XXXIII. ÉVFOLYAM ♦ 1999/5.

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

A KÁRPÁTOK EURORÉGIÓ

A Kárpátok Eurorégió a hajdani Osztrák–Magyar Monarchia keleti határai által behatárolt terület. Ez a területi lehatárolás egy ma is érzékelhető kulturális, vallási és gazdasági törésvonal mentén húzódik.

A TARTALOMBÓL

TÜV-ASPEKTUSOK

KULTÚRA ÉS MARKETING

M&M MIX

MAGYAR MARKETING MŰHELYEK

MERCHANDISING

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

KÖNYVISMERTETÉS

KEDVEZŐTLEN TAPASZTALATOK A SZOLGÁLTATÁSOKNÁL

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

kiváló áruk fóruma

HARMINC ÉVE
TÁJÉKOZTATJA A MAGYAR VÁSÁRLÓKAT!

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

Marketing & MENEDZSMENT

XXXIII. évfolyam, 1999/5.

♦

Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK 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. Hírlap-előfizetési és Elektronikus Posta Igazgatósága (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

MAGYAR MARKETING MŰHELYEK

A szolgáltatások fejlődésének új irányai – *Gyöngyösy Zoltán* — 4
Marketing és közszolgáltatások – *Dinya László* — 8
Tanuló szervezetek és a marketing – *Bittner Péter* — 11
Vállalkozások az EU-csatlakozás előtt – *Józsa László, Sassné Grósz Annamária, Tatay Tibor* — 15
Marketingtaktikai elemek a kiskereskedelemben – *Józsa László, Bátor Attila, Sassné Grósz Annamária* — 19
A vállalati környezetmenedzsment stratégiai lehetőségei – *Karajz Sándor* — 23
Magyar vállalati marketingaktivitás a Kárpátok Eurorégióban – *Dankó László* — 27

TÜV-ASPEKTUSOK

A személyiségelméletek és a gazdálkodó szervezetek kapcsolatai – *Balogh András* — 33
„5S", avagy rend a lelke mindennek – *Buzás Attila* — 37

KULTÚRA ÉS MARKETING

A kultúra és a marketing összefüggései – *Szabóné Pataky Eszter, Patakiné Kováts Judit* — 39
Sztereotípiák, előítéletek és a kultúraközi kommunikáció – *Borgulya Istvánné* — 44

M&M MIX

Fogyasztói preferenciák érvényesülése egy reprezentatív felmérés tükrében – *Bartáné Muharay Irén, Döme Istvánné, Körmendi Lajos* — 47
Új GATT-forduló a láthatáron – *Szabó Jenő* — 49
Lehetőségek a marketingben: a merchandising – *Tattay Levente* — 54
Kedvezőtlen tapasztalatok elemzése a szolgáltatásoknál – *Kolos Krisztina, Berács József* — 59
„Nomen est omen" – a márkanevekről – *Beretzky Marcell* — 64
A zöldség- és gyümölcsfogyasztás ösztönzésének üzenete és érvrendszere – *Székely Géza* — 69
A minőség marketingje – *Takács János* — 75

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM 78

KÖNYVISMERTETÉS 79

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁCZ 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 • **ŠTEFAN KASSAY** egyetemi docens, az I. D. C. Holding elnöke • **OROSDY BÉLA** egyetemi docens, JPTE • **OSMAN PÉTER** a közgazdaság-tudomány kandidátusa • **REKETTYE 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

HUNGARIAN MARKETING WORKSHOP

Further Developments in Services Industry - *Zoltán Gyöngyösy* — 4

Marketing and Public Services - *László Dinya* — 8

Learning Organisations and Marketing - *Péter Bittner* — 11

Entrepreneurs Waiting for Accessing EU Markets - *László Józsa, Annamária Sass Grósz, Tibor Tatay* — 15

Marketing Tactics of the Hungarian Retail Companies - *László Józsa, Attila Bátor, Annamária Sass Grósz* — 19

Strategic Opportunities for Environmental Management - *Sándor Karajz* — 23

Hungarian Marketing Activities in the Carpathian Euro Region - *László Dankó* — 27

TÜV-ASPECTS

Theories of Personality and the Relations of the Business Organisations - *András Balogh* — 33

„5S", or Keeping Order - *Attila Buzás* — 37

CULTURE AND MARKETING

Culture and Marketing - *Eszter Szabó Pataky, Judit Pataki Kováts* — 39

Stereotypes, Prejudices, and Inter-Cultural Communications - *Ágota Borgulya Vető* — 44

M&M MIX

Results of a Survey on Consumer Preferences - *Irén Barta Muharay, Istvánné Döme, Lajos Körmendi* — 47

Towards a New WTO Roundtable - *Jenő Szabó* — 49

Among Marketing Opportunities: Merchandising - *Levente Tattay* — 54

Analysis of the Unfavourable Experiences in Service Industry - *Krisztina Kolos, József Berács* — 59

„Nomen est omen" - On Brand Names - *Marcell Beretzky* — 64

Promoting the Fruit and Vegetables Consumption - *Géza Székely* — 69

Marketing of the Quality Management - *János Takács* — 75

FOREIGN LITERATURE 78

BOOK REVIEW 79

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!

Aminap egy regionális könyvtáros-konferencián tartottam előadást – már elnézést a személyeskedésért –, a konferencia címe „PR és reklám a könyvtárban". Az előadások részben általánosságban szóltak a témáról – Szeles Péter jól megkomponált és empatikus előadása például különösen nagy sikert aratott a hallgatóság körében –, részben pedig maguk a könyvtárosok mondták el tapasztalataikat, és vetették fel kétségeiket.

Nos, az egész rendezvényt illetően a magamfajta elméleti marketinges nagyon is meg lehet elégedve. Elsősorban is azt láthatta, hogy általában a marketing és speciálisan a marketingkommunikáció olyan kérdés ma ebben a szférában, amely valóságos problémát, sok esetben pedig kifejezett kihívást jelent az itt működők számára. Ez a részvételben és a tekintetekben tükröződő érdeklődésből egyaránt lemérhető volt. Azt is láthattuk, hogy maga a téma egyáltalán nem ismeretlen a résztvevők számára.

És itt szükséges egy közbevetést tenni. A marketing irodalmában gyakran találkozunk azzal, hogy éppen csak felmerült felfogás vagy módszer azzal a látszattal kerül a szakmai nyilvánosság elé, mintha az általánosan bevett gyakorlathoz tartozna. A szakírók többségének példái vagy az élenjárókról szólnak – nem ritkán az indokolatlan általánosítás köntösében megjelenítve –, vagy pedig a kirívó helytelenségekről (ez utóbbiak sajnálatos módon a legritkább esetben magyarul). A „tisztes középszer", a „derékhad" nem szokott érdekes lenni.

Nos, ebből a szempontból tartom én fontosnak kiemelni, hogy a résztvevők – mindenféle típusú könyvárak képviseletében – láthatóan tudták, hogy miről van szó. És ebből a szempontból tartom fontosnak aláhúzni azt is, hogy kiemelt téma lehetett az Internet alkalmazása a könyvtárak marketingkommunikációjában. Azok is tudták, miről van szó, akik nem csinálják és láthatóan nem is fogják művelni belátható ideig.

Főként az utóbbi téma kapcsán fel szokott merülni az, hogy az Internet majdani még rohamosabb elterjedése vajon a Gutenberg-galaxis végét jelenti-e. E sorok írója nagy örömmel tapasztalta, hogy a kérdés csak igen szőrmentén került elő – mindenki inkább afelé gondolkodik, hogy miképpen lehetne e két kultúra egymásmellettiségéből hasznot húzni.

A vélemények persze különböznek. A szakmai közösség érthetően erősen kötődik a könyvhöz, mint fizikailag is létező jelenséghez, tárgyhoz is, nem csak mint a kultúra tradicionális hordozójához. Ez a pont például igen érdekes lehet éppen a marketing szempontjából. Ha ugyanis a szervezet marketingjéről beszélünk – amely szervezetet történetesen könyvtárnak hívnak, akkor ebben az összefüggésben nem kerülhető meg a kérdés, hogy vajon létezhet-e könyvtár könyvek nélkül. Nem aratott nagy sikert e sorok írójának megjegyzése arról, hogy a könyvtári szolgáltatások iránti igények kielégítése nagyon is elképzelhető állomány nélkül is. Vigyázat, nem könyvek nélkül. Azok a papírok megvannak és meg is kell, hogy legyenek valahol. Újólag kiderült, hogy a marketingstratégia szempontjából mennyire alapvető a piac (az igény, a vevőérték és a kereslet), következésképpen a kínálati magatartás definíciója.

Éppen az Internet térhódítása mutatja be a leginkább plasztikus példákat arra, hogy egy weboldalon többféle funkció látható el, nagyon is különböző hatékonysággal. Marketingstratégiai döntés kérdése például, hogy a weboldal akar-e telefonkönyv és címjegyzék lenni: mondjuk egy könyvtár kíván-e épületébe ilyen módon ügyfeleket invitálni. Lehet, hogy igen, bár az eredmény kétséges. Lehet, hogy nem, és akkor az a stratégiai kérdés – amint ezen a konferencián értesülhettünk róla, a BKE-könyvtár új honlapjának tervezése például e marketingstratégia a jegyében folyik –, hogyan válasszuk el az Interneten a valóságos és a virtuális könyvtárat úgy, hogy a weboldal látogatója biztos legyen abban, hogy mindkettő létezik, de ne kelljen fölöslegesen kattintgatnia, azaz csak a számára elérhető szolgáltatásokkal kelljen foglalkoznia. Ez pedig arra példa, amikor a marketing eszközeit nemcsak azért használják, mert vannak, hanem azért, mert céljuk van vele.

A marketing célja pedig, mint tudjuk, a potenciálisok ügyféllé változtatása az ő javukra és magunk hasznára. A könyvtárakban is. Legyenek akár valóságosak, akár virtuálisak.

GYÖNGYÖSY ZOLTÁN

A szolgáltatások fejlődésének új irányai

Hiába is próbálkoznánk meg vele, egyikünk sem tudja kivonni magát az egyre újabb – azaz szebb, több funkciót ellátó, biztosságosabb, megbízhatóbb, gazdaságosabb stb. – termékek hatása alól.

A tehetősebbek azonnal cserélnek, ha megjelenik az új generáció a szórakoztató elektronikában, a számítástechnikában, a gépkocsiban, a divatfazonokban és színekben. A szerényebb lehetőségűek is számon tartják a változásokat, tervezik a cserét, bár számukra ez csak az új termékek bevezetésének időpontjától eltelt rövidebb-hosszabb idő elteltével válik lehetővé. Jól tudják ezt a gyártók marketingszakemberei, akit egyre nagyobb ráfordítással igyekeznek feltárni a potenciális vásárlói rétegek méretét, vásárlási szokásait, márkahűségét, fizetőképességét, hogy megfelelően célzott marketingakciókat indíthassanak. Kiemelhetik termékeik előnyös oldalait a versenyben. Egy-egy versenyparaméter piactudatos megtervezésével megfelelő muníciót adhatnak a marketingakciókat tervező szakemberek kezébe. Egy árumintavásár, reprezentatív bemutató vagy egy kiállítás módot nyújt arra, hogy bemutassuk az új „csodát", hogy testközelbe hozzuk, tapinthatóvá és kipróbálhatóvá tegyük, hogy félre nem érthető módon vágyat ébresszünk az új termék birtoklása iránt.

A termékvilág, amiben élünk

Vágyat érzünk, hogy megmutathassuk:

Nézzétek, nekem már van egy új, esetleg éppen a legújabb termékem.

A termék a felhasználónak számos, bár jellegében sokszor nagyon is eltérő értéket képvisel. A legfontosabb természetesen az a szerep, amelyet funkcionálisan betölt: tárolja a takarmányt, darálja a diót, öltöztet stb. Az az érték, amelyet a társadalmi közegben való telhasználása jelent a tulajdonosnak, jelzésértékű, presztízst növelő lehet. Érzelmileg is kötődhet a termékhez a leendő tulajdonos, de jól ismert egy-egy termék újdonság- vagy ritkaságértéke is.

A szolgáltatásvilág, ahogyan élünk

Egyre több olyan speciális terméket fogyasztunk, amely a korábban bemutatott értékektől eltérő jellemzőkkel rendelkezik. Életünket alapvetően befolyásolják, át- meg átszövik azok a szolgáltatások, amelyek meghatározzák életünk minőségét. Elérhetetlenségük kínzó hiányként jelentkezhet. Gondoljunk csak egy bankhitelre, egy megfelelő fogorvosi kezelésére vagy egy eredményes orvosi kivizsgálásra, esetleg kórházi kezelésre. De gondolhatunk személyes vagy vagyoni biztonságunkra, környezetünk állapotára: beleértve a természetes környezet helyzetét, valamint az adminisztratív ellátó, szabályozó környezetet. Alacsony minőségük közérzet- és hangulatromboló, ami kihat akár munkavégző képességünkre, emberi kapcsolataink színvonalára is.

Fizetőképes kereslet keletkezik, illetve gyors ütemben bővül tehát azokon a szolgáltatási területeken, amelyek nem juttatnak a tulajdonunkba gyakorlatilag semmit, mégis meghatározzák mindennapjainkat.

Növekvő mértékben jelentkezik tehát:

- a segítség iránti igény,
- a megjavítás iránti igény,
- a biztonságos környezet iránti igény,
- az egészség megtartása iránti igény,
- az eredményes oktatás iránti igény,
- a jó hangulat megteremtése iránti irány,
- az igényes kultúra iránti igény,
- a szabadidő tartalmas eltöltése iránti igény.

A szolgáltatások súlya, szerepe a munka világában

Hazánkban napjainkban vagyunk tanúi a szolgáltatások terjedésének, dinamikus fejlődésének. A piaci csere tárgyaként, áruként egyre nagyobb súllyal szerepel az információ. Már számunkra is egyre kevésbé fikció az „információs társadalom", ahogyan Jon Naisbitt jellemezte az USA társadalmát már évtizedekkel ezelőtt.

Az adatkezelési, információszolgáltató iparágak, valamint a vendéglátás soha nem látott mértékben fejlődtek. Nagyon jellemző erre az időszakra, hogy a McDonald's-nak több alkalmazottja van, mint az U.S. Steelnek. A szolgáltatás már nem egy melléktermékе a termékvilágnak, amelyik úgymond nem termel új értéket, „csak körbeforgatja a pénzt", hanem saját jogán motorja a gazdaságnak.

A szolgáltatás-túlsúlyú gazdaság, ami felé mi is rohamléptekkel haladunk, nem azt jelenti, hogy kevesebb terméket állítanak elő és fogyasztanak majd, hanem azt, hogy egyre kevesebb ember szükséges a megtermelt javak – legyen az mezőgazdasági vagy ipari termék – előállításhoz. A vállalkozások számára ez azt jelenti, hogy a növekedés, a profitbővülés lehetősége a szolgáltatások területén lesz található. Munkavállalói oldalról viszont rá kell jönnünk, hogy az új állások számosabb részét is a szolgáltatások területén kínálják majd.

A „posztindusztriális társadalom" (Daniel Bell, Harvard) tehát nem ipar, vagy ipari termék nélküli társadalmat jelent – sőt egyre több és jobb terméket fogyasztunk majd –, hanem azt, hogy a hagyományos termékvilágot jelentő termékek előállításával egyre kevesebb dolgozó foglalkozik majd. Megszívlelendő számunkra, egy közép-európai kis ország számára, hogy az USA-ban az ezredfordulóra a szolgáltatások területén dolgozik majd az összes munkavállalók 88%-a (K. Albrecht – R.Zemke: Service America!)

Tegyünk próbát, ajánlják a szerzők. Nyissuk fel határidő naptárunkat és tekintsük át a bejegyzéseket. Valószínűleg az alábbiakhoz hasonlót fogunk tapasztalni: hajvágás, biztosítás, vízvezeték-szerelés, szemüvegkészítés, mozijegy, éttermi helyfoglalás, szerviz.

A stratégiai szövetségek hatása a piaci eredményességre

Vállalataink technikai környezetének gyors változása, valamint a gazdasági-piaci verseny intenzitásának fokozódása gyakran olyan strukturális változási, adaptálási követelményeket támasz, amelyeknek a gazdálkodó szervezet saját forrásaival nem tud megfelelni. Az innovációs ciklusok lerövidülései sok területen nem teszik lehetővé a bevezetett új termékek megtérülését a ciklusidőn belül.

A gazdaságos vállalati-termelési méretek sok esetben akkorák, hogy a vállalat által kiépített és elérhető piacok nem teszik lehetővé a gazdaságosan megtermelhető termékmennyiség értékesítését.

Az új – esetleg új generációs – termékek kutatási-fejlesztési költségei meghaladhatják egy-egy vállalat lehetőségeit.

A vállalat lemaradását, szélsőséges esetben tönkremenetelét, az előbbiekben körülírt jellemzőkkel meghatározott versenyben elháríthatják egy megfelelően megválasztott stratégiai szövetségessel. A stratégiai szövetség mindig a komparatív előnyök kihasználása alapján jöhet létre. Ez újszerű és nem kis feladatot jelent a stratégiai szövetségest kereső vállalkozás számára.

A stratégiai szövetség létesítésének követelményei

A legáltalánosabb motivációk egy stratégiai szövetség hátterében:

1. Hogy a partnerral egy kívánatos gazdasági méretet és tudást érjenek el.
2. Hogy elnyerjék azokat az előnyöket, amelyeket a partnervállalat elért, a technológiában, a piacszerzésben, a tőkében, a termelési kapacitásban, a termékekben vagy a munkaerőben.
3. Hogy csökkentsék a kockázatot, annak megosztásával elsősorban a tőkeszükségletben és a K+F-ben.
4. Hogy ellássák a piacot az érett piacról való kapacitáskivonás esetén.

Kiemelkedő motivációk lehetnek:

- A piac elérésének meggyorsítási igénye, ui. napjainkban a piaci kezdeményezők (innovátorok) jutnak a legjelentősebb versenyelőnyhöz. Egy technológiailag fejlett, új termékkel rendelkező vállalat gyakran csak akkor tudja kihasználni ezen előnyeit, ha egy erős piaci pozícióval, hozzáférési lehetőséggel rendelkező vállalattal szövetkezik.
- Lehetőséget jelenthet a partnereknek azon szinergikus hatások kihasználása, amelyet az eszközök közös használata (pool) vagy a folyamatok racionalizálása, ill. a rendszerfejlesztés nyújt.

Együttműködő stratégiák, a stratégiai szövetség formái

Az együttműködésben rejlő előnyök legalább akkorák lehetnek, mint amit a kimunkált és működő verseny-

előnyök jelentenek egy versenystratégia esetén. Tanulságos kategorizálni az együttműködési lehetőségeket azok integrációjának szintjei szerint (Faulkner, 1995).

A piacokhoz közelebb álló megoldásoknál az ármechanizmus, míg a hierarchia magasabb szintjén a szervezeti együttműködés a domináló. A köztes megoldásoknál számos szervezési megoldása lehet az integrációnak. Ezek mindaddig jól funkcionálnak, ameddig a partnerek kölcsönösen megtalálják számításaikat. Egy egyszerű elosztási együttműködés - siker esetén - gyakran fejlődhet tovább magasabb szintű együttműködéssé. Egy hálózati kapcsolatban az egyik partner gyakran a másik fél által ellenőrzött forrásoktól függ. A közös források számos előnyt jelentenek, azonban a partnerek részben elveszíthetik a jövőt formáló önálló képességeik egy részét, illetve növekvő mértékben függenek a másik partner aktivitásától. Az integráció lassulása lehet például a korábbi licenc-együttműködés átalakulása alvállalkozói hálózattá.

A licenc-együttműködésben - ahol a licencet adó és vevő az egyes tevékenységek szempontjából működik együtt jól meghatározott területeken - azonban megtarthatják elkülönült identitásukat és tulajdoni helyzetüket. Ahol az áregyüttműködéseket felváltják az együttműködési szabályok, ott beszélhetünk formálisan stratégiai szövetségről. Gyakran feltételezik, hogy egy bizonyos együttműködési formához egy bizonyos szervezési megoldás tartozik meghatározott tevékenységek vagy körülmények megléte esetén. Az egymáshoz rendelt megoldások elmulasztása azonban nem jelent feltétlenül sikertelenséget, hiszen ezek nem mereven kezelhető kategóriák. A meglévő versenyelőnyök ezek hiánya esetén is jól működtethetik az együttműködést, megfelelő pénzügyi eredményt biztosítva.

A sikeres stratégiai szövetség és vezetésének jellemzői

A stratégiai szövetség a szervezetek közötti együttműködés olyan formája, ahol a partnerek befektetnek a hosszú távú közös fejlesztésbe és a közös orientáció jellemző rájuk (Mattson, 1988).

Az együttműködő stratégiai szövetségesek felhagynak az egymás közötti versennyel a meghatározott üzleti területeken - aktivitásokban -, és kooperatív stratégiát alakítanak ki. Az együttműködő szövetségesek eredményessége legszembetűnőbben az erőforrások allokálása hatékonyságában mutatkozik meg. A stratégiai szövetség természetesen jelentős kockázatot is hordoz magában, hiszen a szövetségesek az együttműködés során beleláthatnak egymás titkaiba. Sokkal részletesebben megismerik egymás erősségeit és gyengéit. Egy stratégiai szövetség „elhasználódásával", a közös célkitűzések és célelérések feladásával a korábbi szövetségesek többet árthatnak egymásnak, mint a legkeményebb korábbi versenytársak. A szövetség folyamatos ápolása, a közös érdekek és értékek gyakori meghatározása és kommunikálása mindenkor kiemelkedően jelentős vezetői feladat.

A stratégiai szövetség megkötésénél figyelembe kell venni az alábbi várható sikertényezőket:

- Képessé kell válniuk a partnereknek arra, hogy megtanulják a másik partnertől mindazt, ami a saját gyakorlatukból, eszköztárukból hiányzik.
- Érzékenység a vállalati kultúrák különbözőségére, mivel ezek fejlődési lehetőségeket hordozhatnak, újszerű megközelítések által.
- Ahhoz, hogy valóban tanulhassunk a partnertől, szükséges a partnerek elhatározása a tudás átadására. A bizalom, az együttműködési készség, a rugalmasság attitűdjének kialakítása a személyes kapcsolatok fejlesztésében.
- A partnerek olyan kiválasztása, hogy egymás eszközeit és képességeit kölcsönösen kiegészítsék.

Gyakran azonban a különböző szervezeti felépítés, vezetési kultúra tényleges gátja lehet egy tervezett szövetségnek. Feltételezem, hogy ehhez hasonló korlát állhatta útját az Ernst and Young és a KPMG szövetségének, amely egy tervezett stratégiai strukturális választlépésnek készült, a Coopers and Lybrand és a Pricewaterhouse valóban létrejött stratégiai szövetségére (PricewaterhouseCoopers). A „big 6"-ból így nem lett „big 4" a világ legnevesebb és legnagyobb forgalmú pénzügyi auditáló cégeinek kategóriájában. Pedig micsoda előny lehetett volna, ha mondjuk 10-15 országban kölcsönösen igénybe vehették volna a másik által már kiépített infrastruktúrát, üzleti tapasztalatokat, kapcsolati rendszert.

A gazdasági kényszer azonban, amelyet az egyre élesebb piaci verseny kényszerít ki, olyan mértékű is lehet, hogy elhanyagolhatóvá válik a fuzionáló cégek esetleg teljesen különböző kultúrája, vezetési módszere, cél- és eszközrendszere. Ezek harmonizálása nyilvánvalóan drasztikus módszerekkel történhet csak meg, valamelyik fél erős dominanciájával.

Természetesen a stratégiai szövetség nem a „kényszerházasság" kategóriájába tartozik, ugyanis az ilyen típusú fúziók nem egyenlő felek kompromisszumának talaján, a kölcsönösen felismert közös érdekek mentén jönnek létre, hanem erőből kialakult kényszerpályán mozognak. Egy megfelelő vállalatfelvásárlás persze nem feltétlenül jelent hátrányt, ha ezzel létrejönnek azok az előnyök, amelyeket a korábbiakban tárgyaltunk. Az önálló lét megszűnése legfeljebb csak az irányító néhány felső vezető cseréjével, vagy autonómiájának korlátozásával jár. Előnyként jelentkezhet viszont a pótlólagos erőforrás-bevonási lehetőség, a

strukturális termék- és termelési rendszerváltoztatás, a piaci kapcsolatrendszer új perspektívájának megjelenése, a munkaerő foglalkoztatása.

A fentiek alapján azt gondolhatnánk, hogy a stratégiai szövetség csak az igazán nagy „játékosok" ügye. Ez persze egyáltalán nem így van. A bemutatott elvek és előnyök hasonlóképpen működnek a szerényebb méretű vállalkozások esetében is.

Ennek példájaként álljon itt a következő, véleményem szerint igen sikeres szövetség. A budapesti Szent István körúton évekig tengődött egy rendkívül jellegtelen önkiszolgáló étterem. Néhány éve megjelent az igen jó elhelyezkedésű, de nagyon gyéren látogatott üzleten egy új felírás: Török-Kínai étterem. Elöl a török éttermi pult, hátrébb a kínai rendezkedett be, és közösen használják a rendelkezésre álló asztalokat, sőt a pénztárt is. Nyilván induló vállalkozásként külön-külön csak sokkal szerényebb üzletet bérelhettek volna egy esetleg kevésbé látogatott helyen. A jól megválasztott stratégiai szövetség nyomán létrejött üzlet igen gyorsan termőre fordult. Ezt mutatják az infrastrukturális fejlesztések, a bővülő és visszatérő vendégkör. A külső szemlélő is észreveszi, hogy kicsinyes méricskélések helyett kölcsönösen segítik, kisegítik egymást a vendég kiszolgálásában, az üzletmenet apróbb ügyeiben. A vendég pedig egy üzletben eldöntheti, hogy aznap kínai vagy török menüt kíván-e fogyasztani. Ez kellemes izgalom, én is többször hoztam már magam ebbe a kellemes döntési helyzetbe.

A kölcsönös előnyök feltárásának és kihasználásának képessége a stratégiai szövetségben - a vállalkozási kultúra része. Ennek fejlesztése napjaink nagy lehetősége a vevőért folytatott versenyben, a fejlődési célok kitűzésében és megvalósításában, tehát a gyorsan változó gazdasági-technikai környezetben megkövetelt gyakori, sokszor strukturális változások megvalósításában.

Szerzőnk egyetemi docens a
Miskolci Egyetem Marketing Tanszékén

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

DINYA LÁSZLÓ

Marketing és közszolgáltatások

A társadalmi igényeket kielégítő rendkívül sokféle tevékenység között sajátos szerepet töltenek be a közszolgáltatások, amelyeknek pontos meghatározása még – a különféle, forgalomban levő definíciók miatt – nem egyértelmű. Ennélfogva ezen tevékenységekkel összefüggésben a marketingről beszélni két szempontból is merész vállalkozás: először tisztázni kellene, hogy milyen tevékenységek sorolhatók a közszolgáltatások körébe, másodszor pedig azt kell tisztázni, hogy speciális szolgáltatásokról lévén szó, ezek a specialitások hogyan jelentkeznek e szolgáltatások marketingjénél.

Előrebocsátva, hogy vizsgálódásunk eredeti célja a közszolgáltató szervezetek menedzsmentjét érintő kihívások és az azokra adandó válaszok elemzése volt, munkánk során nem kerülhettük ki a marketing vonatkozásokat sem.

Miután a szakirodalomban némiképp bizonytalanul („egymásra csúszva") szerepelnek a nonprofit – nonbusiness – not-for-profit – közhasznú – közcélú – közérdekű – közszolgálati – közszolgáltatási – közszféra – közösségi szektor – közszektor – harmadik szektor stb. fogalmak, először szeretnék kísérletet tenni egyfajta különbségtételre, és az említett közszolgáltatások körülhatárolására. Csak ezt követően lehet szó az idetartozó tevékenységek (illetőleg az ilyen jellegű tevékenységet végző szervezetek) specialitásainak elemzéséről, majd ebből kiindulva a közszolgáltatások marketingsajátosságairól.

A tevékenységek kategorizálásának közismert szempontjai közül vizsgálódásunk szempontjából kettő különösen használhatónak tűnik:

A tevékenység alapvető *célja* szerint beszélhetünk *profitorientált*, illetve *nonprofit* tevékenységről (jóllehet véleményem szerint a már szinte közhellyé vált nonprofit jelző roppant szerencsétlen, mert – ellentétben a profitorientálttal – nem azt mondja meg, mi a tevékenység célja, hanem azt, hogy mi nem).

Másrészt aszerint, hogy milyen *gazdálkodási formában* működő szervezet végzi a tevékenységet, beszélhetünk *privát*, illetve *közszférá*ról.

1. ábra

Szolgáltatási tevékenységek és szervezetek kategóriái

Gazdálkodási forma	Nonprofit	Profit
Privát szféra	„Közhasznú szolgáltatás"	„Üzleti szolgáltatás"
Közszféra	„Közfeladatok ellátása"	„Közérdekű szolgáltatás"

Cél

A gazdaság célja:
a társadalom változó igényeinek optimális kielégítése

Elérésének eszköze:
az adott feltételeknek legjobban megfelelő szervezeti formák megtalálása
játékszabályok

Igények kielégítése:
az igény jellegétől függően valamelyik szektor révén
amelyik szektor ezt nem oldja meg (vagy nem kielégítő mértékben), ott az igény egy másik szektorhoz vándorol

Igények jellege:
individuális
kollektív

A kétféle szempont szerinti kategorizálásból adódik négyféle tevékenységi kategória (1. ábra). *Közszolgáltatás*nak tekintjük azokat a tevékenységeket, amelyeket a közszféra, vagy a civilszféra szervezetei végeznek. Ebben a csoportosításban helyére kerül a klasszikus három szféra is (üzleti – köz- és civilszféra). (1)

Ezeknek a szféráknak a kapcsolatát, összhangját, és hazai helyzetét illetően álláspontunkat az alábbi tézisekben foglaljuk össze:

- **A modern gazdaságban** (fejlett piacgazdaságban) az üzleti, a közszolgáltatási, és a civilszféra szervezetei a **hatékonyság elvét** érvényesítő **munkamegosztás** alapján elégítik ki a társadalom változó igényeit.
- **Magyarországon** a politikai rendszerváltást követő első évtizedben az üzleti szférában lényegében **megtörtént a gazdasági rendszerváltás is** (privatizáció, új stílusú menedzsment, piacgazdaság alapjainak kiépülése stb.).
- Ilyen **átalakulás még csak a kezdeteknél** tart a **civilszférában** (tudati rendszerváltás), **és a közszféra** is sok tekintetben **lemaradt** az üzleti szférától (működési hatékonyság, menedzsmentstílus stb.).
- A közszolgáltatási **menedzsment átalakításának késedelme fékezheti** az üzleti szféra további fejlődését, és a civilszféra további erősödését is.
- A közszférával szemben **erősödő kihívásokra** a szervezetek eddigi (és jelenlegi) **működési módjának megváltoztatása** lehet a válasz, ami makro- és mikroszintű feladatokat egyaránt jelent.
- A közszolgáltató szervezetek működésének megváltoztatása **összhangban** kell legyen az alakuló **piacgazdaság követelményeivel**, ezért hasznos kiindulópont lehet a fejlett országokban már részben lezajlott hasonló váltás tapasztalatainak adaptálása.

Amennyiben a közszolgáltatások sajátosságait rendszerezzük, ehhez jó támpontot adhat a szakirodalom (2):

- szigorú, gyakran politikai szempontokat is kielégítő **elszámolási kötelezettség** a közpénzekkel,
- az érdekeltek közötti **konszenzus** gyakori **hiánya** a szolgáltatások prioritásait és általános céljait illetően,
- a rendkívül **bonyolult kapcsolatrendszer**, amelyben a menedzsereknek az általuk irányított szervezetet működtetniük kell,
- a szervezetek közötti **verseny gyakori hiánya** vagy elhanyagolható volta,
- a szolgáltatási teljesítmény növelése és a szervezet **bevételeinek** alakulása között nagyon **áttételes** a kapcsolat,
- a szolgáltatások (és a vevőkapcsolatok) nem **sztenderdizálhatók, egyediek,**
- gyakori az ellentmondás a szolgáltatást végző szakembertől elvárt kiemelkedő professzionalizmus, és a **túlbürokratizált szabályozás** között,
- a **jogszabályi környezet** részletekbe menően szabályozza a tevékenységet.

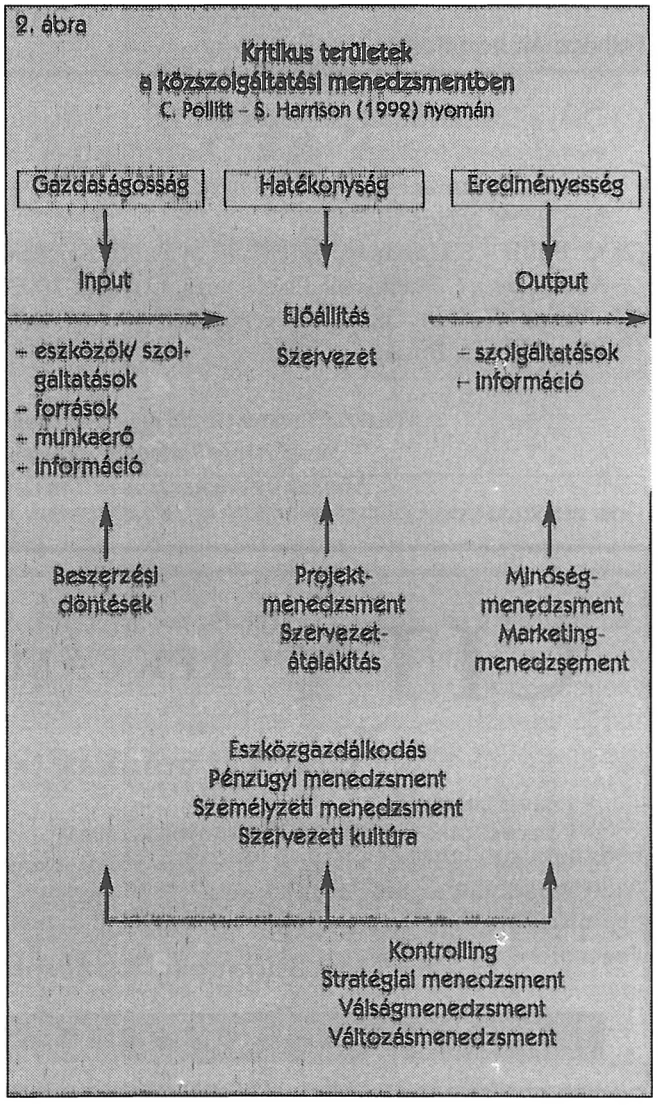
Ezekből fakadóan akár a közszolgáltatási menedzsment, akár a marketing szemszögéből nézzük, az üzleti világban ismert, jól bevált elvek adaptálás nélküli átvétele illuzórikusnak tűnik.

A sajátosságok miatt a közszolgáltató szervezetek működésében rengeteg a még tisztázásra váró kérdés. Ezeket a kérdéses területeket illusztrálja – a teljesség igénye nélkül – a 2. ábra.

A kritikus területek között szerepel a *marketing* is, amelynek bonyolultságát a 3. ábra érzékelteti.

A szolgáltatások marketingjénél jól tudjuk (3), hogy a szolgáltató szervezet és a vevő (fogyasztó) mellett van még egy főszereplő: a szolgáltatást végző, és ennek megfelelően feltűnik a klasszikus marketing mellett a belső marketing (=a szervezet és dolgozója

2. ábra

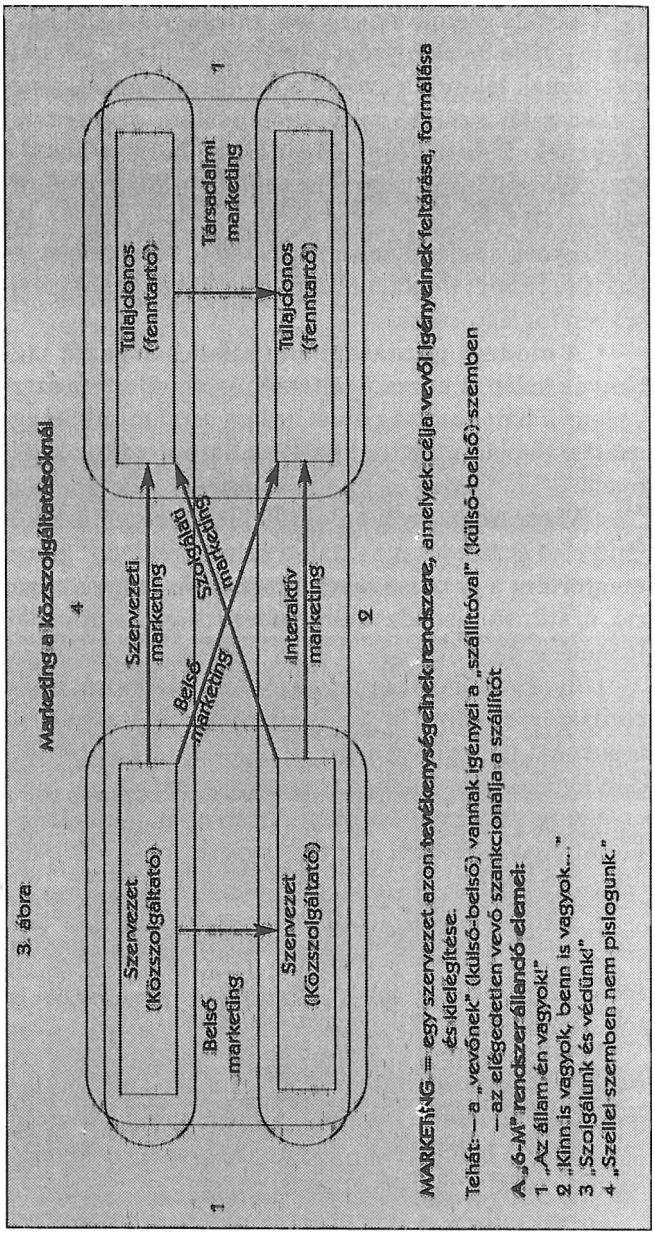


közti kapcsolatban), illetve az interaktív marketing (=a dolgozó és a fogyasztó viszonylatában).

A közszolgáltatásoknál számtalan tapasztalat azt mutatja, hogy ezt a „triumvirátust" még ki kell bővíteni a közszolgáltató szervezet fenntartójával („tulajdonos"), amelynek sajátos a viszonya a „fogyasztóval" (=„társadalmi" marketing), a szervezettel (=„szervezeti" marketing), és a szolgáltatást végzővel (=„szolgálati" marketing).

Ráadásul ez a négy szereplő időről időre eltérő szereposztásban is feltűnik ebben a körben (a fogyasztó adózó állampolgár, tehát fenntartó is; a szolgáltatást végző időnként fogyasztó is; a fenntartó a szervezettel szemben speciális elvárásokat támasztó vevő is; akárcsak a szolgáltatást végző, mint a szervezet belső vevője).

Mindezek részletes feltárása, a felvázolt kapcsolatrendszer további elemzése talán közelebb vihet bennünket ahhoz, hogy a közszolgáltatásban szükséges paradigmaváltás lehetőségeit, korlátait tisztábban lássuk.



Felhasznált irodalom

(1) Dinya László: *Stratégiai feladatok a közszolgáltatási menedzsment területén,* előadás, „Felzárkózás és értékrend" nemzetközi konferencia, Miskolci Egyetem, 1999. május 12–14.

(2) C. Pollit – S.Harrison: *Handbook of Public Services Management,* Blackwell Publishers, Oxford, 1992.

(3) Veres Zoltán: *Szolgáltatásmarketing,* Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

A szerző tanszékvezető egyetemi tanár
József Attila Tudományegyetem
Marketing-Menedzsment Tanszék

CITY REKLÁM ÉS MARKETING BT.

Grafikai munkák tervezése és kivitelezése

- Emblématervezés
- Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése
- Előadói szemléltetőanyagok összeállítása (diasorozatok, diagramok, szemléltető tablók)
- Tárgyfotók, reprodukciók készítése
- Kiállítási tablók tervezése és kivitelezése

1139 Budapest, Királyok útja 192. Telefon: 439-5569

EGYÉNI ELKÉPZELÉSEIT MEGVALÓSÍTJUK!

BITTNER PÉTER

Tanuló szervezetek és a marketing

Hogy változik a világ, benne a vezetői orientáció! Nemrég Kotler még azt írta, hogy „az a vállalat fogja a legjobb teljesítményt nyújtani, amelyik a fogyasztók nézőpontjából a legnagyobb értéket tudja termelni és ezt hosszú távon fenn is tudja tartani". Az informatika robbanásszerű fejlődése e megállapítást azzal fejlesztette tovább, hogy kiegészítette az információszerzés gyorsaságával. Vagyis az a szervezet őrzi meg pozícióját vagy előzi meg versenytársait, amelyik előbb jut információhoz. Az emberierőforrás-menedzsmentnek, mint vezetési irányzatnak a megjelenése pedig ezt azzal egészítette ki, hogy nem elég az információk gyors megszerzése, de azokat felhasználni is tudni kell. A vezetői orientáció változik, de a lényeg ugyanaz marad. A fogyasztói, piaci igények VÁLTOZÁSÁ-ról kell gyorsan információt szerezni, és tudni kell azt feldolgozni. Így teremtődik egy „új" kapcsolat a marketing és a személyzeti részleg között.

Mi is az a tanuló szervezet?

A tanuló szervezetekkel részletesen M. Dale (2) foglalkozik, aki a változásokra való reagálások lehetőségét csoportosítja:

- ez nálunk soha meg nem történhet – struccpolitika,
- keményebben kell dolgoznunk – harkályközelítés,
- okosabban kell dolgoznunk – bagolyközelítés.

Ez utóbbit teszi lehetővé a tanuló szervezet, melynek két fontos pillére a tanulás és a csoport (a „company" eredeti jelentése: a közös cél eléréséért fáradozó baráti egyesülés). A közösség ilyen irányban való fejlesztése azt jelenti, hogy csökkentjük az önálló cselekvéshez szükséges hatalom- és eszköznélküliség átlagos szintjét, a feladatok lélekölő jellegét. A feladat kis egységekre bontása és ezek több ember közötti elosztása csökkenti az egy emberre jutó feszültséget. A változások okozta új helyzetben, a különbözőségek kezelésében, a tanuló szervezet kialakításában fontos a hatáskörök delegálása.

A menedzseri szerep változásával összefüggésben a szerzők azt vizsgálják: hogyan kell haladni a termelésszervezéstől, a hierarchiaszintektől a csoportos tevékenységig, a szűk keresztmetszetű egyszerű feladatoktól a teljes és a sokrétű folyamatokig, a vezető- és ellenőrzőmenedzser-szereptől a segítőig, a felülről kezdeményezett vezetéstől a csapatok bevonásáig, a menedzsmenttervezésen és ellenőrzésen alapuló munkafolyamatoktól a csoporttervezésig és tanulásig.

TANULÓ SZERVEZET

T	C
A	S
N	O
U	P
L	O
Á	R
S	T

A menedzserek új munkája: tanuló szervezeteket építeni

A címe P. M. Sengétől (1) származik, aki e munkájában azt állítja: „A tanulás iránti vágy lényege, hogy alkotni tudjunk, kiterjesszük képességeinket." A permanens változások állapotában pedig a menedzserek új feladata a tanítás, a tervezés, az irányítás. Felelősség egy olyan szervezet felépítéséért, ahol a dolgozók folyamatosan fejlesztik képességeiket, új jövőkép felvázolásával. A cikk erőssége az új jövőképpel összefüggően megfogalmazott „alkotó feszültség" fogalom bevezetése, definiálása. Az alkotó feszültség olyan összefogó erő, amellyel a szervezet és az egyén a változások szükségességét belső indíttatástól vezérelve nem szükséges rosszként, hanem fontos versenypozicionáló tényezőként kezeli. Ez a felfogás új menedzseri képességeket, szerepeket és eszközöket kíván.

Tanuló szervezetek Magyarországon

Nézzük meg, hogy a tanuló szervezetek jellemzőiként alábbiakban megfogalmazott tézisek hogyan érvényesülnek a mai magyar gyakorlatban:

- az erősen hierarchizált szervezettől a csoportos tevékenységig,
- az egyszerű feladatoktól a teljes és sokrétű folyamatokig,
- a vezető- és ellenőrzőmenedzser-szereptől a segítőig.

• Az erősen hierarchizált szervezettől a csoportos tevékenységig

Egy jóval korábbi vizsgálat arra a következtetésre jutott, hogy a csoportmunka lehetőségét még ott sem használják ki, ahol ez a technológiából következne (vegyipar). A helyzet nem sokat változott, bár a létszámleépítés, a szigorúbb létszámgazdálkodás miatt ma már több helyen élnek ezzel a lehetőséggel, hogy a váratlan helyzeteket – hiányzás – meg tudják oldani. Ehhez természetesen szükség volt jobban képzett dolgozókra és a munkakörök „mélyvizes" betanítására. De ennél több nem nagyon történt, mert a szervezeti struktúra és így működési lényege, hatáskör-elosztási gyakorlata változatlan maradt. Ennek ellenére úgy ítélhető meg, ez első lépés a tanuló szervezet felé.

• Az egyszerű feladatoktól a teljes és sokrétű folyamatokig

A nemzetközi verseny kiéleződése arra kényszerít minden vállalatot, hogy hatékonyabb struktúrákat és stratégiákat dolgozzon ki, és optimálja üzleti folyamatait. Ezzel kapcsolatban három olyan súlyponti téma kerül egyre inkább előtérbe, amely központi szerepet játszik a változásokban:

- szervezeti és vezetési struktúrák,
- folyamatorientáltság,
- dolgozóorientáltság.

A szervezeti és vezetési struktúrák kialakításakor egyre jobban tekintetbe veszik a gyárakban és a központi területeken lejátszódó folyamatokat. Egyre inkább úgy mérik a vezetők alkalmasságát, hogy bevonják-e alkalmazottaikat a döntéshozatalba, és előmozdítják-e a tökéletesítési folyamatokat. Az alkalmazottakkal közösen kell a teljesítmények és a hatékonyság növelésére törekedni. Ezért nem annyira költség-, mint inkább a teljesítményeket és az eredményeket befolyásoló tényezőnek tekintik a dolgozókat, akik munkájukkal, ötleteikkel és innovációikkal alapozzák meg vállalatuk piaci sikereit.

Ma már nem a struktúrára és hierarchiákra, hanem egyre inkább a vállalatnál zajló folyamatokra és az ezekben részt vevő alkalmazottakra helyezik a hangsúlyt. A termékek és folyamatok komplexitásával csak úgy lehet megbirkózni, ha a döntési kompetencia a hierarchia alsóbb szintjeire helyeződik át, és az információs utak lerövidülnek. A munkavégzés hierarchiától és funkciótól függő módját team- és folyamatorientált együttműködés váltja fel. E sorok Bihl, G. – Thanner, E. – Wachter, J. (3) cikkéből és nem a nagy magyar valóságból valók.

• A vezető- és ellenőrző menedzserszereptől a segítőig

Ezt a témakört vizsgálva található a legtöbb olyan probléma, ami gátja a magyarországi tanuló szervezetek kialakulásának. Mert miért is viselkedik úgy a mai magyar menedzser, ahogy viselkedik? Fontos feladata lenne a stratégia kialakítása, a stratégiai gondolkodás segítése. Csakhogy ez kockázatos dolog, mert mi van, ha nem sikerül elérni a kitűzött célt? Ma leginkább az egymásra mutogatás jellemző, mivel a stratégiát MI, menedzserek dolgozzuk ki, és ŐK, a dolgozók nem hajtják végre. Ez is egy, mégpedig fontos lépés – a munkaszervezet jövőjét meghatározó tevékenységről van szó – a tanuló szervezet irányába, amely kihasználatlan marad. Nem valósul meg a bevonás, és ezért alakul ki olyan légkör, amelyben nem illik kérdezni. Nem azért, mert nyitott a rendszer és mindenki tud mindent, hanem mert a főnök azt gondolja, hogy a racionális világ számít, mindenki azonos célokért dolgozik, és mindenre ott van a „józan ész" kézzel fogható magyarázata.

Mit is tanultunk a menedzsertől?

Bár ez a kép nem terjedt el, mint a „jól öltözött, állandóan (nem hatékonyan) dolgozó , határozott, sikeres, neki mindig minden sikerül" kép. A „gondolkodó, a megoldást kereső, a jelenségek mögött húzódó MIÉRT-ekre választ kereső, örök kételkedő" kép az előző mellett igen eltörpül. A tömegnyomás is ez irányban hat, hisz azt várja el a beosztott, hogy a vezető mindent tudjon, minden kérdésére azonnal határozott választ adjon. Érdekes jelenség, hisz az orvosával szemben más követelményeket támaszt ugyanez a személy. Elvárja tőle, hogy kérdezze ki, hogy beszélgessen vele, hogy elmondja, mire gyanakszik és hogy adjon tanácsot, mit tegyen, mire vigyázzon stb. De kb. ugyanez az elvárás a pedagógussal szemben is. Csak a vezetőtől várják el, hogy mindentudó legyen.

Túl ritkán kerül elő, leginkább egy-egy kitüntetés átvételekor, hogy ez egy csapat munkájának eredménye. De legtöbbször látja, érzi az ember, hogy ezt csak az illem diktálja. A gyakorlatban viszont nem tapasztalható az a fajta szemlélet, amely szerint: a vezető sikere a csapat sikerétől függ.

Mi lehet ennek az oka? Szerintem a struktúra és az adekvát kultúra. Mert mely szervezeti forma a legjellemzőbb? A lineáris funkcionális és az ezzel összefüggő szerepkultúra, amelyben a vezető a piramis (hatalom) csúcsán áll, és onnan ítélkezik elevenek és holtak felett. Ez a kép perspektivikusan is belesulykolja a beosztottba az alá-fölérendeltségi viszonyt, a távolságot, ami nem hozza testközelbe, azonos gondolati síkra a vezetőt és a beosztottat, ahol közösen és főleg kötetlenül, előítéletektől mentesen megbeszélhetnék közös dolgaikat a kezdetektől az eredmény értékeléséig.

Vagy nézzük meg a munkaköri leírásokat. Ezek legtöbbje inkább hasonlít egy parancshoz, mintsem egy hatékony együttműködést ösztönző dokumentumhoz, amely a hatásköröknél – ha egyáltalán a végrehajtáson kívül tartalmaz egyebet – nem tartalmazza a véleményezésre, a döntés-előkészítésre stb. vonatkozó jogot, arról nem is beszélve, hogy a fejlődésre, a tanulásra való jog, de még inkább igény a legtöbből hiányzik. Pedig ez a tanuló szervezet alapja. A belépés, a felvétel pillanatában tudatosítják a jelentkezővel: nálunk ez a kultúra része, mi folyamatosan tanulunk. De hogyan? Leginkább a munkahelyen és nem külső képző intézményben. Jól jellemzi a helyzetet, hogy míg külföldön a legkisebb cégnek is van oktatókabinetje, ami egyben tanácsterem is, addig nálunk leginkább tanácstermek vannak, ahol időnként oktatni is lehet.

No és a szemlélet. Mennyire általános az ember, a dolgozó erőforrásként és a képzés beruházásként való kezelése? A bevétel hány százalékát fordítják képzésre? Hogy mérik ennek hasznosulását? Végiggondolják-e, hogy mi másra lehetett volna fordítani ezen összeget, ahol sokkal többet hoz? Vagy részét képezi a vezetők teljesítményértékelésének, hogy mennyi időt fordítanak képzésre, a dolgozókkal folytatott egyéni és csoportos megbeszélésekre? Készített-e képzési tervet? Milyen dokumentum alapján javasolja munkatársai képzését? Hány éve és milyen önképzésen vett részt? Járat-e szakmai folyóiratot, jár-e könyvtárba? Tartott-e erről azonos szintű kollégáinak előadást? Vagy mennyire jellemző a belső konferenciák rendszere, ahol téma lehet a változásokra való felkészülés, problémamegoldás stb.? Vagy milyen a szervezet kommunikációs rendszere? Milyen formák szolgálják a tanuló szervezet kialakulását, az együttgondolkodást?

Könnyen lehet persze mondani e felvetésekre, hogy a papír mindent elbír, és lehet az évi egyszeri, kötelezően előírt teljesítményértékelő megbeszélésből tizenkettőt csinálni. Valóban lehet, ha a vezetés nem elkötelezett a növekedés, a fejlődés, a tanuló szervezet iránt, és közömbös saját, valamint szűkebb, tágabb értelemben vett munkatársai – nem vezetőtársai! – fejlődésével szemben.

Valóban lehet szép statisztikákat készíteni arról, hogy ki mennyit fordít a fenti tevékenységekre, ha ennek ellenőrzése elmarad, vagy ha az erre történő ösztönzésként rendszeresen megkérdezzük a másik felet is, ő hogy látja a kérdést, s milyen a hangulata.

Ebből következik egy újabb gondolatmenet, a következő kérdésből kiindulva: hogy jut információhoz a menedzser? A kérdésre eléggé sztereotip válaszok jönnek, amelyek arra utalnak, hogy a menedzserek leginkább kész anyagokból dolgoznak: leginkább különböző dokumentumokból, de az utóbbi időben megjelent az internet is mint információforrás. Alig lehet rávezetni a kollégákat a folyóiratokra, az interjúra (ezt konzekvensen beszélgetésnek nevezik). A kérdőíves kikérdezés szinte ismeretlen. Ezt a statisztikai hivatal módszerének tekintik. Vagyis megállapítható, hogy a munkaszervezetek életében igen ritka a kérdőíves felmérés, a tudatosan alkalmazott kikérdezés akár személyesen, akár telefonon. A kétely szinte ismeretlen a menedzserek fogalomkészletében, ami elfogadható lenne, ha alkalmaznák a különböző problémamegoldási, döntési módszereket, amiket viszont a tudományos szféra hobbijának gondolnak. Ezek a jelek kissé túlzott magabiztosságra utalnak, mellyel viszont nincsenek arányban az eredmények, különösen az emberek kezelését illetően.

Miért félünk szembenézni a tényekkel?

Mire föl a magabiztosság? A sok lehetséges válasz közül csupán egyet emelek ki, a menedzseri mobilitás hiányát és a félelmet, ami abból fakad, hogy legnagyobb konkurensem a tőlem távozó szakember. A teljesítményértékelés gyerekcipőben jár. Nincs munkaköri leírás, vagy ha van, az nem alkalmazható a teljesítményértékeléshez, legfeljebb a jogvitákhoz. Nincs lehetőség a kulturált visszavonulásra, a menedzseri szerződések felbontása túl sokba kerül és különben is, nem szoktuk meg, hogy szembenézzünk a tényekkel, és a cég jövője érdekében cselekedve folytassuk csapatépítő tevékenységünket. Egyszerűbb a szervezet torzítása, mert az nem szól vissza. Igaz, ezzel tovább csökkentjük rugalmasságát, de ki tehet ezért szemrehányást? A bonyolult érdekeket tükröző tulajdonosi csapat, a leginkább rövid távú érdekeket preferáló igazgatótanács vagy a dokumentumok alapján ellenőrző felügyelő bizottság?

A tanuló szervezet és a marketing

Miután megismerkedtünk a tanuló szervezet lényegével, röviden vizsgáljuk meg kapcsolatát a marketinggel. Ehhez induljunk ki a marketingkoncepcióból, ami a hagyományos termelési koncepciónak épp a fordítottja. Amíg ugyanis az előbbi belülről kifelé, addig ez utóbbi kívülről befelé irányul. Így lesz a kereskedelmi képvise-

lő révén a marketing a vállalat „szeme és füle" (4) Vagyis ki kell fejleszteni, és működtetni kell a marketing-információ-rendszert, és szakképzett embereket kell alkalmazni. A kapcsolat a személyzeti és a marketingszervezet között – kimondva, ki nem mondva – a gyakorlatban itt alakul ki. Egyrészt e munkakörök megtervezésével, a megfelelő ember megtalálásával és kiválasztásával, majd folytatódik az adott munkakörbe történő betanítással, a teljesítmény – nemcsak marketingszempontú – értékelésével, a dolgozók folyamatos fejlesztésével. Ez a kapcsolatrendszer teljes mértékben összeegyeztethető a koordinált marketinggel, ami jelenti egyrészt a marketingfeladatok, másrészt a marketingtevékenység más részlegekkel való koordinációját. Ez tükrözi a marketingszemlélet gyakorlati alkalmazásának fontosságát, hisz nem működik, ha csak egy osztályra terjed ki. Minden alkalmazottnak tisztában kell lennie azzal, hogy munkája milyen kapcsolatban van a fogyasztóval. E tisztánlátáshoz szükséges tudás megszerzésében fontos szerepe van a képzésnek és a munkakör-tervezésnek, melyek a személyzeti kompetenciájába tartoznak. Ezzel igazoljuk David Packard mondását, mely szerint a személyügy szempontjából a marketing túl fontos ahhoz, hogy ráhagyjuk a marketing osztályra, és hívjuk fel a figyelmet a két terület szoros és hatékony együttműködésére. Meg kell említeni, hogy itt a személyügy marketinggel való kapcsolatát vizsgáljuk, de ugyanilyen fontos e kapcsolat a munkaszervezetek többi funkciójával, mert csak így lehetséges a megfelelően „tudatos" dolgozói hozzáállás és tevékenység elérése.

A marketing és más részlegek közötti kapcsolat „természetes" módon alakult ki az új termékek, szolgáltatások fejlesztése terén a tervezéssel, a gyártással, melyben már akkor is bent volt az új információk megismerése, feldolgozása és konvertálása új termékké, szolgáltatássá, valamint az ehhez szükséges tudás, készség megszerzése, csak akkor még nem beszéltünk tanuló szervezetről.

A kapcsolat következő területe a kommunikáció. A kommunikációs mix leginkább a munkaszervezeten kívülre irányul a jelenlegi és a potenciális változással összefüggésben, de legalább ilyen fontos a kívülről befelé történő kommunikáció, melyben megint csak jelentős feladatok hárulnak a személyügyre, egyrészt a képzés-fejlesztés révén (tréningezi a dolgozókat, vezetőket a hatékony kommunikációra), másrészt gyakorlatban alkalmazza a tanult módszereket és próbál hatékonyan kommunikálni. A kapcsolat harmadik fontos területe a szervezet. Amikor Kotler e kérdéssel foglalkozik, meg sem említi a személyzeti, a marketing és a személyügy kapcsolatát. Azt jól látja, hogy „a marketingkoncepció értelmében minden osztálynak a fogyasztót kell szem előtt tartania, és együtt kell működnie a fogyasztói igények kielégítéséért. A marketing osztálynak ezt meg kell értetnie a többi osztállyal." Véleményem szerint ez egyedül nem megy – ahogy a fáma is tartja –, és ebben jó partner lehet a személyügy, amely az emberek kezeléséhez szükséges ismeretek tárházaként nagyon hatékonyan segítheti a „megértetést", ami nem más, mint tanulás, a korábbról rögzült ismeretek törlése és helyette az új ismeretek, készségek, elvárt magatartásformák kifejlesztése.

Ezt figyelembe véve lehet továbbfejleszteni a vállalati marketingről alkotott elképzelést azzal, hogy a fogyasztótól, a piacról érkező információk belső továbbításában, de leginkább az ezen információkra történő helyes reagálás „betanításában" a marketing mellett központi szerep jut a személyügynek is (5). Ezzel lehet a tanulási folyamat lassúságát, a gyors felejtést megakadályozni.

Összefoglalás

Új vezetési irányzatként jelenik meg a fejlett országokban a tanuló szervezet fogalma. Vélelmezhetően abból a helyes felismerésből kiindulva, hogy az a szervezet kerül vezető pozícióba vagy tartja meg vezető helyét, amelyik képes együtt élni a változásokkal, és erre fel tudja készíteni munkatársait is. Azaz a kompetens vezető célja a hibák feltárása, elemzése és megoldása TANULÁS-sal, az új helyzethez való alkalmazkodás segítségével.

A korábbi nézettel szemben, illetve azt továbbfejlesztve érthető meg igazán a tanuló szervezet fogalma és gyakorlati fontossága. Az információ szerepének növekedésével az kerül vezető pozícióba, aki előbb jut a szükséges piaci információkhoz. Ez csak úgy lehetséges, ha kiegészítjük ezt a megállapítást a tanuló szervezet témakörével, hisz önmagában az információ csak szükséges de nem elégséges feltétele a versenypozíció megőrzésének. Egyrészt meg kell tanulni az információszerzés, -feldolgozás, -továbbítás fortélyait, másrészt meg kell tanulni ezen felismerések alapján változni és változtatni, ami új célok, folyamatok, szervezetek kialakítását, új szerepek „eljátszását" jelenti, mely új készségeket, képességeket kíván. E követelményeknek viszont csak a tanuló szervezet tud megfelelni.

Felhasznált irodalom

1. Senge, P. M. : *A menedzserek új munkája: tanuló szervezeteket építeni.*
2. Dale, M.: *Tanuló szervezetek.*
3. Bihl, G. – Thanner, E. – Wachter, J.: *Anforderungen neuer Arbeitsstrukturen an Führangskrafte und Mitarbeiter.*
4. Kotler, P.: *Marketing management,* Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991.
5. Ulrich, D.: *A humán erőforrás menedzsment új szerepe.*

Szerzőnk docens a VE Szervezési és Vezetési Tanszékén

JÓZSA LÁSZLÓ – SASSNÉ GRÓSZ ANNAMÁRIA – TATAY TIBOR

Vállalkozások az EU-csatlakozás előtt

A 90-es évek végének általános tendenciája a globalizáció, ami Európában a piacok összekapcsolódása és a politikai döntések hatására még erőteljesebb, mint a világ más részein. Az Európai Unióhoz való csatlakozás iránti törekvések és az ezzel együttjáró folyamatok – a gazdasági és társadalmi határok felszámolása – következtében ma már a kis- és közepes vállalkozásoknál is fontos a globális gondolkodásmód kialakítása.

Az EU-hoz való csatlakozás nemcsak akkor érinti a vállalatokat, ha valamelyik társország piacán szeretnének értékesíteni, hanem akkor is, ha saját piacukon akarnak talpon maradni. A vállalkozás ezentúl egy igen kiterjedt piacon fog tevékenykedni, ahol a verseny erős, és a versenytársak általában jól kidolgozott marketingstratégiák alapján hozzák meg döntéseiket.

A Veszprémi Egyetem Gazdaságtan Tanszéke által végzett kutatás többek között azt próbálta vizsgálni, hogy a magyarországi kisvállalkozások a marketing alkalmazásának területén mennyire készültek fel a várható erős versenyre. A felmérést az ország különböző területein fekvő 4 megyében végeztük el, hogy alkalmunk legyen figyelni az esetleges regionális különbségekre is.

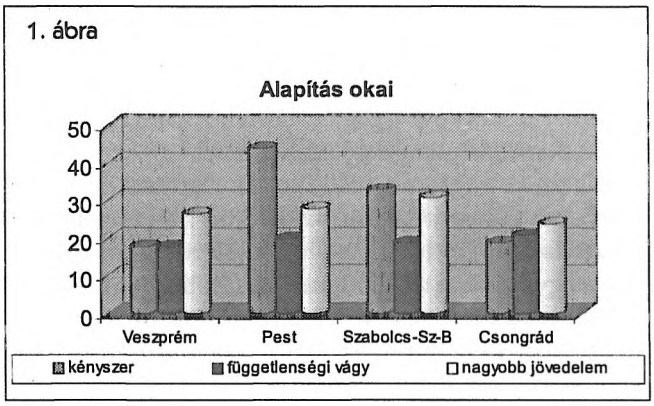
A vizsgálat eredményei

1989 és 1995 között a kis- és közepes vállalkozások száma a háromszorosára növekedett, így meghaladta az egymilliót, és ezek közel négyötöde egyéni vállalkozás volt. Ez a vállalkozói kör meghatározóan az alábbi struktúrát mutatta:

- ún. kényszervállalkozások,
- a hivatali illetve vállalati hierarchiát elhagyni kívánó kalandvágyók,
- a magasabb jövedelem elérését ezúton biztosítani kívánó bizakodók.

Ezek a kategóriák láthatók az 1. ábrán, ami az alapítás lehetséges okaira adott válaszokat mutatja.

1. ábra



Veszprém megyében a válaszadók 18%-a kényszerből, 18% függetlenségi vágyból, 26,5% a magasabb jövedelem miatt alapította vállalkozását. Magas volt még azoknak az aránya (18%), akik a több lábon állás miatt kezdtek bele tevékenységükbe. Ugyanezen adatok Pest megyében a következőképpen alakultak: kényszer volt az ok a vállalkozások 44%- ának alapításánál, 20%-nál a függetlenségi vágy, 28%-nál a magasabb jövedelem játszott nagy szerepet. Szabolcs-Szatmár megyében 33% a kényszervállalkozók, 19% a függetlenedni akarók és 31% a magasabb jövedelmet megcélzók aránya. Csongrádban 19% kényszerből, 21% függetlenségi vágyból és 24% a magasabb jövedelem reményében kezdett vállalkozásba. Az egyéb lehetséges válaszokra kapott értékek (biztonság, bizonyítási vágy, több lábon állás, egyéb) elhanyagolhatóak.

A számokat összehasonlítva látható, hogy Pest és Szabolcs-Szatmár megyében jóval magasabb a kényszervállalkozók száma, mint a másik két vizsgálati területen. Ennek oka abban kereshető, hogy ezen a két területen lényegesen nagyobbak voltak a létszámleépítések, mint az ország egyéb helyein. A másik két megyében inkább a magasabb jövedelem lehetősége csábította az embereket a vállalkozás alapítására. Ezekben a megyékben alacsonyabb volt a munkanélküliség és elég biztatóak voltak a jövőbeli kilátások.

A létrejött vállalkozások jellegükben jelentősen eltérnek egymástól. Az 1. tábla mutatja a vállalkozások típus szerinti összetételének százalékos értékeit.

1. tábla

	Kft.	Kkt.	Egyéni v.	Bt.
Veszprém	20,6	6	53	17,6
Pest	15	1	56,8	19,8
Szabolcs-Sz.	20,8	2,5	63,6	10,4
Csongrád	25	3	56	14,7

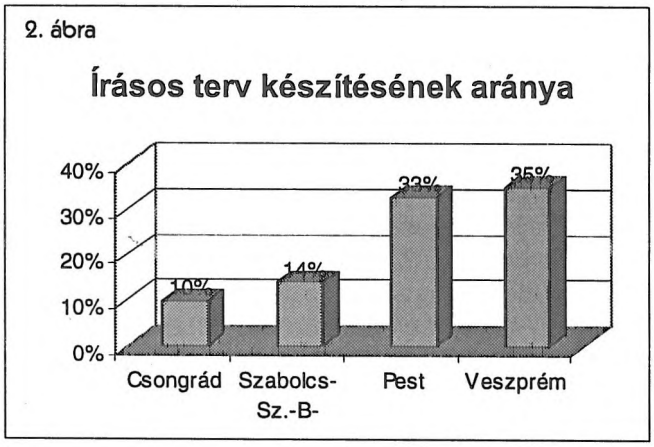
Minden megyében az egyéni vállalkozások képviselik a legnagyobb részt. A többi típus kisebb aránya az alapítás és a megszüntetés bonyolult jogi és gazdasági követelményrendszerének eredménye.

A következőkben vizsgáljuk meg, hogy tevékenységeiket tekintve a vizsgált vállalkozások hogyan élnek a marketing alapvető eszközeivel.

Kezdjük rögtön a vállalkozás alapításánál. Elsőként arra voltunk kíváncsiak, vajon gondos előzetes tervezés alapján jöttek-e létre ezek a vállalkozások, vagy egyszerűen a véletlenre bízták boldogulásukat. A válasz megismerésére két kérdést tettünk fel.

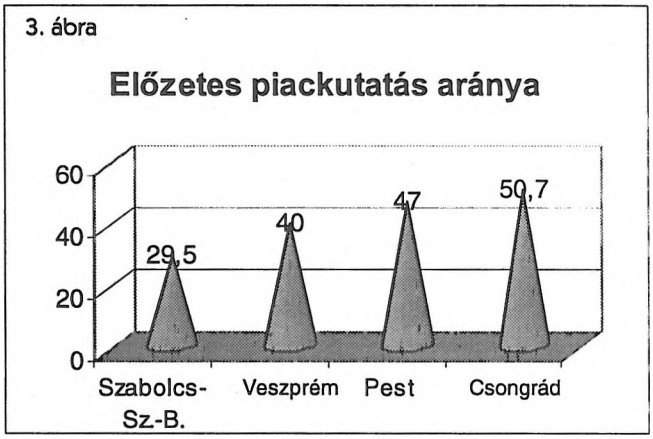
Az első: készítettek-e a jövőre vonatkozó írásos tervet? Veszprém megyében 35%, Pest megyében 30%, Szabolcs-Szatmár megyében 14% és Csongrád megyében a vállalkozások mindössze 10%-a készített írásos tervet. Az írásos terv készítése pedig több okból is fontos lenne: először is sokszor már a papíron történő tervezéskor, amikor az ember logikusan, összeszedetten átgondolja, hogy mit és hogyan is szeretne csinálni, kiderülhetnek olyan körülmények, amelyek eleve sikertelenségre ítélik a vállalkozást. Másrészt megkönnyíti, hogy folyamatosan nyomon tudjuk követni, honnan indultunk, hova tartunk és mennyire tértünk el a kijelölt útvonaltól.

2. ábra



Másodikként azt kérdeztük, végeztek-e előzetes piackutatást? Az eredmény: Csongrádban a vállalkozók fele, Pest megyében 47%-a, Veszprémben 40%-a, Szabolcs-Szatmárban 30%-a előzetes felmérés eredményeként hívta életre vállalkozását. E számok alapján azt kell mondanunk, hogy a vállalkozások nagy része „előre megfontolt szándékkal" lép a piacra annak biztos tudatában, hogy van kereslet az általuk kínált termékre illetve szolgáltatásra.

3. ábra

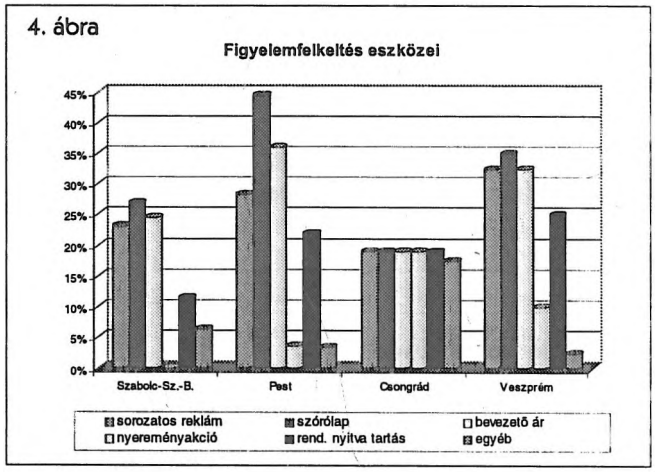


Az alapozás, az előzetes felmérés igen fontos. De ezek mellett nem elhanyagolható az sem, hogy egy vállalkozás létrejöttéről, az általa kínált termékről tudomást szerez-e az a célcsoport, akinek a terméket szánták.

Ezért következő kérdésünk az volt, hogy milyen figyelemfelkeltő eszközt használtak a megkérdezettek a vállalkozás indításánál.

Az eredményeket a 4. ábra mutatja.

4. ábra



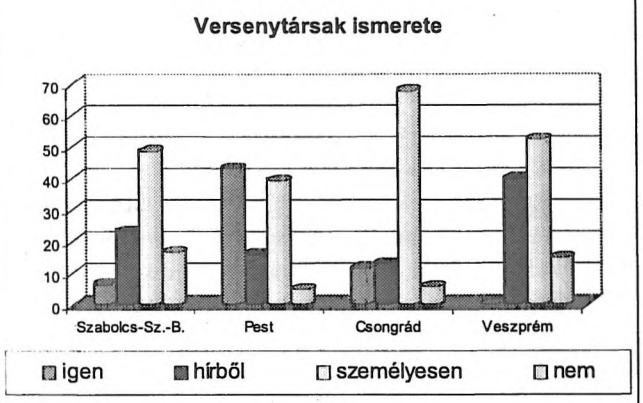
Valamennyi megyében a leggyakrabban alkalmazott eszköz a szórólap volt (Pesten 44,5%, Veszprémben 35%, Szabolcsban 27%, Csongrádban 20%). Második helyen a bevezető ár alkalmazása szerepelt (Pest 36%, Veszprém 32,5%, Szabolcs 24,5%, Csongrád 19%), a harmadik leggyakrabban alkalmazott eszköz pedig a sorozatos figyelemfelkeltő reklám volt (Pest 28,4%, Veszprém 32,5%, Szabolcs 23,1%, Csongrád 19%).

Az utóbbi két megyében lényegesen kisebb arányban éltek ezzel a lehetőséggel. Pedig egy vállalkozás

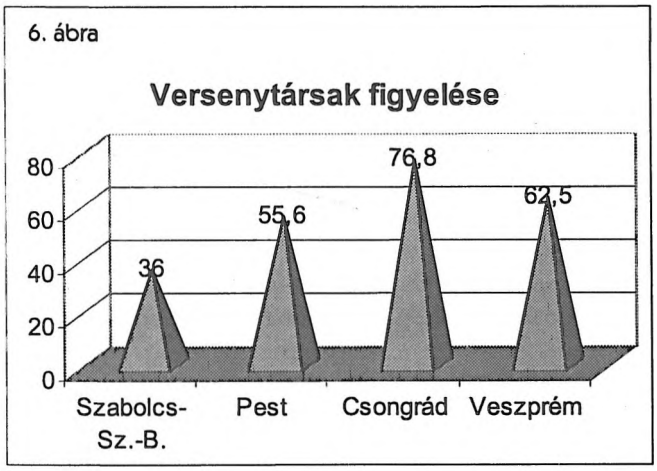
elindításánál lényeges, hogy minél több lehetséges vásárlóval megismertessük magunkat. Az egyre erősödő versenyben nincsenek már véletlenül betévedő vásárlók.

Természetesen egy vállalkozás ritkán van egyedül a piacon. Ma már szinte minden területen, ahol a kisvállalkozások működnek, versenytársakkal kell megküzdeni a fogyasztókért. Ahhoz, hogy egy vállalkozó megfelelő módon tudjon reagálni a piaci eseményekre, ismernie és figyelnie kell a versenytársakat.

5. ábra



6. ábra



A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a vállalkozók mintegy fele személyesen ismeri ellenfeleit, további 13-40% hírből tudja, kik vannak a piacon, és a vállalkozók 5-16%-a nem ismeri még hírből sem a versenytársakat. Azok, akik ismerik versenytársaikat, figyelik is azok tevékenységét.

A piaci sikerhez azonban az eddigiek még mindig nem elégségesek. Azt sem árt tudni, hogy a fogyasztó mit szeretne, illetve mennyire elégedett a kapott termékkel vagy szolgáltatással. A fogyasztók véleményének megismerésére több mód kínálkozik. Az általunk megkérdezettek a 2. tábla szerinti lehetőségeket választották (ennél a kérdésnél a Csongrád megyei kérdőívek a válaszok hiánya miatt nem voltak értékelhetőek):

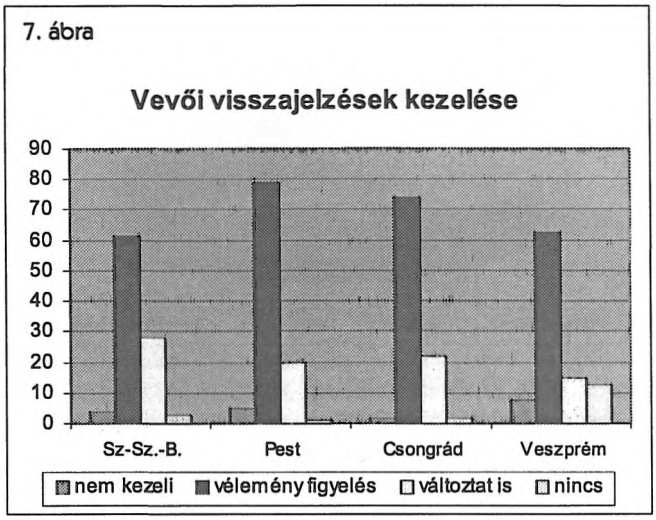
2. tábla

	Szabolcs-Sz.	Pest	Veszprém
Panaszkönyv	7,7	46,9	17,5
Szóbeli	70,5	84	77,5
Munkatárson át	16,7	14,8	15
Ügynökön át	5,1	-	-
Levélben	3,8	7,4	5

A leggyakoribb módja a vélemények fogadásának a szóbeli visszajelzések figyelése. Pest megye kivételével a panaszkönyv, a munkatársakon illetve levelezésen keresztül történő kapcsolattartás mértéke csekély.

A számok szerint a vállalkozók majd mindegyike figyeli a fogyasztók véleményét. Azonban a 7. ábrából látható, hogy ennél többet nemigen hajlandók tenni. Csak a vállalkozók mintegy 20%-a tesz is valamit annak érdekében, hogy a fogyasztók visszajelzéseinek megfelelően változtasson a tevékenységén.

7. ábra

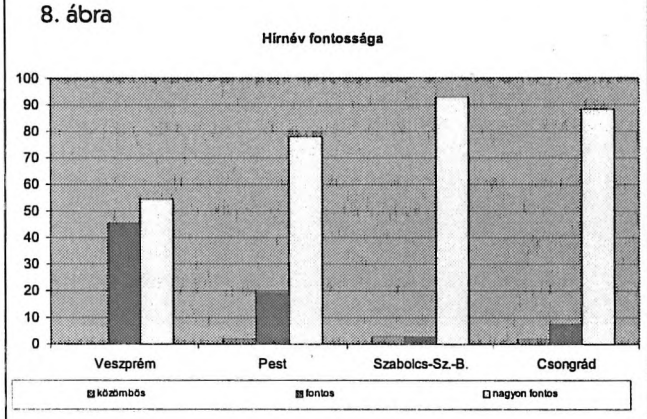


Pedig egy vállalkozó számára csak az elégedett fogyasztó jelent biztos piacot. A hosszútávú fennmaradáshoz szükséges, hogy figyelemmel kövessük a fogyasztói igényeket, azok változásait, s a lehető legjobban megpróbáljuk azokat kielégíteni.

Ez azért is fontos, mert nemcsak meglevő fogyasztóinkat tudjuk ily módon befolyásolni, hanem rajtuk keresztül a potenciális vásárlók egész körét is. Hiszen meglévő vásárlóink továbbadják tapasztalataikat, hírnevünket javíthatják, de ronthatják is. Márpedig, amint az a 8. ábrából kiderül, a hírnevet a megkérde-

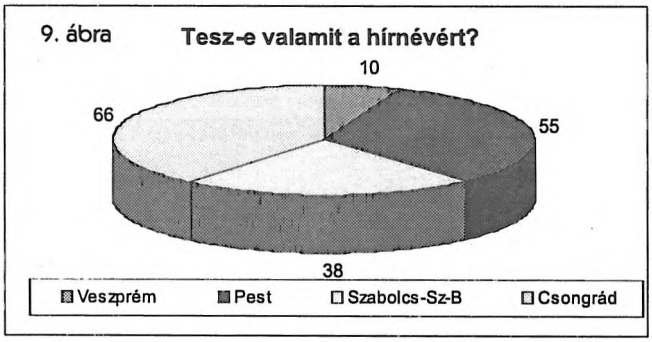
zettek nagyon fontosnak tartják. Viszont az is látható, hogy ennek ellenére nem mindenki hajlandó tenni is érte.

8. ábra



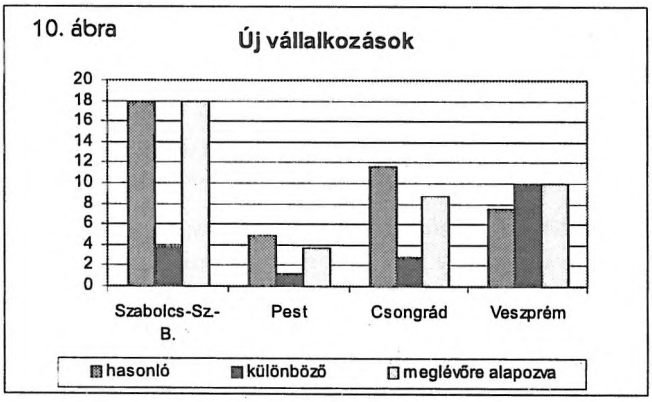
Utolsó két kérdésünk már arra vonatkozott, hogy mennyire elégedettek a vállalkozók az eddig elért eredményeikkel, illetve tervezik-e újabb vállalkozás indítását. Veszprém megyében a vállalkozók fele elégedett, Pest megyében 35%, Szabolcs-Szatmárban 45% és Csongrád megyében szintén 50%. Az elégedetlenek minden megyében egyértelműen a magas adókat nevezték meg elégedetlenségük okaként.

9. ábra



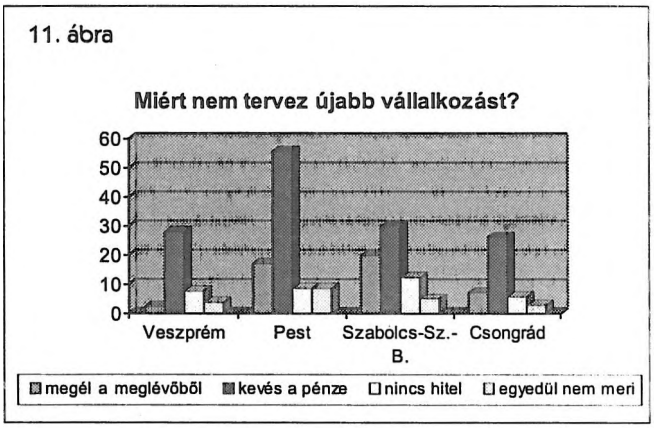
Valószínűleg ez lehet az oka annak, hogy arra a kérdésre, hogy tervezi-e új vállalkozás létrehozását, a 10. ábra szerinti válaszokat kaptuk.

10. ábra



A válaszadók kisebbik része érzi úgy, hogy újból szeretne próbálkozni, nagyobbik részük vagy elégnek érzi a meglévő vállalkozást, vagy lehetősége nincs újabb indítására.

11. ábra



Összegzés

• Vizsgálatunk szerint a magyar kisvállalkozások indításának fő okai a kényszer, a függetlenség utáni vágy és a nagyobb jövedelem reménye.

• A kényszervállalkozások száma különösen Pest és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében jelentős. Pest megye azért lepett meg bennünket, mert Budapest közelsége miatt alacsonyabb értéket vártunk.

• A vállalkozóknak körülbelül 40%-a az elindulás előtt piackutatást végzett, ugyanakkor terveit nem foglalta írásos formába. Ez azt sugallja, hogy konkrét elképzeléseik, hosszú távú terveik nem voltak kidolgozva, inkább a szerencsére, mint a tudásra alapoztak.

• Alkalmazott marketingeszközeik szegényesek, döntően egyszerűbb szórólapokra illetve árváltoztatásokra korlátozódtak. Nyomatékosan szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy ez a szűkösség feltehetően a marketingismeretek hiányából fakad.

• A kisvállalkozások Szabolcs-Szatmár-Bereg megye kivételével figyelik versenytársaikat és döntően személyesen is ismerik azokat. Ugyanakkor kb. 10%-uk még hírből sem ismeri konkurenseit. Ez megdöbbentően magas arány.

• A vevői visszajelzések nyomonkövetését megfelelőnek tartottuk, ám az nem tölthet el bennünket nagy örömmel, hogy e visszajelzéseket lényegében alig használják fel.

A magyar kisvállalkozások piacorientáltsága nagyon sok kívánnivalót hagy maga után. Amennyiben a következő pár évben gazdasági, s ezen belül marketingismereteik színvonala nem javul, könnyen bekövetkezhet az, hogy az Európai Unióba belépve kiderül versenyképtelenségük. Ez pedig tömeges tönkremenetelükhöz vezethet.

JÓZSA LÁSZLÓ – BÁTOR ATTILA – SASNÉ GRÓSZ ANNAMÁRIA

Marketingtaktikai elemek a kiskereskedelemben

– Egy empirikus vizsgálat tanulságai –

Több mint ezer évvel ezelőtt a magyar nép Árpád fejedelem vezetésével bevonult a Kárpát-medencébe. I. István megalapította országunkat. Felvette a keresztséget, biztosítva ezzel a magyar nép számára a fennmaradást és Magyarország Európához való csatlakozását. Most, a második évezredforduló küszöbén hazánk, a magyar gazdaság, hasonló lépés előtt áll. Újra csatlakozni kíván Európához, a gazdaságilag erős nyugathoz, amit az Európai Unió képvisel. Ez nemcsak Magyarországnak, hanem Európának, sőt más kontinensek országainak is meghatározó lehet, hisz globalizálódott világunkban nincs olyan gazdasági esemény, amely csak egy elszeparált régióra fejtené ki közvetlen vagy közvetett hatását.

A felvétel elnyeréséért a magyar gazdaságnak és társadalomnak meg kell felelnie a kitűzött szigorú elvárásoknak. Nagyon fontos megállapítanunk, hogy hol tartunk, s mely területeken kell még változtatnunk, fejlesztenünk.

A változtatható területek között tarthatjuk számon a kiskereskedelmet is. A kialakuló gazdag termékválaszték, újabb és újabb márkák hazai megjelenése, valamint a külföldi tulajdoni körre támaszkodó bevásárlóközpontok térhódítása erős kihívást jelent a kis és közepes méretű kiskereskedelmi vállalkozások számára.

Az alkalmazkodás kényszere azt jelenti, hogy a marketingmódszerek bevetésében, az alkalmazás szükséges előfeltételeinek megteremtésében is jelentős előrelépést kell tanúsítanunk.

Milyen marketingmix-elemeket kell hangsúlyozottabban alkalmaznunk, s milyen taktikákkal célszerű élni a kisvállalkozások területén?

Ehhez hasonló feltevésekből kiindulva fogadtuk el az új-zélandi Otago Egyetem felkérését s indítottunk közös kutatási programot a kiskereskedelmi szektor – elsősorban a cipő- és ruházaticikk-értékesítés – területén, felmérve a jellegzetes marketingtaktikákat.

Az elmúlt évek során több marketingelemzés foglalkozott a hazai preferenciaváltozásokból származó problémákkal, ám a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen és a Miskolci Egyetemen folytatott vizsgálatok középpontjában elsősorban a nagyvállalatok álltak, míg mi elemzéseinkben egy speciális kisvállalkozói kört térképeztünk fel. Írásunkban összszegezzük a felmérés néhány eredményét.

A vizsgálat céljai és módszerei:

A kérdőíves megkérdezés fő célkitűzései a következők voltak:

- a munkakapcsolatok elemzése a kiskereskedelemben dolgozók körében;
- a külső környezetben lezajlott változások vizsgálata az elmúlt három évben;
- az elmúlt egy év taktikai lépéseinek megismerése;
- az alkalmazott reklámeszközök bemutatása, a jellegzetes módszerek kiszűrése.

Felmérésünk egy fázisban, személyes megkérdezés formájában történt az ország 11 településén (Székesfehérvár, Százhalombatta, Érd, Balatonfüred, Veszprém, Várpalota, Mátészalka, Budapest /Pólus Center, Sugár, Belváros/, Debrecen, Zalaegerszeg, Tatabánya), hallgatók bevonásával, előre elkészített hétfokozatú skálákat tartalmazó kérdőívek alapján. Az adatgyűjtés 1998. október 20-a és december 10-e között zajlott, s a felmérés során az 50.000 lakosnál kisebb települések esetén törekedtünk a teljes körű kikérdezésre, ami lényegében teljesült is.

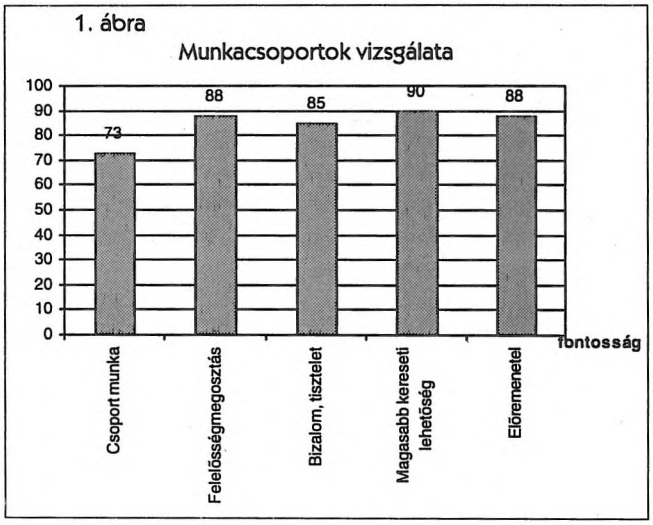
Az eredmények értékelése

A) A munkakapcsolatok vizsgálata

Vizsgálatunk első részében arra kerestük a választ, hogy a kiskereskedelmi vállalkozók milyen értékeket

vallanak magukénak. Eredményeinket az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra



A válaszadók döntő része (73%-a) előnyben részesíti a csoportos munkát (vagyis legalább 5-ös értéket adott), 88%-uk szerint fontos a felelősség megosztása a szervezeten belül, 85%-uk szerint az üzleti bizalom és tisztelet meghatározó szerepet játszik a sikeres kereskedelmi tevékenységben. Ebből pedig arra következtethetnénk, hogy vállalkozóink számára a tradicionális értékrendi elemek a meghatározók cselekvéseik során.

Ugyanakkor megkérdezett partnereink 90%-a a vállalkozás és saját maga számára a magas kereseti lehetőséget fogalmazta meg, mint motiváló tényezőt, ami a keményebb irányítási módszerek, a fokozódó piaci verseny miatt ellentmond a csoportos értékek előtérbe helyezésének. Ezt a gondolatot támasztja alá az az eredmény is, hogy a válaszadók közel 88%-a a sikert, az előremenetelt nagyon fontos tényezőnek értékelte. A karrier s a pénz utáni vágy szöges ellentétben áll a tradicionális értékekkel.

Érdemes elgondolkodni a tényeken. A társadalom legalább a szavak szintjén törekszik a közösségi érzés erősítésére. A kultúra, a televízió, a rádió, az irodalom a csoportos, együttes tevékenységek sikerét hangoztatja, ám az emberek előtt álló magatartási minták az individualizmus jegyeit hordozzák. Kiemelkedni az egyén tud – legalábbis válaszadóink szerint – pénzzel, hatalommal, üzleti sikerrel. A válaszok egyfelől tükrözik a tradicionális „közösen haladunk, messzebbre jutunk" gondolatot, másrészt azonban markánsan kitűnik az üzleti világ századeleji amerikai képét magunk elé vetítő, a boldogságot karrierrel, pénzzel, hatalommal mérő gondolkodás.

Meggyőződésünk szerint a társadalmi értékrendválság még nem ért véget, a vállalkozók jelentős része a kívánatos múlt és a kíméletlen jelen között vergődik.

Ugyanakkor szeretnénk megjegyezni, hogy az individualizmus és az egoizmus magyarországi térhódítása nem meglepetés, hiszen a közösségi létből fakadó előnyöket 1526 óta a magyar társadalom csak rövid időre élvezte, s a kiábrándulás, a vereség sokkhatása mindig bázisául szolgált az individualizmusnak (ld. Matolcsy).

B) A külső környezet vizsgálata

A kérdőív második szakasza a kiskereskedelmi környezet sajátosságaival foglalkozik. A kapott eredményeket a 2. ábra szemlélteti.

A vásárlói szokásokat vizsgálva megállapítottuk, hogy a megkérdezettek több mint 60%-a enyhe változásokat vélt felfedezni saját piacának elemzésekor. Nagyon kicsi volt azon kereskedők száma (4,6% és 4,3%), akik a két végpontot jelölték meg válaszul.

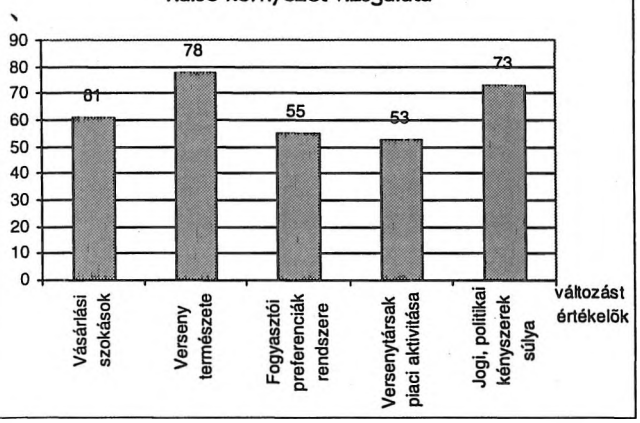
A piaci verseny vizsgálata azonban jelentős átalakulást mutat. Az új, és sokszor nagyméretű, tőkeerős vetélytársak megjelenése nagy mértékben hozzájárult a kiskereskedelmi értékesítés csökkenéséhez, a verseny erősödéséhez. Ezzel párhuzamosan a vásárlók preferenciarendszere is nehezebben megjósolhatóvá vált, sőt kimondottan komoly problémát jelentett a válaszadók több mint egyharmada számára. Csak 23%-uk gondolta úgy, hogy a fogyasztók igényei megjósolhatók. A fennmaradó 47%-ot azok teszik ki, akik szerint a megjósolhatóság az előző évihez képest bonyolultabbá vált. Nem könnyű tehát eldönteni a változás irányát és mértékét. Egyre összetettebb a fogyasztók magatartása a kisvállalkozások számára.

A piaci verseny kaotikusságát mutatja az, hogy a válaszadók több mint 50%-a nehezen megjósolhatónak értékelte a piaci versenytársak magatartását. Ez elég magas értéknek számít, s meglepő azért is, mert már kilenc éve működik a piacgazdaság. Talán arra vezethető vissza

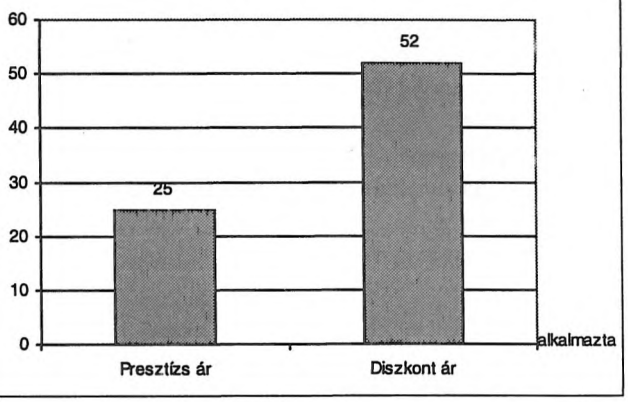
A válaszok egyfelől tükrözik a tradicionális „közösen haladunk, messzebbre jutunk" gondolatot, másrészt azonban markánsan kitűnik az üzleti világ századeleji amerikai képét magunk elé vetítő, a boldogságot karrierrel, pénzzel, hatalommal mérő gondolkodás.

A piaci verseny kaotikusságát mutatja az, hogy a válaszadók több mint 50%-a nehezen megjósolhatónak értékelte a piaci versenytársak magatartását.

2. ábra
Külső környezet vizsgálata



3. ábra
Stratégiai megoldások 1.



mindez, hogy a megszerzett kereskedői tapasztalatok nem elegendőek ahhoz, hogy sikeresen felvegyék a versenyt a nagy tapasztalati múlttal rendelkező, tőkeerős külföldi versenytársakkal szemben.

A piacgazdaság kiépülése látszólag a szabad verseny, az „államtalanított" gazdaság kialakulásának kedvez. A vállalkozók azonban esetünkben nem így érezték. Megítélésük szerint (73%) a jogi, politikai kényszerek hatása erősödött, ami persze jelentheti azt is, hogy a hatékonyabb gazdaságszervező államot érzékelik úgy a ma vállalkozói, mintha erőteljesebben avatkozna be gyenge gazdaságszervező elődjével szemben. Másrészt viszont jelentheti azt is, hogy túlságosan sok olyan törvény, jogszabály született, amely bár látszólag nem, a valóságban mégis növelte a vállalkozások gondjait, szűkítette mozgásterüket. Ezek közül bizonyosan kiemelhetők az adó- és társadalombiztosítási jogszabályok (adórendőrség, reklámtörvény stb.), amelyek esetében az egyik területen adott kedvezményeket a másik, sokszor teljesen új területen kirótt új terhek tettek semmissé.

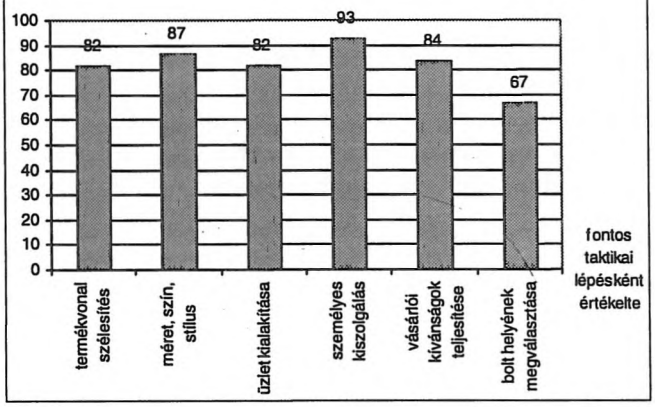
Számunkra egyértelművé vált, hogy egyrészt a magyar vállalkozói kör a piacgazdaságot a nagyobb cselekvési szabadsággal, sőt a szabadossággal azonosította, másrészt nem volt felkészülve a piaci verseny ilyen nagy mértékű térhódítására. Úgy látszik, a globalizálódó világból a számára kedvező elemek átvételében, s a piac nehézségeit fokozó elemek kívül hagyásában reménykedett, s ezért meglepetéssel éli át a történéseket.

C) A taktikai lépések feltérképezése

Vizsgálatunk harmadik szakaszában az utolsó 12 hónap jellegzetes kereskedelmi taktikai lépéseinek elemzésével foglalkoztunk. Eredményeinket a 3. és 4. ábra mutatja be.

Ezek szerint a kiskereskedőknek csak egynegyede alkalmazott presztízsárat a vizsgálati periódus egy

4. ábra
Taktikai lépések 2.



éve alatt, míg közel 50%-uk diszkontárak alkalmazásával volt jelen a piacon. Ez visszavezethető – az előző szakaszban már elemzett – erős versenyre éppúgy, mint a magyar fogyasztó erősen árérzékeny magatartására. A viszonteladók árversenybe menekülnek piaci részesedésük fenntartása érdekében.

Ez azonban kétélű fegyvernek minősül, és gyakran megesik, hogy fordítva sül el, hisz ne feledjük, a ruházati és cipőpiacon járunk, ahol a komoly vásárlók jelentős része a márkákban kifejezett minőségben hisz.

Kutatásunk tárgyát képezte az a vizsgálat, hogy mely működési elemek dominánsak a kereskedelmi tevékenység során. Ezt a 4. ábra szemlélteti.

A válaszadók jelentős része (82%) meghatározó szerepet tulajdonít a termékvonal szélesítésének. Ennek okát a piaci kényszerben fedezhetjük fel. A szűk áruválaszték – főleg kisvárosok esetében – nem teszi lehetővé a megfelelő nagyságú vevőkör meghódítását. Ugyanilyen magas az arány (83–93%) a szín-stílus, az üzlet belső kialakítása, személyes kiszolgálás, fogyasztói kívánságok kielégítése területén. Érzékelhető a kereskedők körében az a gyakorlati tapasztalat, mely

súlyt helyez a vállalkozói imázs javítására. Ez - a mai versenyhelyzetet ismerve - elengedhetetlen bármely vállalkozás fennmaradásához.

A bolt frekventáltabb elhelyezkedése szintén jelentős tényező, de érdekes módon kissé elmarad a fent említett elemektől. Ugyanis a megkérdezettek „csak" 67%-a értékelte úgy, mint jelentős elemet az üzleti siker szempontjából. Persze ez jelentheti azt is, hogy a modern üzlettelepítési, értékelési módszerek még nem terjedtek el, s a „hely (place)" típusú problémák alulértékeltsége nem szűnt meg.

D) Alkalmazott reklámeszközök

Vizsgálatunk negyedik szakasza a kiskereskedelemben alkalmazott promóciós eszközök felmérésével és a jellegzetes módszerek kiszűrésével foglalkozik. A kutatások eredményét az 5. ábra szemlélteti.

A vizsgálat során kiderült, hogy míg a nyomtatott sajtó (63%) - mint reklámeszköz - fontos szerepet játszik a vállalkozók marketingtevékenységében, a sugárzott sajtó (38%) kevésbé preferált elem. Ez az előbbi alacsonyabbnak hitt reklámköltségével és a helyi televíziózás kis jelentőségével, nézettségével magyarázható. Fontos még megemlíteni, hogy a hirdetések nem országos szintű médiákon keresztül érik el a fogyasztót, hanem lokális csatornák alkalmazása útján (pl.: helyi tv, újság, szórólapok).

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a segítőkész eladószemélyzet alkalmazása (95%), a bolton belüli reklám (81%) és az árleszállítás (71%) a legkedveltebb és leghatékonyabb piacbefolyásolási eszköz. Két okra vezethető ez vissza. Egyrészt a felsorolt marketingeszközök a legkisebb költséget jelentő elemek, másrészt ne feledjük el, hogy a ruha- és cipőpiacon járunk, ahol a fogyasztók vásárlási döntését nagymértékben befolyásolja a vásárlási környezet. Az emocionális hatások szerepe e termékek esetében rendkívül magas.

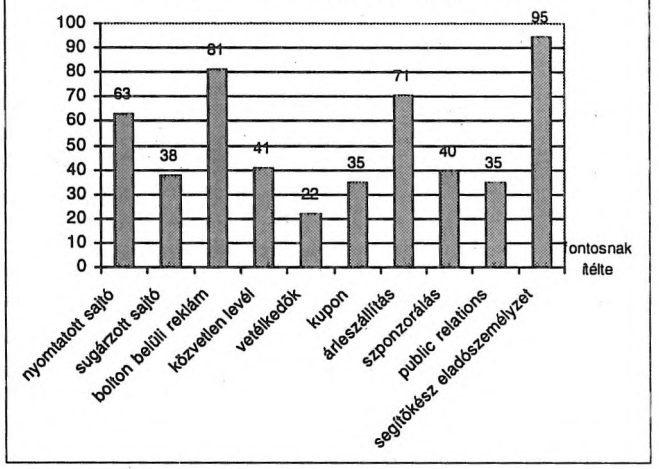
A többi marketingkommunikációs elemet (szponzorálás, közvetlen levél stb.) a válaszadók nem értékelték domináns eszközként. Szerepük egyelőre másodlagos.

Összegzés

A bemutatott eredmények számunkra a következőkben summázhatók:

A piacgazdasági átalakulás formai értelemben befejeződött, ám tartalmi értelemben, a fejekben még nem zajlódott le kellőképpen. Igaznak látszik az a mondás, mely szerint egy forradalomhoz elég hat nap, egy gazdasági átalakuláshoz hat év, de a gondolkodásmód átalakulásához hatvan év kell.

5. ábra
Az egyes reklámeszközök alkalmazása



Az átalakulási időszak kaotikus, ellenőrizetlen magatartási lehetőségeit, taktikáit a stabilizálódás korszaka felszámolja, s ezt a vállalkozók az állami beavatkozás fokozódásaként élik át, függetlenül a gazdaság általános liberalizálódási, államtalanítási lépéseitől.

A kisvállalkozók jelentős részének gazdasági, piaci ismeretei gyenge lábakon állnak, így az esetleges váratlan környezeti hatásokat valóságos traumaként élik át.

A piaci verseny erősödésének hatására egyrészt az árak csökkentésébe, mint taktikai megoldásba menekülnek (ez könnyen imázsromlást jelenthet), másrészt bővítik, szélesítik a termékvonalukat (ez viszont könnyen túlzott erőforráslekötést, s magasabb árak kialakulását eredményezheti a kis mennyiség miatt).

Alkalmazott reklámeszközeik helyi jellegűek, s a hagyományosabb nyomtatott médiákat részesítik előnyben („szemétkosár-effektus" veszélye).

A boltok helyének kiválasztása esetleges. Valószínűleg abból fakad ennek elhanyagolása, hogy a modern és egyszerű bolthelyszín-kiválasztó módszerek nem állnak rendelkezésre a döntés meghozatalához.

Felhasznált irodalom

1. Matolcsy György: *Felzárkózási értékrend a XXI. század elején,* In: Felzárkózás, értékrend változás a vállalati és intézményi gyakorlatban, Miskolc, 1999, 413–419.
2. Józsa L. - Bátor A. - Sasné G. A.: *Értékrend és marketingtaktikák a kiskereskedelemben,* In: Felzárkózás, értékrend változás a vállalati és intézményi gyakorlatban, Miskolc, 1999. 429–434.

Szerzőink
Józsa László CSc., tanszékvezető docens,
Bátor Attila és Sasné Grósz Annamária
tudományos munkatársak a Veszprémi Egyetem
Alkalmazott Gazdaságtan Tanszékén

KARAJZ SÁNDOR

A vállalati környezetmenedzsment stratégiai lehetőségei

Aszerint, hogy milyen formában kapcsolódnak a környezetvédelmi célok a céltervezésbe, a vállalat különböző stratégiai opciókkal jelentkezik a kitűzött célok elérése érdekében. A stratégiák hosszútávú, feltételes viselkedéstervek a vállalati sikerpotenciál biztosításához és kifejlesztéséhez. A környezetvédelmi kihívásokkal való megbirkózást szolgáló vállalati stratégiák összekötik a célokat az operatív intézkedésekkel.

A következőkben különböző alapstratégiák jellemzéséből kiindulva, a környezetvédelmi vállalati stratégiák kerülnek ábrázolásra. Egyrészt a vállalatok által követett alapstratégiák módosulásait kell megismernünk a specifikus piac- és versenyszituáció tükrében, és ezeket kell áthelyezni a vállalat versenystratégiájába, hogy a környezetvédelem piaci esélyeit konzekvensen kihasználhassuk.

Másrészt a vállalatoknál jelentkező környezeti kockázatok sokaságát vizsgáljuk, ami speciális ellentmondást jelent az azok csökkentésére, minimalizálására irányuló törekvések és a vállalati célok között. (4)

1. Környezetorientált alapstratégiák meghatározása

A környezetorientált alapstratégiák behatárolásához a különböző csoportosítási jegyeket kell először meghatározni. A legfontosabb ismertetőjegyek a következőek:

- ökoorientált alkalmazkodási intenzitás,
- a környezeti stratégiák cselekvési síkja, iránya,
- a stratégiafejlesztés és intézkedések végrehajtásának időpontja,
- a stratégiafejlesztés fajtája,
- a stratégia érvényesítésének formája.

Az 1. táblából leolvashatjuk, hogy az alapstratégiák megállapításánál felmerülő osztályozási jegyek milyen formában jelentkezhetnek a különböző stratégiák keretein belül.

Az ökológiai követelményekhez történő *alkalmazkodási intenzitás*, mint vállalati viselkedés lehet *aktív* és *passzív*. A passzív környezetvédelmi magatartást az

1. tábla

Az alapstratégiák ismertető jegyei	
Környezetorientált vállalati stratégiák osztályozási jegyei	Megjelenés
Cselekvési sík / Stratégia tárgya	Intern ↔ Extern
Alkalmazkodási intenzitás a környezetvédelmi követelményekhez	Passzív ↔ Aktív
A stratégiakialakítás / Intézkedésmegvalósítás időpontja	Reaktív ↔ Proaktív
A stratégiakialakítás fajtája	Izolált ↔ Integrált
A stratégiák végrehajtása	Individuális ↔ Kooperatív

jellemzi, hogy a vállalat hosszú távú tervében környezetvédelmi stratégiát nem dolgoz ki, és az operatív síkon nem valósít meg környezetvédelmi tevékenységeket. A passzív környezetvédelmi magatartás akár együtt is jelentkezhet erősödő környezetvédelmi követelésekre válaszoló ellenreakciókkal. Az aktívként jellemzett ökológiai alkalmazkodási intenzitás szerint a vállalati stratégia a környezetvédelmi követelményeket figyelembe veszi, és az operatív síkon környezetvédelmi intézkedéseket realizál.

A *cselekvési sík*, vagyis a stratégia tárgya szerint megkülönböztetünk *intern* és *extern* területre ható stratégiát. Ez alapján egy környezetvédelmi követelmény csupán a belső vállalati területre korlátozódik vagy/és hatást gyakorol a piaci szereplőkre (vevők, kereskedők, konkurencia, szállítók) valamint a társadalmi érdekcsoportokra is.

Egy további fontos eltérés az alapstratégiák esetén az *intézkedésmegvalósítás időpontjá*ban rejlik, aminek alapján *reaktív* és *proaktív* környezetvédelmi stratégiát különböztethetünk meg. Reaktív ökoorientált vállalati magatartás esetén a környezetvédelmi követelményeket csak akkor veszik figyelembe, ha a környezetvédelmi törvények, továbbá piaci és társadalmi követelések által a vállalat érintetté válik ezen a területen. A proaktív magatartású vállalat rögtön az első „gyenge

jelre" a konkrét környezetvédelmi követelésekre követelésekre ökológiai követelményeket anticipál stratégiakoncepciójában.

A *stratégiakialakítás fajtája* szerint megkülönböztethető, hogy a követett környezetvédelmi stratégia minden vállalati funkcióra és területre irányul-e *(integrált)*, vagy pedig csak a környezetvédelem néhány aspektusát, pl. a termelési területet veszi figyelembe *(izolált)*.

A *stratégia érvényesítése* során az *individuális* és *kooperatív* jellemzők arról adnak felvilágosítást, hogy egy ágazaton belül a vállalat a környezetvédelmi problémák megoldása érdekében más vállalatokkal együttműködik, vagy pedig a környezetvédelmi stratégiáját külön, önállóan érvényesíti.

1.1. Környezetorientált alapstratégiák ismérvei

Ha megpróbáljuk az ismertetett stratégiai ismérvek integrált vizsgálatának segítségével az alapstratégiák aránylag széles választékát meghatározni, akkor a következő környezetorientált alapstratégiákat különböztetjük meg:

- ellenálló stratégia,
- passzív stratégia,
- visszahúzó stratégia,
- alkalmazkodó stratégia,
- innovatív stratégia.

A 2. táblában megtekinthető, hogy az imént felsorolt alapstratégiák az osztályozási jegyek alapján hogyan jellemezhetők, és az, hogy ezek a stratégiák a különböző célokra milyen hatást gyakorolnak. Alább bővebben kifejtem az alapstratégiák jellemzőit.

1.2. Ellenálló stratégia

Az ellenálló stratégiák az ökoorientált alkalmazkodási intenzitás szerint passzívak, mialatt a társadalmi és piaci környezetvédelmi követelményekkel szemben állnak a status quo megtartása érdekében. Rendszerint az ellenálló stratégiák reakciók az éppen kifejezett környezetvédelmi követelményekre, például polgári kezdeményezésekre. Egy szigorító környezetvédelmi törvénnyel szemben akkor lehetnek hatékonyak, ha korábban kerülnek bevezetésre, mint amikor a konkrét környezeti törvények változtatása várható, hogy ezáltal elérhessék a megkövetelt környezetvédelmi normák alacsonyabb szintjét.

2. tábla

Környezeti alapstratégiák jellemzői

Stratégiai jellemzők	*Alapstratégiák*				
	Ellenálló	*Passzív*	*Visszafogott*	*Alkalmazkodó*	*Innovatív*
Cselekvési sík	piac - társadalom(külső)	–	vállalat (piac)	vállalat (piac)	vállalat, piac, társadalom
Alkalmazkodási intenzitás	passzív	passzív	adaptív	adaptív	innovatív
Az intézkedés-végrehajtás időpontja	általában reaktív	–	általában reaktív	reaktív	proaktív
A stratégiafejlesztés fajtája	izolált	–	izolált	izolált	integrált
A stratégia végrehajtása	általában kooperatív	–	individuális	individuális/ kooperatív	individuális
Stratégia hatása	↓	↓	↓	↓	↓
Ökológiai célok	– –	– –	(+)	+	+ +
Társadalmi legitimitás	– –	–	+/–	+	+ +
Versenystratégiai célok	– (+)	– (+)	+(– –)	– (+)	+ +(–)

Általában *védekezésre használják*, mint „politikai stratégiát" a *társadalmi környezetvédelmi igények ellen*, kollektíven *más érintett vállalatokkal együtt*. Az ellenálló stratégiák rendszerint a környezetterhelés csökkentése és elkerülése ellen irányulnak, ezért hosszú távon a vállalat társadalmi *legitimitását veszélyeztetik*.

1.3. Passzív és visszafogott stratégiák

Az ellenálló stratégiákkal szemben a *passzivitás* egy „nem-magatartás", ami a környezeti problémák figyelmen kívül hagyásával jellemezhető. Az aktív ellenálló stratégiával szemben a vállalat *legitimitását nem veszélyezteti* annyira, mivel nem lép fel nyíltan a ökológiai követelések integrációja ellen. *Visszafogott, alkalmazkodó* stratégia esetén az *extern* környezetvédelmi követelményeket tekintik meghatározónak, követendőnek.

A vállalat azonban a stratégiai alternatívák keretében nem lát megfelelő alkalmazkodási lehetőséget a meglévő környezeti problémához, inkább az erősödő környezetvédelmi igények alól megpróbálja magát kivonni. A *cselekvési sík* tekintetében a *visszahúzódás*, mint *üzemi szintű* stratégia értelmezhető, például a környezetterhelő vállalati funkciókat (gyártás, újrahasznosítás) külföldre áthelyezni, ezáltal a restriktív környezeti törvény érvényességi szintjét elérni. Így nem történik környezetterhelés-csökkentés, csupán annak területi áthelyezése. A *környezetvédelmi csoportok erősödő nemzetközisége* az e stratégiát folytató vállalat *legitimitását veszélyezteti*.

1.4. Alkalmazkodó és innovatív stratégiák

Az ökoorientált *alkalmazkodó stratégia* esetében a törvényi előírások által meghatározott vállalati reakciók figyelembe veszik a környezetvédelmi követelményeket. Mindazonáltal csupán a környezetvédelmi követeléseket adaptálják, anélkül, hogy a környezetvédelem esélyeit innovatív módon vizsgálnák. A külső kényszerekből adódó alkalmazkodások az aktuális környezeti probléma megoldására az egyes vállalati területeken mindenkor *izoláltan* és *reaktív* módon valósulnak meg. Az alkalmazkodó stratégia lehet *egyéni* vállalati stratégia, de akár egy *egész ágazat által követett* magatartásként is jelentkezhet.

Ezzel ellentétben az *innovatív alapstratégia* magába foglalja, hogy a vállalat a társadalmi és piaci környezetvédelmi követelésektől függetlenül, behatárolja az ökológiai problémákat és egy, *minden vállalati területre* irányuló *innovatív* stratégiát alkalmaz.

2. Empirikus úton meghatározott stratégiák

A továbbiakban a gazdaságban ténylegesen megjelenő környezetvédelmi stratégiákat határozom meg. Ezen stratégiák rendszerezése modellalkotást jelent, melyet a vállalatok konkrét, a valóságban megjelenő környezetvédelmi szituációk megoldására felhasználhatnak.

A 3. tábla a 197 vállalatot átfogó kutatás eredményeként meghatározott vállalati magatartástípusokat foglalja össze és jellemzi a felsorolt ismérvek alapján. *(Következő oldalon.)*

2.1. Szelektív-ökoorientáltak

Ezekre jellemzőek mind az ellenálló és visszafogott, mind pedig a belülről és kívülről irányított környezetstratégiák. Nagymértékű ellenállást tanúsítanak a környezeti követelményekkel és az őket konkretizáló törvényi környezetvédelmi szabályozással szemben. E magatartástípus eszközbeliségében szervezeti síkon magas, a környezetnek megfelelő cselekvési szint mutatkozik, amelyben a környezeti kérdések felelősségét a vezetés tagjai az átlagosnál gyakrabban gyakorolják közvetlenül. Továbbá különösen intenzív kutatási aktivitás jellemző a környezetbarát gyártás és gyártástechnológia területén, ami arra enged következtetni, hogy a környezeti problémákat ezeknél a vállalatoknál még nem oldották meg kielégítően. A piacorientált környezeti stratégiák ökológiai marketingintézkedéseinek átfogó kialakítása nagyon fontos a vállalat számára, amelyben az ökoorientált termék- és folyamatminőségre utaló reklámprofil-képzés, valamint a vevők személyes tanácsadása, a termékkel való környezetmegfelelő bánásmód területén intenzíven használható.

Ehhez a viselkedési típushoz a vegyipar (15,4%), olajipar (17,9%), a műanyag-, gumi- és azbesztipar (15,4%) és a fa-, papír–, nyomdaipar (20,5%) vállalatai tartoznak, azonban egyik iparág meghatározó volta sem emelhető ki.

2.2. Az ökoorientált passzívak

A szelektívekkel szemben ez a vállalati magatartás extrém pozíciót foglal el a magatartásformák síkján. Megfigyelhető, hogy a megkérdezettek 30%-a passzívként sorolható be. A környezeti stratégiadimenziók ezeknél a vállalatoknál nagyon kis mértékben jutnak kifejezésre, és az ökológiai problémákkal szemben passzív viselkedés figyelhető meg. Különösen a környezetvédelmi törvényekhez való igazodás, úgymint a környezetvédelmi invesztíciók foganatosítása jelentéktelen ezen vállalatok stratégiai koncepciójában, mivel a vállalatok előbb kivárják a környezetvédelmi törvény konkretizálását.

2.3. Belső indíttatású aktívak

A belső indíttatású aktívaknak jellemzett vállalatok stratégiai viselkedésének legfontosabb jellemzője a belső indíttatású környezetvédelmi stratégia követése. Visszavonó és ellenálló stratégiák erre a viselkedési típusra nem jellemzőek. Következésképpen a környe-

3. tábla

A gyakorlatban megjelenő környezetorientált stratégiák

	Magatartástípusok / Jellemzők	Szelektívek	Passzívak	Belső indíttatású aktívak	Innovátorok
Stratégiák	Piaci környezetvédő stratégia	+	–	+	+
	Belső indíttatású környezetvédő stratégia	+	–	+	+
	Ellenálló stratégia	+	–	–	–
	Visszafogott stratégia	+	–	–	–
Környezetvédelmi intézkedések	Környezetbarát termékek kínálata	+	–	–	++
	Diverzifikáció a környezetvédelmi piacon	o	– –	– –	++
	Környezeti tanácsadás	+	– –	–	+
	Ökoorientált kommunikáció	++	+	+	+
	Ökoorientált disztribúció	+	– –	– –	–
	Ökoorientált kutatás+fejlesztés (folyamat)	+	–	+	o
	(termék)	+	–	+	+
	Környezetvédelmi szervezet	+	+	o	o
	Siker	+	–	–	++
	Érintettség (piac)	+	+	+	+
Szituáció	Érintettség (társadalom)	+	+	+	+
	Ökoorientált verseny	++	–	– –	+
	A környezetvédelmi célok fontossága	magas	alacsony	közepes	magas
	Érvényesítési korlátok	nagyon magas	közepes	alacsony	alacsony

(Magyarázat: +: átlagon felüli, –: átlagon alulí, o: átlagos) [1]

zetvédelmi intézkedések realizálásánál a termelésre vonatkozó tevékenységek dominálnak, melyek során a vállalat üzemlátogatások, üzemi jelentések, szociális és környezeti mérlegek készítése által a belső indíttatású környezetvédelmi tevékenységeit a külső környezet felé dokumentálja. A termékeliminálás egy jelentős része ezeknél a vállalatoknál elsősorban a termelés környezetvédelmi problémáira vezethető vissza.

Az e stratégiát követő vállalatok ágazati hovatartozását vizsgálva megállapítható, hogy a vegyiparba (24,1%) és az élvezeti cikkek iparába (20,4%) tartozó vállalatok követik elsősorban ezt a stratégiai típust.

2.4. Ökoorientált innovátorok

Az utolsó jellemző stratégiai csoportot ökoorientált innovátorokként jellemezhetjük. Ezek a vállalatok mind egy külső, mind egy belső indíttatású környezetvédelmi stratégiát követnek, viszont a visszafogott és ellenálló stratégiák nem jelentősek viselkedésükben. Éppen e stratégiadimenzió tekintetében különbözik ez a csoport a szelektívként jellemzett viselkedési típustól. Ebből adódóan ezek a vállalatok csak kis mértékben orientálódnak a konkurencia környezetvédelmi tevékenységeihez. E stratégia eszközeire jellemző, az átlagon felüli belső indíttatású környezetvédelmi tevékenységek mellett, hogy a vállalatok a meglévő üzleti területen új környezetbarát termékekkel jelentkeznek. Az innovátorok ökoorientált kommunikációpolitikájuk segítségével kidomborítják a környezetorientált jellegre vonatkozó kompetenciájukat.

Felhasznált irodalom

1. Meffert, Kirchgeorg: *Marktorientiertes Umweltmanagement*, Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart, 1992.
2. Meffert, H.: *Strategische Unternehmensführung und Marketing*, Wiesbaden, 1988.
3. Meffert, Wagner: *Arbeitspapier Nr. 53*, Strategisches Marketing und Umweltschutz.
4. Wicke: *Umweltökonomie*, 3. Auflage, Verlag Vahlen, München, 1991.
5. Kerekes S.: *Vállalati környezetmenedzsment*, Aula, Budapest, 1997.

Szerzőnk a Miskolci Egyetem Gazdaságelméleti Tanszékének munkatársa

DANKÓ LÁSZLÓ

Magyar vállalati marketing-aktivitás a Kárpátok Eurorégióban

Ebben a cikkben a magyarországi vállalatok eurorégiókba irányuló marketingaktivitásának stratégiai kérdéseit tekintem át. Módszertani alapokat az angolszász szakirodalomból gyűjtöttem, gyakorlati tapasztalataimat az elmúlt nyolc évben végzett kutatási és vállalkozási tevékenységem során szereztem.

1. ábra

A Kárpátok Eurorégió

A Kárpátok Eurorégió a hajdani Osztrák–Magyar Monarchia keleti határai által behatárolt terület (1). Ez a területi lehatárolás egy ma is érzékelhető kulturális, vallási és gazdasági törésvonal mentén húzódik (1. ábra).

Nemzetközi marketing Tóth Tamás (2) szerint: minden olyan marketingtevékenység, ami külföldön folyik, külföldre irányul, vagy külföldi igényeket és változásokat figyelembe vesz. E megközelítésben a hangsúly a folyamatos alkalmazkodáson van, ez a nemzetközi marketing igazi terrénuma, az alkalmazkodás első eleme pedig a nemzetközi környezet ismerete.

Rekettye Gábor (3) a nemzetközi marketing fogalma alá tartozónak tekinti a vállalatok mindazon marketing jellegű tevékenységét, melynek végső iránya a külső piac.

Törzsök és szerzőtársai (4) a nemzetközi marketingen azt a marketingfilozófiát és -tevékenységet értik, amely nem a hazai piacra koncentrál, hanem a hazai piacon működő vállalat saját országa határán túllépő tervezett és megszervezett tevékenysége.

Az európai integrálódás mikrogazdasági folyamata mellett a szomszédos kelet-közép-európai térségben is jelen van a magyar vállalati szféra. A cross-border együttműködés mind a kereskedelmi, mind a működőtőke-kapcsolatokban megmutatkozik, s az Európai Unió is preferálja e kapcsolati forma fejlődését.

A nemzetközi marketingstratégia négy alapvető tevékenységre épül, melyek az egyes piacok sikeres fejlődéséhez nélkülözhetetlenek (2. ábra):

1. A meghódítandó piacok kiválasztása és szegmentálása.
2. A piacra lépés formájának, miként jének megválasztása.
3. Az egyes piacokon való működés marketingprogramjának meghatározása:
   - termékek/szolgáltatások kiválasztása, adaptálása vagy fejlesztése,
   - megfelelő árstratégia és fizetési kondíciók meghatározása,
   - az értékesítési csatornák kiválasztása, működtetése,
   - a piacbefolyásolás tervének és mixének kidolgozása.
4. A piaci részesedés megtartására vagy növelésére irányuló stratégia kidolgozása.

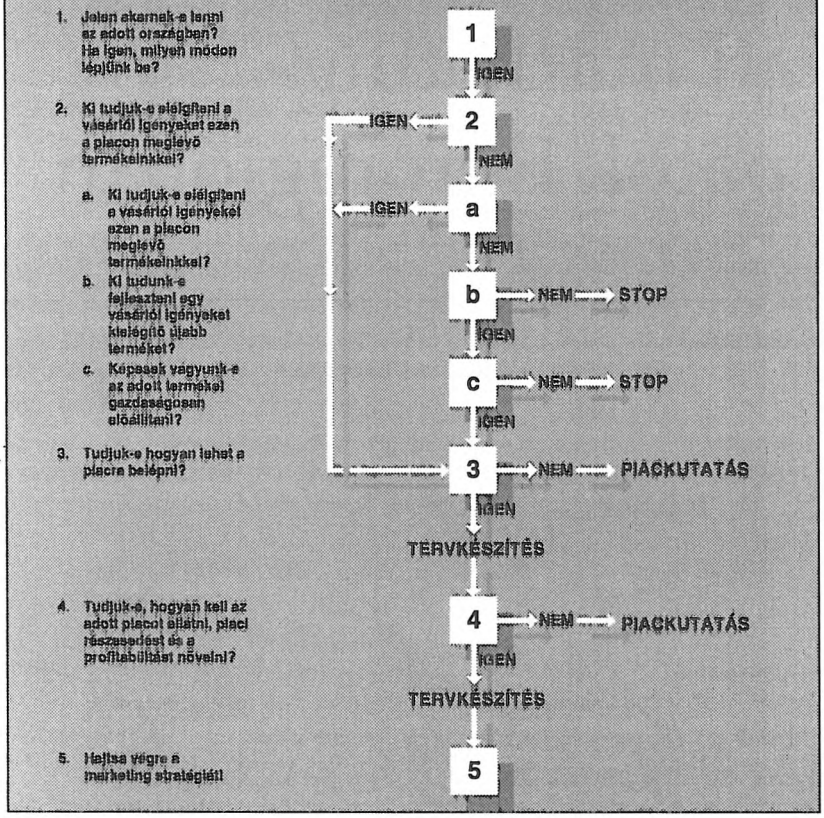
A szubregionális piacok kiválasztása és szegmentálása

Általában egy cég külföldi célpiacait az alábbi négy módon, vagy ezek kombinálásával választhatja ki:

- kedvezményes megítélés,

2. ábra

A nemzetközi marketingstratégia folyamata (5)



- többlet kiárusítási lehetőségek,
- hasonlóság,
- felkutatott lehetőségek.

A szubregionális piacok kiválasztási szempontjait már nehezebb karakterizálni. Az előbbi négy módozat sajátos szimbiózisát figyeltük meg, s interjúalanyaink – mivel nem látták a négy válaszadási lehetőséget –, gyakorlatilag a változatok kombinált alkalmazásáról beszéltek. A mélyebb elemzés azonban feltárt különbségeket a piackiválasztás módozatai tekintetében is:

- Az első változatnak (kedvezményes megítélés) a szerepe azon nemzetiségek által lakott területen működő cégek stratégiájában jelent meg mozgatórugóként, amelyek kimondottan nemzeti sajátosságú termékeket forgalmaznak. Példaként említhetők a tokaji borokat, szatmári égetett szeszes italokat, élelmiszer-készítményeket forgalmazó cégek, vagy szlovák relációban a brinzaimport.
- A többlet-kiárusítási lehetőség, mint piacválasztási alternatíva, az ukrán, román és kisebb mértékben szlovák relációban forgalmazó cégeknél figyelhető meg, melyek a magyar mezőgazdasági, élelmiszeripari, konfekcióipari feleslegeket értékesítik, illetve a vállalati felszámolásokhoz kapcsolódóan, átmeneti jelenségként, a felszámolás során kiárusított eszközöket, készleteket kínálják.
- A felkutatott lehetőségek módszerével azoknál a cégeknél találkoztunk, amelyek már a tudatos marketingtevékenység magasabb fokán állnak, korábban is folytattak külkereskedelmi tevékenységet, megfelelő szakemberekkel, ügynöki, vegyesvállalati kapcsolatokkal rendelkeznek. Megítélésünk szerint a szubregionális gazdasági kapcsolatok „normális" szintre kerülésével, stabilizálódott gazdasági, kereskedelmi viszonyrendszer elérése után ez a piacválasztási alternatíva lesz a leginkább alkalmazható a vizsgált vállalati kör számára. (Természetesen a hasonlóság, kedvezményes megítélés, vagy túltermelés esetén a többletkiárusítási lehetőség szerepe továbbra is meg fog maradni, de nem a mai frekventált mértékben).

A szubregionális együttműködésben érintett öt ország piacai közötti választás négylépcsős szűrési és elemzési módszerét mutatja a 3. ábra.

A piacválasztási folyamat a cégek számára nem ugyanazt a preferencia-sorrendet eredményezi, mintha azt a szubregionális makrokörnyezet vizsgálata alapján – általános jegyek figyelembevételével – határoznánk meg.

Ezért a piacválasztási folyamat elemzése kapcsán az általánosítás, tipizálás nem tekinthető célnak, mert minden vállalkozás minden termékére külön-külön kell elvégezni a szűrési-elemzési eljárást.

Hibás az a gyakorlatban tapasztalt felfogás, amely szerint a cég a földrajzi diverzifikáció szerint alakítva üzleti kapcsolatait, kizárólagosságra törekszik a választott relációt illetően, függetlenül attól, hogy a makrokörnyezeti elemek, komparatív előnyök, piaci viszonyok milyen dinamikát mutatnak.

Természetesen azt a vélekedést is mérlegelni kell, hogy a folyamatosan végzett piacválasztási munka csak akkor lesz eredményes, ha az újabb piaci alternatívákhoz a cég megtalálja a belépési módokat, kapcsolatokat, ennek hiányában ugyanis az egész kérdés teoretikussá válik számára.

A szubregionális piacszegmentációt a cégek arra használják, hogy a nemzetek, nemzetiségek és országrészek közötti heterogenitáshoz alkalmazkodjanak. Szegmentáció akkor indokolt, ha a szegmensek tényleg eléggé különbözőek ahhoz, hogy megérdemeljék az egyéni figyelmet.

A szubregionális kapcsolatokban alapvetően a hagyományos szegmentációs kritériumok alapján végzik a cégek a kiválasztott célpiac részekre bontását. Ez a

külpiaci marketingelem az előzőekhez képest kevésbé alkalmazott, aminek okai a következők:

- a szegmentáció elvégzése nem a külkereskedő elsődleges feladata, inkább a belföldi értékesítési tevékenységhez kötődik,
- a szegmentáció bizonyos makrostatisztikai adatok szekunder feldolgozásán túl nehezen végezhető el,
- a hagyományos szegmentációs kritériumok szerint viszonylag bonyolultabb vizsgálatok nélkül is megítélhető a releváns piaci helyzet,
- a szubregionális kapcsolatok egy részében nem a szubrégió fogyasztói a disztribúciós rendszer végpontjai, ezért szegmentációnak nincs értelme,
- a célpiaci szegmentáció rentabilitásához stabilabb makrogazdasági körülményekre lenne szükség, mert átalakuló gazdaságokban nehéz időtálló szegmentációt készíteni,
- az elmúlt években a vállalkozásokat még nem kényszerítette a regionális üzlet aktívabb, célirányos magatartásra.

A szubregionális termékpozicionálás, illeszkedve a külföldi termékpozicionálás általános elveihez, alapvetően a termék származási országához kötődik. A fogyasztók/felhasználók részéről kialakult negatív sztereotípiák a szubrégióból származó termékekkel kapcsolatosan ezen termékek pozícióit rontják. Korábbi vizsgálatok szerint a megkérdezett magyar vásárlók a fejlett országokból származó termékeket preferálták a hazaiakkal szemben. Vélhetően hasonló irányzatú eredményeket kapnánk a szubrégió más országrészeiben folytatott vizsgálatok esetén is.

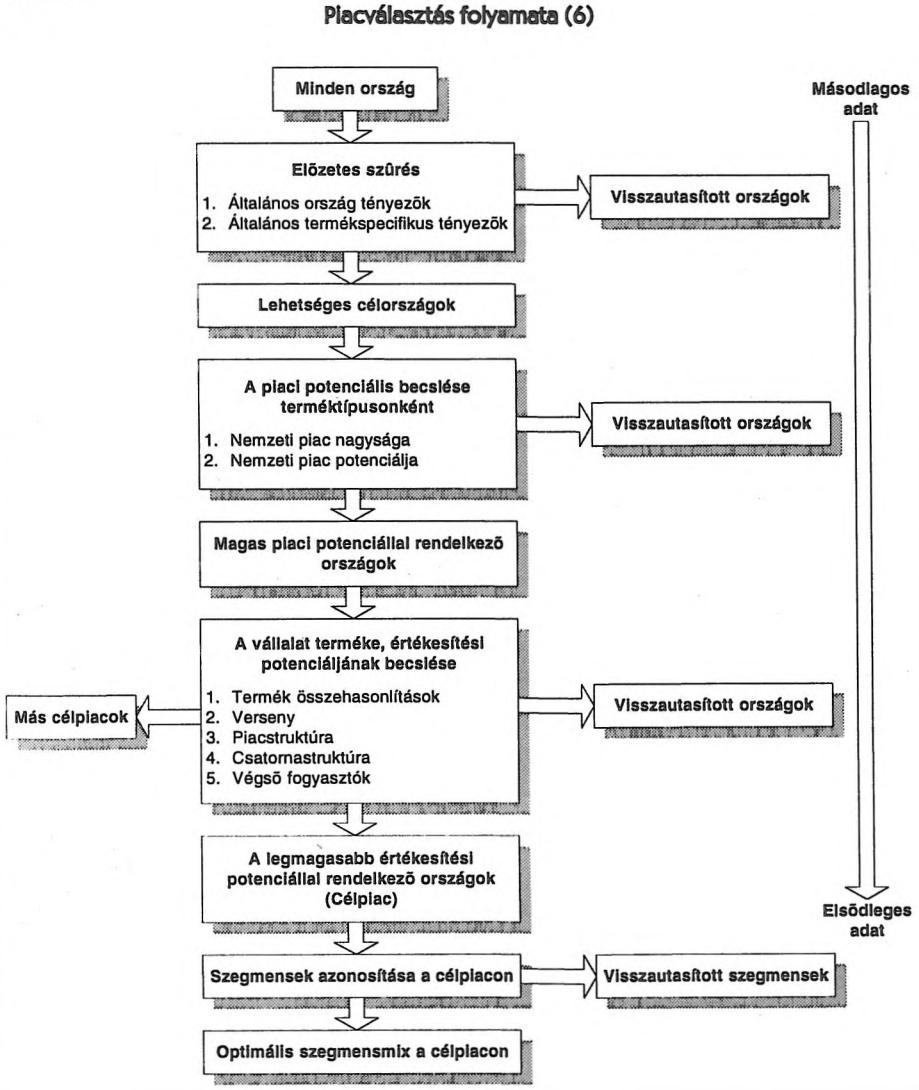
Ennek a helyzetnek az ismeretében, ehhez alkalmazkodva a vizsgált vállalkozások az alábbi megoldástípusokkal törekednek termékeik pozícióit javítani:

- termékek márkázása, eredetének hangsúlyozása: hazai származású borok, élelmiszer-készítmények esetében,
- fejlett országokból származó licenc, know-how, védjegyhasználat megvásárlásával a hazánkban gyártott termék imázsának növelése (konfekcióipari termékeknél),
- fejlett országokból származó termékek viszonteladása reexport, tranzit, kompenzációs stb. ügyletek keretében,
- a származást eltakaró, „nyugatiasan" hangzó márkanév, angol nyelvű feliratozás alkalmazásával a fogyasztók előítéleteinek kivédése,
- fejlett országokból származó működőtőkével alapított közös vállalat keretében folytatott tevékenység.

A szubregionális termékpozicionálás másik eszköze a kommunikációs csatornák felhasználása a marketing-promócióban. A magyar cégek számára előnyös, hogy a regionális és központi médiumokon, műholdas televízióadáson keresztül folytatott reklámtevékenység a szubrégió határon túli területein is javítja a magyar vállalatok termékeinek piaci helyzetét, értékesítésösztönző hatásuk mellett.

A Kárpátok Eurorégió együttműködés keretében a kulturális kooperáció a többnyelvű elektronikus és írott

3. ábra



sajtó fejlesztését is megkezdte (Zempléni Televízió, Kárpátok Gazdasági Szemle), mely programhoz üzleti hírek, hirdetések is illeszthetők, ami a szubrégió vállalatai számára termékeik, szolgáltatásaik jobb megismertetését, az előítéletek oldását segítheti elő.

A szubregionális termékpozicionálás sztenderdizálásához az is kedvező körülményként vehető figyelembe, hogy az Európai Unióval kötött társulási megállapodásokhoz kapcsolódva a gyártott termékek minőségbiztosítási, minőségtanúsítási és termékfelelősségi rendszere a Nyugat-Európában kialakult szisztémát követi, s a szubrégióban egyre több cég alkalmazza ezen elveket, követelményeket, hisz ezek nélkül nyugateurópai exportot nem folytathatnak.

Tehát a termékpozícionálás témakörében a jelenlegi viszonylagos hátrányos helyzet javulásának, javításának külső lehetőségei és kényszere egyre inkább előtérbe kerülnek.

A piaci belépés és fejlesztés formájának megválasztása

A nemzetközi piacralépés és fejlesztés alternatív módozatait mutatja be a 4. ábra.

A piacralépés formájának megválasztása fontos hatással van a vállalat marketingstratégiájára, egy meggondolatlan változat a jövőbeni tervezett növekedést is gátolhatja. A belépési forma megválasztásában az alábbi faktorokat célszerű figyelembe venni:

- a piacralépés kívánatos sebessége,
- a költségek,
- a szükséges rugalmasság,
- rizikófaktorok,
- a beruházás megtérülési időtartama,
- hosszú távú profitcélok.

Az egyes változatok közötti választáshoz alapos elemzést kell végeznie a cégnek. A célok, lehetőségek, adottságok határozzák meg a külpiaci megjelenés formáját is. A külpiaci aktivitás formájának megválasztásához többféle megközelítési módszer alkalmazható:

• A közgazdasági megközelítések nagy hangsúlyt fektetnek a racionális viselkedésre – az összehasonlításra kerülő stratégiai variánsok költsége és haszna szempontjából – a hosszú távú profitot maximalizáló lehetőségek kiválasztásánál.

• A lépcsőzetes fejlődési megközelítés a nemzetköziesedés alapgondolatából eredeztethető. E modell alapján a nemzetköziesedés egy evolúciós fejlődés, melynek során a cég fokozatosan kötelezi el magát a nemzetközi piacok felé, és az idő múlásával egyre növekvő nemzetközi tapasztalatokhoz, külföldi eladásokhoz jut. A lépcsőzetes megközelítés modellje meghatározza azokat a lehetőségeket, amelyek a cégek rendelkezésére állnak nemzetközi terjeszkedésük minden egyes stádiumában.

• Az üzletstratégia megközelítés az előző két megközelítés teoretikus jellegétől eltérően a döntéshozatal pragmatikus természetét hangsúlyozza. A külső bizonytalanság és a döntéshozatal konszenzuskereső természete egyre inkább a kielégítő vagy az „essünk túl rajta" típusú, racionális-analitikus megközelítés alkalmazását fogadtatja el a cégektől.

• A külpiaci célok megvalósítását prioritásként kezelő megközelítés abból indul ki, hogy a legmegfelelőbb belépési és fejlődési mód kiválasztásának kiindulópontja a külpiacra való belépésen keresztül elérni kívánt fő célok világos meghatározása, rangsorolása. Ha a célok fontosság szempontjából való rangsorolása megtörtént, meg kell állapítani e célok eléréséhez szóba jöhető alternatív belépési stratégiák relatív vonzóságát, majd ezeket össze kell hasonlítani az alternatívánként felmerülő költségekkel. Az eljárás befejező lépése az újrakezdés, mivel a cég céljai és az e célok elérésére szóbajövő kínálati stratégiák vonzósága időben változik.

A szubrégióbeli piaci belépés és fejlesztés formáinál a marketingszempontokat mérlegelve az állapítható meg, hogy a külpiaci aktivitás formájának megválasztásánál az utóbbi, a külpiaci célok megvalósítását prioritásként kezelő megközelítés a leggyakoribb. Gyorsan átalakuló piaci körülmények között az aktivitási formák dinamikus alkalmazása figyelhető meg, a normálisnál nagyobb szerepet megkövetelő „időtényező" fontossága okán.

A lehetséges aktivitási formák közül kiemelkedik az export, a passzív feldolgozás és a vegyesvállalati együttműködés:

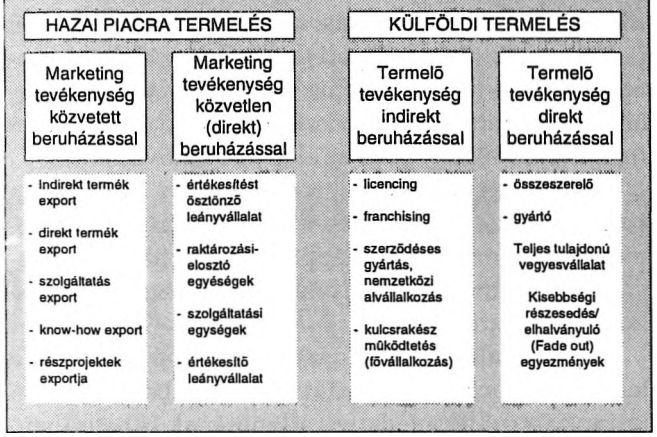
- Export tekintetében a magyar vállalatok már 1995-ben elérték azt a forgalmi volument és relációs arányt, ami a KGST-kereskedelem utolsó évében jellemezte a forgalmat. A három északkeleti magyar megye forgalmában nyilvánvalóan kitűnik az interregionális kereskedelem terelő hatása.
- A passzív feldolgozás leginkább a szubrégió magyar nemzetiségű területein (Felvidék, Kárpátalja, Erdély) alkalmazott piacralépési forma a konfekcióipar területén.
- A vegyesvállalat-alapítás relációs megoszlása a Kárpát-medence területének preferálását mutatja.

Marketingprogram szubregionális környezetben

A nemzetközi marketing egyik kulcskérdése, hogy a marketingprogram mely elemeire és milyen mértékben terjedjen ki a szabványosítás. A szabványosítás kérdésénél a cégnek el kell döntenie, hogy a mixpolitikában milyen változások szükségesek:

- ne hozzunk speciális döntést a nemzetközi piacra, de a potenciális célpiacra válasszunk olyan termékeket, amelyeket módosítás nélkül vagy minimális változtatással lehet értékesíteni,

4. ábra
A nemzetközi piaci belépés és fejlesztés módszerei (7)



- alkalmazkodjunk minden egyes célpiac helyi feltételeihez,
- a különbségeket foglaljuk bele a regionális vagy globális stratégiába.

A kilencvenes évek üzleti történései viszonylag kevés vállalkozást késztettek arra, hogy amennyiben volt nemzeti piacra készített marketingstratégiájuk, azt továbbfejlesszék a külpiaci sikeresség érdekében. Általános jelenségként inkább az állapítható meg, hogy a marketinget „ösztönösen" művelő vállalkozási magatartás terjedt el, azaz a piac, a viszonteladó, a fogyasztó primátusát felismerve, rugalmas üzletpolitikát folytatva fejlesztették szubregionális tevékenységüket az érdekelt cégek.

A tudatos regionális marketing alkalmazása az alábbi típusú vállalkozásoknál figyelhető meg:

- a KGST-piacok összeomlása miatt likviditási, készletfinanszírozási nehézségekkel küzdő cégeknél,
- új, kezdő vállalkozásoknál termékük, szolgáltatásuk megismertetése, elfogadtatása szándékával,
- a belföldi piac szűkülése, élesedő versenye miatt a szubrégióban piacot kereső vállalkozásoknál,
- vegyesvállalati formába átalakult, privatizált vállalatoknál, ahol a külföldi tőketulajdonos marketingstratégiáját adaptálja a szubregionális körülményekhez,
- a rendszerváltozás utáni időszakban – a térségi kereskedelemben – megerősödött, tőkeerőssé vált cégeknél, ahol az ad hoc menedzsmentet egyre inkább professzionális vezetési és marketingtevékenység váltja fel.

A megfigyelt vállalkozási körben a marketingstratégia sztenderdizálása vagy differenciálása kérdését tekintve általános megállapításként fogalmazható meg a differenciálási igény akceptálása. A szubrégió országrészeinek eltérő gazdasági helyzete módosított, vagy teljesen új, differenciált stratégia kimunkálását és alkalmazását követelte meg. Ez azt jelenti, hogy a négyféle vállalati alapmagatartást tekintve az etnocentrikus marketingstratégia mellett megjelent a policentrikus és a régiocentrikus vállalati stratégiai irányzat is, egyelőre minoritásban. (A globális megközelítés a multinacionális vállalatok magyar leányvállalatainál már megjelent.)

A marketingmix-elemekre vonatkoztatva néhány általánosítható példát mutatunk be helyzetértékelésünk alátámasztásául:

- Termékpolitika tekintetében:
  - termékinnováció és fejlesztés: alapvetően egységes elvek szerint (gépgyártás, vegyipar),
  - termékkialakítás: szubrégió országrészeiként differenciált (borászati termékek, konzervek),
  - csomagolás: regiocentrikus megközelítés (kisebb csomagolási egységek, kiszerelés),
  - márkázás: célpiaci szegmentumoktól függően vagy a magyar származásra építik a termékpozicionálást (élelmiszeripari készítmények), vagy éppen ellenkezőleg, származást eltakaró, illetve hamis származási képzetet támasztó fantázianeveket használnak (konfekcióipar, szórakoztató elektronika).
- Ár- és kondíciópolitika tekintetében:
  - ármeghatározás: alapvetően etnocentrikus (pl. szeszes italok, gépkocsi, de az eltérő vám- és adóterhek figyelembe vételével), kisebb részben régió-, illetve policentrikus (pl. kozmetikumok, ruházati termékek),
  - rabbatpolitika: policentrikus a viszonteladói kapcsolatrendszerben, részben régiócentrikus (a kedvezmény legalitását illetően),
  - fizetési feltételek: régiócentrikus (a kapcsolt ügyletek általános elterjedtsége okán), kisebb részben etnocentrikus (kemény áruknál: élvezeti cikkek, élelmiszer),
  - szállítási feltételek: régiócentrikus (INCOTERMS feltételek alkalmazásában, fuvarozó igénybevételében),
  - vevőszolgálat: etnocentrikus, illetve policentrikus a viszonteladóval kialkudott kondíciók szerint (műszaki cikkek).
- Disztribúciós politika tekintetében:
  - viszonteladó-kereskedő kiválasztása: policentrikus, a helyi piaci szabályozáshoz, kapcsolatrendszerhez illeszkedve, etnocentrikus (a hazai disztribúciós gyakorlatukhoz igyekeznek alkalmazkodni),
  - kapcsolat a viszonteladókkal: policentrikus, szinte partnerenként változó, rendszeres személyes kontaktus, kontroll szükséges,
  - viszonteladói eladásösztönzés: elveiben az etnocentrikus magatartást követi, mértékében, összetételében a helyi körülményekhez igazodik, ezért policentrikus.

- Promóciós politika tekintetében:
  - az üzletkötő típusa: policentrikus („kijáró emberek" alkalmazása),
  - az üzletkötő magatartása: régiócentrikus, azaz egyazon elvek mentén kezeli a partnereket, viszonteladókat,
  - reklámeszközök: elsősorban etnocentrikus (amedddig a magyar médiumok hatni képesek), de a márkázási elvekhez illeszkedve alkalmazzák a régió- és policentrikus megközelítést is,
  - reklámhordozók: a magyar médiák hatósugarán belül (nem csak magyar nemzetiségűek) etnocentrikus magatartás, azon kívül régiócentrikus promóció a viszonteladókon keresztül,
  - public relations: etnocentrikus megközelítés, geocentrikus elvek alkalmazása mentén,
  - corporate identity: régiocentrikus eszmékhez kötődés.

Összességében tehát, a marketing-mix régióbeli alkalmazását illetően – a differenciált kép mellett – az az általánosítható konkluzió, hogy a régió- és policentrikus stratégiák elegyének alkalmazása figyelhető meg, az etnocentrikus magatartás elsőbbsége mellett.

A külpiaci marketing menedzselése

Szubregionális kapcsolatrendszerben a regionális marketingtervezés és kontroll területén is bizonyos módosulásokat, hangsúlyváltozásokat figyeltünk meg. Az általánostól eltérő specifikus vonások okai a szubregionális marketingkörnyezet másságában, a viszonteladói szegmentumok specifikumaiban, az alkalmazott külgazdasági technika sajátosságaiban keresendők.

A tervezés alapfeltételeinek rögzítésénél, analízis készítésénél, célok meghatározásánál az okozza a nehézséget és a térségi sajátosságot, hogy egy rendkívül gyorsan és kiszámíthatatlanul változó, átalakuló szubregionális piacon kell működni, ahol a komparatív előnyök dinamikája a normálisnál erősebb, a gazdasági-jogi környezet változása az előnyök-hátrányok állandósult változását okozza, s ebben a struktúrában a tervezés klasszikus szisztémája kevésbé lehet sikeres. Viszont azon cégek, amelyek ehhez a „vadkeleti" kapitalizmushoz alkalmazkodtak, konszolidáltabb viszonyok között minden bizonnyal lépéselőnybe kerülnek.

Hosszú távú célokat a szubregionális piacon működő vállalkozások csak nagyon általánosan fogalmaznak meg, mint például: „a profitráta folyamatos fenntartása, növelése", a „cég növekedési feltételeinek biztosítása", „a kialakult piaci részesedés megőrzése", „a cég fennmaradásának biztosítása", vagy „terjeszkedés a szubrégión keresztül keleti területekre".

A külpiaci marketingtervezés technikai részét illetően is módosulások figyelhetők meg: kisebb vállalkozási méretek okán, még a többtelephelyes román, ukrán, szlovák vegyes vállalkozásokkal rendelkező cégeknél is, központosított a vállalati tervezés. A vállalati tervezés jellemzően az ún. lehetőségtervezés elvére épül, tehát a szubregionális piaci viszonyhoz való maximálisan rugalmas alkalmazkodás az alapvető motiváció.

A stratégiai és taktikai tervezés nem válik élesen ketté, mindkét célú tervet a magyar vállalat menedzsmentje dolgozza ki olyképpen, hogy ehhez vegyesvállalati partnereiket bevonják az egyeztető, döntéshozatali folyamatba.

A regionális marketingstratégia kontrolljában a leginkább specifikus feladat – ami részben a távközlési infrastruktúra fejletlen állapotának is betudható – a rendszeres személyes jelenlét, konzultáció, tájékozódás, kontroll. A szubrégió behatárolásakor egyéb szempontok mellett az is alapvető, hogy az üzleti partnerek milyen gyakorisággal és mennyi idő alatt látogathatóak meg. Ugyanis a jelenlegi általános üzleti etikai színvonal mellett a külpiaci aktivitás erősebb kontrollt kívánó formáinál nem célszerű a külföldi menedzsmentre hagyatkozni a kontrollt illetően sem.

Tehát a szubregionális marketingtervezés és kontroll kérdéskörében tapasztaltak úgy összegezhetők, hogy egy strukturálisan átalakuló szubrégióban csupán a legfőbb célkitűzéseket lehet értékállóan meghatározni, állandó akklimatizációra, a taktikai szintű tervek folyamatos korrekciójára és rendszeres személyes kontrollra van szükség az eredményesség érdekében.

Felhasznált irodalom

1. Dankó L.: *International Economic Co-operation in the Carpathian Region,* International Business Review, 1993, Vol. 2., No 3., 269–279.
2. Tóth T. (szerk): *Nemzetközi marketing* (kézirat), BKE Külgazdasági Tanszék, Budapest, 1996.
3. Rekettye G.: *Nemzetközi marketing,* JPTE, Pécs, 1994.
4. Törzsök É. (szerk): *Nemzetközi marketing,* KJK, Budapest, 1995.
5. Tooka, G. M. – Beeman D. R.: *International Business,* Harper Collins Publ., New York, 1991.
6. Czinkota, M. R. et-al.: *International Business,* The Dryden Press, Orlando, USA, 1992.
7. Young S. et-al: *International Market Entry and Development Harvester Wheatsheaf,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA, 1989.

Szerzőnk egyetemi docens
a Miskolci Egyetem Marketing Tanszékén

BALOG ANDRÁS

A személyiségelméletek és a gazdálkodó szervezetek kapcsolatai

A mai gyakorlati pszichológia egyik érdekes és értékes területe a személyiség feltérképezésével foglalkozik. Az elméleti alapjait JOHARY dolgozta ki, vezette be a napi gyakorlatba és igazolta. Ebből az elméletből kiindulva figyelemre méltó analógiát építhetünk fel egy gazdálkodó szervezet és a személyiség területei között. Kérdés: hogyan alakul a modellünk, ha a gyakorlatban mindezzel párhuzamosan megjelenik a minőségügyi rendszer bevezetése és működtetése is?

Johary szerint személyiségünket négy fő terület jellemzi, amelyeket ő ablakoknak nevez. Ezek a nyílt, a vak, a zárt és a sötét területek.

• **A személyiség nyílt területe:** Itt azok a dolgok értelmezhetők, amelyekről tudomásom van, amelyeket ismerek és elfogadok magamról, amelyekkel tudatosan kommunikálok a környezetemmel.

Például:
- viselkedés,
- öltözködés,
- feladatellátás.

• **A személyiség vak területe:** Itt a domináns jellemző az, amit mások látnak rólam, amit én nem érzékelek, nem tudok magamról, de mindenki más számára teljesen egyértelmű az, hogy hozzám tartozik, velem azonosítja.

Például:
- arcom, arckifejezésem,
- hangom,
- járásom.

A nyílt és vak területek, az akarom és a nem akarom a „más számára bemutatni" indíttatását tartalmazzák. Egy másik ember e kettőre reagál, erről ismer fel. A két terület aránya változhat, a kapcsolatok, a kommunikáció segít átemelni a vakból a nyíltba és természetesen fordítva is.

• **A személyiség zárt területe:** Ez a terület is konkrét, jól elkülöníthető a többitől. Itt a mások számára nem publikus dolgok halmaza található, melyek saját elhatározásból, belső fékek szorítása miatt nem kerülnek nyilvánosságra.

Például:
- Ezt miért csináltad?
- Nem mondom meg!

• **A személyiség sötét területe:** Az elmélet legfrappánsabb része, a személyiség olyan tartalékaira utal, melyeket az élet eddig nem szorított, nem kényszerített ki. Az, hogy mi van még bennünk, számunkra is sötét.

Például:
- Egy félrenyelő kisgyerek és apai, anyai reakció.

Elmélet és gyakorlat

A Johary-féle elmélet felhasználásával analógiát építhetünk fel, érzékeltethetünk egy gazdálkodó szervezet, egy jogi személy megnyilatkozása és a személyiség területei között.

• **A gazdálkodó szervezet nyílt területe:**
- a cégimázs,
- a marketing teljes eszköztára,
- amit meg akarok mutatni a vevőimnek,
- saját értékeléseim, eddig elért eredményeim.

• **A gazdálkodó szervezet vak területe:**
- az általános kommunikációs stílus (külső-belső),
- vevőszolgálat,
- a cégmegjelenéshez kapcsolódó értékítélet.

Ismét nem hagyható ki az analógiából annak megemlítése, hogy e két terület együttes hatása determinál egy szervezetet az üzleti partnernél, a beszállítónál, a vevőnél. Emiatt tehát kőkemény érdeke a menedzs-

mentnek, hogy a két terület arányát felügyelje, változtassa. Cél a vevői igények és követelmények azonosítása, meghatározása, megértése és teljesítése. Így biztosítható a növekedés, a piacon maradás, a dolgozói elégedettségi szint stb.

• **A gazdálkodó szervezet zárt területe:**

Ez a terület jól érzékeltethető egy cég életében. Itt a szándékosan nyilvánosságra nem kerülő dolgokra kell gondolnunk. Így minden olyan eljárásra, adatra, információra, melyeket egy fejlett benchmarking kultúrájú cég egy mosollyal zár el érdeklődő partnere elől.

Például:
- speciális összetételek,
- speciális technológiák,
- K+F tevékenység.

• **A gazdálkodó szervezet sötét része:**

A sötét rész markáns és állandóan jelen lévő komponens, és teljesen analóg hatásokat indukál, mint egy szálkafélrenyelés, akár csődöt is eredményezhet.

Például:
- a külső szabályozások megváltozása,
- új piaci szereplő megjelenése,
- új anyag, új technológia megjelenése,
- egy minőségügyi rendszer bevezetése.

Kérdésként merül fel: *Nem tekinthető-e a sötét rész elemének – egy tanácsadó szemszögéből is – a felkészítő munka és az azt követő tanúsítás után magára hagyott szervezet, a vállalt plusz feladattal, a minőségügyi rendszer működtetésével való megbirkózása?*

A továbbiakban ennek a felvetésnek járunk a nyomára, tényekre alapozott elemzések, megoldásra tett javaslatok formájában.

A belső tapasztalatokat a felmérés módja adja, kérdőívet küldtünk ki a TÜV Rheinland Hungária VRF Kft. látókörébe került cégek minőségügyi megbízottainak, vezetőinek.

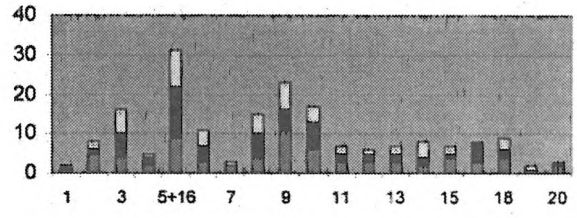
A rendszer működési nehézségeinek feltérképezése volt a cél, a szabvány követelménypontok és a nekik való megfelelés szempontjából.

A visszaérkezett adatok birtokában értékelni tudtuk két auditálás közötti időszakban a szabvány követelménypontokhoz kapcsolt:

1) lényeges változtatások felmerülését a rendszerben;
2) a belső auditok során feltárt jellemző eltéréseket;
3) a legtöbb energiát, munkát, amelyet a felügyeleti audit sikeréhez be kellett fektetni;
4) a „feleslegesen" beemelt, hasznot nem hozó, de szabályozott területeket;

A feltett kérdések közül az első három feldolgozására egy olyan módszert használtunk fel, amely a nem számszerűsíthető tényeket jelentésük hasonlósága alapján képes csoportosítani.

1. ábra



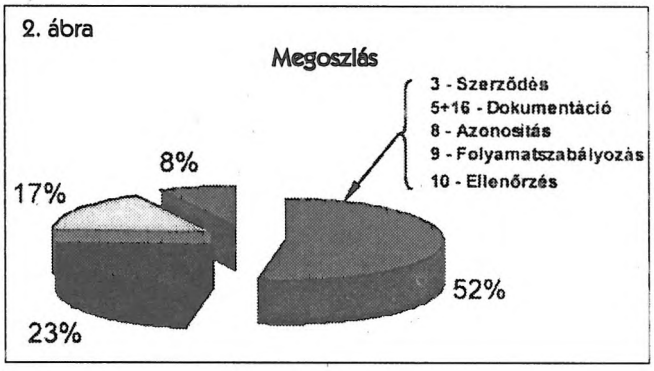
A három kérdés absztrakciójának eredménye egy új összefüggés, új felismerés kereséséhez vezet.

Az új kérdés tehát: **Mely területek okozzák a rendszer működése, működtetése során a legtöbb problémát?**

A PARETO-elemzés logikáját követve foglalkozni érdemes a következőkkel:

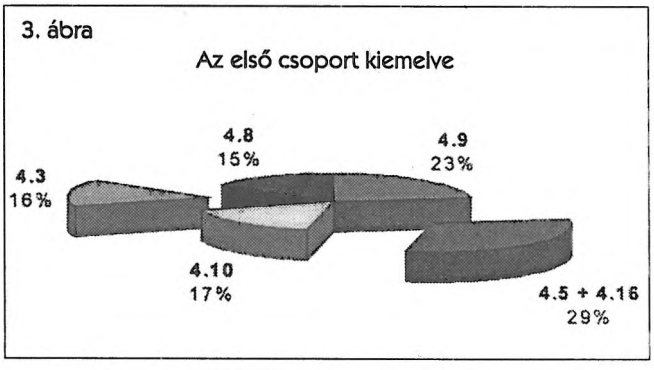
4.3	Szerződések
4.5 – 4.16	Dokumentációs rendszer és minőségügyi feljegyzések
4.8	Azonosítás és nyomonkövetés
4.9	Folyamatszabályozás
4.10	Ellenőrzés és vizsgálat

2. ábra



A kiemelt területeket ötös csoportokba szervezve, a nehezen kezelhető követelménypontok megoszlása ábrázolható.

3. ábra



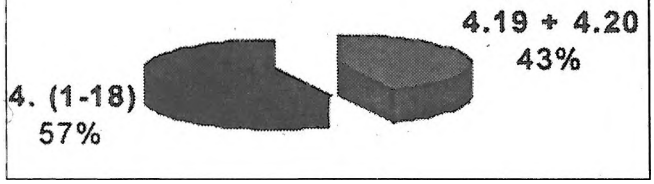
Az első ötös csoport kiemelése ismét érdekes tanulságokkal szolgál.

A három körvonalazódó, nehézségeket jelentő fő terület: a szerződések, a dokumentáció és a gyártás.

Felmérésünk negyedik, utolsó kérdésének elemzése számunkra ismét figyelemre méltó eredményt hozott. A kollektív bölcsesség „haszontalannak" ítélte a

4. ábra

„Haszontalannak" ítélt elemek



vevőszolgálati tevékenységet és a statisztikai módszerek alkalmazását.

Ok – okozat

Nem törekedve teljességre, néhány ok-okozati kapcsolatot érdemes felemlíteni:

- **A 16% -os részt kihasító szerződések területéhez**
  - Hiányzik a marketingtevékenység, a munka azonnal a szerződéskötéssel kezdődik.
  - Eddig is megvolt, csinálták is, de oly sok mindennel foglalkoznak, hogy nem jut idő a dokumentálásra.
  - Az üzlet megszerzése fontosabb mindennél, függetlenül a megrendeléstől.
  - Túlszabályozott a tevékenység, emiatt ellentmondásos a szabályozás és a végrehajtás.
  - Nincs elég idő az ajánlat megfelelő mélységű kidolgozásához, elkészítéséhez, szorít a határidő, emiatt pedig nincs siker.
  - Ajánlat-szerződéskészítés során nincs megfelelően definiálva a minőség (hivatkozás szabványra, egyéb előírásra).

- **Az 55%-ot lefedő folyamatszabályozási területek**
  - Hiányzik vagy túl van bonyolítva a technológia.
  - Ha nem jó az előírás, a dolgozó a könnyebb utat választja, kilép belőle.
  - A tevékenység több helyen történő leírása, szabályozása a végrehajtást zavarja. A tagolás mozaikossá teszi a folyamatszabályozást.
  - Rossz gyakorlat lett rögzítve, és eszerint történik a munkavégzés.
  - Hiányzik a „cégképesség" dokumentálása, függetlenül a régi vagy az új technológia alkalmazásától.
  - Túlszabályozás – alulszabályozás. (Mindent, semmit.)
  - A karbantartási területen szinte egyáltalán nem kerül elő a gépdiagnosztika, így a folyamatképességek olyanok, amilyenek.
  - Még mindig a MEO-szemlélet a jellemző, nem adják át az ellenőrzést oda, ahová tartozik, a munkahelynek.
  - A vizsgálati terv nem határozza meg a szükséges mérőeszközt, ha igen: lazán, pontatlanul fogalmazva.
  - A fellépő eltérések kezelése a rendszer merevsége miatt nehézkes.

- **A 30%-os dokumentáció-feljegyzés, -kezelés területe**
  - Haszna nincs, gondolja a végrehajtó, nyűgnek érzi, pedig ezzel zárja ki magát a javító intézkedésekből.
  - „Mindenki utálja", hacsak nincs egy megszállott, aki a sajátjának érzi és példamutatóan csinálja.
  - A szabályozó dokumentumnál az elkészítés során a munkaigényesség, az időráfordítás okozta nehézségek jelentkeznek.
  - A rendszerbevezetés után a negyedik szint, a rosszul szerkesztett, felesleges formanyomtatványok okozzák a bürokráciát.

- **Gondolatok a felmérés negyedik kérdésköréhez, a haszontalannak ítélt elemek vizsgálatához**
  - Ott, ahol nincs vevőszolgálat, és nem keletkezik értékelhető adat, a formálódó véleménnyel egyetértek.
  - A legtöbb helyen az adatok feldolgozása, értelmezése helyett csupán az egymásra mutogatás marad.
  - A javító intézkedéseket csak információk, feldolgozott adatok alapján tehetem meg.

Ha a személyiség területeinek kiterjesztésére gondolunk, ez a két követelmény gyakorolhatja a legnagyobb hatást a szervezet nyílt – vak területeire. Óriási hiba lenne ennek üzleti szerepét nem észrevenni, hiszen ettől függ a megrendelés, a cégelfogadás, a beszállítóvá válás, egyszóval a cég egész gazdasági szereplése.

A rendszerkarbantartás, rendszerfelügyelet, mint az újra körvonalazódó közös tevékenység

Egy működő minőségügyi rendszer csupán információk alapján értékelhető, javítható. Kezelni, vizsgálni, fejleszteni kell a javító intézkedések megtételéhez a szabályozás jóságát, a végrehajthatóságot, azt, hogy egyáltalán érdemes-e foglalkozni vele.

Minden szervezet számára kulcsfeladat, hogy saját életéhez alakítsa a kidolgozott és bevezetett minőségügyi rendszerét, nem várva meg, hogy az idő túlhaladja. Az idő múlásának természetes velejárója a szabályozás változása is.

Belső igénnyé kell válni a szervezet életében a korszerűsítésnek, az aktualizálásnak, és a vezetés feladata biztosítani ehhez a szükséges erőforrásokat. Ezek lehetnek belső szakemberek, de fontos hangsúlyozni a külső tanácsadó szerepvállalásának lehetőségét is.

A legnagyobb előnye a külső szakértőnek az, hogy a problémát kívülről, semlegesként érzékeli, tárja fel, fogadtatja el, és közösen oldja meg a felhalmozott tapasztalatai segítségével a megbízóival.

Az együttműködés legfontosabb, körvonalazódó területei:

- Tréningek a belső auditorok számára.
- A tanácsadási színvonal emelése azáltal, hogy a belső auditot a tanácsadó munkatársa végzi.
- Évenként megtartandó problémamegoldási tréningek.
- Oktatások rendszerének közös felépítése, tudásszint felmérése, az igény és a tényállapot szabályozása.
- A kor diktálta számítógépes gyakorlat beemelése a rendszerműködtetésbe (CAQ).
- Korszerű iratkezelési technikák oktatása, gyakorlati bevezetése.

Összegzésül, még egyszer átgondolva a felmérés célját, ellenőrizve a feldolgozás eredményeit, észlelhető, hogy egyre több területen jelenik meg a közös jövőbeli munka igénye és potenciális lehetősége, egy magasabb szintre emelkedő, racionális, elmélyülő munkakapcsolat.

Szerzőnk minőségügyi tanácsadó,
TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.

SZERZŐINK FIGYELMÉBE!

Tartalmi elvárások:

Kérem, hogy írásaikat lehetőleg gyakorlati példákkal fűszerezzék, ezzel is segítve a nagyobb olvasótábor megnyerését. Sokéves kutatói tapasztalatomra merek hivatkozni, amikor jelzem: a kevesebb többet ér, ha az írás csak a hasznosítható lényegre koncentrál.

„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 szóljanak az írások.

Technikai szempontok:

Visszatérő tapasztalat, hogy egyes írásokat igen nehéz „megfejteni"! Nincs oldalszámozás, nincs alcím, nincs magyar nyelvű és érthető, technikai szempontból is használható ábra és tábla, nincs hely a korrekturához, mert sűrűek a sorok stb. A cikket mindig kinyomtatva, kettes sortávolsággal, továbbá lemezen is kérem: **Word for Windows 2.0, 6.0 vagy rtf formátumban. Kérem a hosszú (8 karaktert meghaladó) fájlnevek, és a fájlnevekben az ékezetes karakterek mellőzését.** Az sem mindig nyilvánvaló, hogy a szerzőt miként lehetne bemutatni a cikk végén, s főleg: hol lehet őt elérni (cím, telefon, fax).

Miután nyomozni nem kívánunk, csak azokat az írásokat közöljük, amelyek – túl azon, hogy tartalmuk elfogadható – megfelelnek ezen technikai feltételeknek is.

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

Lantos Antal
főszerkesztő

BUZÁS ATTILA

„5S”, avagy rend a lelke mindennek

Az „5S” módszer, amely mint annyi más, a munkahelyi közérzetet, rendet, a minőségügyi szemléletet, a termelékenységet javítani képes eszköz, Japánból származik, mára az egész világon elterjedt, Európától az USA-ig.

A különböző államok vállalatai az ország, a vállalati kultúra sajátosságait figyelembe véve fejlesztik tovább, eredményességét tekintve osztatlan sikert aratva. Olyan világcégek sikereiről olvashatunk tudósításokat, mint a Hewlett Packard, vagy a Harley Davidson.

A japán *Termelékenységi mozgalom* három alapelve:

1. A növekvő termelékenység növekvő foglalkoztatottsághoz vezet.
2. A termelékenység javítása a vezetők és a munkások együttes erőfeszítésének eredménye.
3. A megnövekedett termelékenység hasznát igazságosan kell elosztani a vezetők és a munkások között. (1955. 05. 21. Japan Productivity Center)

Az „5S” a termelékenység megalapozásának egyik módszere!

A 21. század küszöbén nagy szükség lenne hazánkban is a japán termelékenységi mozgalomból származó eredmények hazai adaptálására, a megfelelő módszerek programba iktatására.

Mit is jelent az „5S” módszer?

A módszer lényegét öt japán szó írja le:

SEIRI: a szükségtelen dolgok eltávolítása,

SEITON: a szükséges dolgoknak a felhasználás gyakoriságához igazodó elhelyezése,

SEISO: a munkahely, a munkahelyen elhelyezett gépek, berendezések tökéletes ki- ill. letisztítása,

SEIKETSU: az első „3S” során elért eredmények fenntartása,

SHITSUKE: a szabályok betartásának, a rendszer önfenntartó voltának biztosítása.

Az „5S” nem tudatos alkalmazásának nagyon sok példáját idézhetjük saját életünkből.

Gyakran idézett mondás szép hazánkban, hogy minden ember életében legalább két költözködésre van szükség ahhoz, hogy ne borítson el bennünket a lom. *(seiri)*

Naponta találkozunk egy szépen terített asztalnál a célszerű elrendezés szép példájával, amikor a kés, villa, kanál ill. az előételhez használatos evőeszközök a felhasználás sorrendjét sugallva kerülnek az asztalra. *(seiton)*

Ugye Önöknél is rendszeresen ismétlődik a húsvéti illetve a karácsonyi ünnepek előtt megszokott nagytakarítás, amikor a szekrények tetejétől kezdve az összes bútoron át a padlóig mindent a legnagyobb alapossággal teszünk rendbe, a család apraját-nagyját is bevonva? Minden vallás előírásaiból visszaköszön a vallási köntösbe rejtett higiéniai előírások betartásának igénye. *(seiso)*

Nem marad más hátra ezután, mint ennek a rendnek, az egészséges életvitelhez szükséges alapnormáknak a szisztematikus fenntartása, hogy apáról fiúra, generációról generációra biztosítsuk ezt az alaprendet. *(seiketsu)*

Mindez oda vezet, hogy jó közérzet hatja át az otthont, öröm hazamenni, a család melege menedékké válik, a munkahelyi harakiri után az anyaméhben élő gyermek védettségére vágyva, megkönnyebbülten lépjük át az otthon küszöbét. Meghallgatjuk egymás búját, baját, munkánkat félretéve segítjük ki egymást, igazi csapatszellem hatja át szűkebb közösségünket. Mindez a szisztematikus nevelés eredményeként kialakuló szabályok, emberi normák fegyelmezett betartása eredményeként létrejövő magatartás. (Ez a végcél: *shitsuke.)*

Nem más tehát a feladat, mint az előzőekben vázolt példáknak megfelelő munkahelyi alaprend biztosítása.

Az „5S” módszer a dolgozók önállóságának növelését, a jobb csapatszellem kialakítását, a vezetők veze-

tői képességének javulását tekinti alapvető céljának, melynek eredményeként hozzájárul a

- vállalati imázs,
- javuló termelékenység,
- jobb minőség,
- alacsonyabb raktárkészlet,
- kevesebb gépleállás és üzemzavar,
- alacsonyabb költségek,
- pontosabb szállítási határidő,
- javuló munkahelyi biztonság,
- jobb vállalati morál kialakulásához.

Végső célja az irányítási szint javítása, s részben ennek eredményeként is egy olyan szervezet kialakítása, amely kész a folyamatos javítás elvét magáénak valló vállalati szemlélet és gyakorlat befogadására.

A módszer bevezetése magába foglalja az irányító szervezet kialakítását, a munkahelyi „5S"-megbízottak és auditorok képzését, aktív fizikai részvételt a munkahelyi rend kialakításában, valamint a módszer felügyeleti rendszerének működtetését.

Az „5S" módszer segít minden olyan cégnek, amely az előbbiekben felsorolt célok elérése érdekében, a vezetői elkötelezettséget kihasználva, folyamatos felső vezetői irányítást vállalva, a munkahelyi kollektíva kreativitására támaszkodva, viszonylag egyszerű eszközökkel, az egész kollektívának sikerélményt biztosítva hajlandó nem kampányszerű, hanem szisztematikus erőfeszítéseket tenni.

Szerzőnk minőségügyi szakterület vezető,
TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.

KONFERENCIA

A Magyar Marketing Szövetség elnöke vonzó témákat választott ki a novemberi *Verseny és marketing* című IX. Marketing Konferenciára: sikeres, versenyhelyzetben lévő nemzetközi és hazai vállalatok vezetői tartanak előadásokat. A konferencián hallott ismeretek, információk, a tapasztalatok cseréje rendkívül hasznosak lesznek az üzleti stratégia kialakítói számára éppúgy, mint a marketing, az értékesítés vagy a piaci kommunikáció munkatársai számára.

A KONFERENCIA PROGRAMJA

Szerda, november 17.

15.00 – 17.00 Regisztráció
17.00 – 17.30 Megnyitó
17.30 –19.30 Nyitó plenáris ülés
20.00 – Fogadás

Csütörtök, november 18.

9.00–12.000 Szekcióülések
1. Szekció: Értékesítés-menedzsment
2. Szekció: Településmarketing
3. Szekció: Életstílus-kutatás – fogyasztói magatartás
14.00–17.00 Szekcióülések
4. Szekció: Hatékony marketing
5. Szekció: Kereskedelmi marketing
6. Szekció: Új technikák az értékesítésben
17.00–18.00
Networking I. – EuroMarketing
Networking II. – Fogyasztóvédelem
19.00 Vacsora, szórakoztató program

Péntek, november 19.

9.00–12.30 Szekcióülések
7. Szekció: Márkaépítés
8. Szekció: Eladásvezetők fóruma
9. Szekció: Médiamarketing

INFORMÁCIÓ A MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG TITKÁRSÁGÁN KÉRHETŐ.

TELEFON: (1) 355-7721, (1) 375-7843

SZABÓNÉ PATAKY ESZTER – PAKAINÉ KOVÁTS JUDIT:

A kultúra és a marketing összefüggései

A kultúra *nem más, mint a* társadalom által elfogadott értékek és vélemények összessége. *Ide tartoznak továbbá* a viselkedési, életmódbeli és gondolkodási minták *is, melyek generációról generációra szállnak. Az alábbiakban megpróbáljuk kiemelni néhány, a kultúrának marketing szempontból is domináns jellemzőjét.*

A kultúra definíciója és jellemzői

• *A kultúra mindig a helyi szokásokon alapszik.*
Meghatározza azokat a viselkedési formákat, amelyeket a szűkebb közösség (család, falu, munkahelyi, baráti kör) elfogad. A fogyasztók döntéshozó mechanizmusát előrevetíti, ezért a kínálatot le kell szűkíteni azon termékek körére, amelyek társadalmilag elfogadottak. A szándékosan „polgárpukkasztó" viselkedésforma termékeivel (obszcén dalszöveg stb.) most nem foglalkozunk. *Az elfogadott jelenségek viselkedéskörére* természetesen *földrajzilag és időben változik.* A kultúra így elfogadhatja vagy elutasíthatja az alkoholfogyasztást; a dohányzás korábban társadalmilag elfogadott volt, ma egyre inkább az egészséges életmód kerül előtérbe.

• *A kultúrát a társadalom „birtokolja".*
A kultúra kényszer nélkül, társadalmi kölcsönhatásokon és cselekvéseken alapszik. Önmagában nem létezik, a társadalom valamennyi tagja részt vesz benne. Volt idő, amikor Kínában azt tartották, hogy a nagy láb alacsony osztálybeli származást jelent. Ezért a felsőbb társadalmi osztályból való szülők leánygyermekeik lábfejét eltörték és befáslizták, hogy kicsi maradjon, és így majd előkelően tudják férjhez adni. Szerencsére napjainkra ez a tradíció már kihalt.

• *A kultúra segíti a kommunikációt.*
A kulturális közösség általában azonos szokásokat, gondolkodást, érzelmi hatást eredményez az azonos közösséghez tartozóknál. Így egy csoporton belül megkönnyíti a kommunikációt.

Ugyanakkor a közös kulturális értékek hiánya gátja is lehet a kommunikációnak a különböző csoportok között. Ez az egyik oka, hogy nem ugyanazt értik a globális reklámokon a különböző országokban.

Egy termék sikerét vagy kudarcát a marketingerőfeszítések és a kultúra kölcsönhatása határozza meg. Ezen belül külön figyelmet érdemel a marketingkommunikáció, minthogy ennek kiemelt szerepe van a termék koncepciójának és előnyeinek közvetítésében a célcsoport irányába.

• *A kultúra tanulható.*
A kultúra nem genetikai úton öröklődik. Meg kell *tanulni, és gyakorolni kell.* A szocializáció és a kultúrálódás folyamata összefonódik, az egyén magába szívja és megtanulja azt a kultúrát, amelyben felnő (természetesen a későbbiek során az egyén más kultúrákat is elsajátíthat). A kultúra elsajátítására irányuló képesség teremt lehetőséget új kulturális irányzatok elfogadására. Az ázsiai országok gyakran keserűen panaszolják, hogy kultúrájukat megfertőzi a nyugati könnyűzene, illetve a nyugati szexuális és társadalmi hatások – ők ezt a külföldi befolyást károsnak és nemkívánatosnak tartják.

• *A kultúra szubjektív.*
Különböző kultúrákból jött embereknek eltérő a véleményük ugyanarról a dologról. Ami az egyik kultúrában elfogadható, nem szükségszerűen az egy másikban. Ebben a vonatkozásban a kultúra egyedi és önkényes. (Ennek eredményeképpen ugyanaz a jelenség az egyes kultúrákban különböző módon jelenik meg.) Az indiánoknál megvetés tárgya volt a „fecsegő" férfi, az olaszoknál ez a létezés természetes velejárója.

• *A kultúra időtálló.*
Mivel a kultúra generációról generációra száll, ezért viszonylag stabil, de legalábbis folyamatosan létező. A *régi szokásokat nehéz megváltoztatni,* és az emberek igyekeznek megőrizni az örökséget az állandóan változó világ ellenére is. (A marxizmus ezt úgy nevezné, hogy a tudat fejlődése mindig lemarad a lét mögött.) A

kultúra időtálló jellege miatt legtöbbször ajánlatosabb a cégeknek olyan terméket bevezetniük, ami megfelel a kultúrának, semmint megváltoztatni a kultúrát, hogy az legyen termékre szabott. Bár az utóbbira is jócskán akad példa, ld. a diszkó- és rapzene térhódítását...

• *A kultúra halmozódik.*
A kultúra több száz, vagy akár több ezer év felhalmozott tapasztalatain alapszik. Minden *generáció hozzátesz valamit*, így a *kultúra időről időre bővül*, új gondolatok épülnek be és válnak részévé. Természetesen az is a folyamat része, hogy a *régi gondolatok elavulnak*. Az erkölcsi „elavulás" nem mindig értékarányos, ill. az új gondolatok nem feltétlenül értékesebbek a régieknél – ld. az erkölcs fellazulását, napjaink értékvesztését.

• *A kultúra dinamikus.*
Bár a kultúra nemzedékről nemzedékre száll, mégsem állíthatjuk azt, hogy statikus. *Állandóan változik*, mivel *állandóan alkalmazkodik az új helyzetekhez* és ismeretforrásokhoz. A kultúra dinamikus jellege néhány terméket elavulttá tehet, illetve új fogyasztói szokásokat vezethet be a piacra.

A japán ízlés például a hal és rizs irányából a húsfélék és a tejtermékek irányába tolódott el. Magyarországon is egyre szélesebb körben fogadják el a baromfitermékeket. Az étrendi szokások megváltoznak, a fehér húsokat előnyben részesítik a vörös húsokkal szemben.

> Különböző kultúrákból jött embereknek eltérő a véleményük ugyanarról a dologról. Ami az egyik kultúrában elfogadható, nem szükségszerűen az egy másikban.
>
> ◆
>
> Ha a tengerentúlon járunk, képtelenek vagyunk az idegen kultúrát úgy szemlélni, hogy azt ne vonatkoztatnánk a sajátunkra, akaratlanul is. Ezt a jelenséget „a saját magunkra vonatkoztatás kritériumának" nevezzük (Self-Reference Criterion).

A kultúra hatása a gondolkodási folyamatra

A fogyasztói szokások mellett a kultúra befolyásolja a gondolkodási folyamatot is. Ha a tengerentúlon járunk, képtelenek vagyunk az idegen kultúrát úgy szemlélni, hogy azt ne vonatkoztatnánk a sajátunkra, akaratlanul is. Ezt a jelenséget *„a saját magunkra vonatkoztatás kritériumának"* nevezzük (Self-Reference Criterion, a továbbiakban SRC).

Az SRC a *magyarázata, hogy mindenki a saját kultúráján keresztül szemlélődik*, ezért az SRC hatásával számolni kell. Így pl. sok honfitársunk fintorog a külföldi konyha remekeit ízlelve (megjegyezzük, egy élő kagyló lenyelése nem is lehet természetes számunkra).

Az SRC gondolkodási folyamatra kifejtett hatásának jó példája az állatok esete. Amerikában és Európában többnyire családtagként kezelik a kutyát (mobil kutya-, macskakrematórium hazai sikere), addig a Távol-Keleten előfordul, hogy megfőzik, és megeszik, ami felháborító „kannibalizmus" egy európai szemében. A hinduk ezzel szemben, akik tisztelik a tehenet, nem értik, hogyan fogyaszthatnak marhahúst az amerikaiak, ráadásul ilyen nagy mennyiségben.

Tehát, ha egy jelenséget más országban vizsgálunk, a marketingszakembernek mindig figyelnie kell az SRC hatására. Amennyiben meglétét nem veszik kellően számításba, az jelentősen megváltoztathatja a marketingkutatás és az egész marketingtevékenység eredményét. Minden problémát két oldalról kell megközelíteni: *egyrészt a kutató anyaországi kultúrájának megfelelően, másrészt a befogadó ország kulturális normáinak figyelembevételével.* Majd össze kell hasonlítani a két végeredményt. Bármilyen különbség az SRC meglétét jelenti, aminek feloldásáról sürgősen gondoskodnunk kell. Csak így kapunk objektív képet feltevéseinkről, ami arra készteti a marketingszakembert, hogy vizsgálja meg újra a fő feltételezések alkalmazhatóságát a befogadó ország kultúrája szempontjából. A nemkívánatos következményektől való félelem érzékennyé kell, hogy tegyen minket a befogadó ország kulturális normáinak keretein belül való gondolkodásra. Kívánatos, hogy a *marketingszakember ne a saját nemzeti terminológiájában, hanem nemzetközi terminológiában gondolkodjék.* Az SRC figyelembevétele megvédi a vezetőt attól, hogy személyes kulturális normákat szállítson a más országbeli viszonteladókhoz. Ez az elővigyázatosság arra hivatott, hogy a marketingszakembert még inkább vevőorientálttá tegye, hiszen az így továbbfejlesztett marketingstratégia jobban fogja tükrözni a valós piaci igényeket.

A kultúra hatása a kommunikációs folyamatra

Osztályozhatjuk úgy az országokat, hogy vannak *magas érzékenységű kultúrák*, és vannak *alacsony érzékenységű kultúrák*. Az osztályozás a különböző kulturális irányultság megértését szolgálja, s megmagyarázza az információ áramlását és hatását.

Észak-Amerika, Észak-Európa (Svájc, Németország és a skandináv országok) az alacsony érzékeny-

ségű kultúra példái. Az ilyen társadalmakban az üzenetek világosak és egyértelműek abban a vonatkozásban, hogy a szavak játsszák a fő szerepet az információ lényegi részeinek továbbításában.

A szavak jelentésükben, lévén független egységek, elválaszthatóak a környezettől, amelyben szerepelnek. Az a fontos, ami elhangzik, és nem az, hogy milyen környezetben hangzik el.

Japán, Franciaország, Spanyolország, Ázsia és a Közel-Kelet magas kulturális érzékenységű országok. Az ilyen kultúrákban a kommunikáció indirekt is lehet, és az a mód, ahogyan az üzenetet közvetítjük, alapvetően meghatározó. Ez azért van, mert nem a verbális rész hordozza az információ lényegi részét, hanem a nonverbális rész teszi azt kommunikatívvá. A kommunikáció érzékenységi szintje azért magas, mert sok járulékos információt is tartalmaz, úgymint az üzenetet küldő értékszemléletét, pozícióját és társadalmi hátterét. Ezen összefüggések ismerete nélkül az üzenet nem érthető. A küldő személyes környezete (pszichikai és szociális körülményei) határozzák meg, hogy az elhangzottakat mások hogyan fogadják be. A hirdetések nemzetközi sztenderdizálása ezért is csökkenti a reklám hatásosságát.

Lehetséges az is, hogy egy kultúra különböző érzékenységű szubkultúrákat elegyít. Így például az USA, amely alapvetően alacsony érzékenységű ország, magában foglal néhány olyan szubkultúrát, melyekre jóval magasabb érzékenységi mutatók jellemzőek. Ezért a kommunikációs stratégia megfelelő kiigazításokat igényel ahhoz, hogy hatásos legyen. Általános hirdetési módszer az USA-ban, hogy a tv-reklámot úgy szerkesztik, mint egy szemléltető előadást. Az ilyen alacsony érzékenységű módszerrel a termék bemutatása nélkülözi a természetes környezetét. Tehát az ilyen üzenet nehezen érthető magasabb érzékenységű kultúrákban, mert hiányoznak az alapvető környezeti részletek, amelyek a megértéshez elengedhetetlenek.

Az országok az információközlés stílusában is különböznek egymástól.

Néhány kultúra direkt, lineáris módon közvetíti az információt, ezek az ún. *monokronikus* kultúrák. Főbb jellemzői a megtervezettség, pontosság, és az érzet, hogy az idő egy egyenes mentén halad előre. A monokronikusságnak vannak fokozatai. Bár Németország, Svájc és az USA mind a monokronikus kultúrák közé tartoznak, mégis az amerikaira a legjellemzőbb. Az amerikai gyors iram, az igény az azonnali visszajelzésre gyakran türelmetlenségnek, tolakodásnak tűnhet másutt (direktmarketing eltérő fogadtatása).

Más kultúrák viszont *polikronikus* jellegűek. Erre jó példák a japán, vagy a spanyol kultúra. A japánokat gyakran félreértik, amiért nem szolgáltatnak részletes információkat. Az igazság az, hogy a japánok nem akarnak túl közvetlenek lenni, véleményüket nem mondják ki nyíltan. Személyes kapcsolat nélkül sohasem bocsátkoznak üzleti részletekbe, azon kívül kerülik a szem-kontaktust, mert ez számukra a konfrontáció és az agresszió jele. Ha a kulturális környezet érzékenységét és a módot, ahogyan az információ halad, kombináljuk, eredményképpen egy sokkal árnyaltabb képet kapunk egy adott ország kommunikációs jellemzőiről.

> Ha egy jelenséget más országban vizsgálunk, a marketingszakembernek mindig figyelnie kell az SRC hatására.

Németország például monokronikus és alacsony érzékenységű ország, míg Franciaország polikronikus és magas érzékenységű kultúra. Az alacsony érzékenységű Németország sértheti a magas érzékenységű franciákat azzal, hogy túl sok információt ad egyértelmű dolgokról. Ez fordítva is igaz, egy német sértve érezheti magát, mert úgy érzi, nem kap eléggé részletes információt egy franciától. (A reklámfilmekkel szembeni attitűdöket vizsgálva a német eredetű Siemens reklámfilmmel kapcsolatban negatív megítélést tanúsítottak a franciák, olaszok; a LuckyStrike és Greenpeace francia eredetű filmjei esetében maguk a franciák voltak elutasítóak.)

A kulturális azonosságok

Eddig a kulturális különbségeket hangsúlyoztuk, mivel nagyon nehéz kulturális azonosságokat kimutatni, ezért olyan tendencia érvényesül, amely túlhangsúlyozza a kulturális különbözőségeket. Azonban el kell fogadni azt az álláspontot, hogy az alapvető igényei minden embernek azonosak.

Az alapvető igények azonossága következtében néhány termék marketingje kis változtatással is differenciálható. Ezt teszi a Coca-Cola Mikulás-napi reklámja. Az emberek mindenütt szeretik a zenét, és szükségük van szórakozásra. Az emberek szeretnek szórakozni, így tehát a videojátékok mindenüvé beférkőznek. A szépség és a gyémántok iránti vonzalom lehetővé teszi, hogy nagyjából azonos hirdetési módszert alkalmazzanak mindenütt (divatszakma, autópiac stb.).

Azonos értékek megléte nem feltétlenül jelent azonos viselkedést. Az egyetemes kulturális jellemzők megnyil-

vánulása országonként más és más. A zenét mindenhol szeretik, de ez nem jelenti azt, hogy mindenhol ugyanazt hallgatják. Mivel a zenei ízlés országonként különböző, ezért másfajta zenével kell a különböző országokban megjelenni. Minden ember szereti a szépet, de a szép kulturális definíciója sehol sem ugyanaz. A szépség nem közelíthető meg egy dimenzióból, a szépség mai modern definíciója többdimenziós. A szépségnek különböző fajtái ismertek: klasszikus, feminin, érzelmes, egzotikus, aranyos, divatos stb.

Néhány kulturális érték változatlan marad az idők folyamán. Az alapvető értékeket hordozó termékek nem igényelnek változtatást a változó piaci környezet ellenére sem. Ilyen például a Reader's Digest magazin, amely háromnegyed évszázada változatlan formában jelenik meg a hihetetlen iramban változó életstílus és kulturális ízlés ellenére. Mondanivalója állandó: „a világon a legjobb orvosság a nevetés, a nehézségeken felül lehet kerekedni, és a világ jó, ha nem is tökéletes". Ezek a kulturális jellemzők szintén egyetemesek, bizonyítja ezt, hogy 100 millió ember olvassa a magazint 19 nyelven. Ez a siker bizonyítja azt is, hogy bár a kulturális értékek állandó mozgásban vannak, léteznek alapvető értékek, amelyek egyetemesek és állandóak. Bizonyos termékek számára a piac mindig nyitva áll a gyorsan változó világban.

A kulturális hasonlóságok: illúziók?

A kulturális egybeeséseket soha nem szabad úgy felfogni, hogy a két kultúra nagyon közel áll egymáshoz. Nagyon gyakran kulturális hasonlóságok már az első pillantásra is illúziónak bizonyulnak. Ezért a marketingesnek nem szabad egyetlen piacot sem biztosnak tartania.

A legtöbb amerikai számára Kanada csak az USA északi továbbterjedése, ezért a kanadaiak többsége neheztel, és nem fogad el kulturális hatást az USA-tól.

A verbális kommunikáció

A nyelv kiemelkedően fontos része a kultúrának, a kommunikáció elképzelhetetlen nélküle. Az angoltól eltérően, amely viszonylag egyszerű, sok nyelv árnyaltabb. Az olasz például több módot enged meg a személyek megszólítására, ezek kifejezik a beszélő viszonyát és érzelmeit. Hasonló árnyalati különbségeket fedezhetünk fel a japán nyelvben, ahol van írott és társalgási stílus, férfi és női, fiatalok és idősek stílusa, sőt ezen kívül az udvariasság különböző fokozatai is kifejezhetőek.

A *nyelv befolyása és fontossága megkérdőjelezhetetlen.* A nyelv hatással van a gondolkodásra: a rendszerek, amelyek különböző kódokat használnak, különböző gondolkodási mechanizmust vonnak maguk után.

A kelet-ázsiai népek írásrendszerük vizuális természete miatt könnyebben megjegyzik a vizuális információkat. Míg a reklám által közölt verbális információ a japán fogyasztók körében vizuálisan kódolt, addig az angolban ez fonologikusan történik, ezért a japán fogyasztók sokkal inkább emlékeznek az olyan információkra, melyeket a vizuális és nem a fonologikus agyközpont befolyásol. Az angol anyanyelvű fogyasztóknál ez fordítva igaz. Ami a márkanevet illeti: fontos úgy alakítani a japán fogyasztók felé irányuló marketingkommunikációt, hogy a vizuálisan tetszetős márkanév írással, grafikusan jól megszerkesztett legyen. Ezért is juthatott be az egyik legelőkelőbb japán női klubhálózatba a Hélia-D. Az angol anyanyelvű fogyasztóknál ezzel szemben sokkal hatásosabb, ha hangutánzó szavakat, rímeket, szójátékokat használunk a márkanévben rejlő hangalaktani lehetőségek kiaknázására (Trixy-pixy).

Eléggé közismertek az írás-olvasás különbségei az egyes országokban. Az európaiak és az amerikaiak számára evidens, hogy balról jobbra haladó sorokban írnak, és csak akkor kezdenek új sort, ha az előzőt már befejezték. A kínai szisztéma fentről lefelé halad, mindig a lap jobb széléhez közelebb eső oszloppal kezdik, és úgy haladnak balra, a következő oszlopba. A japán nyelv még ennél is összetettebb, mivel háromféle írásjelrendszert használnak. Az ősi japán írásjelrendszer a „kandzsi", amely kínai eredetű, az ilyen írásjellel írt könyveket hátulról előre (európai szemszögből nézve), jobbról balra haladva, oszlopokban kell olvasni. Ennél egy kicsit egyszerűbb a „hiragana" rendszer, ahol egy írásjel már csak egy mássalhangzót és egy magánhangzót jelöl. A „katakana" az idegen szavak leírására szolgál. Napjainkban általában e három írásjelrendszert vegyesen, sorokba szedve, balról jobbra haladva használják.

Az USA-ban nagyon kevesen beszélnek folyékonyan más idegen nyelvet. Az amerikai üzletemberek úgy gondolják, hogy számukra szükségtelen egy másik nyelv ismerete. Abban a hitben élnek, hogy az angol az üzleti kommunikáció hivatalos nyelve. Bár ez részben igaz, problémák jelentkezhetnek azonban olyan üzleti partnerek esetében, akik az angolt nem beszélik.

Sok amerikai cég panaszkodik, hogy a japán piac zárt számukra. Ugyanakkor a japán vezetők és üzleti körök másképpen ítélik meg a helyzetet. Úgy gondolják, hogy az amerikai cégek a hibásak, mert nem próbálják megérteni a japán piacot. A japán üzleti vezetők tudatos erőfeszítéseket tesznek, hogy megtanuljanak angolul, az európaiak és az amerikaiak azonban ezt fordítva nem teszik. Így aztán a nyugati üzletembereknek gyakran nehézségeket jelent a japán gyártókkal,

az elosztókkal és a vásárlókkal való kommunikáció. (Ezek a vezetők nem is képesek hatásosan lobbizni a japán piacon...)

Nem mindenki képes arra, hogy elsajátítson egy idegen nyelvet. Egy fiatal számára sokkal könnyebb egy nyelv megtanulása, mert a füle képes a szavak apró, hangzásbeli árnyalatainak a megkülönböztetésére. A kozmopoliták szintén nagyobb sikereket érnek el, mert rajonganak az idegenekért. Másrészről a merev gondolkodásúak nehezen sajátítják el más nyelveknek az övékétől eltérő strukturális felépítését. Ha valaki meg akar tanulni egy nyelvet, akkor arra kell törekednie, hogy úgy gondolkodjon, mintha abból az országból jönne. Más szavakkal kifejezve: legyen képes gondolkodni az adott nyelven anélkül, hogy először fordítana. Amikor egy marketingkampányt más országba „áttelepítenek", körültekintő fordításra van szükség. Rendkívül fontos tudni azt, hogy nem a szavakat hanem a gondolatokat kell fordítani (sok elrettentő példát lehetne említeni, gondoljunk csak a „Perwoll-lal mosva" mottójú reklámra). Mivel a nyelvek közötti különbségek a szavak közötti apró jelentésbeli eltérésekben is megnyilvánulnak, a szószerinti fordítás ritkán jó fordítás. Bár a szótár segíthet a megértésben, a szótárak nem tudnak rámutatni a mondatokban, hanglejtésben, nyelvtanban és a kiejtésben található árnyalatbeli különbségekre. Ezért a hirdetéseket sokkal inkább átültetni, mint fordítani kell. (Mint ahogyan egy londoni ügynökség igazgatója elmondta: a fordítók általában akadémiai nyelvészek, akik semmit sem tudnak a meggyőzés, és a marketing szabályairól: a fogyasztóknak pedig nincs érzékük ahhoz, hogy megfejtsék: mit is akar az a mondat valójában jelenteni, de ez nem is várható el tőlük.)

A fordítás soha nem hangzik úgy, mint az „anyanyelvi" fogalmazás. Mindig hamisan cseng, „idegen szagot áraszt". Ezért pl. egy új márkanév bevezetésénél a lehető legrosszabb megoldás lehet.

A másik apróság, ami nagy félreértésekhez vezethet, az eltérő dátumozási rendszer. Az amerikaiak ragaszkodnak ahhoz, hogy mindig a hónapot írják előre, amit a nap és az év követ. A világ nagy része számára logikusabb a legkisebb egységgel kezdeni (a nap megjelölése), míg nálunk – és több keleti népnél is – az év, hónap, nap a természetes sorrend.

A félreértés és zavar akkor kezdődik, amikor a dátumot csak számokkal írják ki. Gondoljuk meg: a 2/3/1999-et az amerikaiak úgy értelmeznék, hogy 1999. február 3., míg másoknak ez a harmadik hónap második napját jelenti. Nem nehéz elképzelni, milyen nagy bonyodalmat okozhat ez a félreértés egy amerikai cég és egy külföldi fogyasztó között a szállítás és a fizetés dátumát illetően.

A félreértések elkerülhetők, ha betartunk *néhány alapvető szabályt* a nemzetközi kommunikációban.

- Ha kétségek merülnek fel az értelmezést illetően, mindig kérdezzünk rá!
- Válasszuk a témákat külön, egyszerre csak eggyel foglalkozzunk.
- Erősítsük meg a megbeszélteket írásban.
- A lényeges pontokat írjuk le a partnerünk által használt stílusban.
- Igazítsuk a beszédünket ahhoz az angol szinthez, amelyen partnerünk beszél.
- Használjunk vizuális segítséget, ha arra szükség van.
- Próbáljuk kerülni a technikai, sport- és üzleti zsargont.

Másképpen fogalmazva, manapság még sokszor úgy kommunikálunk a világ nagy részével, mintha egy kissé süket nagynénivel beszélgetnénk.

Ha valaki meg akar tanulni egy nyelvet, akkor arra kell törekednie, hogy úgy gondolkodjon, mintha abból az országból jönne. Más szavakkal kifejezve: legyen képes gondolkodni az adott nyelven anélkül, hogy először fordítana.

Bár a szótár segíthet a megértésben, a szótárak nem tudnak rámutatni a mondatokban, hanglejtésben, nyelvtanban és a kiejtésben található árnyalatbeli különbségekre. Ezért a hirdetéseket sokkal inkább átültetni, mint fordítani kell.

Felhasznált irodalom

1. Onkvisit, Sak – Shaw, John J. : *International marketing analysis and strategy,* Prentice Hall International, 1997.
2. Hall, Edward T.: *The silent language in overseas business,* Harward Business Review 38., 1960. máj.–jún.
3. Gutjahr, Gert: *A piaclélektan kézikönyve,* Aula, 1992.
4. Rekettye Gábor: *Nemzetközi marketing,* JPTE, 1994.

Szerzőink:
Szabóné Pataky Eszter,
a Magyar Marketing Szövetség
Etikai Bizottságának tagja,
a Kincstári Vagyoni Igazgatóság
regionális vezetője

Pakainé Kováts Judit, a Soproni
Egyetem docense

BORGULYA ISTVÁNNÉ

Sztereotípiák, előítéletek és a kultúraközi kommunikáció

– „A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok" kutatási program eredményeiből[1] –

A külföldi működő tőke beruházásai a magyar gazdaság meghatározó tényezőjévé váltak a 90-es évek közepére. A hazai gazdaság teljesítményének 60 százaléka ma már részben vagy egészben külföldi tulajdonban lévő cégektől származik; a nagyvállalati szektorban meghatározó a külföldi tulajdonú vállalatok szerepe. A kultúraközi együttműködés mindennapi gyakorlattá vált. Az effajta kooperáció mikéntjét azonban csak most tanuljuk. Fontos tehát, hogy empirikus felmérésekkel is minél többet megtudjunk az együttdolgozás buktatóiról, és megtanuljuk, miként kell elejét venni elkerülhető konfliktusoknak, vagy építő módon megoldani azokat, ha már előálltak. „A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok" c. kutatási program ehhez kíván hozzájárulni.

Esetek a gyakorlatból

• „Miután vállalatunkat átvette a német tulajdonos cég, elkezdődött a felső- és középvezetés továbbképzése. Ennek egyik formája volt, hogy meghívtak bennünket egy-egy egyhetes ismeretszerző látogatásra a németországi központba. Mindenki az itthoni osztályának megfelelő egységnél kapott helyet. A vendéglátó részlegvezető feladata az volt, hogy részletesen megismertesse az egységnél folyó munkát. Az én főnököm, Fieber úr az iroda berendezésének bemutatásával kezdte: elmagyarázta, amit a kezében tart, az egy »handy«, azaz mobiltelefon, és olyan okos készülék, hogy mindenhová magával viheti az ember, s ha épp nem ér rá a hívott beszélgetni, képes az üzenetet rögzíteni. Aztán megmutatta, hogy az asztalán lévő szürke valami egy PC-képernyő, azzal történik az adatok tárolása és feldolgozása. Mindezt majdnem szótagolva magyarázva. Éreztem, azt hiszi, a dzsungelből érkeztem, és otthon pattintott kővel kaszaboljuk a húst. Jóakaratú fölényességét egész héten át megőrizte. Gondolom, nem meglepő, hogy nem lopta be magát a szívembe. Én alig szólaltam meg, nem törekedtem arra, hogy akár magamról, akár otthoni vállalati hátterünkről bármit elmondjak. (Nyelvtudásomról csak annyit, hogy apám »NDK«-s német, egyetemistaként ismerte meg magyar anyámat. Miután összeházasodtak, Magyarországon telepedtek le, én itt születtem, magyarként nevelkedtem, de kiskorom óta beszélek németül – második anyanyelvként használom.) Néhány héttel később Fieber úr látogatott hozzánk, és bemutattam neki, hogy az általunk használt szoftver mennyivel korszerűbb, mennyivel több szempontú elemzésre képes, mint az övéké. Láttam, hogy összerándul benne valami." (Feljegyezve egy 98%-ban német tulajdonban lévő szolgáltató vállalatnál.)

• Egy német vállalat megvásárolt Magyarországon egy középméretű termelőüzemet. Új termékek gyártására állították át az üzemet. Ehhez a gépsorokat Németországból szerezték be. Ugyanolyan technológiával, ugyanolyan gépsorokkal, ugyanolyan minőségű termékek előállítását tűzték ki célul, mint a otthoni anyavállalatnál. Amikor a gépsorok beállítását és a munkaerőelosztást eltervezték és a németországi tapasztalatokkal is rendelkező magyar üzemvezetővel megbeszélték, az üzemvezető meglepetten látta, hogy míg a német üzemben három főt állítanak a gépsor mellé, a magyar üzemben hat fővel kalkuláltak. Magyarázatot kérve a német projektvezető csak ennyit mondott: „Ugyan már, örülünk, ha a magyarok így is képesek lesznek tartani a tempót."

A sztereotípiákról és az előítéletekről

Az interjúk során feljegyzett fenti eset mélyén sztereotípiák vagy előítéletek rejtőznek. Mik a sztereotípiák és az előítéletek? A két szociálpszichológiai fogalom szoros kapcsolatban áll egymással. A *sztereotípia* eredeti jelenté-

[1] A kutatás az OTKA (T 22 161), valamint a CEEPUS (98/30 sz. projekt) támogatásával a Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Üzleti Kommunikáció és Idegennyelvi tanszékén folyik.

se fizikai bevéséssel keletkezett, irreverzibilis lenyomat, produktum. A szót befogadta, és szakmai jelentéssel töltötte meg a pszichiátria, majd a pszichológia. Jelentőségüket a 20-as években írták le először. Az utóbbi olyan *berögződött, sematikus, az objektivitás szempontjából messzemenően helytelen képleteket* ért rajta, *amelyek döntésmegkönnyítő funkciót töltenek be bizonyos helyzetek megoldásában.* Olyan sematizáló, nem objektív kognitív folyamat eredményeként jönnek létre, amely során parciális tapasztalatokat általánosítunk, csoportkategóriákat, illetve akkulturációs folyamatokat veszünk át direkt vagy indirekt módon. Sztereotípiák embercsoportokról leggyakrabban foglalkozási, etnikai, nemzeti hovatartozásuk alapján alakulnak ki. Gyakran jelentős diszkrepancia áll fenn a szavakkal nyilvánosan is kifejezett és a személlyel vagy csoporttal szembeni tényleges beállítódás között. Az idegenekkel szembeni beállítódást kutatva Katz és Braly már 1933-ban különbséget tettek *kognitív* alapú negatív általánosítások (sztereotípiák) és *affektív-érzelmi* alapúak (előítéletek) között.

Az *előítéletek* tehát *alogikus, tapasztalati úton kellő módon meg nem erősített, nagy stabilitású, érzelmi indíttatású általánosítások személyekkel, csoportokkal vagy tárgyakkal szemben.* Bizonyos pszichológusok csak a negatív tartalmú általánosításokat kezelik előítéletekként, aki szerint az előítélet „elutasító, ellenséges beállítottság egy személlyel szemben pusztán azon az alapon, hogy egy adott csoporthoz tartozik, és emiatt feltételezhető róla, hogy azokkal a támadható tulajdonságokkal bír, amelyeket a csoportnak tulajdonítanak"). Mások szerint kialakulhatnak pozitív értékelési alapú beállítódások is. Ezt erősíthetik meg saját gyakorlati tapasztalataink is: a közelmúltig „jó minőségű," „értékes", „követésre méltó", „kívánatos" ítéletek kötődtek minden tárgyhoz, ami az elérhetetlen Nyugatról érkezett hozzánk. Az előítéletek terén is – akárcsak a sztereotípiák körében – különösen gyakori a bizonyos etnikai csoporthoz, nemzetekhez tartozókkal szembeni negatív beállítódás.

Mind a sztereotípiák, mind az előítéletek kialakulása rekonstruálható, visszavezethető az eredetig, megléte kísérleti úton bizonyítható. Okaira kétféle szintről kiindulva talált magyarázatot a tudomány. Oka kereshető az *egyénben:* bizonyos *személyiségjegyek* (mint az autoriter karakter) jó alapot szolgáltatnak az előítéletek kialakulásához; indítékok lehetnek az *egyéni tapasztalat, motiváltság* (mint a frusztráció és az általa kiváltott agresszió) és az *egyén kognitív korlátai* is. Lehet azonban az ok *társadalmi, csoportszintű* is, amikor szociális, valós csoportkonfliktusok motiválják. Ilyen esetben a társadalom, a csoport keretei között zajló *szocializációs folyamat eredménye.* Az előítéletek terén is kialakulhatnak tradíciók. Ezek normatív parancsolatokként működnek, és meghatározzák azt a módot, ahogyan egy csoport tagjainak bizonyos kiválasztott, kívülálló csoportok tagjaival szemben viselkedniük kell. Ily módon szociális örökségről van szó. Tanulással, utánzással, azonosulással válnak a szubjektum részévé, illetve internalizálással vesszük át őket. Kialakulásukban kiemelt szerepük van a gyermekkori hatásoknak, különösen az első hat életév benyomásainak. A gyermek a felnőttek szerepjátszását figyelve azonosul azok értékeivel és beállítódásaival, elraktároz bizonyos sajátos (sokszor extrém tartalmú) információkat, amelyeket később, adott hatásra hirtelen előhív emlékezetéből. Eltanul speciális reakciókat és viselkedési mintákat is. A szülők különösen erős bevéződéseket alakítanak ki gyermekeikben e téren. A gyerekek nemcsak spontán utánozzák a felnőttek viselkedését, hanem törekszenek is arra, hogy a tőlük elvárt mintákat megtanulják, mert a csoporttal való konformitás jutalommal (pl. biztonsággal) kecsegtet. (Pszichológusok kimutatták például, hogy a gyermekeiket autoriter módszerekkel nevelő anyák igen erős előítéleteket fejlesztenek ki gyermekeikben. Az ilyen módon nevelt gyerekekben ugyanis különösen erős az igyekezet, hogy az anya által közvetített mintának megfeleljenek.) Az etnikai kategórák mindig értékeléssel függnek össze. A gyermek például azt hallja anyjától, hogy a zsírosan csillogó haj a tisztátalanság jele. A tisztátalanság megvetendő, rossz dolog. A gyerek egyszer csak felfedezi: az indiánok haja csillog, tehát tisztátalanok. Az rossz dolog – tehát az indiánok rossz emberek. Az ítéletet kiterjeszti az egész emberre, majd az embercsoportra.

Miként a sztereotípiák és előítéletek kialakulásában a tanulás játszik meghatározó szerepet, ugyanúgy csökkentésüknek is a tanulás az egyik legfontosabb eszköze. Az iskolázottság, műveltség, általában a céltudatos képzés pedig még erőteljesebben leépíti a megalapozatlan beállítottságokat. A személyes kontaktus, az információk kicserélése, az egyenlőségi alapon létrejövő interakció, intim természetű kapcsolatok (barátság, szerelem, házasság) teremtése a legeredményesebb módjai felszámolásuknak.

Az előítéletek csak úgy küzdhetők le, ha az egyén a folyamat aktív részesévé válik. Szembe kell szegülnie a szocializáció folyamán szerzett negatív beállítottságával, tapasztalatával, és végül – mint számára elfogadhatatlant – el kell utasítania. A negatív beállítottság, a sztereotípia tudatstruktúrájának ugyan továbbra is része marad, de már nem esik egybe személyes meggyőződésével.

Az előítéletek és sztereotípiák, mint érzelmi zajforrások a kommunikációban

Az interjúk során feljegyzett esetek, amelyekhez hasonlókból egész csokorra valót gyűjtöttünk össze, megbántódásokra szolgáltatnak alapot. A kommunikáció akkor hatékony, ha az információ csorbítatlanul, tárgyilagosan, ferdítések nélkül jut el a címzetthez (munkahelyi kommunikációban a döntési vagy kivitelezési szinte-

kig), és a visszacsatolás zavartalan. Tudjuk, hogy a zajok torzulást hoznak létre a hír tartalmában. Az üzenet küldőjével szembeni erős érzelmi töltés (lehet akár pozitív, akár negatív) zajforrás a kommunikáció folyamatában. Negatív érzelmi beállítottság esetén (pl. ha a hír vevője sértődött, megbántódott, ellenszenvvel viseltetik partnere iránt) az „emocionális zajok" erősen torzítják a hírt. Ha valakit nem kedvelek, a legjobb szándékú kritikáját, jobbító javaslatát is rosszindulatú bántani akarásnak találom, mert negatív szűrőn keresztül értelmezem szavait. Üzenete egész más jelentést hordoz számomra, mint amit üzenni szándékozott. Természetes reakció, ha az üzenet tartalmát mérlegelés nélkül elutasítom.

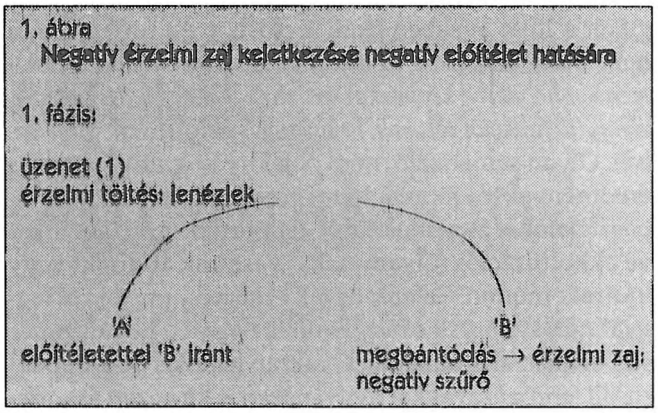
Az előítéletek ilyen torzulást eredményeznek a kommunikációban. A kommunikáció fázisai az alábbi módon alakulnak: 'A' kommunikációs partner előítéletekkel viseltetik 'B iránt. Előítélete verbális vagy nem verbális eszközök közvetítése révén nyilvánvalóvá válik 'B' számára. 'B' megbántódik, rajta is negatív hozzáállás uralkodik el (tegyük hozzá, negatív viszonyulása 'B' iránt indokoltabb, mint fordítva). Előáll az érzelmi zaj, beiktatódik a kommunikációs folyamatba egy negatív szűrő. Például 'B' így érez: 'A' fölényes velem, lenéz engem (minket), jobban képzettnek tartja magát. Most 'A' üzenetet küld 'B'-nek, pl.: „Célszerű lenne az ALFA nevű szoftverről a BETA-ra átállni". 'B' számára az üzenet lényege: 'A' már megint okosabb akar lenni, mint én (mi) vagyunk, ki akar irtani mindent, amit létrehoztunk, ránk akarja erőltetni a maga elképzelését." 'B' ezek után elutasítja 'A' javaslatát anélkül, hogy akár csak egy pillanatra mérlegelte volna: talán tényleg alkalmasabb lenne BETA a feladatok megoldására.

A lánc ezzel nem ér véget. 'B' elutasította 'A' valóban ésszerű javaslatát. 'A'-ban – most már tapasztalati úton is „bizonyítékokat" szerezve – erősödik az előítélet: Ezek a 'B'-k olyan stupidok, hogy képtelenek felfogni, mi visz előre a munkában. Ezeknek nem javaslatokat kell tenni, hanem egyszerűen a kezünkbe kell venni a kormánykereket.

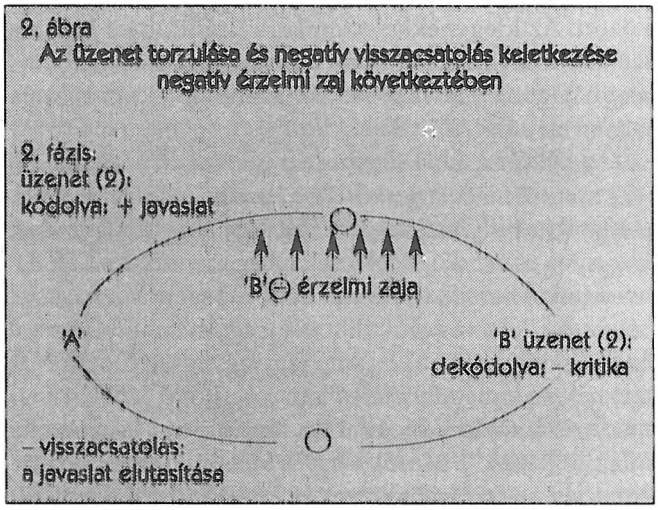
Felmérésünk során azt találtuk, hogy ilyen típusú kommunikációs törések viszonylag gyakran előfordulnak a nemzetközi együttműködések főként kezdeti szakaszában. Az együttdolgozás – hosszú folyamat eredményeként – segít beláttatni az előítélet alaptalanságát, és mód van arra, hogy a viszony megjavuljon. Előfordul azonban, hogy a megbántódás olyan mély és olyan heves visszacsatolásokat vált ki, hogy a konstruktív együttműködés nagyon nehézzé válik.

A magyar megkérdezettek úgy találták, a fejlettebb ipari országok delegáltjaiban a kooperáció elkezdésekor főként a magyarok technikai ismereteit illetően (a korszerű kommunikációs eszközök, a számítógép, szoftverek alkalmazása terén), munkaképességüket (teherbírásukat, munkatempójukat, munkafegyelmüket) illetően, és szervezési képességeik vonatkozásában élnek negatív előítéletek. Ezek felszámolása hónapokat vesz igénybe. Egy-két év telik el, amíg az együttműködés „bejáratódik", és a kommunikáció érzelmi zajának szintje normalizálódik.

1. ábra
Negatív érzelmi zaj keletkezése negatív előítélet hatására



2. ábra
Az üzenet torzulása és negatív visszacsatolás keletkezése negatív érzelmi zaj következtében



Az előítéletekből fakadó kommunikációs zavarok leküzdése

Mint szó esett róla, az előítéletek tanulással csökkenthetők. Az oktatásnak tehát jó esélye van az interkulturális kommunikáció előítéletekből fakadó zavarainak leküzdésére. Kutatási programunk elsődleges célja, hogy a felmérés eredményeit felhasználva, módszereket dolgozzunk ki a nemzetközi vállalatok kommunikációjának javítására. Ennek egy eleme lehet az előítéletek csökkentésére irányuló tréning-anyagok és módszerek kidolgozása. Esetgyűjtemények készítése, majd a tréning során saját előítéletek elemzése, okainak kibogozása, esetfeldolgozások, szimulációs interakciós szerepjátékok körvonalazódnak a program jelenlegi fázisában.

Szerzőnk tanszékvezető egyetemi docens a JPTE KTK Üzleti Kommunikáció és Idegennyelvi Tanszékén

BARTÁNÉ MUHARAY IRÉN – DÖME ISTVÁNNÉ – KÖRMENDI LAJOS

Fogyasztói preferenciák érvényesülése egy reprezentatív felmérés tükrében

Napjainkban már szinte közhely – mégsem lehet elégszer hangsúlyozni –, hogy valós piaci viszonyok között termelői, kereskedői gondolkodásunk, közelítésünk centrumában szükségszerűen a fogyasztónak kell állnia.

A fogyasztási javak tekintetében egyre inkább jellemző a nagy volumenű előállítás, ugyanakkor – az előbbivel némileg ellentmondásosan – az értékesítésnél az egy termék egy fogyasztó (vevő) kapcsolat jelenik meg.

A termelésben a „hagyományos" K + F ⇒ tervezés ⇒ gyártás ⇒ értékesítés fázisokból álló folyamat egyértelműen átalakul a marketing ⇒ K + F ⇒ tervezés ⇒ gyártás ⇒ értékesítés ⇒ vevőszolgálat folyamattá.

A fogyasztás „anatómiájáról"

A piacon a fogyasztó a termékeket nem öncélúan, hanem az általuk nyújtott, hordozott használati és esztétikai funkciókért vásárolja. Folyamatosan szükséges tehát feltárni, hogy a fogyasztó a termékek egyes funkcióit hogyan minősíti, hiszen eszerint fogja majd értékelni és a szépség, valamint a praktikum jól megválasztott ötvözetét megfizetni.

A fogyasztó – mint egyén – szükségletei és igényei kielégítését várja a gyártóktól, illetve azok termékeitől, szolgáltatásaitól. Akkor elégedett, ha azt kapja, amire szüksége van, azaz érvényesülnek konkrét elvárásai. Az adott kereslet személyhez kötődik, és ezt figyelembe kell venni még akkor is, ha átfogó döntések hozhatók fogyasztói csoportok szerint is. A piacon igazi megmérettetés történik, és csak azok tudnak talpon maradni, akik folyamatosan figyelemmel kísérik a fogyasztói igények változását. A termékekkel kapcsolatos elvárások megismerése, teljesítése – ha szükséges a gyors korrekció – elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalkozás versenyképes legyen, megalapozza tartós piaci jelenlétét.

A szükségletek tartalma és hierarchiája történelmileg determinált, emellett azonos időben sok-sok motívum alakítja az egyén vásárlói magatartását.

A fejlett piacgazdaságokban egyre inkább az tapasztalható, hogy az általános – a technikai színvonal által széleskörűen elérhető – műszaki jellegű funkciókat, paramétereket és azok választékát a fogyasztó már szinte evidenciaként kezeli. Ugyanakkor tudatosan (néha talán ösztönösen) előtérbe kerülnek, felértékelődnek azok a funkciók, amelyek a termék formai megjelenését, vonzását, imázsát hordozzák, ergonómiai tulajdonságait jelentik.

A felmérés szempontjai

Az előzőekben részletezett közelítés alapján végeztünk el – mintegy két éves késleltetéssel – egy skóciaihoz hasonló felmérést a ZALAIPARKER RT. üzlethálózatában rádiós magnetofont vásárlók körében.

A célirányosan és az említett felméréshez hasonló módon szerkesztett kérdőíveket 567 fő töltötte ki, és ebből 546 válasz volt a vizsgálat célja szerint értékelhető.

Az egyes tulajdonságok, szempontok (a kérdőíven nem a funkció megjelölést használtuk) esetében – a skóciai felméréshez hasonlóan – csak 5%-os toleranciával dolgoztunk.

Fókuszban a műszaki és kényelmi tulajdonságok

Az első érdekes információt a *műszaki* és a *kényelmi* szempontok, tulajdonságok aránya szolgáltatta, miszerint a két érték – előzetes várakozásunktól némileg eltérően – közel azonos, 51,3 és 48,7%-os megoszlást mutatott. Végső soron a két szempont-csoport ilyen arányban hatott a vevői döntésre. Ez az említett skóciai felmérésnél közel 40 és 60%-os arányra utalt.

A *műszaki tulajdonságok* között az 1. táblában bemutatottakat szerepeltettük.

Egyértelmű ezen tulajdonságoknál, hogy a vásárlók meghatározó szerepet a magnetofonhoz kapcsolódó felvételnek és lejátszásnak tulajdonítottak. A válaszokból az is valószínűsíthető tehát, hogy készülékeiket elsősorban magnetofonként funkcionáltatják.

1. tábla

Műszaki tulajdonságok és megoszlásuk

	Megnevezés	Megoszlás (%)
	Műszaki tul. = 100	Műszaki tul. = 51,3
felvétel és lejátszás	35,2	18,1
vevőrész (rádió)	22,0	11,3
hangerősítés	24,0	12,3
beállítás	11,0	5,6
áramforrás	7,8	4,0
Összesen	100,0	51,3

A 2. táblában bemutatott kényelmi szempontok közül kiemelkedik a vásárlók értékítéletében a hangminőség (31,7%) és alig több mint 6%-os jelentőséget tulajdonítottak a készülék imázsának.

2. tábla

Kényelmi szempontok és arányuk

	Megnevezés	Megoszlás (%)
	Kényelmi sz. = 100	Kényelmi sz. = 48,7
hordozhatóság	22,8	11,1
kezelhetőség	16,5	8,0
hangminőség	31,7	15,5
készülék nagysága	22,6	11,0
imázs	6,4	3,1
Összesen	100,0	48,7

A felmérések számszerű értékei azt mutatják, hogy a hazai fogyasztók, vásárlók preferenciarendszere ugyan még eltér, de lényegében már jelentősen közelít a fejlettebb európai országokban tapasztaltakhoz. Az eltérések tekintetében különösen szembetűnő, hogy a skóciai felméréseknél – a táblázatban látott 6,4%-os értéktől eltérően – az imázs súlyát a kényelmi szempontokon belül közel 50%-ra értékelték.

Miről árulkodnak a statisztikai elemzések?

Érdekes még néhány további statisztikai mutatót is elemeznünk. A fogyasztói értékítélet szélsőségeire – ha úgy tetszik a szóródás terjedelmére – utal, hogy a válaszadók közül 27 fő (4,8%) csak a műszaki, 39 fő (6,9%) pedig csak a kényelmi szempontokat vonta be az értékelésbe. Ebben nyilván a kérdőívvel, illetve az abban használatos fogalmakkal kapcsolatos bizonytalanságok is közrejátszottak.

A műszaki tulajdonságok tekintetében az átlagos négyzetes eltérés (szórás) 5,05%, a relatív szórás pedig 49,2% volt, ami ugyancsak a vásárlói értékítélet jelentős bizonytalanságairól, eltéréseiről árulkodik.

Némileg meglepő, hogy ezek az értékek a kényelmi szempontoknál valamivel alacsonyabbak, 4,8%, illetve 41,8% voltak.

A vizsgálatnál az is figyelembe veendő, hogy a felmérésbe vont termék az említett kereskedelmi vállalkozás üzletláncában döntően mint import van jelen. A termelőkre tehát a feltárt információk nem hatnak úgymond közvetlen üzenetként. A termékválaszték bővülése, a verseny éleződése, a multinacionális reklámok léte és terjedése viszont elengedhetetlenné teszi a piac különböző területein érvényesülő tendenciák megismerését, a szükséges változtatások időbeni véghezvitelét.

Intelmek a vállalkozásoknak

A talponmaradás alapvető feltétele, hogy a piac rezdüléseiről a vállalkozásoknak mindenkor kielégítő információi legyenek. A vevő véleményének, elégedettségének kell megadni azt az irányt, impulzust, amely az adott piacra specifikusan jellemző. Ahogyan minden termék kompromisszum, műszaki paraméterek, gazdaságossági követelmények és imázselemek valamilyen ötvözete, úgy a vásárlói döntés is az. A fogyasztót úgy szükséges „segíteni", hogy olyan döntést tudjon hozni, amiben kifejezésre jut a kettős kompromisszum, és így végül a vevő és az eladó elégedettségi szintje is magas lesz.

Ha sikerül felülmúlni a fogyasztók várakozásait mind a termékek, mind a nyújtott szolgáltatások minőségében, akkor joggal érzi majd vevőnk, hogy valódi hozzáadott értéket kapott, azt az értéket, amit a termék neki jelent, amely jóval több lesz a termék alkatrészeinek összegzett értékénél.

Termelőnek és kereskedőnek a mából tehát a jövőbe kell tekintenie, és jól kell tudnia értelmezni, amit a piacon lát. Tekintettel arra, hogy a tökéletes kristálygömböt még nem találták fel, minden vállalkozásnak elemi érdeke, hogy potenciális vevőivel „együtt éljen", ismerje szokásaikat, elvárásaikat, hiszen ettől függ jövője, sikere és/vagy sikertelensége.

Szerzőink:
Bartáné dr. Muharay Irén főiskolai docens,
Külkereskedelmi Főiskola

Dr. Körmendi Lajos főiskolai tanár,
Pénzügyi és Számviteli Főiskola Zalaegerszegi Intézete

Dr. Döme Istvánné főiskolai tanársegéd,
Pénzügyi és Számviteli Főiskola Zalaegerszegi Intézete

SZABÓ JENŐ

Új GATT-forduló a láthatáron

I. rész

A jelenleg hatályban levő, 1994-ben Marrakechben aláírt GATT Megállapodás értelmében egy évvel a Megállapodás hatályának lejárta előtt meg kell kezdeni az új egyezményről szóló tárgyalásokat. Az ez év végén Amerikában sorra kerülő WTO miniszteri értekezlet jó alkalmat kínál a számvetésre.

A folyamat

Már mintegy másfél éve tartanak az ún. informális megbeszélések, melyek módot nyújtanak arra, hogy a világ élelmiszer-kereskedelmét feszítő és a hatályos GATT Megállapodás által nem vagy rosszul szabályozott kérdéseket az egyes tagállamok, ill. azok érdekazonos csoportjai felvessék. Mélyreható elemzések, WTO-titkársági összehasonlító vizsgálatok egész sora és az időközi WTO miniszteri konferenciáinak anyagai, iránymutatásai segítik a folyamatot. Minden, valamilyen szempontból az élelmiszer-világkereskedelemben érintett állam törekszik arra, hogy ebben az érdekfeltáró, érdekérvényesítést előkészítő folyamatban feltárja vagy sérelmezze az őt károsan érintő gyakorlatot, és szövetségest keressen a probléma új megállapodás keretein belüli rendezésére.

Értelemszerű, hogy ebben a problémafeltáró és szövetségeseket kereső időszakban kemény kritikák érik a csökkentési kötelezettségek alól kibújókat éppúgy, mint az érvényben levő GATT Megállapodást.

Elégedetlenségre bőven akad ok, ugyanis az élelmiszerek világkereskedelme 1995 óta (a GATT Megállapodás hatályba lépte óta) nem bővült látványosan. Egyes hírforrások szerint a kereskedelem 1996-ban 6, 1997-ben pedig 9%-kal bővült, és a világpiaci árak várt növekedése sem következett be.

Az alapvető okokat, motivációs tényezőket keresve persze egyértelműnek tűnik, hogy a válságjelenségek, mint az 1997-ben kirobbant ázsiai válság, majd az 1998 augusztusában bekövetkezett orosz pénzügyi összeomlás, végezetül az 1999 januárjában kitört brazil pénzügyi válság a fizetőképes kereslet csökkentése révén és a leértékelések exportösztönző hatása következtében negatívan befolyásolták a világ élelmiszer-kereskedelmét. Emellett azonban egyfajta programozottságot is feltételeznek azok, akik állítják, hogy az Uruguayi Forduló lezárásaként rögzített megállapodás nagyon magas támogatottságot és komoly importkorlátozást felmutató bázisidőszakra alapozódott, így az eredmény nem lehetett kétséges.

Az is konfliktusforrás és rendezendő kérdés, hogy az 1994-es GATT Megállapodás jónéhány, ma már megkerülhetetlen kérdéssel nem is foglalkozott, illetve abban az időben nem is foglalkozhatott. (Ilyen kérdésként vetődik fel pl. a globalizáció, az etnikai alapon szerveződő multinacionális cégek kereskedelemre gyakorolt hatása, vagy az állami feladatvállalás regionális aspektusai.)

Emellett azonban az 1995-től érvényes GATT Megállapodás végrehajtása kapcsán jónéhány anomália is felszínre került és ezek a szabályozásbeli gondok, vagy a megállapodás hiányosságainak tekinthető kérdések komoly hatást gyakorolhatnak az 1999-ben megkezdődő újabb GATT-fordulóra, a kialakuló új kereskedelmi világrend arculatára.

A problémás területekről röviden, a témakörök felvetése szintjén az alábbiak mondhatók:

„Elégedetlenségre bőven akad ok, ugyanis az élelmiszerek világkereskedelme 1995 óta nem bővült látványosan és a világpiaci árak várt növekedése sem következett be.

A GATT Megállapodás piacnyitásról szóló előírásainak végrehajtása során kiderült, hogy a GATT-kvóták menedzselése, pályáztatása illetve elosztásának módjai tág teret engednek a piacvédelem számára."

• A GATT Megállapodás piacnyitásról szóló előírásainak végrehajtása során kiderült, hogy a GATT-kvóták menedzselése, pályáztatása illetve elosztásának módjai tág teret engednek a piacvédelem számára. Jórészt a tendenciózusan alkalmazott módszereknek köszönhető, hogy az átlagos kvótakihasználás alig haladja meg a 60%-ot. Magyarországot is több ízben komolyan támadták az alacsony (az 50%-ot alig meghaladó) kvótakihasználás miatt. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a mi felfogásunk szerint a negyedévekre, félévekre lebontott éves kvóták és az, hogy az egy pályázónak juttatható kvótarészt meghatároztuk – tisztességesebb és jobb hatékonyságú elosztási szisztéma, mint az „aki előbb jön, előbb kap" elv szerinti elosztási gyakorlat. A WTO-ban ránk nehezedő nyomás következtében 1998 elején mi is áttértünk erre a sokak által követett pályáztatási szisztémára. Ennek a következményeit issza pl. a sertéságazat, ugyanis 1998 első negyedévében ki is merült az éves GATT-kvótánk, ami kb. 60 Ft/kg-mal verte le pár hét leforgása alatt a felvásárlási árakat.

Az átlagos GATT kvótakihasználás alig haladja meg a 60%-ot. Magyarországot is több ízben komolyan támadták az alacsony (50%-ot alig meghaladó) kvótakihasználás miatt..

A piacnyitás másik gondja, hogy a GATT-kvóták nagyságrendje, struktúrája nem teszi lehetővé az érdemi piacrajutást, mivel az alacsony, kedvezményes vámszintű kvótát sok helyütt prohibitív jellegű, lényegében véve a piacról való kizárást célzó extra vámok kísérik.

• A piacnyitás másik gondja, hogy a GATT-kvóták nagyságrendje, struktúrája nem teszi lehetővé az érdemi piacrajutást, mivel az alacsony, kedvezményes vámszintű kvótát sok helyütt prohibitív jellegű, lényegében véve a piacról való kizárást célzó extra vámok kísérik. Kvótán kívül így nincs lehetőség a szállításra.

• A GATT Megállapodás megkötésének időszakában nem volt és a mai napig sincs egységes dimenziót követő vámrendszer, ami megnehezíti a vámszintcsökkentési vállalások betartásának ellenőrzését. (Ad valorem vámok mellett sok a naturális vállalás vagy a kombinált megoldás.)

• Alulszabályozott területnek számít az infláció beszámíthatóságának kérdése is. A Megállapodás maga csak érintőlegesen, elvi síkon foglalkozik a pénzromlást kiküszöbölő, a vállalások reálértékének kimutatását lehetővé tevő megoldásokkal. A probléma megnyugtató megoldása sok országot érint, így többek között Magyarország számára sem közömbös, hogy milyen következtetésre jut a WTO Mezőgazdasági Bizottsága.

• Piaczavaró hatásánál fogva sokan támadják az állami kereskedelmi szervezetek, leginkább azok monopólium jellegű jelenlétét az élelmiszer-kereskedelemben. Az import monopólium ártorzító hatását értelemszerűen az exportőr országok támadják igen hevesen.

• Sok kritika éri az USA-t az exporthitel támogatási rendszerét illetően. Az USA közvetlen exporttámogatásra alig, exporthitel-támogatásra pedig sokat költ.

• Kritikai éllel vetődik fel az ún. zöld dobozba tartozó támogatások legjelentősebb kihasználójának tekintett USA belső piacnyitásának (az élelmiszerjegy-programoknak) a kereskedelemre, piacnyitásra gyakorolt esetleges negatív hatása, ezen támogatási formák alkalmazásának jogossága.

• A Cairnsi Csoport 1998 szeptemberi miniszteri értekezletén született állásfoglalás jelzi, hogy GATT Megállapodás betartása mellett is fennáll a veszélye egy kereskedelmi háború kirobbanásának, ugyanis az orosz válságra történő reakciók során az exporttámogatások fokozása (lásd az EU sertésexport-támogatási többleteit) komoly reakciókat vált ki más országok kormányaiból is. A reakciók sora láncreakciószerűen működik, hisz pl. Magyarország is többlettámogatással tudott csak piacon maradni 1998 utolsó hónapjaiban.

Exporttámogatás

A 134 WTO tag közül mindössze 25 tagország alkalmazza ezt a széles körben a legdurvább piactorzító támogatásnak tartott támogatási elemet. (Megjegyzés: az összes kifizetett éves exporttámogatási keret háromnegyedét az EU alkalmazza.)

Értelemszerű, hogy mind a fejlődő országok (amelyek az agrárfoglalkoztatás veszélyeztetését látják az exporttámogatásban), mind pedig a Cairnsi Csoport tagjai, csakúgy mint az előző GATT-forduló során, élesen támadják az exporttámogatás kialakult gyakorlatát, és a kiiktatandó eszközök közé sorolják.

Az exporttámogatás másik nagy problémakörét technikai jellegű kérdések képezik, nevezetesen az éves leépítési ütem (6 év alatt 36%-os exporttámogatás-leépítés és a támogatott termékmennyiség 6 év alatti 21%-os csökkentése) meghatározása mellett a GATT Megállapodás szövege nem tért ki arra az esetre, hogy mi van akkor, ha valamely ország nem hasz-

nálja ki az éves kedvezményes exporttámogatási nagyságrendet, egy későbbi időpontban viszont (amikor a piaci szituáció ezt igényli) kumulálja, összevontan kívánja igénybe venni és alkalmazni. Ez a fajta utólagos korrekció a GATT Megállapodás kereteit (szövegét) nem, de a szellemét durván sérti, hisz épp a megállapodás célrendszerét, a piaci korlátok, kötöttségek enyhítésének kritériumát ássa alá. (Lengyelországot és az EU-t is keményen érinti ez a kérdés.)

Exporttámogatási hatású az említett exporthitelezési gyakorlat is, melyet sokan támadnak (elsősorban az USA kereskedelmi gyakorlatát jellemzi).

Magyarország is készül az új GATT-fordulóra, melyet az ún. „CEFTA PAPER" fémjelez.

Az a WTO-beadvány, mely az átmeneti gazdaságú országok minden más gazdasági állapottól való sarkalatos eltéréseit hivatott bemutatni a WTO-tagok plénuma előtt, azzal a nem titkolt szándékkal készült, hogy az 1999-ben megkezdődő új GATT-fordulón különleges átmeneti elbánásban részesülhessünk.

Az ún. CEFTA PAPER magyar kezdeményezés, és arra irányul, hogy bizonyos általános érvényű támogatások, melyek az átalakuló vagy átalakulás után levő gazdaságok mezőgazdaságának talpraállását segítenék, különleges elbánásban részesülhessenek egy új GATT-megállapodás keretein belül.

A különleges elbánás igénylése két alapvető – az átalakulásból következő – problémán alapszik. Nevezetesen:

• Általánosan elfogadott tény, hogy a mezőgazdaság a nemzetgazdaság inflációra legérzékenyebb ágai közé tartozik, mivel jelentős idő telik el az input (mint pl. vetőmag, műtrágya megvásárlása, a termelési tevékenység zömének elvégzése) és a termés eladása között. Mivel a gazdasági-társadalmi átalakulási folyamatokat általános, az ágazaton kívüli okokból adódó, jelentős infláció kíséri, ezért az átalakuló országokban szükség van kamattámogatásokra és input támogatásokra annak érdekében, hogy a gazdálkodókat legalább részben kompenzálni lehessen a gazdasági átalakulás ezen elkerülhetetlen makrogazdasági mellékhatásáért.

• Az átmeneti gazdaságú országok egy másik közös vonása a viszonylagos tőkehiány, ami különösen jelentős a mezőgazdaságban, mert az ágazat különösen tőkeigényes. A mezőgazdasági művelés alatt álló földek kárpótlás révén történő újraelosztása 1989 óta radikálisan megváltoztatta a tulajdonosi és földhasználati strukturát, a termelés szerkezetét, és a viszonylag fejletlen infrastruktúra tovább romlott. A tulajdoni rendezés, a kis gazdálkodó egységek megjelenése a termőföld fragmentációját eredményezte. A beruházási támogatások ennek következtében életbevágóan fontosak ahhoz, hogy a mezőgazdasági termelés életképessége visszaálljon és a gazdálkodók alkalmazkodni tudjanak az új gazdasági környezethez.

> A mezőgazdaság a nemzetgazdaság inflációra legérzékenyebb ágai közé tartozik, mivel jelentős idő telik el az input és a termés eladása között. Mivel a gazdasági - társadalmi átalakulási folyamatokat jelentős infláció kíséri, ezért az átalakuló országokban szükség van kamattámogatásokra és input támogatásokra
>
> ◆
>
> Ma a halmozottan hátrányos helyzetű vidékek lakossága kényszervállalkozásként foglalkozik alacsony színvonalú mezőgazdasági termeléssel.

Mivel a „CEFTA PAPER"-rel fémjelzett magyar kezdeményezés – kedvező fogadtatás esetén – régiónk (Közép-Kelet-Európa) valamennyi országát előnyösen érintheti, ezért kemény háttérdiplomáciai munka kezdődött 1999 szeptembere, októbere folyamán Genfben szimpatizánsok, érdekazonos WTO-tagok megnyerésére, kezdeményezésünk közös ügyként való elismertetésére. A beadvány megnevezése is jelzi, hogy a CEFTA-országok csoportját sikerült a kezdeményezésnek megnyerni és velük közös beadványban jelezni a WTO-titkárságnak, hogy milyen ideiglenes kedvezményekre, különleges elbírálásra tartunk igényt az új GATT-megállapodás keretein belül.

A CEFTA PAPER alátámasztásaként, a GATT Megállapodás és a tényleges tennivalók között meglévő feszültségek érzékeltetése végett az alábbiakat érdemes szem előtt tartani.

A magyar gazdaság rendkívül viszontagságos évtizedet hagy maga mögött 1999-cel. Az egy évtizeddel ezelőtti politikai változás mélyreható gazdasági átalakulással, súlyos bel- és külpiaci piacvesztéssel, tulajdonosváltással és strukturális változásokkal járt. A mezőgazdaságban felbomlott a korábbi tulajdonosi és üzemi szerkezet, felaprózódott a földvagyon, felbomlott a korábbi integrációs rendszer, leértékelődtek az egykori nagyüzemi állóeszközök, abnormális méreteket öltött a tőkekivonás, eszköztelenné vált az új és még ma is alakulófélben levő vegyes típusú (családi gazdaságra és társasági formákra egyaránt építő) üzemi struktúra.

A jelenleg hatályos GATT-WTO Mezőgazdasági Megállapodás ahelyett, hogy segítené a politikai-gaz-

dasági átmenet útjára lépett országok gazdasági regenerációjának folyamatát, gátolja a gazdasági normalizációt, szűkíti a kormányok mozgásterét. A Megállapodás nem kezeli az átmeneti gazdaságok sajátos igényeit, a központi tervezésű rendszerek lebontását és a piacgazdasági modell kiépítését, a konszolidáció folyamatát.

Első megközelítésben a Megállapodás több változatot is kínál a szerkezetkiigazításra, a valóságban azonban a gazdasági átalakulás folyamatát kísérő specifikus körülmények hatástalanná teszik azokat.

Foglalkoztatás és szociális problémák

Az 1989 előtti mezőgazdaság kb. háromszor nagyobb létszámot foglalkoztatott, mint jelenleg. Mi több, a kedvezőtlen termőhelyi adottságú vidékek lakosságának is fő foglalkoztatója volt a mezőgazdaság. A szövetkezeti modell emellett integrátorként is működve szervezte a háztáji termelést (munkaintenzív kultúrák és az állattenyésztés egyes ágazatai).

Ma a halmozottan hátrányos helyzetű vidékek lakossága kényszervállalkozásként foglalkozik alacsony színvonalú mezőgazdasági termeléssel. Sem az ipar, sem a szolgáltatás, sem a mezőgazdaság nem képes munkát és foglalkoztatást biztosítani. A munkanélküliség ezeken a vidékeken többszöröse az országos átlagnak. Az egykori mezőgazdasági foglalkoztatottak mintegy kétharmada a munkanélküliségi vagy szociális segély költségeivel, a migrációs és a szociális kilátástalanság költségeivel terheli a társadalmat, valójában nem vagy alig jelentenek fizetőképes keresletet. A mezőgazdasági foglalkoztatási helyzet javítása új beruházásokat, infrastrukturális fejlesztéseket, képzést igényel. Ez a rekreációs folyamat éppen a jövedelmezőségi és szociális válságban levő területeken nem nélkülözheti a fokozottabb állami támogatást. Ez az oka, hogy a fokozottan hátrányos helyzetű vidékeken többletettámogatásokkal ösztönözzük a fejlesztéseket (épület- és ültetvényberuházásokat, ami AMS-hez tartozó beavatkozás). Ezek a beavatkozások azonban a hatályos GATT-szabályozás értelmében a csökkentendő támogatások körébe tartoznak. Tehát a 90-es évek fő gondja a termelési alapok új helyzethez való igazítása, ami nem hasonlít egyetlen fejlődő ország problémájához sem. A politikai változásokon átment országok ezért tartanák méltányosnak, ha az átalakulási költségekre átmeneti kedvezményeket kapnának.

> Számunkra az új piacgazdasági modell szerint működő magyar agrárpotenciál tartalékainak feltárását, lehetőségeinek kiaknázását, a komparatív előnyeinkkel való élés lehetőségét jelentené, ha a világ az elzárkózás politikája helyett a liberalizáció útját választaná továbbra is.
>
> ◆
>
> A mezőgazdasági foglalkoztatási helyzet javítása új beruházásokat, infrastrukturális fejlesztéseket, képzést igényel. Ez a rekreációs folyamat éppen a jövedelmezőségi és szociális válságban levő területeken nem nélkülözheti a fokozottabb állami támogatást.

Regionális feszültségek kiéleződése

Az átalakulási folyamat veszteseként is jellemezhető a mezőgazdaság, hisz a kára nem csupán a foglalkoztatásban, tőkeellátottságban, beruházások elmaradásában, jövedelmezőségének romlásában, hitelképességének gyengülésében árérvényesítő képességének elhalványulásában, gépparkjának, felszereléseinek, építményeinek, menedzsmentjének az új tulajdoni viszonyok közötti alkalmatlanságában jelentkezik, hanem a regionális feszültségek kiéleződésében, az integrációs kapcsolatok szétzilálódásában és a kereskedelmi csatornák szétesésében is tetten érhető (privatizált élelmiszeripar, kereskedelmi láncok). Az új helyzet tehát a tulajdoni rendeződés időigényes és költséges folyamatán túl új intézményrendszer, szolgáltatási hálózat, integrációs kapcsolatok kiépítését is igényli, ami extra kiadási többletekkel terheli a költségvetést.

A magyar mezőgazdaságot az átalakulási veszteségek következtében az átmeneti periódusban:

- az átlagos szintet meghaladó inflációs nyomás,
- alacsony tőkeellátottság, a rossz hitelképesség miatti gyenge hitelellátottság,
- elmaradt beruházások,
- alacsony technikai és technológiai színvonal,
- gyenge infrastruktúra (úthálózat, informatikai háttér, telekommunációs hálózat, szállítási kapacitás),
- heterogén gazdaságszerkezet, gyenge érdekérvényesítő képesség,
- szervezési és vezetési hiányosságok,
- kezdetleges marketingtevékenység, a piacmegdolgozás alacsony szintje,
- a regionális feszültségek kiéleződése, a fejlesztési támogatások egyenlőtlen megoszlása

jellemzik. Mindezt a multinacionális élelmiszerkereskedelmi láncok kiépülése fűszerezi egy átalakuló fogyasztói piacon.

A mezőgazdasági foglalkoztatást ért általános veszteségek mellett különösen a munkaerőmegtartó képesség gyengülésének regionális aspektusai a veszélyesek.

Ezért az átalakulási veszteségek enyhítése során extra fejlesztési, beruházási többleteket kíván a vidéki élettér népességmegtartó képességének növelésére irányuló politika. Márpedig ez, ha nem intézményi, infrastrukturális beruházásokat érint csak, hanem a termelés újraindítását, vagy technológiai fejlesztéseket, az állatállomány minőségi javítását is magába foglalja, akkor a GATT Megállapodás szerint egyértelműen az ún. csökkentendő támogatási kategóriába tartozna.

Elvárások

A jelenségek körvonalazása persze még nem vélemény, pláne nem kidolgozott és képviselhető álláspont egy új GATT-vitában. Az egymásnak feszülő érdekek harcában a magyar érdekek megfogalmazására nagy szükség lenne. Ha ilyen alapmű még nem is született, annyi bizonyos, hogy a magyar agrárgazdaság, mint exporttöbbletek permanens előállítására képes agrárium, abban érdekelt, hogy a jövő világkereskedelmi rendjét ne az elzárkózó, a protekcionista törekvések, hanem a nemzeti piacokhoz való hozzáférés, a liberalizáltabb élelmiszerkereskedelem jellemezze.

Számunkra az új piacgazdasági modell szerint működő magyar agrárpotenciál tartalékainak feltárását, lehetőségeinek kiaknázását, a komparatív előnyeinkkel való élés lehetőségét jelentené, ha a világ az elzárkózás politikája helyett a liberalizáció útját választaná továbbra is.

Nyilvánvaló, hogy ebből a szempontból egészen más helyzetben és más motivációkkal készülünk az 1999-es GATT fordulóra, mint az az EU, amely felé tartunk. A világ élelmiszer-kereskedelmének több mint 90%-át adó 134 ország, a WTO jelenlegi teljes jogú tagsága és a tagságra várakozó mintegy 20 ország az 1999 végén megrendezésre kerülő új GATT-fordulót a jelenlegi GATT-WTO Megállapodás működési zavarainak feltárására és egy új kereskedelmi világrend kialakítására, illetve bevezetésére kívánja használni.

A tét nem kisebb, mint a piacok újrafelosztása, illetve a piaci pozíciók megőrzése vagy erősítése. A prognózisok és népességelőrejelzési kitekintések azt mutatják, hogy dinamikusan bővülő fogyasztói piacra lehet számítani a következő évezred első évtizedeiben.

Az Ázsiában ma élő 3,2 Mrd fős lakosság 2030-ra 2 Mrd fővel bővül. Ekkorra az emberiség több mint fele már Ázsiában él. A fogyasztói kereslet szerkezetére és minőségére is utaló jelenség, hogy az ottani népesség 60%-a 25 éven aluli lesz. Mivel Európában a kínálat növekedési üteme messze meghaladja a fogyasztásbővülés ütemét, ezért a világ nagy élelmiszer-termelőinek egyértelmű célja, hogy Ázsiában eresszenek gyökeret, az ottani keresletbővülést használják ki.

A mezőgazdasági foglalkoztatást ért általános veszteségek mellett különösen a munkaerőmegtartó képesség gyengülésének regionális aspektusai a veszélyesek.

A magyar agrárgazdaság, mint exporttöbbletek permanens előállítására képes agrárium, abban érdekelt, hogy a jövő világkereskedelmi rendjét ne az elzárkózó, a protekcionista törekvések, hanem a nemzeti piacokhoz való hozzáférés, a liberalizáltabb élelmiszerkereskedelem jellemezze.

A multilaterális kereskedelmi megállapodás természeténél fogva sokszereplős, így érdekes lehet más, a kereskedelmi világrend alakítását nálunk meghatározóbb módon befolyásoló országok, országcsoportok vagy integrációk álláspontját is megismerni.

Ezzel foglalkozunk cikkünk II. részében, amely a lap következő számában jelenik meg.

Szerzőnk az Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium főtanácsosa

magyar
műhely

A kortárs progresszív irodalom, zene, képző- és médiaművészet fóruma.

Megrendelhető a kiadó címén:
1463 Budapest, Pf.: 823
E-mail: sxs@elender.hu

TATTAY LEVENTE

Lehetőség a marketingben: a merchandising

A merchandising viszonylag új gazdasági jelenség, amely napjainkban egyre nagyobb teret nyer. A merchandising szóhasználat először angol és francia nyelvterületen jelent meg. Általában a gazdasági terminológia – Németország kivételével, ahol a merchandising szinonimájaként a Vermarktung szóösszetételt alkalmazzák – ugyanezt a szakkifejezést használja. A merchandising lényegében arculatátvitelt jelent. Jólismert személyek (Alain Delon, Jürgen Klinsmann, Gabriella Sabatini stb.), képzeletbeli, vizuálisan megtestesített figurák (James Bond, Rambo, Kojak, Batman, Superman stb.), rajzfilmes és mesefigurák (Tom és Jerry, Mézga család, Süsü a sárkány, Asterix stb.) felhasználását jelenti az áruforgalomban. Az arculatátvitel nagy előnye, hogy a jólismert figurákat a fogyasztók árujelzőként is szívesen fogadják. Azok figyelemfelkeltésre, a vásárlók meggyőzésére, eladásösztönzésre egyaránt alkalmasak.

Az arculatátvitel többé-kevésbé korábban is létezett. Például a kereskedelemben már a múlt század végén létezett Petőfi vászon és Kossuth fénymáz. Újházi Ede, a múlt században élő neves színész reklámozta a Gottschlig rumot. („Marha, mondja a Mester – ez volt Újházi beceneve – igyál Gottschlig rumot" – mondotta a múlt század kilencvenes éveiben népszerűvé vált és ma sem elfelejtett plakát.)

Az arculatátvitel tömeges alkalmazása jelentette a 80-as, 90-es években azt a változást, amely a merchandising tanulmányozását mind a közgazdaságtan, mind a marketing, mind a jogi szabályozás szempontjából aktuálissá tette. Magyarországon merchandising elsőként a 80-as, 90-es években jelent meg, mégpedig elsőként a vendéglátóiparban és a divatáru-kereskedelemben.

A divatáru-kereskedelemben a Pretty Woman (ismert amerikai film címe) divatház „Mode Emanuell" márkája – megihletve a világhírű Emanuelle filmsorozatól – fémjelzi a merchandising terjedését.

A vendéglátóiparban elég a Frédi étteremre hivatkozni (a „The Flinstons" amerikai filmsorozat kedvelt figurája, és a magyar változatban főhősként Bénit, Frédit, Irmát és Vilmát vonultatja fel), amelyben még „Frédi kedvence" és „Béni csemegéje" nevű ételek is szerepelnek az étlapon!

A merchandising alkalmazására az a jellemző, hogy szinte végtelen válfaja van, az üzleti élet reklámigényes területein nagyszerűen alkalmazható és igen hatékony. A merchandisingre azonban mindig az a jellemző, hogy a szóbanforgó figurákat, népszerű személyeket, mesefigurákat, árujelzőket sohasem az eredeti rendeltetésüknek megfelelően használják fel. Így például a filmcímekből, szerzői alkotások címeiből, képzeletbeli személyek neveiből árujelzőket képeznek. Ezért van például Budapesten „Columbo" (híres amerikai filmsorozat címe és főhőse) söröző, „Bonny and Clyde" (amerikai film címe) espresso, „Tom és Jerry" alkoholmentes pezsgő. Abban az esetben viszont, ha árujelzőket, védjegyeket, szimbólumokat, cégneveket vagy más megjelöléseket használnak fel az értékesítés ösztönzésére, azokat az eredeti árujegyzékűktől (tevékenységi körtől) eltérően alkalmazzák. Így a világhíres francia divatcégek – Ives Saint Laurent, Pierre Cardin, Christian Dior – a jól bevált és méltán népszerűvé vált arculatukat a legkülönbözőbb

A merchandising az üzleti élet reklámigényes területein nagyszerűen alkalmazható és igen hatékony.

Ha árujelzőket, védjegyeket, szimbólumokat, cégneveket vagy más megjelöléseket használnak fel az értékesítés ösztönzésére, azokat az eredeti árujegyzékűktől eltérően alkalmazzák. Így a világhíres francia divatcégek a jól bevált és méltán népszerűvé vált arculatukat a legkülönbözőbb dísztárgyak és ajándéktárgyak értékesítésére használják fel.

dísztárgyak és ajándéktárgyak (tollak, öngyújtók, órák, különböző papíráruk stb.) értékesítésére használják fel.

A merchandising fogalma és fajtái

A merchandising fogalma hivatalosan nem létezik az azt alkalmazó országokban, így többek között sem az Amerikai Egyesült Államokban, sem a fejlett európai ipari országokban. Magyarországon sincs jogszabályban meghatározott fogalmi megközelítés a merchandising vonatkozásában. Az AIPPI (Nemzetközi Iparjogvédelmi Egyesület) 1995-ös, Montreálban rendezett konferenciája jelentős figyelmet fordított a merchandising jogi problémáira, fogalmának meghatározására. Az AIPPI az alábbi fogalmi megközelítést dolgozta ki: *„A merchandising szimbólumok, védjegyek, szerzői jogi alkotások részei, valódi vagy képzeletbeli személyek külső megjelenésének felhasználását jelenti abból a célból, hogy az áruk értékesítését, szolgáltatások nyújtását ösztönözzék, feltételezve, hogy a kérdéses megjelöléseket nem eredeti funkcióiknak megfelelően, mint a meghatározott áruk és szolgáltatások megjelölésére alkalmas megjelölésként, hanem más áruk és szolgáltatások értékesítésére használják fel a kérdéses figurák általános ismertsége, vonzereje alapján."*

Az említett arculatátvitel elvileg háromféle módon valósul meg:

• *Az első* úgy értelmezhető, hogy egy, *már jól ismert, más jogosult rendelkezésére álló mesefigurát, vagy ábrázolást használnak fel* abból a célból, hogy a keresletet meghatározott áruk és szolgáltatások vonatkozásában felélesszék és élénkítsék. A Kodak cég a karácsonyi vásár alkalmából igénybe vette 1998 őszén a Micimackó figuráját fotócikkek értékesítése céljából.

• Az arculatátvitel *másik módja a meglévő, bevált saját arculat felhasználása más területen* abból a célból, hogy meghatározott árukat megjelölő védjegy vagy ábra népszerűségét, egy adott figura vonzerejét, egy meglévő ábrázolás hatékonyságát más jellegű árukra átvigyék.

Lehet a leghíresebb magyar éttermet, a „Gundel" céget említeni, amely tevékenységét a borkereskedelemre is kiterjesztette. A „Gundel" címkével a legismertebb magyar borokat, így a Tokaji Aszút, az Egri Bikavért és a Villányi Cabernet France-t értékesítik.

• A merchandising *harmadik elvi lehetősége* az úgynevezett „szabad" jelzések használata. Ezért használják a nemzetközi kereskedelemben a „Diesel" jelzést divatárukra, a „Bleifrei" megjelölést farmerre, továbbá a „Fahrenheit"-et kozmetikai termékekre. Ezért lajstromozták pl. a „Stress" megjelölést védjegyként egy hazai divatárukat forgalmazó budapesti kft. javára.

A merchandising harmadik elvi lehetősége az úgynevezett „szabad" jelzések használata. Ezért használják a nemzetközi kereskedelemben a „Diesel" jelzést divatárukra, a „Bleifrei" megjelölést farmerre, továbbá a „Fahrenheit"-et kozmetikai termékekre.

Nemzeti és nemzetközi merchandising

Ami a merchandising figurák különböző felhasználását illeti, meg lehet különböztetni nemzeti jellegű és nemzetközi merchandisinget.

Az eredeti magyar ábrázolásokkal és magyar nevekkel operáló merchandising ritka. Ebben a vonatkozásban az ismert magyar bábfilmeket és rajzfilmeket célszerű említeni. E filmek alakjait, így a „Mézga család", a „Vizipók, a csodapók", valamint a „Süsü a sárkány" ábrázolásait a legkülönbözőbb gyermekáruk népszerűsítésére használják fel.

Ezzel szemben álló tendenciát mutat a nemzetközi jellegű marketing. Az ilyen irányú tevékenység gyors növekedést könyvelhet el az elmúlt években. Mindennél többet mond, hogy a Mickey Mouse, Donald Duck, Bambi, Snoopy, Garfield, Batman, Superman és más nemzetközileg is elfogadott megjelölések, eredeti rendeltetésüktől eltérően mint árujelzők ismertté váltak és keresettek.

A merchandising fajtái a felhasznált ábrázolások különfélesége szerint

Nagy gazdagságot mutatnak kialakításuk szerint azok a megjelölések, amelyek a merchandising céljaira felhasználhatók. Ezek a kialakítások az alábbiak szerint csoportosíthatók:

• *Képzeletbeli személyek nevei és ábrázolása*
- Svejk (Jaroslav Hasek, „Svejk a derék katona" világhírű regényének hőse) étterem Budapesten;
- Gróf Nagyrédei (nagyrédei borok megjelölésére szolgáló név) – ilyen grófi család azonban sohasem létezett;
- Horváth Rozi fűszernév (kitalált név);
- Popeye (Walt Disney-figura).

• *Történelmi személyiségek nevei*
- Kossuth Lajos nevét és arcképét az Osztrák–Magyar Monarchiában fénymázak, a második világháború után pedig cigaretta árusítására használták;

- Petőfi Sándor nevét a múlt század végén vászon megjelölésére (Petőfi vászon) használták, jelenleg a Petőfi Nyomda viseli a nevét;
- Rákóczi Ferenc nevét a Borsodi Sörgyár Rt. világos söre viseli, amelyet védjegyoltalomra is bejelentettek.

Ez a jelenség más országokban is ismert. Pl. Németországban Herceg Metternich névvel pezsgőt, Bismarck nevével pálinkát, Bajor II. Lajos nevével barna sört forgalmaznak.

• *Létező személyek nevei*

Nagyon gyakori, hogy vállalkozások alapítói saját nevükből kereskedelmi nevet, védjegyet, cégnevet hoznak létre.

> A fogyasztói döntések befolyásolására rendkívül hatékonyan alkalmazhatók a különböző szimpatikus merchandising figurák. Ezek lehetnek a társadalomban jól ismert, jelentős befolyással, tekintéllyel rendelkező személyek. Ilyen személyként jönnek számításba ismert színészek, ismert tv-riporterek vagy neves sportolók.

- Törley: pezsgővédjegy és cégnév, már az Osztrák-Magyar Monarchia idején ismert volt;
- Dreher: sörvédjegy, szintén ismert volt már a Monarchiában;
- Herz: A múlt század vége óta ismert szalámivédjegy és -végnév;
- Pick: A múlt század vége óta ismert kereskedelmi név és szalámi-védjegy.

Külföldi cégnevek – egyben védjegyek – között a Renault-ot, Opelt, Stollwercket és a Toyotát lehet megemlíteni.

• *Események és kiállítások nevei*

- Az olimpiák, világbajnokságok nevei általában nagyszerűen alkalmazhatók áruk és szolgáltatások értékesítésére. Pl. az 1993-ban Budapesten megrendezett Mezei Futó Világbajnokság;
- Az olimpiai embléma. Ennek használatára kizárólag a Nemzetközi Olimpiai Bizottság jogosult az 1981-ben kötött Nairobi Megállapodás alapján, amelyben több mint 30 ország vesz részt.
- Magyarok III. Világkongresszusának emblémája, Budapest 1992;
- A Sevillai Világkiállítás magyar pavilonjának (1993) emblémája.

• *Könyvek, filmek, musicalek, film- és televíziósorozatok emblémái, hősei*

- Aranysárkány vendéglő Budapesten. Az étterem neve azonos Kosztolányi Dezső híres regényének címével, amelyből filmet is készítettek;
- Rab Ráby vendéglő Szentendrén. Neve azonos Jókai Mór ismert regénye és annak főhőse nevével;
- Lila Akác étterem Budapesten. Elnevezése azonos Szép Ernő regénye és az abból készült nagysikerű film címével.

Ebben a vonatkozásban rengeteg külföldi példát lehet felhozni. Elég ha Budapesten a „Don Corleone" pizzériára (The Goodfater = Keresztapa amerikai film főhőse), Bonny and Clyde eszpresszóra (világhírű amerikai film címe) és a Vidocque (francia tévéfilmsorozat címe) borozóra gondolnunk.

• *Sportegyesületek nevei és címe*

A legnagyobb magyar sportegyletek megjelöléseit árujelzőként is használják, és ez nemcsak a kérdéses klub népszerűsítését jelenti (sapkák, sálak, jelvények, trikók, emblémák), hanem a sporthoz nem kapcsolódó áruk (pl. Fradi sör, Fradi szalámi) értékesítését is ösztönzi.

• *Zenekarok, előadóművészek nevei*

A zenekarok, különösen az ismert popegyüttesek és az előadóművészek népszerűsége kiválóan alkalmas a figyelemfelkeltésre. Magyarországon árujelzőként is használják számos zenekar nevét:

Magyarországon többek között az ABBA és a Rolling Stones zenekar, Elvis Presley, Priscilla Presley neve védjegyként is lajstromozást nyert.

A merchandising gazdasági jelentősége

A fogyasztói döntések befolyásolására rendkívül hatékonyan alkalmazhatók a különböző szimpatikus merchandising figurák. Egyrészt az ismert és már emlékezetbe vésett megjelölések, másrészt az ún. véleményvezetők hatása vitathatatlan.

Ezek a véleményvezetők lehetnek a társadalomban jól ismert, jelentős befolyással, tekintéllyel rendelkező személyek. Ilyen személyként jönnek számításba ismert színészek, pl. Reviczky Gábor színész, aki a Postabankot reklámozza, ismert tv-riporterek, pl. Antal Imre, aki a Budapest Bankot reklámozta, vagy neves sportolók, mint mondjuk Szabó Bence a kardvívás olimpiai bajnoka, aki a Martini vermouth-ot reklámozta.

Az arculatátvitel a piacra való bevezetés költségeinek jelentős csökkentését teszi lehetővé azzal, hogy

egy valahonnan már ismert megjelölés népszerűsítésére lényegesen kevesebbet kell költeni. Pl. ha egy úgynevezett „szabad" jelzést használnak fel pl. Magyarországon a Kaiser Sörgyár söreit „ser"-ként és nem sörként forgalmazza, ez azonnal szembetűnik.

A piacon lévő termékek vonatkozásában a merchandising általában a reklámköltségek jelentős csökkenését eredményezi.

A hiteles személyek által reklámozott tartós fogyasztási eszközöket lényegesen gyorsabban és könnyebben vásárolják meg. A korábban megszerzett szimpatikus arculat nemcsak árnövelő hatású, hanem jelentős piacbefolyásoló hatással is bír. A merchandising különösen a kis és közepes nagyságú vállalkozások piaci bevezetésének, eredményes gazdálkodásának és fennmaradásának eszköze.

A merchandising különlegesen érzékeny területe a gyermekáruk forgalmazása. A közvélemény-kutatások szerint a nem iskolás gyermekek több mint 80 százaléka érzelmileg erősen kötődik az általa ismert mesefigurákhoz vagy állatokhoz. Ezt a vonzódást használják ki a Disneyland-ek, elvarázsolt kastélyok, szafarik és más gyermekszórakoztató intézmények.

Jogi háttér

A. Jogvédelem általában

Speciális jogi szabályozás nem létezik, így különböző törvények és jogszabályok alkalmazhatók a merchandisingre.

A jogi szabályozásban az okozza az alapvető problémát, hogy nincsen olyan törvény vagy más jogszabály, amely a merchandising egészére vonatkoztatható lenne. Így például a Polgári Törvénykönyv személyiségvédelmi szabályai csak természetes személyekre, a szerzői jogvédelem személyei csak szerzői alkotásnak minősülő művekre vonatkoznak, a Védjegytörvény pedig csak a védjegyekre. Így a PTK személyiségjogi szabályai, a Szerzői jogi törvény, továbbá a Védjegytörvény külön-külön szabályozzák a merchandising különböző területeit.

Sem Magyarországon, sem máshol a világon nem létezik speciális merchandising-szabályozás.

A hiteles személyek által reklámozott tartós fogyasztási eszközöket lényegesen gyorsabban és könnyebben vásárolják meg. A korábban megszerzett szimpatikus arculat nemcsak árnövelő hatású, hanem jelentős piacbefolyásoló hatással is bír.

A szerzői alkotások jogvédelme általában nem vonatkozik a kereskedelmi forgalomra, és mindezidáig a különböző merchandising figurák oltalmát csupán a legfelsőbb bírósági ítéletek biztosították közvetett jelleggel.

B. A magánjog személyiségvédelmi rendelkezései

A PTK 77. § (1), (2) szakaszai védik a természetes személy és a jogi személy nevét. Nagyon fontos a természetes személyek nevének, képmásának, hangjának, hangfelvételének merchandising célú felhasználásánál az, hogy abban az esetben, ha az érintett személy hozzájárul személyiségi jogai kereskedelmi célú használatához, a személyiségi jog üzleti célú használata nem jogsértő. A személyiség, képmás, név, hangfelvétel felhasználása szerződéses jogviszony alapján lehetséges. Ez lehet szponzorálási szerződés, reklámszerződés, speciális merchandising szerződés, franchise szerződés, védjegy, vagy ipari minta használatára vonatkozó szerződés (licencszerződés).

A PTK 84. szakasza a személyi jogok sérelme esetén közvetlenül lehetővé teszi a bíróság igénybevételét. Akit személyiségi jogaiban megsértenek:

a) kérheti a jogsértés megállapítását;
b) a jogsértés abbahagyását és a jövőben eltiltást a jogsértéstől;
c) elégtételt kérhet nyilatkozat formájában vagy más alkalmas formában a jogsértőtől, sőt a jogsértő arra is kötelezhető, hogy személyesen adjon elégtételt, vagy hogy az adott elégtétel költségeit ő viselje;
d) követelhető a sérelmes helyzet megszüntetése, az eredeti állapot helyreállítása a jogsértő részéről, továbbá a jogsértés útján létrejött termékek megsemmisítése, illetve azok jogsértő mivoltától való megfosztása;
e) végül pedig a jogsértő kártérítési követelést is érvényesíthet a polgári jogi kártérítési felelősség általános szabályai szerint.

A személyiségi jog általános átfogó védelmet hivatott biztosítani.

C. A merchandising figurák védjegyoltalma

Nagyon fontos szerepet játszanak a védjegyek, sőt le kell szögezni azt, hogy a védjegyoltalom az, ami minden, a merchandisingben alkalmazott ábrázolás kizárólagos használatát biztosítani tudja. Az Új Védjegytörvény (A védjegyek és földrajzi árujelzők oltalmáról szóló 1997. évi XI. törvény) 1. §-

ában foglalt előírások szerint minden, a merchandisingben használt ábrázolás védjegyoltalomban részesíthető.

Így védjegyoltalomban részesülhetnek a személynevek, felvett nevek, családnevek, képzelt személyek nevei, portrék, fényképek, képmások, személyek hangja, hangfelvételek.

Az Új Védjegytörvény 5. §. (1) bek. (1) pontja alapján ki vannak zárva a védjegyoltalomból a korábbi személyiségneveket sértő megjelölések.

Szintén fontos szabály a relatív oltalomból való kizárások vonatkozásában az Új Védjegytörvény 7. § (1) bekezdésébe foglalt rendelkezés, amely szerint amennyiben a bejelentett védjeggyel ütköző korábbi jogok jogosultja hozzájárul a megjelölés lajstromozásához, az oltalomból való kizárás nem alkalmazható.

A védjegyjog különösen azért alkalmas a merchandising figurák oltalmára, mert abszolút szerkezetű negatív tartalmú jog. Az Új Védjegytörvény 12. § (2) bekezdése értelmében a védjegy jogosultja az áruforgalomban bárki ellen felléphet, aki védjegyével azonos vagy hasonló megjelölést azonos vagy hasonló áruk vonatkozásában használ.

Az Új Védjegytörvény 27. cikk (2) bekezdése értelmében a védjegyjog megsértése esetén a Ptk. 84. §-ában megjelölt személyiségvédelmi igényeket (megállapítás, eltiltás, eredeti állapot helyreállítása, kártérítés) támaszthat. Ezek mellett speciális védjegyjogi követelések is támaszthatók, így például a védjegybitorló információ adására köteles, továbbá a hamisítás eredményét és a hamisításhoz használt eszközöket is le lehet foglalni.

D. A merchandising alkotások szerzői jogi védelme

A merchandising alkotások szerzői jogi védelme is kifejezetten fontos. A szerzői jog védi a tudomány, a művészetek és irodalom területén létrehozott alkotásokat a jogosulatlan felhasználás ellen.

Jelenleg új szerzői jogi törvényünk hatékony jogi eszközt kínál a merchandising alkotások jogi védelmére.

Változatlanul előírja – megegyezően a korábbi szerzői jogi törvénnyel – azt, hogy a szerzőnek kizárólagos joga van a mű anyagi formában és nem anyagi formában történő bármely felhasználására és minden egyes felhasználás engedélyezésére, továbbá az Szt. 16. § (2) bekezdése alapján a szerző engedélye szükséges a mű sajátos címének felhasználásához.

Különlegesen fontos a merchandising figurák oltalmának, azok kereskedelmi jellegének megfelelő szabályozása. Az Szt. 16. § (3) bekezdése értelmében a szerzőt megilleti a műben szereplő jellegzetes és eredeti alakok kereskedelmi hasznosításának, és az ilyen hasznosítás engedélyezésének kizárólagos joga is.

Ez a rendelkezés még a fejlett európai országok gyakorlatát figyelembe véve is meglepően új. Itt ugyanis arról van szó, hogy az Szt. hatálya az áruforgalmi hasznosításra is kiterjed. Ez azért jelent újdonságot, mert a szerzői alkotások jogvédelme általában nem vonatkozik a kereskedelmi forgalomra, és mindezidáig a különböző merchandising figurák oltalmát csupán a legfelsőbb bírósági ítéletek biztosították közvetett jelleggel. Mivel a szerzői jog sosem volt és valószínűség szerint nem is lesz áruforgalmi intézmény, az ilyen figurális elemek felhasználására iparjogvédelmi oltalmi formákat célszerű alkalmazni. Ebben a tekintetben tehát célszerű a szerzői jog jogosultjának az áruforgalomban feltételezhetően jól használható mesefigurákat, képregény-figurákat, filmhősök neveit, filmcímeket védjegyoltalomra bejelenteni. A védjegyoltalom nagy előnye, hogy annak időbeli, termékköri vonatkozásai mindig tisztázottak, és a jogosult személyét is pontosan meghatározzák.

E. A merchandising figurák védelme más jogszabályokban

A merchandising célra alkalmazott figurákat közvetlenül és közvetve további jogszabályok is védik.

Itt feltétlenül említést érdemel a sajtótörvény. A sajtó nem sértheti meg híres színészek, popénekesek, TV-bemondók, sportolók személyiségi jogait a sajtóról szóló módosított 1986. évi II. törvény 3. § (1) bekezdése értelmében.

Szintén védi a személyiségi jogokat a kereskedelmi reklámtevékenységről szóló 1997. évi LVIII. törvény. E törvény 4. § a.) bekezdése értelmében tilos közzétenni olyan reklámot, amely a személyhez fűződő jogokat sérti. Speciális tilalom érvényesül ugyanazon törvény 12. § (3) bekezdése értelmében, miszerint ismert film-, popzenei, vagy szórakoztatóipari sztárok képeit és nyilatkozatait tilos közzétenni dohányáruk reklámján.

A tisztességtelen piaci magatartásról és a versenykorlátozások tilalmáról szóló 1996. évi LVII. törvény is rendelkezéseket tartalmaz.

A Versenytörvény szigorúan tiltja a más által kialakított arculatnak a versenytárs engedélye nélkül való használatát.

A Versenytörvény 8. §-a azt írja elő: „Tilos az árut, a szolgáltatást a versenytárs hozzájárulása nélkül olyan jellegzetes külsővel, csomagolással, megjelöléssel – ideértve az eredetmegjelölést is – vagy elnevezéssel előállítani, vagy forgalomba hozni, reklámozni, használni, amelyről a versenytársat, illetőleg annak áruját szokták felismerni."

Egészében véve a polgári jog különböző jogszabályai játsszák a merchandising figurák védelmében a legfontosabb szerepet. E védelmet speciális jogszabályi előírások, továbbá a büntetőjog és a szabálysértési jog előírásai hivatottak kiegészíteni.

Szerzőnk a Pázmány Péter Katolikus Egyetem docense

KOLOS KRISZTINA – BERÁCS JÓZSEF

Kedvezőtlen tapasztalatok elemzése a szolgáltatásoknál

Benzinkutak és autószervizek példája

„Nem elég korszerű benzinkutakat építeni, a kiszolgáló személyzet is hasonló legyen" – mondja egy megkérdezett fogyasztó a benzinkutak igénybevételénél tapasztaltakat összegezve. A marketing nyelvére ez úgy fordítható le, hogy nem elég a termelési-, vagy termékorientációt követni, magas színvonalú technikai berendezéseket használni. Szükség van a vevőorientáció érvényesítésére is, amelyben a szolgáltatások esetében kiemelt szerepet játszik a kiszolgáló személyzet, azok az eladók, szerelők, ügyintézők, más szóval frontemberek, akik nap mint nap találkoznak a fogyasztókkal. A naponta lejátszódó milliónyi tranzakció pozitív és negatív tapasztalatai belénk ívódnak, örömöt vagy szenvedést okoznak és hatással vannak fogyasztói magatartásunkra. A marketingmenedzserek számára nagy kérdés, hogy miként lehet ezeket a tapasztalatokat szisztematikusan elemezni és felhasználni a stratégiai döntéseknél. Az itt következő cikk egy hazai kutatás eredményeit ismerteti, amelyben új megközelítésre és módszertani eljárásra támaszkodva a fogyasztók kedvezőtlen tapasztalatait mutatják be a szerzők. A kutatási eredmények ismertetése után a marketingmenedzsmentre háruló teendőket is megfogalmazzák.

Miért kell az elégedetlen fogyasztóval foglalkozni?

Fogyasztóként olykor tapasztaljuk, hogy a szolgáltatás, amelyet igénybe veszünk nem úgy „működik", mint ahogy elvárnánk. Hosszabb a sor a bankban, nem veszik figyelembe speciális kéréseinket az étteremben vagy akár a kárunkra tévednek a szállodai alkalmazottak, amikor nem találják a szobafoglalásunkat. Ehhez hasonló kis esetek számtalanszor előfordulhatnak és a szolgáltató vállalatok tapasztalatai azt mutatják: ezek az élmények alapvetően meghatározzák, hogy a fogyasztók hogyan emlékeznek vissza a kapott szolgáltatásra, elégedetten vagy netán keserű szájízzel. Nem pusztán arról van szó, hogy a szolgáltatónak mindent el kell követnie, hogy ne történjenek fennakadások a szolgáltatási rendszerben, hanem sokkal inkább arról, hogy mit kell tennie, ha a hiba megtörténik. A fogyasztók ugyanis akár elégedetten is távozhatnak a szolgáltatótól, ha úgy érzik, hogy a problémát megfelelően kezelték, a hibát korrigálták.

A szolgáltatással kapcsolatos kellemetlen tapasztalatok elemzésével sok érdekes dolgot tudhatunk meg a fogyasztói elégedettség illetve elégedetlenség forrásairól. A fogyasztók által elbeszélt történetekből ugyanis kiderül, hogy pontosan hogyan történt a hiba, mit tett illetve mit nem tett az alkalmazott, illetve a fogyasztó szerint hogyan kellett volna viselkedni és végül a fogyasztó milyen következtetésekre jut a kellemetlen tapasztalatot követően. Dönthet úgy, hogy elviseli a kellemetlenséget és visszatér a szolgáltatóhoz, de ennél gyakoribb, különösen erős versenyhelyzetben, hogy a kellemetlenség hatására – bármennyire apróságnak tűnik – átpártol a versenytársakhoz. Márpedig sokat hangoztatott alapigazság, hogy a régi vevőt sokkal olcsóbb megtartani, mint újat szerezni.

Sokat hangoztatott alapigazság, hogy a régi vevőt sokkal olcsóbb megtartani, mint újat szerezni.

Akkor is érheti negatív hatás a vállalatot, ha a vevő a negatív élményeiről beszámol ismerőseinek és családtagjainak. Ezt, a szolgáltatásoknál oly gyakori jelenséget hívja a szakirodalom szájreklámnak.

Ha nem pártol el a vevő, akkor is érheti negatív hatás a vállalatot, ha a vevő a negatív élményeiről beszámol ismerőseinek és családtagjainak. Ezt, a szolgáltatásoknál oly gyakori jelenséget hívja a szakirodalom szájreklámnak (word of mouth). A szájreklám pedig sokkal gyakrabban jelentkezik negatív tapasztalatoknál, mint pozitívaknál. A „rossz" élményekről inkább beszélnek a fogyasztók, a jókról pedig kevésbé, hiszen azt tekintik természetesnek. A negatív szájreklám rendkívül

kedvezőtlen a vállalat számára, hiszen semmi ráhatása nincs a kommunikáció tartalmára, szemben a médián keresztüli kommunikációval, ahol egy határozott reklámüzenetet próbálnak eljuttatni a fogyasztóhoz. A szolgáltató emellett abban sem bízhat igazán, hogy a médián keresztüli intenzív megjelenése ellensúlyozza a negatív szájreklám hatásait, mivel a szolgáltatásoknál – magasabb kockázattartalmuk miatt – a személyes információforrásoknak lényegesen nagyobb meggyőző erejük van.

A fentieket erősítik meg a témában végzett nemzetközi kutatások is, amelyekből kiderül, hogy egy átlagos vevő a kellemetlen tapasztalatát 9–10 embernek adja tovább, míg az a vevő, akinek a panaszát megnyugtatóan rendezték csak 5 másiknak meséli el kellemetlenségeit. Továbbá átlagosan 12 pozitív tapasztalat szükséges ahhoz, hogy ellensúlyozzunk egy negatív tapasztalatot (Madhav N. Sinha 1993)

Mindezekből az következik, hogy a szolgáltatás során fellépő „incidenseket" megfelelő módon és tudatosan kell kezelni, azaz nem a szolgáltatás frontemberének egyéni tulajdonságaira, jó vagy éppen rosszindulatára kell bízni a megoldást, hanem adott probléma esetén elvárható viselkedést kell megkövetelni tőle.

Az üzleti életben az eladó és vevő kapcsolatában különböző aszimmetrikus viszonyokkal találkozhatunk. Az eladó objektíve informáltabb mint vevője, ebből adódóan az eladó hajlamos lehet vevője kiszolgáltatott szerepével visszaélni. A vevő tudatában van hátrányos pozíciójának és hajlamos lehet ezt még felnagyítani. A piacgazdaságban elvárt, a „vevőnek igaza van", a „vevő a király" szlogeneknek való megfelelés filozófiája sugallja, hogy a kedvező tapasztalatok ugyan pozitívan hatnak a vállalati azonosságtudatra, de a gyakorlati munkát elsősorban az lendíti előre, ha az elégedetlen fogyasztókról tud meg minél többet a vállalat.

A kellemetlen tapasztalatok elemzésére jól használható a kritikus esetek módszere (Bitner és szt. 1990, Kelley és szt. 1993), amely tartalomelemzéssel azonosítja a tipikusan előforduló „problémás" helyzeteket. Cikkünk ennek egy alkalmazását mutatja be.

A fogyasztói vélemények kategorizálása

Cikkünkben két szolgáltatást elemzünk, az autószervizeket és a benzinkutakat. Kiválasztásukat az határozta meg, hogy mindkettő erősen kapcsolat-orientált szolgáltatás, azaz a vevő és a szolgáltató interakciója (service encounter) részét képezi a szolgáltatás egészének. Az elemzés alapjául egy fogyasztói megkérdezés szolgál, amelyet 1997 telén végeztünk budapesti autóvezetők körében. Összesen 724-en válaszoltak postai úton történt megkérdezésünkre, amely egy tágabb témával, a fogyasztók által észlelt kockázattal foglalkozott.(Bővebben erről: Kolos 1997a, 1997b) A felmérésben azonban megpróbáltuk összegyűjteni a megkérdezettek kellemetlen tapasztalatait is nyílt kérdés formájában. A visszaküldött kérdőíveken összesen 146 értékelhető, rövidebb-hosszabb történethez jutottunk.

Az eseteket a tartalomelemzés módszerével elemeztük. A kategóriák felállítása részben a szakirodalom eredményei és részben a konkrét esetek értelmezési lehetőségei alapján történt. A 146 eset kódolását két kódoló végezte el egymástól függetlenül. Eltérő megítélés esetén a két kódoló megegyezésre jutott a megfelelő kódolásban. Az 1. táblában található kategóriákat állítottuk fel. Az egyes kategóriákról általánosságban a következőket mondhatjuk el.

1. tábla
A kedvezőtlen tapasztalatok tartalomelemzésének kódrendszere

Kategória elnevezése	Értékek
Veszteség típusa	1-anyagi 2-teljesítmény, fizikai 3-szociális 4-pszichológiai 5- idő 6-általános értékelés
Alapszolgáltatás hiányosságai	1-nem hozzáférhető 2-lassú 3-kapcsolódó termék minősége nem megfelelő 4-szolgáltatásnyújtó tévedései 5-egyéb 6-nincs hiányosság
Alkalmazottak viselkedése	1- nyílt konfliktus 2-nem nyílt: figyelem hiánya 3-nem nyílt: diszkriminatív vagy megtévesztő viselkedés 4-egyéb 5-nincs utalás
A vevő következtetése	1-elpártolás 2-kényszerű elviselés 3-nincs utalás
Interperszonális kommunikáció	1-van 2-nincs rá utalás
Tapasztalat intenzitása	1-erős 2-közepes 3-semleges

„egy átlagos vevő a kellemetlen tapasztalatát 9–10 embernek adja tovább, míg az a vevő, akinek a panaszát megnyugtatóan rendezték csak 5 másiknak"

- A veszteség, amit a fogyasztó kiszolgáltatottságából, illetve annak érzéséből adódóan kénytelen elszenvedni, nem csupán anyagi vonatkozású lehet. A teljesítményben és a fizikai jellegű károkozásban elszenvedett veszteség mellett gyakran a pszichológiai vagy a társadal-

mi jellegű veszteséget élik meg nehezebben a fogyasztók. Az a vevő, aki általában sokat ad embertársai véleményére, kudarcként könyveli el, ha a szolgáltató nem mutat barátságos képet, ha jó szó helyett kioktatásban részesül, vagy egyszerűen nem foglalkoznak vele.

- **Alapszolgáltatás** alatt az egyes szolgáltatástípusoknál a következőket értjük.

  A benzinkútnál a megfelelő típusú üzemanyag, megfelelő minőségben, elvárható időráfordítással, a kiírt árakon hozzáférhető legyen. Az autószervizekben a kért javítás megfelelő minőségben, elvárható időn belül, a megállapodás szerinti áron elérhető legyen.

A megfelelő, elvárható és hasonló jelzőket a fogyasztók szubjektíven értékelik ugyan, de megfelelő mintanagyság esetén a hiányosságokra adott értékek jól elemezhetők.

- Az **alkalmazottak viselkedéséből** adódó incidens vevő és a szolgáltató között nyílt vagy rejtett formában jelentkezik. Nyílt konfliktusról akkor beszélhetünk, ha a vevő valamilyen módon hangot ad elégedetlenségének (veszekszik, reklamál stb.) Nem nyílt konfliktus esetén nem jelzi a szolgáltatónak, hogy elégedetlen. Ebben az esetben is két lehetséges okot különböztettünk meg: azt, amikor nem figyel a szolgáltató a vevőre, pl. a kutas nem segít tankolni és azt amikor diszkriminatív vagy megtévesztő a szolgáltató viselkedése (azaz becsapja a vevőt).
- A további három szempont lehetséges értékei viszonylag egyszerűek, hiszen a **vevő következtetése** vagy az lesz, hogy elpártol, új szolgáltatót választ, vagy megalkuszik a nem ideális helyzettel. Az **interperszonális kommunikációnak** a jelentősége abban van, hogy gyakori negatív hatása leronthatja az egyébként jó alapszolgáltatást is, vagy fordítva: egy gyengébb szolgáltatást a jó kommunikációs képességű frontember könnyen értékesíthet. A **tapasztalat intenzitása** pedig arra utal, hogy a történtek milyen mértékben érintik a válaszadó érzelmeit. Erős intenzitású az a tapasztalat, ahol a válaszadó szóhasználata, megfogalmazása felháborodásra, felindultságra utal.

A fogyasztói megkérdezésben az egy-két mondatos válaszokban csak ritkán fordul elő, hogy az 1. táblában felsorolt hat kategória mindegyikére van utalás. A tipikus az, hogy egyféle kategória egy konkrét értéke szerepel a válaszban.

A fogyasztókat ért veszteségtípusok megjelenése a vizsgált szolgáltatásoknál

Az előzőekben vázolt elméleti keretekre támaszkodva, először a veszteségtípusokat értékeljük. Arra nincs mód, hogy mind a 146 kellemetlenséget, egyedi történetet felsoroljuk. Illusztrációképpen azonban a 2. táblában mind a benzinkút, mind az autószervíz esetében megadunk egy-egy választ a különböző veszteségtípusokra.

A kódolás segítségével valamennyi esethez egy számértéket rendeltünk a bemutatott kategóriákban, ezzel lehetővé vált az eredmények számszerűsítése.

A kellemetlen tapasztalatokat a fogyasztók *veszteségként* élik meg, sőt a fogyasztók magatartásának talán egyik legalapvetőbb mozgatórugója ezeknek a veszteségeknek az elkerülése. A különféle veszteségtípusokra a fogyasztók feltehetően eltérően reagálnak és az is valószínű, hogy ezen veszteségek nem azonos gyakorisággal jelentkeznek a különböző szolgáltatási ágakban.

2. tábla

A fogyasztók által tapasztalt kellemetlenségek benzinkutaknál és autószervizekben (részletek a válaszadók által leírt esetekből)

Veszteség típusa	Benzinkút	Autószerviz
Anyagi	Előfordult, hogy nem azt az összeget számlázták, amit a kút számlálója mutatott.	A személygépkocsi javításakor olyan munkát is felszámoltak, amit nem végeztek el. Abba a szervizbe nem viszem többé a kocsit.
Teljesítmény	A tankolásnál vizes benzint tankoltam és elég kellemetlenül éreztem magam, amikor rángatott a kocsim.	Egy alkalommal az észlelt hibajelenséget a szerviz műszere nem mutatta ki, ezért javítás nélkül elküldtek. Másnap külföldi útra indultam, az autópályáról kellett az autót szervizbe szállíttatni
Fizikai	Tankolásnál a pisztolyt nem megfelelően helyezték a tartályba, az üzemanyag mellefolyt	Kiégették az üléshuzatot
Szociális	Önkiszolgáló kútnál nem minden esetben hajlandóak kijönni tankolni, ebből volt már nézeteltérésem	Az autó befizetéséig a kereskedés illetve a szerviz alkalmazottai előzékenyek voltak, később már érdektelenek. Ezért bizalmatlan lettem, nem járok oda vissza gépkocsit javíttatni.
Pszichológia	Egyes kutaknál lenézik az embert, ha nem tele tankolja az autóját	Soha nem tudom, hogy mikor „vernek át". Csak megérzéseim vannak, de ezeket nem tudnám bizonyítani, mert nem értek az autókhoz
Idő	Több esetben előfordult már, hogy sokáig eltartott, mire a kasszához álló sor elfogyott	Saját szervizemben az idővel viaskodnak. Ha időre visszarendelnek a kocsimért, többször vártam kellett még rá!
Általános értékelés	Az üzemanyagtöltő helyeken sajnos nem az a fő cél, hogy a fogyasztót gyorsan és a fizetett összegnek megfelelően kiszolgálják, hanem a minél gyorsabban elérhető, lehető legnagyobb nyereség	Az egyes személyek hozzáállása, akikkel az ügyfél kapcsolatba kerül, meghatározhatja a szervizek jó vagy rossz hírét.

Az 1. ábrából láthatjuk, hogy a leggyakrabban megemlített veszteség a szolgáltatás teljesítményével, más szóval eredményességével kapcsolatos. Például nem volt megfelelő az üzemanyag minősége vagy az autót a javítást követően vissza kellett vinni. Ez a kategória tartalmazza továbbá a fizikai jellegű veszteségeket is, amikor hanyagság vagy más tényező következtében károsodás érte a fogyasztó valamely tulajdonát. A szociális és pszichológiai veszteségek viszonylag magas előfordulása nem véletlen, hiszen két erősen kapcsolat-orientált szolgáltatásról van szó.

A két szolgáltatás összevetésénél figyelembe kell vennünk, hogy a benzinkút alapvetően egy standardizált szolgáltatás, ahol valamennyi vevő ugyanazt a szolgáltatást kapja, lényegében hasonló módon. A benzinkút standard működése elvben csökkenthetné annak esélyét, hogy a fogyasztót kellemetlen meglepetések érjék, hiszen többnyire tudja, mire számíthat. Az incidenseket említők aránya azonban nem különbözik lényegesen a két vizsgált szolgáltatásnál (az esetek 47%-a benzinkutakra és 53%-a autószervizekre vonatkozik). Semmi okunk nincs tehát azt feltételezni, hogy a standardizáció biztosan kiküszöböli a működési problémákat. Talán a rendszer logikájából következik, hogy anyagi veszteség kisebb valószínűséggel éri a fogyasztót, mint egy személyre (autóra) szabott, szakmai hozzáértést igénylő szolgáltatásnál, mint amilyen az autójavítás. A teljesítmény tekintetében azonban már nincsenek lényeges különbségek, sőt a társadalmi típusú veszteség lényegesen nagyobb arányban fordul elő a benzinkutaknál, mint az autószervizekben.

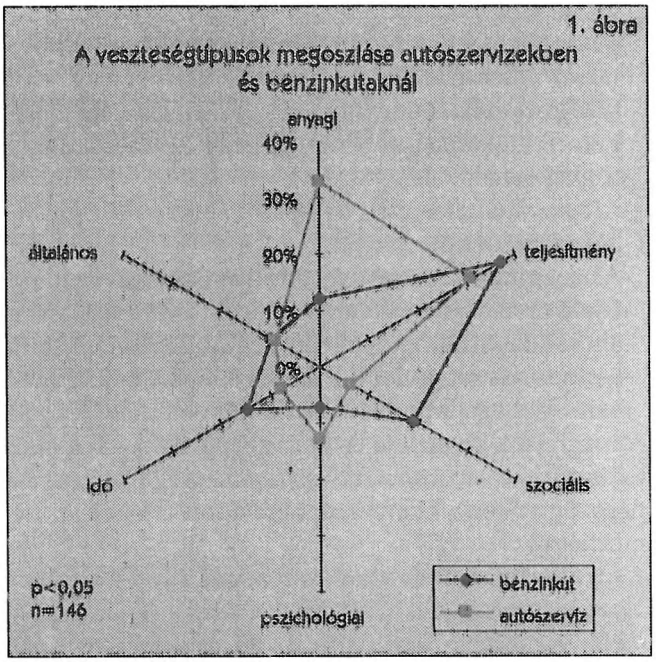
Ez utóbbi abból adódhat, hogy egy standardizált szolgáltatási folyamatban a fogyasztónak kevésbé van lehetősége arra, hogy bármilyen befolyása legyen arra, ami történik. Egy személytelen rendszer részeként kénytelen betartani a szolgáltatásnyújtó által meghatározott cselekvési mintákat. Ebbe a folyamatba óhatatlanul becsúsznak az emberek közötti nézeteltérések, a szerepfelfogások különbözőségei. Ezzel szemben az autószervizben a vevő és a szolgáltató közötti kapcsolatot bizonyos határokig a vevő is alakíthatja és több lehetősége van a szolgáltató váltása révén kedvezőbb szociális viszonyokat teremteni. Ugyanez a benzinkútra már nem áll fenn, hiszen ha a vevő egy másik társaság kútjához megy, nem fog lényegesen más típusú rendszerrel találkozni.

A pszichológiai veszteség előfordulása az autószervizekre jellemzőbb jobban. Nem véletlenül, hiszen itt a szolgáltató és e vevő közötti kiegyensúlyozatlan erőviszony lévén szakértelemmel csak a szolgáltató rendelkezik. Ez mindenképpen növeli a vevő bizonytalanságérzetét.

Végül az idővel kapcsolatos problémák valamivel hangsúlyosabban jelentkeznek a benzinkutaknál, feltehetően a fogyasztói elvárások különbözőségének következtében.

1. ábra

A veszteségtípusok megoszlása autószervizekben és benzinkutaknál



Az alapszolgáltatásban tapasztalt hiányosságok

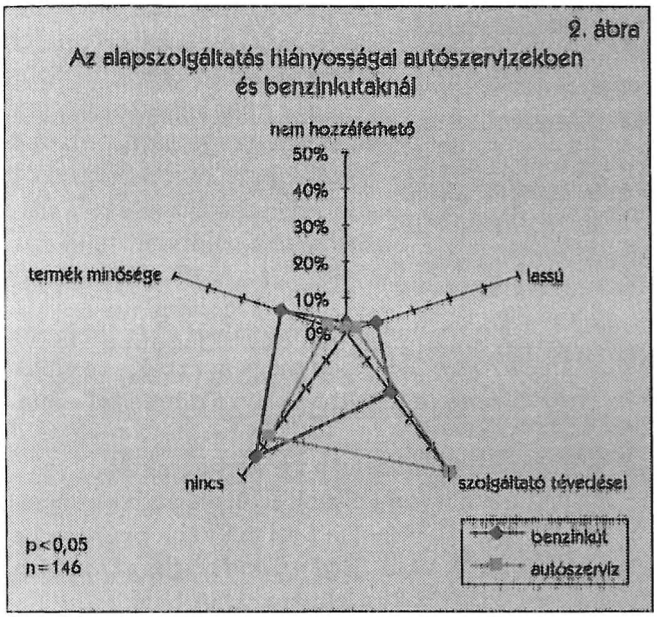
Az *alapszolgáltatás hiányosságai* között leggyakrabban a szolgáltató tévedéseit említették meg a történetekben. Ez nem elsősorban az udvariassággal kapcsolatos, hiszen ha nem köszön a kutas, ettől még az autós elhagyhatja a benzinkutat tele tankkal, azaz az alapszolgáltatásban nincs hiba. Itt sokkal inkább arról van szó, amikor a szolgáltató tévedése, hanyagsága, megtévesztő magatartása miatt eredménytelen lesz a szolgáltatás pl. az autót nem képesek megjavítani. Az, hogy a szolgáltató frontemberével kapcsolatos problémákat az esetek 35%-ában említették, utal arra, hogy az emberi tevékenység mennyire meghatározza a szolgáltatás eredményességét. Kisebb mértékben említették a szolgáltatáshoz kapcsolódó termék minőségéből adódó kellemetlenségeket (pl. üzemanyag minősége 12%) és még kevesebben panaszkodtak lassúságra vagy nem hozzáférhető szolgáltatásra.

Érdekes az is, hogy az esetek 40%-ában nem volt hiányosság az alapszolgáltatásban, a vevő mégis keserűen emlékezik az esetre. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy hiba a szolgáltatást kizárólag a folyamat racionalizálása, a tevékenységszervezés oldalról megközelíteni. Az alapszolgáltatást nem érintő kis apróságok (mint például az, hogy tegezi vagy magázza-e a vevőt az alkalmazott) lehetnek hasonló fontosságúak is a vevő számára.

Ha a vizsgált szolgáltatások közötti különbségeket vizsgáljuk (2. ábra), megállapíthatjuk, hogy a benzinkutaknál a lassúság nagyobb arányban jelenik meg a történetekben, a kapcsolódó termék minősége is inkább itt okoz problémát, míg a szolgáltató tévedéseit nagyobb arányban említették az autószervizes esetek-

ben. Mindez összhangban van azzal, amit a korábbiakban mondottuk az időveszteség szerepével és a szakértelemmel kapcsolatban.

2. ábra
Az alapszolgáltatás hiányosságai autószervizekben és benzinkutaknál



A vevők egyéb kifogásai

Az *alkalmazottak viselkedésére* az esetek 44%-ában volt utalás. Hasonló mértékben említik a figyelmetlenséget és a diszkriminatív viselkedést és valamivel kisebb arányban számoltak be nyílt konfliktusról (22%).

A vevő a kellemetlen tapasztalataiból bizonyára levon valamilyen *következtetést.* A kérdőíveken szereplő történetekben azonban erre többnyire nincs utalás. Az viszont bizonyos, hogy vannak olyan esetek, ahol a vevők egyértelműen az elpártolás mellett döntöttek. Feltehetőleg a nagyobb érzelmi intenzitású eseteknél és az alkalmazottakkal való nyílt konfliktus esetén. Az is elképzelhető, hogy az egyes veszteségtípusokra más a vevők reakciója, azonban az alacsony mintaelemszám miatt erre nem lehet pontosan következtetni.

Azt is feltételeztük, hogy a kellemetlen tapasztalatokat *interperszonális kommunikáció,* más néven szájreklám kíséri, azaz a fogyasztók beszámolnak tapasztalataikról ismerőseiknek és tőlük is hallanak erről. Erre azonban csak kevés utalást tesznek a válaszadók (5%), talán azért, mert nem tartották fontosnak ezt is megemlíteni.

Következtetések

Cikkünkben a szolgáltatásokkal való elégedettség nyomon követésének egy alkalmazását mutattuk be. A hangsúly a módszer bemutatásán van, hiszen arra próbáljuk felhívni a figyelmet, hogy alapvetően kvalitatív típusú adatok strukturált elemzésével hasznos következtetésekre lehet jutni. Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy a korlátolt mintaelemszám nem ad módot messzemenő általánosítások levonására, de nem is ez volt a célunk.

A bemutatott módszer leginkább egy kimondottan erre a célra tervezett kvalitatív kutatással valósítható meg, ahol mélyinterjú vagy fókuszcsoport interjú alkalmazásával módszeresen összegyűjthetőek ezek a történetek. Megbízható következtetések levonásához legalább 400-500 történet elemzésére lenne szükség.

Egy ilyen vizsgálat a szolgáltató számára számos előnnyel bír, hiszen láthatóvá válnak azok az esetek, amelyek a vevők elégedetlenségéhez vezettek. Ezek ismerete pedig segítséget nyújthat a szolgáltatási rendszer továbbfejlesztésében, a szolgáltató frontember viselkedés normáinak meghatározásában és a munkaerőképzési programok kialakításában.

A kedvezőtlen tapasztalatok tanulmányozása már önmagában véve is hasznos információkhoz juttatja a vezetést. A további elemzések pedig ráirányíthatják a figyelmet a marketingmenedzserek tennivalóira. Így például arra, hogy az átgondolt szabályozás, a szolgáltatás standardizáltságának a növelése még nem nyugtathatja meg a vezetést. Szükség van a folyamatos ellenőrzésre, a kontrollra is, hogy a vevők elégedetlensége ne vezessen elpártoláshoz, hogy időben meg lehessen fékezni a versenyképességet korlátozó jelenségeket.

Felhasznált irodalom

1. Bitner, M. J. – Booms, B. H. – Tetreault, M. S. (1990): *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,* Journal of Marketing, Vol. 54, 71–84.
2. Kelley, S. – Hoffman, D., – Davis M. (1993): *A Typology of Retail Failures and Recoveries,* Journal of Retailing, vol. 69, 429.
3. Kolos K. (1997): *A kockázat szerepe a fogyasztók vásárlási döntéseiben,* Marketing & Menedzsment, 5. sz.
4. Kolos K. (1997)b: *Észlelt kockázat és kockázatkezelés a szolgáltatásoknál.* In: Marketing egy stabilizálódó világban, szerk. Berács József, Kandikó József, Tatabánya, Marketing Oktatók III. konferenciája, 1997. szept. 4–5.
5. Madhav, N. Sinha (1993): *Winning Back Angry Customers.* In: Managing Services Marketing, J. E. Bateson, The Dryden Press, 1995, 285.

Szerzőink:
Kolos Krisztina adjunktus
Berács József tanszékvezető docens, BKE Marketing Tanszék

BERETZKY MARCELL

„Nomen est omen" – a márkanévről

Mindenki sejti, hogy milyen a rossz márkanév – a középkorúak és az idősebbek biztosan emlékeznek a szocialista tervgazdaság néhány névszörnyére: a Mos6-ra, a WU2-re, a Főbuhára (Fővárosi Bútor- és Hangszer-kereskedelmi Vállalat), a Maszovletre (Magyar-Szovjet Légiforgalmi Társaság). A nyolcvanas évek torzszülötteiről már a fiatalabbak is hallhattak: gondoljunk csak az Ubulra (csokoládés drazsé) vagy a Ferrosütre (Vas Megyei Sütőipari Vállalat).

Mindannyian ismerjük a szinte már közhelyes külföldi példákat: a Chevrolet Nova autót (spanyolul: „nem megy"), az Irish Mist dezodort (németül: „trágya"). Különösebb marketingtapasztalat nélkül sem tartaná senki szerencsésnek, ha a Procter & Gamble az eredeti márkanév megtartásával forgalmazná Magyarországon a Punica gyümölcslét vagy a Kukident szájápolási termékeket. Talán a Saridon fájdalomcsillapító nevét sem véletlenül ejtik itthon s-sel a logikusabb sz helyett. Végül, talán mindenki, aki többé-kevésbé tisztában van az angol nyelv fonetikájával, kétségtelenül figyelemfelkeltőnek, bár eléggé extrémnek tartaná a (hazai) Low Fuss Management nevű cég névválasztását is.

Cikkemben elsősorban a magyar piac szempontjából, de a nemzetközi perspektívát sem nélkülözve foglalkozom a márkanév-választás kérdéseivel. A márkanév *fogalom itt nemcsak termék-, hanem vállalati márkákra is értendő, hiszen a legtöbb vállalat a saját nevét (mint márkanevet) „dobja piacra" – gondoljunk csak az energia- vagy távközlési szolgáltatókra, ahol a Matáv vagy az Elektromos Művek neve már egybeforrt a kategóriákkal.*

Miért fontos a jó márkanév?

- A jó név könnyen megjegyezhető és visszaidézhető

Mostanában, amikor egy új márkanév bevezetéséhez minimum több tízmilliós marketingköltségvetés szükséges, nagyon fontos, hogy a fogyasztók a napjában akár többször hallott márkanevet könnyen megjegyezzék – és emlékezzenek rá, amikor a boltban eljön a döntés pillanata.

- A jó név megkülönböztet a versenytársaktól

Ha már tízmilliókat költünk az új márka bevezetésére, fontos, hogy a hasznot is a mi márkánk arassa le, ne egy hasonló nevű másik (lásd a Goodyear és a Goodrich gumiabroncsgyártók küzdelmét az USA-ban).

- A jó névvel azonosulni lehet („Pepsi-érzés")

Különösen a megkülönböztető értékkel (badge value) bíró termékeknél fontos, hogy a márkanév összhangban legyen a termékkategóriával és a márka által közvetített márkaszemélyiséggel. Jó példa erre a Fundango sportruházat, kevésbé jó a Budmil, amelynek a neve inkább gyógyszert vagy vegyszert, semmint szabadidő-ruházatot sugall.

- A jó névvel könnyebb nyerni a piacon, míg egy rossz névvel nemcsak a versenytársak, hanem a magunkkal cipelt negatívum ellen is küzdeni kell.

Összefoglalva: ha egy márkanév jó, akkor könnyebben jegyzik meg és idézik vissza a fogyasztók, könnyebben azonosítják, és könnyebben azonosulnak vele – így, ha maga a termék jó minőségű (divatos stb.), jó a reklámja és az ára is megfelelő, akkor valószínűbb, hogy sikeres lesz.

„Magyarországon, de akár egész Közép-Kelet-Európában is „természetesen" speciális helyzet állt elő: a hiánygazdaság évtizedei (és a sóvárogva nézett nyugati tévéműsorok) hatására „nyugati" hangzású névvel, csomagolással, reklámmal sok minden jobban eladható."

Globális és magyar márkák Magyarországon

Magyarországon, de akár egész Közép-Kelet-Európában is „természetesen" speciális helyzet állt elő: a hiánygazdaság évtizedei (és a sóvárogva nézett nyugati tévéműsorok) hatására „nyugati" hangzású névvel,

csomagolással, reklámmal sok minden jobban eladható. (Ezt tanúsítják a sokszor kizárólag idegen nyelvű üzletportálok is: főleg Budapesten szinte már több a shop, a restaurant, a plaza és a center, mint a magyar felirat – ráadásul ezeket a feliratokat gyakran az eredeti kifejezést eltorzítva, rossz helyesírással vagy helytelen értelemben használják: „Discont", „pizzéria", „Farmer Shop".)

A multinacionális cégek megjelenésével elkezdődött és egyre erőteljesebben folytatódik a globális márkák (és márkanevek) térnyerése. Nagyon fontos (lenne) a jó kiejthetőség és olvashatóság az adott idegen nyelv mélyreható tudása nélkül is, különben elkerülhetetlen, hogy sajátos adaptációk szülessenek („intercitty", „organics", „auhan").

> Magyarországon a piac túl kicsi a külön márkanévhez, így a multinacionális cégek a kelet-közép-európai régió részeként és nem külön piacként kezelik, és egy új márkanév marketing-, csomagolási és logisztikai költségei sem elhanyagolhatóak.
>
> ◆
>
> Rossz példa a Skála és a Centrum áruházlánc összeolvadásából keletkezett S&C rövidítés. Különösen, hogy a bevezető reklámkampány központi figurája a még mindig jól ismert Skála Kópé, „akinek" egy semmitmondó rövidítést kell márkanévként eladnia.

Egyes nyugat-európai piacokon (Németország, Franciaország, Olaszország) már találunk példát a globális márkanevek kismértékű módosítására/módosulására (akár kiejtésben, akár írásban) a helyi nyelvi (Panténe helyett Panten sampon Olaszországban) vagy kulturális (Diet Coke helyett Coke Light Franciaországban: az ottani férfiak szerint ugyanis a diétázás „női szokás") igényeknek megfelelően. A kisebb piacokon, így Magyarországon erre nincs sok esély, hiszen a piac túl kicsi a külön márkanévhez, így a multinacionális cégek a kelet-közép-európai régió részeként és nem külön piacként kezelik, és egy új márkanév marketing-, csomagolási és logisztikai költségei sem elhanyagolhatóak. Így kerülhettek a magyar piacra olyan, nem túl szerencsés hangzású márkanevek, mint a Hanwha Bank, a Zwitsal, a Douwe Egberts (még szerencse, hogy mellette megmaradtak a hagyományos termékmárkák: Omnia, Paloma, Karaván...) és a Genny (harisnyanadrág).

A nagy szakértelemmel és még nagyobb marketing-költségvetésekkel felépített globális márkák mellett szerencsére Magyarország is fel tud mutatni jó néhány „nagy túlélő" (OTP, Domus, Sport szelet, Tibi csoki, Pick szalámi, Béres-csepp, Hélia, Sopianae, Symphonia, Malév), vagy „nagy újjászületű" (Zwack Unicum, Törley, Flóraszept, Amodent) márkát. Sőt, az elmúlt évtizedben több, teljesen új és jól eltalált márkanév is színre lépett, mint például a Plussz, a (Béres) VitaLin/VitaSport/VitaKid család, a Chokito, a Matáv, a MOL vagy a Fundango.

Szervezeti változások

Különös gondot kell fordítani a vállalati szervezeti változások (összeolvadások, szétválások) vagy tulajdonosváltások (privatizáció) miatti névváltoztatásokra. Sajnos ezen a területen jóval több a rossz példa, talán azért, mert még mindig egyszerűbbnek tűnik összevonásokat és betűszavakat alkotni, mint kikérni a szakértők segítségét.

• Vállalati összeolvadások

Nagyon jó példa a három hazai számítástechnikai cég (Apollo Computer, Creative Engineering, Dialogic Consulting) összeolvadásával keletkezett Unitis Rendszerház Rt. neve, amely jó hangzású, magyarok és külföldiek számára egyaránt könnyen megjegyezhető és kimondható, sőt jelentésével is utal a három cég egyesülésére.

Rossz példa viszont a Skála és a Centrum áruházlánc összeolvadásából keletkezett S&C rövidítés. Bár az „új" név megalkotója előtt talán a nyugati példa lebegett (a C&A Németországban), a név egyszerűen nem alkalmas arra, hogy az új áruházláncot megfelelően megkülönböztesse jobban bevezetett névvel és nagyobb reklámköltségvetéssel rendelkező versenytársaitól (Cora, Metro, Mamut, Duna Plaza). Különösen, hogy a bevezető reklámkampány központi figurája a még mindig jól ismert Skála Kópé, „akinek" egy semmitmondó rövidítést kell márkanévként eladnia. Egyszerűbb lett volna a két név közül az ismertebbet és/vagy kedveltebbet megtartani („Skála"), vagy a kettőt egyszerűen összevonni („Skála Centrum"), esetleg egy nagyon jó újat találni, és azt bevezetve mintegy tiszta lappal indulni.

Az elmúlt évek talán legrosszabb külföldi példája a két nagy könyvvizsgáló és tanácsadó cég, a Price Waterhouse és a Coopers & Lybrand összeolvadásából keletkezett névszörnyeteg, a Pricewaterhous Coopers (rövidítve PWC). Ennyi erővel akár Price Waterhouse Coopers And Lybrand Dynasoft is lehetett volna... Az új vállalat internetcíme *www.pwcglobal.com* csak tovább fokozza a konfúziót: a „global" szócska hozzáadása kifejezetten értelmetlen. Hasonlóan problémás az LG esete. Tudja ön, mi az LG? Mikrohullámú sütő,

tévé vagy hifi-torony? Nos, mindegyik, ugyanis a jól ismert GoldStar márkanév rövidült LG-vé (Lucky GoldStar). Még szerencse, hogy a Matsushita, a Panasonic, a Technics és a National márkák gyártója nem változtatta meg a nevét mondjuk „Matpanatics"-re vagy egyszerűen MPTN-re...

• Vállalati szétválások

Az AT&T telefontársaság 1995-ös szétválása után a kutatás-fejlesztéssel foglalkozó AT&T Research/Bell Labs részleg a régi név teljes elhagyásával Lucent Technologies néven folytatja. Az új név bevezetése kétségtelenül sokba kerül, de az új cég automatikusan tiszta lappal indul, az AT&T-örökség esetleges hátrányai nem befolyásolják megítélését. Ugyancsak jól döntött a Hewlett-Packard orvosi és egyéb mérőműszereket gyártó divíziója (a HP MSD), amikor a szétválás után Agilent Technologies néven folytatta.

Kevésbé jó példa az Arthur Andersen önállósult tanácsadói üzletága, az Andersen Consulting, hiszen „a két Andersent" még mindig gyakran összekeverik.

• Tulajdonosváltás, privatizáció

A Magyar Hitelbank utóda, az ABN Amro Bank (talán tudatosan) nem fordított figyelmet a névváltozás, ezzel együtt a folytonosság és a tradíció kommunikálására. Épp ezért meglehetősen alacsony az ABN Amro Bank hazai ismertsége éppen hogy az első 10 között van, ráadásul az idegen név a valójában megcélzott célcsoporthoz képest erőteljesen felülpozícionálja a bankot, emiatt az ABN Amrót „elitbanknak", a Citibankkal azonos kategóriájúnak érzik a fogyasztók. Ezzel szemben jól döntött a GE Capital: a Budapest Bank neve változatlan maradt, így még mindig a harmadik legismertebb bank Magyarországon, annak ellenére, hogy mérlegfőösszegét tekintve már régóta az ötödik-hatodik helyen tanyázik.

Az évtizedeken keresztül működő Budapesti Közért Vállalat, amely egyébként jól illusztrálja a márkanév kategórianévvé válását („lemegyek a közértbe"), a privatizáció után, a közismert nevet megtartva Super Közértként folytatta (más kérdés, hogy az üzletláncot nem sokkal később eladták, és beolvadt a Sparba).

1998 óta nemcsak az egykori Baranyatej Rt. termékeit, hanem magát a céget is MiZo-nak hívják. Az új név alapvetően nem rossz, hiszen rövid, könnyen kiejthető és megjegyezhető, üdítő kivételt jelent a sok -tej utótagú vállalat között, viszont nem utal a termékre és nem is jelent semmit (a két tulajdonos keresztnevének első két-két betűjéből áll).

„Jól döntött a GE Capital: a Budapest Bank neve változatlan maradt, így még mindig a harmadik legismertebb bank Magyarországon, annak ellenére, hogy mérlegfőösszegét tekintve már régóta az ötödik-hatodik helyen tanyázik."

A tevékenységi kör változása, repozicionálás

Nem volt szerencsés Nagy-Britannia egyik legnagyobb bankja, a Midland Bank átkeresztelése HSBC-re – ez, ráadásul teljes arculatváltással párosítva, megnehezíti az addig jól ismert bank azonosítását. Ugyancsak nem volt jó ötlet a grafikai alkalmazásokra specializálódott számítógépek gyártója, Silicon Graphics (a Jurassic Park virtuális dinoszauruszait is ők alkották meg), a átkeresztelése SGI-ra („servers, graphics, insights"). Az újrakeresztelést valószínűleg a tevékenységi kör bővülése indokolja, viszont a semmitmondó rövidítéssel a cég a grafikai alkalmazások terén élvezett eddigi előnyét is elveszítheti.

Az 1988-ban alapított Fiatal Demokraták Szövetsége a kezdeti radikális liberalizmus után ügyesen repozicionálta magát a jószerivel pártot vesztett, nemzeti liberális és konzervatív, zömében középkorú vagy idősebb szavazótábor megszerzése érdekében. Ezzel párhuzamosan bővítette a régi nevet is: előbb a párt hivatalos neve rövidült egyszerűen Fidesszé (a 35 éves korhatár eltörlésével párhuzamosan), majd a párt nevébe bekerült az MPP (Magyar Polgári Párt) utótag is, feltehetőleg azok számára, akik szemében a Fidesz név még mindig egy éretlen, radikális pártot jelentett. Kérdés, hogy az egyre gyakrabban emlegetett konzervatív pártuniót annak vezető ereje után Fidesz-MPP-nek vagy egyszerűen Magyar Polgári Pártnak fogják-e hívni.

Az eredetileg kizárólag vízszolgáltatással (vízművek üzemeltetése, víztisztítás) foglalkozó francia Compagnie Generale des Eaux (CGE) néhány éve Vivendire változtatta a nevét. A cég ma két, élesen eltérő területen működik: vízszolgáltatás és kommunikáció. Az új név előnye, hogy rövid, könnyen kiejthető és megjegyezhető (különösen a régi, hosszú és bonyolult francia névhez képest), és nem utal egyértelműen a cég egyik vagy másik működési területére (jelentése az élettel kapcsolatos asszociációkat kelt).

A Federal Express gyorspostaszolgálat névváltozása ismét jó példa arra, hogy a működési terület változása hogyan hat a névre. Az új FedEx név már nem korlátozza a céget az USA területére, emellett rövid, és könnyen kiejthető nem angol anyanyelvűek számára is.

Rövidítések, betűszavak

Rövidítések, betűszavak márkanévként történő használata nem szerencsés. Trout (113.) szerint a

betűszó-nevek „a névtelenség csapdájába" váltott jeggyel egyenértékűek, ezzel szemben az „igazi" szavakból álló neveket 40%-kal könnyebb megjegyezni. A rövidítések használata gyakran zavart szül: a BB a Budapest Bankot vagy a balatonboglári gyümölcslét, esetleg bort vagy pezsgőt akarja jelenteni? Mivel foglalkozik a HBW Express? Hirdetésekkel, fuvarozással vagy utazásszervezéssel? Nos, egyikkel sem: pénzintézetről van szó.

> Rövidítések, betűszavak márkanévként történő használata nem szerencsés. A betűszó-nevek »a névtelenség csapdájába« váltott jeggyel egyenértékűek, ezzel szemben az »igazi« szavakból álló neveket 40%-kal könnyebb megjegyezni.

Szabályt erősítő kivételek azok a rövidítések, amelyek évtizedek óta ismertek és egyértelműek (AT&T, OTP, FTC). Ugyancsak elfogadott a rövidített nevek használata cégen belül (levelezésben, tárgyalásjelentésekben): ilyen például a Sunlicht DWL, a Libero QZ vagy az Always UN+, és nyilván az Procter & Gamble-ön belüli emlékeztetőkben sem írják ki a cég teljes nevét. Fontos azonban megjegyezni, hogy ezek a rövidítések cégen belül használt munkanevek, nem márkanevek, tehát nem is kerülnek a nyilvánosság elé (a CSX+ néven piacra dobott eldobható pelenka sorsa nagy biztonsággal megjósolható lenne...).

Internetcímek

Napjainkban egyre fontosabbá, egyre inkább megkerülhetetlenné válik az internet, amely olcsó, és szinte korlátlan megjelenési, bemutatkozási és reklámlehetőséget biztosít cégek és termékek számára egyaránt. Éppen ezért lényeges a cég minél egyszerűbb „megtalálhatósága" a honlapok többmilliós tengerében – és ehhez elsősorban egy jó internetcím szükséges.

Csak néhány, meglehetős sikerrel „rejtjelezett" Internetcím a pénzügyi szférából: *www.hbrt.hu* (Hungária Biztosító), *www.otpbank.hu* (OTP), *www.khb.hu* (Kereskedelmi és Hitelbank), *www.ez.com* (Ernst & Young), *www.pwcglobal.com* (Pricewaterhouse Coopers). Szerencsére vannak jó példák is: www.raiffeisen.hu, *www.citibank.hu*, és a Budapest Bank is végre megváltoztatta a semmitmondó *www.bbrt.hu*-t *www.budapestbank.hu*-ra (igaz, a 100%-os tulajdonában levő Budapest Alapkezelő még mindig saját honlappal rendelkezik az ügyesen eldugott *www.bpalao.hu* néven).

Főleg az USA-ban és Nyugat-Európában egyre jellemzőbb, hogy nemcsak cégek, hanem egyes termékek, sőt filmek is saját weblappal rendelkeznek. Ennek egy korai, ám nagyon jó hazai példája a Pharmavit által gyártott Plussz önálló honlapja, amely a márkanévvel kapcsolatos esetleges helyesírási nehézségekre való tekintettel a *www.plussz.hu* mellett a *www.plusssz.hu* és a *www.plussz.hu* címeken is elérhető.

Vállalati márka, támogatott márka, önálló márkázás

Wolff Olins (19–27.) szerint egy cég három fő márkázási (branding)-stratégiát követhet:

• Vállalati

Ez a megközelítés elsősorban a kevés, nem differenciálható vagy különböző okokból nem differenciálandó terméket kínáló cégekre jellemző (pl. távközlési szolgáltatók, mint a British Telecom, olajtársaságok, például a Mobil, vagy több kategóriában versenyző, saját márkával rendelkező üzletláncok, mint például a Spar).

Érdekes, hogy ez a stratégia főleg Japánban és Dél-Koreában az FMCG-termékek és műszaki cikkek piacára is jellemző. Ezekben az országokban a vállalati és termékimázs alapja az „innováció": ha egy cég „innovatív" imázzsal rendelkezik, sok mindent el tud adni a vállalati márkanév alatt (ilyen például Japánban a Kao szappan, pelenka és flopi-lemez; valamint a Suntory whisky, sör, üdítő – sőt, Suntory múzeum és Suntory hangversenyterem is létezik!; Dél-Koreában jó példa erre a Daewoo autó, hűtőszekrény, számítógép-monitor...). Ez utóbbi megközelítés veszélyes lehet, hiszen az ugyanazon márkanév alatt forgalmazott egyes termékek túl távol vannak egymástól, az egyes termékek differenciálása rendkívül nehéz, másrészt az egyik termékkel kapcsolatos rossz tapasztalat kihathat a többi termékre és így magára a vállalatra is.

• Támogatott

Ez a megközelítés átmenet a vállalati márka és az önálló márkázás között: a (termék-)márka részleges önállóságot kap a (vállalati) „márkaernyő" alatt, de a név valamely eleme mindig jelzi, hogy egy adott cég termékéről van szó. Ezt a stratégiát alkalmazza például a Nestlé: szinte minden, külön márkanévvel rendelkező termékének csomagolásán ott van a Nestlé név is. Néhány további példa:

- HP DeskJet, ThinkJet, LaserJet... a Jet utótag „köti össze" a Hewlett-Packard nyomtatókat (ilyen volt a hetvenes-nyolcvanas évek kedvelt mosószercsaládja is, a Biopon, Biomix, Biomat, és ilyen ma a Béres VitaLin/Kid/Sport pezsgőtablettacsalád);
- McDonald's Big Mac, Chicken McNuggets, McChicken, McFish... a (jogilag védett) Mc/Mac előtag erőteljesen utal a „főmárkára";
- Budapest Bank: Privát Kölcsön a Budapest Banktól, Budapest Bank Áruhitel.

• Önálló

Ebben a megközelítésben minden márka önálló, a saját lábán kell, hogy megálljon. A márka teljesen független a cég nevétől, amely legtöbbször csak a csomagoláson (mint gyártó és/vagy forgalmazó) jelenik meg, éppen ezért a fogyasztóban nem is tudatosul, hogy X vagy Y cég termékét tartja a kezében. E stratégia előnye, hogy a termék jóval nagyobb mozgástérrel rendelkezik, és az egyik termékkel vagy a céggel kapcsolatos rossz tapasztalatok nem hatnak automatikusan a többi termékre; hátránya viszont, hogy komoly befektetést (és szakértelmet) igényel az önálló márkák „felépítése", bevezetése – talán nem véletlen, hogy szinte kizárólag a legnagyobb, legtőkeerősebb cégek (pl. Procter & Gamble, Unilever, Henkel, United Distillers) követik ezt a stratégiát.

Hogyan alkossunk jó márkanevet?

Aaker (1991) a következőképpen írja le a márkanév-alkotás folyamatát (187–197.):

1. Névváltozatok generálása

Az első lépés a termékkel kapcsolatos asszociációk alapján névváltozatok generálása – ötletroham (brainstorming) vagy a célcsoport körében végzett kvalitatív kutatás (fókuszcsoportok) útján. Minél több névváltozat alakul ki, annál jobb (Aaker szerint több száz vagy akár több ezer változat kidolgozása ajánlott).

2. A változatok értékelése

A második kör az értékelés, a következő kérdésekre adott válaszok segítségével:

a) Könnyen megtanulható/megjegyezhető? Kutatások bizonyítják, hogy a következő tényezők növelik a márkanév visszaidézésének esélyét:
- szokatlan név, pl. Charlie (női parfüm férfinévvel),
- érdekességet (alliterációt, rímet, szóviccet) tartalmazó név, pl. Coca-Cola, Kit-Kat,
- konkrét képet felidéző név, pl. Apple ,
- jelentésével a termékhez kötődő név, pl. Traubisoda, Head & Shoulders,
- érzelmi tartalommal rendelkező név, pl. Obsession parfüm,
- rövid, egyszerűbb név (főleg low-involvement termékek esetében, amikor a fogyasztó nem igazán akarja megtanulni a márkanevet), pl. Tix, Amo.

b) Pozitív asszociációkat ébreszt a termékkel kapcsolatban?
- pl. Pampers, Huggies, Head & Shoulders, Weisser Riese, Reach.

c) Nem kelt negatív asszociációkat?
- Ez elsősorban exportpiacokon jelenthet problémát, lásd a Chevrolet Nova és az Irish Mist problémáját, sőt, a Pick szalámi is hasonló nehézségekkel küzd a holland piacon.

d) Segít a logo kialakításában?
- ilyen az Apple Computer és a Mitsubishi (japánul 'három gyémánt')

e) Jogilag levédhető?
- nem hasonló-e versenytárs márkanevekhez,
- lehetőleg ügyelni kell a levédhetőségre, különben (ha a termék piacvezetővé válik), a márkanévből könnyen kategórianév válhat (pl. Frigidaire, Mirelite), de megemlítendő a nem levédhető, éppen ezért generikus kategórianévvé vált „cola" név is.

3. A végleges név kiválasztása

A végleges név kiválasztása két lépésben történik:

a) a fenti kérdések alapján le kell szűkíteni a listát kb. 10-re;

b) kvalitatív fogyasztói kutatással (fókuszcsoportok vagy mélyinterjúk) meg kell vizsgálni az alábbiakat, és végül kiválasztani a „nyertest":
- esetleges negatív asszociációk (van-e a márkanévnek a fogyasztók számára esetleg olyan negatív jelentéstartalma, amely korábban nem derült ki);
- kiejthetőség, olvashatóság, helyesírás (a márkanév könnyen kiejthető-e stb.),
- visszaidézhetőség (mennyire tudnak a fogyasztók a márkanévre visszaemlékezni, esetleg azt segítség nélkül visszamondani),
- hipotetikus márkapreferenciák és -tulajdonságok (az egyes márkanév-variációkhoz milyen tulajdonságokat, milyen márkapreferenciákat társítanak a fogyasztók).

Felhasznált irodalom

1. Aaker, David A.: *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name,* The Free Press, New York, 1991.
2. A. Aaker, David: *Building Strong Brands,* The Free Press, New York, 1996.
3. Trout, Jack – Rivkin, Steve: *The New Positioning – The Latest on the World's #1 Business Strategy,* McGraw-Hill, 1996.
4. Olins, Wolff: *The New Guide to Identity – How to Create and Sustain Change through Managing Identity,* Gower Publishing Ltd., Aldershot, 1995.

Szerzőnk okleveles közgazdász, az InSight Consulting vezető tanácsadója.

SZÉKELY GÉZA

A zöldség- és gyümölcsfogyasztás ösztönzésének üzenete és érvrendszere

A zöldség- és gyümölcsfogyasztás ösztönzésével kapcsolatos alapozó piackutatás hiányában csak az alapvetően fejlett országokban fellelhető tapasztalatokra és az elszórt hazai próbálkozásokra tudunk építeni. Ehhez már hozzászokhattunk, hiszen a marketing hazai, kispiaci gyakorlata leginkább nyugati ismeretek hazai adaptációinak próbálgatásából áll.

A modellek ötleteket adnak

A zöldség- és gyümölcsfogyasztás növelése változtatást jelent sok ember számára a jelenlegi szokásaihoz képest. El kell fogadnia valami újat. Ezt a folyamatot a marketingben gyakran vizsgált *adaptáció* írja le. Az emberek viselkedésében tapasztalható változások folyamatával általában a változás szakaszai modell (stages-of-change model) foglalkozik. Eszerint az ember a következő lépések sorozatát teszi meg, ha elfogad valamit: *1. Szemlélődés előtti szakasz; 2. Szemlélődés; 3. Felkészülés; 4. Cselekvés; 5. Fenntartás* (adaptáció-elfogadás). Az USA-ban még a nehezen elérhető csoportok is a felkészülés szakaszában voltak a zöldség- és gyümölcsfogyasztás tekintetében. Az adaptáció folyamatát jól jellemzi Albert Bandura *társadalmi tanulás modelljének* négy lépése:

1. Felfigyelés: az ember észrevesz valamit környezetében;
2. Emlékezés: az ember megjegyzi azt, amit tapasztalt;
3. Reprodukció: az ember úgy cselekszik, ahogy azt tapasztalta;
4. Motiváció: a környezet olyan *válasza, mely meghatározza annak a valószínűségét, hogy az ember a cselekedetet megismétli.*

Bandura és munkatársai számos kísérletben bizonyították, hogy az utóbbinak csak egyik összetevője a tanulás. Ma már például ezzel is magyarázzák, hogy sokak számára miért fontos a nyilvánvalóan káros dohányzás.

További színesíti a képet a *társadalmi megismerés modell* (Social Cognitive Model), amely komplexen vizsgálja az emberek szokásaiban beálló változások hátterét. Bandura társadalmi tanulás modelljét továbbfejlesztő Martin Fishbein és munkatársai szerint három tényező kölcsönös egymásra hatásáról beszélhetünk: *1. viselkedés; 2. környezet,* ami nemcsak az emberekre van hatással, hanem amit az emberek is folyamatosan változtatnak; *3. egyéni-személyes tényező.* A változásokat „elvárások" és „ösztönzők" okozzák. *Ösztönzőknek* nevezi azokat a *reakciókat, melyeket valamilyen cselekedet, vagy változtatás okoz a környezetben.* Az *elvárások* olyan elképzelések, melyek *az egyén véleménye,* tapasztalatai, tudása és kulturális normái *szerint azt mutatják meg, hogy adott szituáció hatására mi fog történni.* A modell szerint *az ember akkor tesz meg valamit, ha két feltétel teljesül:*

1. *Úgy gondolja, hogy a cselekedet hatására létrejövő előnyök felülmúlják végrehajtásának költségeit.* Ne legyen olyan külső környezeti tényező, amely lehetetlenné teszi a cselekedetet, és az érzékelt társadalmi hatások a cselekedet irányába hassanak (megerősítés, büntetés).
2. *Legyen meg a belső hajtóerő!* Az ember gondolja úgy, hogy rendelkezik a cselekedethez szükséges feltételekkel és tudással. Lényeges, hogy a cselekedet ne álljon ellentétben az illető számára fontos értékekkel és az életstílusával.

„A zöldség- és gyümölcsfogyasztás ösztönzésével kapcsolatos alapozó piackutatás hiányában csak az alapvetően fejlett országokban fellelhető tapasztalatokra és az elszórt hazai próbálkozásokra tudunk építeni.

A zöldség- és gyümölcsfogyasztás növelése változtatást jelent sok ember számára a jelenlegi szokásaihoz képest."

Amerikai vizsgálatok szerint az egészséggel kapcsolatos viselkedés gyakran több mint 50%-át a belső hajtóerő (self-efficacy) magyarázza (3).

A zöldség- és gyümölcsfogyasztással kapcsolatban az akciók előtti, megalapozó reprezentatív piackutatásra még a legfejlettebb országokban sincs példa. Csak elszórt vizsgálatok eredményei ismerhetők meg. Az akciók rendszerint gyakorlati tapasztatokra és piaci ráérzéseken alapulnak. A multinacionális vállalatok esetében is a piackutatás csak a befektetési elképzelések alátámasztásának egyik eszközeként szerepel. Az emberi szokások változásával foglalkozó modellek mégis számos tanulsággal és gondolattal szolgálnak a zöldség- és gyümölcsfogyasztást fokozó akciók kidolgozása során. Felhívják a figyelmet például az egyes fogyasztói rétegek elkülönült megközelítésére és az „általánosan egészséges" üzenet célcsoportonkénti kiegészítésére.

Az „egészségüzenet" szükséges, de nem elégséges!

A legtöbb ilyen jellegű akció alapvetően az egészséggel érvel. Az eredetileg amerikai, de ma már a világ minden részén elterjedt „5 a day", nálunk „Fogyasszon naponta 3x zöldséget és gyümölcsöt !" a szívbarát mozgalom gyökerein (OÉTI - Ételed az életed) azt a tanácsot adja, hogy a naponta minél többször, adott adagban „nassolt" zöldség és gyümölcs kedvező hatású napjaink számos rettegett betegségével szemben. Amerikában a program hívei az egészségtelen táplálkozás veszélyeit a dohányzás veszélyeivel egy sorban említik. Úgy érvelnek, hogy évszázadunk második fele a fejlett országokban felforgatta az évezredek alatt kialakult aktív emberi életmódot, benne a megfelelően arányos étkezést, mozgást és pihenést. A fejlett, sőt ma már a fejlődő világ embere számára is tanítani kell, hogy saját érdekében naponta legalább 1,5–2 l folyadékot fogyasszon, 4 órát töltsön nem ülve és nem fekve, ne fogyasszon naponta 6 g-nál több sót, ne legyen túlsúlyos stb. A Kingsdown matracgyártó meg kell, hogy magyarázza vevőinek, hogy a 6 órát vagy kevesebbet alvó emberek halálozási aránya 70%-kal magasabb, mint az átlag, és hogy az USA-ban az alvási nehézségek évente 150 milliárd USD veszteséget jelentenek munkahelyi balesetek és elmaradt teljesítmény formájában.

> A társadalmi megismerés modell (Social Cognitive Model) komplexen vizsgálja az emberek szokásaiban beálló változások hátterét.
>
> ◆
>
> A zöldség- és gyümölcsfogyasztással kapcsolatban az akciók előtti, megalapozó reprezentatív piackutatásra még a legfejlettebb országokban sincs példa.

Az *egészséggel történő érvelés* a külföldi tapasztalatok szerint azonban *számos akadályba* ütközik.

1. Fiatal kor

Fiatal korban a legtöbb ember csak fájdalom esetén gondol az egészségére és akkor is csak rövid időre. A probléma elmúlásával *más tényezők* lesznek *fontosak életében*. Idővel növekszik a törődés az egészséggel, ha erősödik az illető terhelése (pl. menedzserek), vagy ha komoly figyelmeztetést kap szervezetétől. Fiatal korban az *étkezéssel kapcsolatos ismeretek, tapasztaltok hiánya* is gondot jelent. Társadalmaink elöregedése ebből a szempontból kivételesen nem jelent hátrányt. A gyerekkori zöldség és gyümölcsfogyasztás nemcsak egészségügyileg fontos, hanem azért is, mert a gyermekkori étkezési szokások meghatározóak később is. A gyermekkori táplálkozás áll az olyan kijelentések mögött, mint a „szeretem az ízét" (5). A legtöbb program minden erőfeszítése ellenére sem tudott jelentős sikereket elérni a fiatalok zöldség- és gyümölcsfogyasztásának növelésében. A társadalmi támogatottságot tekintve fiúknál a zöldségek irányába volt negatív a vélemény meghatározók befolyásoló hatása (9). A jelenség hazai megfelelője a „nem vagyok Nyúl Béla, egy férfi húst eszik".

Megoldás: az egészséges, aktív életmód, a változatos étkezés és a zöldség- és gyümölcsfogyasztás népszerűsítése *PR-technikák* segítségével (társadalmi támogatottság). A leghatékonyabbnak tűnő módszer a *szemlélődés és felkészülés* (változás lépései modell), illetve *felfigyelés* (Bandura) *szakaszban levő*, „már megsebezett" *vélemény-meghatározók meggyőzése* a közreműködésre. A cselekvés, reprodukció szakaszban levő vélemény-meghatározók rendszerint idősebbek, illetve már távolra kerültek a fiataloktól.

- *Az iskolai étkeztetés kiemelt fontosságú* a gyerekek zöldség- és gyümölcsfogyasztásának növelése érdekében. Különösen az ebéd és a tízórai kiemelt jelentőségű (4). Cél az, hogy a zöldség és gyümölcs fogyasztása rutinná váljon a gyerekek számára. Indokolt egy, *az iskolatejhez hasonló* akció beindítása. Így nemcsak fogyasztóvá lehet tenni nehezen elérhető csoportokat, hanem a program keretében jelentős mennyiségű túltermelt áru vonható ki a piacról.
- *Anya-gyermek program* az állami szociális programok egyik évek óta folyó és sikeres példája. Az amerikai nők-újszülöttek-gyerekek (WIC) program

a szükséges felvilágosításon túl *az anyák és a megfelelő korú gyermekek számára zöldség- és gyümölcsvásárláskor felhasználható jegyeket* is ad. A speciális kiegészítő táplálkozási program a termelőket is segíti, mivel a WIC-jegyek csak a termelői piacokon, közvetlenül a termelőknél válthatók be.

2. Lélektani és szociális állapot

Számos vizsgálat bizonyította a *kapcsolatot* a zöldség és gyümölcsfogyasztás és a *lélektani-szociális állapot* (pl. a „nem érdekel, hogy mit eszem", vagy „jobban érzem magam miatta" kijelentés), *az egészségi állapot* és *az egészséggel kapcsolatos viselkedés* (pl. dohányzás, rendszeres testedzés) *között*. A magas árral érvelő leegyszerűsítő válasz mögött gyakran a lélektani és szociális állapot húzódik meg. *Az idősek*, a férfiak, *az egyedül élők* és a *gyenge társadalmi kapcsolatokkal rendelkezők* a felmérések szerint kevés zöldséget és gyümölcsöt fogyasztanak (8, 11). *Az alacsony jövedelmű, képzetlen* és *nehezen elérhető* csoportok esetében bizonyított negatív egészségi következményekről számolnak be a vizsgálatok (10). Különösen a belső hajtóerő (self-efficacy) szerepe emelhető ki (5).

> Az idősek, a férfiak, az egyedül élők és a gyenge társadalmi kapcsolatokkal rendelkezők a felmérések szerint kevés zöldséget és gyümölcsöt fogyasztanak. Az alacsony jövedelmű, képzetlen és nehezen elérhető csoportok esetében bizonyított negatív egészségi következményekről számolnak be a vizsgálatok.
>
> ◆
>
> Minden termék külön egység, mely azon túl, hogy egészséges, más és más fogyasztói igényt elégít ki. Ezt a bonyolult rendszert szükséges érthetően, de még tudományosan elfogadható szinten elmagyarázni!

Megoldás: speciális programok. Az idősek esetében kiemelt szerepük van az *ebéd házhozszállítási* programoknak. Fontos, hogy egészséges ételek szerepeljenek a kiszállított ételek között, sőt szezonban a friss zöldség és gyümölcs is ott legyen. A nehezen elérhető, alacsony jövedelmű és képzetlen csoportok esetében *az egyházak és a szociális társadalmi szervezetek segítsége* a nemzetközi tapasztalatok alapján javasolható. Az amerikai Food Bank-programok mintájára túltermelés esetén a piacról kivonható áru az, amit fel lehetne ajánlani iskoláknak, öregek otthonainak, közétkeztetőknek, vagy a szociálisan rászorulók között lehetne kiosztani. A termelők és a kereskedelem nem károsodna, mivel az említettek amúgy sem vásárolnak zöldséget és gyümölcsöt jelentős mennyiségben a piacon. Egyedül az elosztást kellene megoldani.

Az amerikai szakirodalom *az egészségileg veszélyeztetett munkahelyeken dolgozók* számára is javasol külön programot. Az autóipari munkásoknál, különösen a fiatalok esetében pozitív hozzáállás tapasztalható (6).

3. Bumeráng hatás

Már *a csapból is az egészségüzenet szól*, ami sok emberben visszatetszést kelt (7). Ma már például globális üzletet jelent a funkcionális élelmiszer, mely az alapvető tápértékein túl hozzáadott kedvező hatással is rendelkezik. Természetesen ezek megítélése változó, viszont például a kalciummal felerősített csokoládé alapot ad a szkeptikusoknak. Különösen a „sznek" és a „reggeli" kategóriák esetében nehéz a zöldség és a gyümölcs „helyzete" a jól bevezetett versenytársakhoz viszonyítva. A zöldség és gyümölcs mögötti egyre *pontosabb* és *biztatóbb kutatási eredmények hatásos érvekre* adnak lehetőséget. A kutatás ma már a rák számos változata közül csak a táplálkozással kapcsolatban hozható daganatos megbetegedésekre koncentrálódott. Számos kezdeti kutatási hibát is sikerült felismerni, például a megkérdezések során a válaszadói vélemények, szándékok és a tények közötti ellentmondásokat.

Megoldás: *Pontos és érthető kommunikációra* van szükség. Minden termék külön egység, mely azon túl, hogy egészséges, más és más fogyasztói igényt elégít ki. Ezt a bonyolult rendszert szükséges *érthetően, de még tudományosan elfogadható szinten elmagyarázni!* Továbbá *ízletes és egyszerűen elkészíthető* friss zöldség- és gyümölcsalapú *élelmiszereket, recepteket* kell propagálni, pl. zöld kincs saláta, szilvalekvár, 100%-os gyümölcslé, mediterrán étkezés.

- Segíti a zöldség- és gyümölcsfogyasztás növekedését az, hogy földrajzi patológiai vizsgálatok bizonyították a *mediterrán életmód* és ezen belül a *mediterrán étkezés előnyös hatásait* az „északi típusú" étkezéssel szemben. Az 1960-as évek óta tanulmányozott mediterrán (olívaolaj-termelő) vidékek konyhája (14, 16) sokat javít a zöldség és gyümölcs imázsán az északi országokban és hazánkban is.
- A zöldségek és gyümölcsök magas rosttartalma a legtöbb gyümölcsnél kellemes ízzel párosul. Sok ember viszont nem fogadja el a teljes őrlésű gabona eredetű barna rostok fogyasztását, mivel azt rossz ízűnek tartja. Lassan megy az olyan teljes őrlésű gabonatermékek fejlesztése, melyeket a legfőbb érintettek egész nap hajlandóak fogyasztani. A zöldségek és gyümölcsök így fontos rostanyagforrások.

4. Pirulázás

A probléma komplex jellege ellenére számos kutatás folyik az egyes *zöldség- és gyümölcsfélékben található hasznos anyagok* azonosítására (pl. a paradicsomban található likopin és a prosztatarák megelőzése/csökkentése). Fennáll a veszély, hogy *pirulákba kerülnek* ezek az anyagok. Sok ember a pirulákkal egyszerűen tudja megnyugtatni háborgó lelkiismeretét a mindennapi rohanásban. Világunk egyre komplexebb lesz, így keressük azokat a megoldásokat, amelyekkel életünket könnyebbé tehetjük. Van, aki naponta 10 percnél többet nem kíván a konyhában tölteni. Az ilyen számára hiába reklámozza az egyik amerikai szupermarketlánc apák napján a paradicsom likopintartalmának prosztatarákkal kapcsolatos kedvező hatását.

> Japán kutatók az áfonya látásjavító hatását mutatták ki. Az USA-ban ma már az intenzív sárga színű zöldségek, gyümölcsök és a mélyzöld levélzöldségek fogyasztására hívják fel a figyelmet.
>
> A termékszervezetek a portéka bolti elhelyezésében is adnak tanácsot a kiskereskedőknek. Nem mindegy, hogy mit, milyen arányban, hova és milyen mennyiségben teszünk a pultra.

Megoldás: Ma az élelmiszer-fogyasztást kutatók a változatos étkezést javasolják, és a zöldség- és gyümölcsfélék esetében is *komplex hatásról* beszélnek. A reménykeltő kutatási eredmények csak ritkán anyaghoz, általában egy-egy termék, sőt étkezési mód, gyakran az életmód komplex hatásához kapcsolódnak. Japán kutatók például az áfonya látásjavító hatását mutatták ki. Meg is ugrott az amerikai áfonya exportja a szigetországba. Az USA-ban ma már az intenzív sárga színű zöldségek, gyümölcsök és a mélyzöld levélzöldségek (12, 13) fogyasztására hívják fel a figyelmet.

A már problémával jelentkezők az orvosokon, illetve az egészségügyi kiadványokon, lapokon keresztül PR-munkával érhetők el.

5. Házon kívüli étkezés

Amerikai piackutatás és hazai megfigyelések szerint az emberek a házon kívüli étkezés során kevesebb zöldséget és gyümölcsöt fogyasztanak, mint otthon.

6. Hozzáférés

Gyakran említett gátló tényező az, hogy *kevés ponton* és *gyakran gyenge minőségben* lehet hozzájutni a zöldséghez és gyümölcshöz. *Kényelmi cikk*, vagyis oda kell vinni, ahol megjelenik az igény, mivel sokan nem járnak utána. Hűtést, gyakori és gyors szállítást, gondos kezelést igényel, így nem minden sarkon lehet kapni. A legtöbb zöldség és gyümölcs a boltban impulzus cikk. Magyarul, ha nem veszem észre, nem veszem meg.

Megoldás: *kategória menedzsment*. A friss zöldség és gyümölcs *kockázatos, de pénzügyileg kedvező kategória a kiskereskedelemben*. A fejlett nyugaton nagyobb arányban járul hozzá a bolt nyereségéhez, mint amilyen arányban helyet foglal az olyan boltban, ahol vállalják ezt a kényes kategóriát. A romlás csökkentésének és a minőség emelésének egyik módja az, hogy *cikkenként követik a fogyást és a költségeket a boltban, és ennek megfelelően rendelnek*. Magyarul azt, olyan áron és olyan minőségben tartunk, amit és ahogy a vevőink megkövetelnek. A dolog itt bonyolultabb, mint általában, mert a fajták, a csomagolási megoldások, a nagykereskedők és a termelők nagy száma megnehezíti az adatgyűjtést. Amerikában a termékszervezetek (Washington Apple Commission, California Tomato Commission) kategóriamenedzsment programmal segítik tagjaikat. Az utóbbi a számítógépes megoldáson túl 10 kiskereskedelmi lánc 2700 boltjának adatai gyűjti évek óta. A másik megoldás a *speciális hűtőraktárak* (egy 0–3 °C-os és egy 10 °C feletti) megépítése *a láncok disztribúciós központjaiban* és *az egyéjszakás komissiózás* (cross-docking) megoldása. A termékszervezetek a portéka bolti elhelyezésében is adnak tanácsot a kiskereskedőknek. Nem mindegy, hogy mit, milyen arányban, hova és milyen mennyiségben teszünk a pultra. Az sem mindegy, hogy az egész zöldség- és gyümölcsosztály hova kerül az áruházban. Az amerikaiak szerint úgy tegyük ki az árut, hogy az egyben ötletet adjon a vevőnek, hogy mit főzzön vacsorára. Vizsgálatok szerint mindez évente dollármilliókat jelenthet a nyereségben (2). Hazai tapasztalatok szerint a vevők számára lényeges a *válogatás lehetősége* (néha még az árnál is fontosabb). Senki sem szereti, ha a piacon néhány sérült darab is bekerül a zacskóba. A leárazás sem jelentheti azt, hogy otthon csalódik a vevő, amikor megnézi, amit kapott.

Az egészségorientált vevő ösztönzi a minőségi termelést!

Az egészség előtérbe kerülése az étkezésen belül a mennyiségi fogyasztás növekedésen túl más fontos előnyt is jelent az élelmiszer-előállítók, így a zöldség- és gyümölcstermelők számára. A Rabobank egy, a nemzetközi borpiaccal kapcsolatos nemrég megjelent vizsgálata szerint mióta az amerikai élelmezési szakemberek hivatalosan egészségesnek ítélték a bort és

növekszik a borfogyasztás a fejlett országokban, az igény a drágább márkás borok irányába tolódik el (1). A magára adó, egészségesen étkező ember másképp választ, mint például az, akinek mindegy, mi kerül a gyomrába.

Felhasznált irodalom

1. *A bor jót tesz* (Wine, Good For You). *Food International*, 1999. júl.
2. Jövedelmezőségük javításában segíti a termékszervezet a kiskereskedőket (Commission helps retailers beef up bottom line), The Packer, June 7, CVI; 2, 1999, 5–6.
3. Abu Sabha, R. – Achtenberg, C.: *A táplálkozással és az egészséggel kapcsolatos belső hajtóerő és ellenőrzés helyének áttekintése* (Review of self-efficacy and locus of control for nutrion- and health-related behavior), J. Am. Diet Assoc.; 97, 1997, 1122–1132.
4. Baranowski, T. – Smith, M. és tsai: *A gyerekek zöldség- és gyümölcsfogyasztásának formái étkezésenként és heti elosztásban* (Patterns in childrens' fruit and vegetable consumption by meal and day of the week), *J. Am. Coll. Nutr.*, 1997. jún., 216–223.
5. Krebs-Smith, M. – Heimendinger, J. és tsai: *A zöldség- és gyümölcsfogyasztással kapcsolatos lélektani és szociológiai tényezők* (Psychosocial factors Associated with Fruit and Vegetable Consumption), Amer. J. Health Prom. 10 (2), 1995, 98–104.
6. Tilley, C. – Glanz, K. és tsai: *Táplálkozási beavatkozás nagy kockázatú autóipari munkásoknál: a következő lépés kísérlet eredményei* (Nutrition intervention for high risk autó workers: resutls of the Next Step Trial), *Prev. Med;* 28 (3), 1999, 284–292.
7. Brug, I. – Steenhuis, I. és tsai: *Számítógéppel igazított táplálkozási oktatás: két beavatkozás közötti különbség* (Computer-tailored nutrition education: difference between 2 interventions), Health Educ. Res., 1999. ápr., 14 (2), 249–256.
8. Prothro, J. W. – Rosenbloom, C. A. : *Etnikailag vegyes idős populáció leírása* (Description of a mixed ethnic, elderly population) J. Gerontol. A. Biol. Sci. Med. Sci., 1999. jún., 325–328.
9. Cullen, K. – Baranowski, T. – Warnecke és tsai: *A „Naponta 5-ször" eredményei városi fiú cserkészeknél* ("5 a day" Achievement Badge for Urban Boy Scouts)., Cancer Educ., 1998, 162–168.
10. Havas S. – Anliker, J. – Damron, D. és tsai: *A maryland-i WIC Naponta 5-ször promociós kampány végső eredményei* (Final results of Maryland WIC 5-A-Day- Promotion Pogram), Am. J. Public Health; 1998, 88 (8), 1161–1167.
11. Johnson, A. – Donkin, A. – Morgan, K. és tsai: *Zöldség- és gyümölcsfogyasztás idősebb korban* (Fruit and vegetable consumption in later life), Age Ageing, 1998. nov., 27 (6), 723–728.
12. Michaud, D. – Spiegelman, D. és tsai: *Zöldség- és gyümölcsfogyasztás és a hugyhólyagrák előfordulása egy a megbetegedés lehetőségét magában hordozó csoportban* (Fruit vegetable intake and incidence of bladder cancer in a make prospective cohort, J. Natl. Cancer Inst., 1999, 911 (7), 605–613.
13. Kushi, L. – Mink, P. és tsai: *A táplálkozás és a petefészek rák tervezet vizsgálata* (Prospective study of diet and ovarian cancer), Am. J. Epidemol., 1999, 149 (1), 21–31.
14. Trichopolou, A. – Lagiou, P.: *Egészséges hagyományos mediterrán étkezés: a kultúra, a történelem és az életstílus kifejezése* (Healthy traditional Mediterranean diet: an expression of culture, history and lifestyle, Nutr. Rev., (11 pt 1), 1997. 383–389.
15. *Aki az alváson spórol* (The skinny on ZZZZZs), Am. Demographics, 1999. jan. 21 (1), 14.
16. Ghiselli, A. – D'Amicis, A. – Giacosa, A.: *A mediterrán étrend antioxidáns lehetőségei* (The antioxidant potential of Mediterranian diet), Eur. J. Cancer Prev., 6 Suppl. 1, 1997, 15–19.
17. Péntek Orsolya: *A zöldség- és gyümölcsfogyasztás szerepe az egészséges táplálkozásban,* KÉE Kertészeti Kar, Diplomamunka, Budapest, 1998.

Szerzőnk egyetemi docens,
KÉE Marketing Tanszéki Csoport

RÁCIÓ Kft.

KÖNYVTERVEZÉS, NYOMDAI ELŐKÉSZÍTÉS

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

Tel.: (1) 223-3327
E-mail: sxs001@westel900.net

RENDELJE MEG FOLYÓIRATUNKAT 2000-BEN IS!

Marketing & MENEDZSMENT

Az 1999-ben a XXXIII. évfolyamát kezdő MARKETING & Menedzsment olyan anyagokat közöl, amelyek témájukat a marketing, illetve a tágabb értelemben vett menedzsertudományok valamelyik területéről veszik. Szívesen ad nyilvánosságot egyetemi oktatók, tudományos kutatók, gyakorlati szakemberek és mások olyan írásainak, amelyek hozzájárulnak a fenti tárgykörben felmerült gondolatok napvilágra kerüléséhez, az elméleti koncepciók, új módszerek és gyakorlati tapasztalatok megismeréséhez.

Feladatának tartja, hogy lehetőséget nyújtson a megalapozott vélemények kifejtéséhez, a szakmai vitákhoz, ugyanakkor szeretné elérni, hogy a különféle szakterületek elméleti és/vagy gyakorlati művelői véleményt cseréljenek egymással szakkérdésekről.

ELŐFIZETÉS KIZÁRÓLAG A POSTÁNÁL, AZ ALÁBBIAK SZERINT:

MEGRENDELŐLAP

Előfizetésben megrendelem a *Marketing & Menedzsment* című lapot ..... példányban.

Előfizetési díj:

❑1/2 évre 2.550,-Ft + ÁFA ❑1 évre 5.100,-Ft + ÁFA

Megrendelő (fizető): .....
Cím: .....
.....
Kézbesítési cím: .....
.....
(csak akkor töltse ki, ha a fizető cím nem azonos a kézbesítési címmel)

.....
aláírás

A megrendelőlapot a következő címre, felbélyegzett borítékban szíveskedjenek feladni:
Magyar Posta Rt. HELP
HELIR
1900 Budapest (Telefon: 210-07-00)

TAKÁCS JÁNOS

A minőség marketingje

A szolgáltatások, s különösen a pénzügyiek, tárgyakban megfoghatatlanok. A számlapénz nem a hagyományos írásjelek hordozója a nyilvántartásokban, hanem elektronikus leképezése a világméretű üzletelésnek. Az áru – pénz – áru körforgásból a pénz önállóan is kiszakadt, áruvá vált. Nem a pénz lesz a közvetítő a cserében, hanem valamilyen pénzügyi szolgáltatás; önálló életre kelésével ismeretlenné, megfoghatatlanná vált az emberek számára a működése.

A bank valójában nem alakítja át a beáramló pénzt, ugyanazt adja ki és veszi vissza. Két ellentétes érdeket képvisel ügyfeleinél: a hitelezők elvárják a kockázat átvállalását, a betétesek raktárosnak kívánják, értéknövelő raktárnak. A termékeknek ezeket kell elhitetniük az ügyfelekkel, a jó szakképzettségű értékesítők emberközi kapcsolataiban. Az ellenérdekeltséget, az elhatárolódásokat a jövedelem növelésére kialakult kölcsönös függőség csökkenti. A vevő megelégedettsége attól is függ, hogyan hasznosítja a banki szolgáltatásokat hitelfelvevőként. Piaci kitettségük meghatározója lehet a bankhoz való viszonyukban. A termékfejlesztések és az ügyfelek minőségének szerencsés találkozása fogja legjobban növelni a bank teljesítményét és minősíti a marketingmunkát.

A szolgáltatások értékesítésénél az ismertetés, elfogadtatás idejének csökkentését tűzheti ki célként a bank. Az ügyfél szeretné megérteni és azzal egyidejűleg befejezni a vételt. A nehezen összehasonlítható termékek csak akkor érik el ezt a célt, ha ügyfélelőnyük nyilvánvaló önmagában is. A hozamok csak részben alkalmasak a versenyképesség tesztelésére, a döntések cselekvésbe fordításához szükséges időt kell jobban felhasználni a versenyképesség fokozásához. Az árakat úgyis inkább az értékesítési mód és a kockázat alapján határozzák meg, ezért fontos a termék egyéb jellemzője. A terméknek tehát tömeghez szólónak kell lennie, csaknem mindegyiket nagy mennyiségben eladhatóvá kell tenni a potenciális igénybevevők számához viszonyítva. A testreszabást a termékmixszel és a széles választékkal kell megvalósítani. Ez egyben azt is jelenti, hogy a kiterjedt és többféle értékesíti módszerrel rendelkező bankok jutnak el ide.

A szolgáltatások értékesítésénél az ismertetés, elfogadtatás idejének csökkentését tűzheti ki célként a bank. Az ügyfél szeretné megérteni és azzal egyidejűleg befejezni a vételt.

Szlogenként és oktatási fogásként többször hallani: mindenkinek el lehet adni még egy terméket. Akarjuk-e, követni kell-e ezt az útmutatást?

Kinek lehet eladni?

Szlogenként és oktatási fogásként többször hallani: mindenkinek el lehet adni még egy terméket. Akarjuk-e, követni kell-e ezt az útmutatást?

A termékelosztáshoz információk kellenek operációs és felvevőpiaci oldalról, hogy kinek ajánlható, milyen módon értékesíthető. A kezdeményező ügyfél segít a kiszolgálásban, de a legtöbb befolyásolható, és ők alkotják a megnyerhető csoportot. A termékek ráépülhetnek az eladási mennyiségi becslésre, hogy a lakosság hányad része kockázatvállaló (s milyen mértékig), költekező, biztonságra törekvő. Ez utóbbinál fontos, hogy azért-e, mert nem ismeri a játékszabályokat, vagy eleve ilyen típus. A termékbevezetéseknél fontos az ügyfél ismerete aszerint, hogy korán vagy későn elfogadó. A vevők kategorizálásában, a négy fő területen (kockázatviselés, költekezés, döntéshozás időtartama, befolyásolhatóság) elsősorban a meglévő ügyfeleket lehet jól felhasználni. A már igénybevett szolgáltatások is jó támpontot nyújtanak. Ezért sem tehet úgy egy fiók, hogy

nem ismeri ügyfeleit. Nemcsak a keresztértékesítés mennyiségéhez vezet sikeresen, hanem még sikeresebbé teszi a minőséget, ami a hatékonyságot jellemezi. A vásárlásából, a megvett termékekből majdnem mindent megtudunk az ügyfélről. Az operációs programnak képesnek kell lennie információt nyújtani: kik a vállalkozás tagjai, mennyi a vállalkozás létszáma? Milyen termékeket vett igénybe, pl.: forintszámla-vezetés Y összegben, X átlag egyenleggel, külkereskedelmi aktivitása, debit kártya, magánszemélyként, bankbetét és csak egyféle. Ezekből megállapítható, rákérdezés alapján meggyőződhetünk, hogy ismer-e más terméket is, hogy milyen a kockázatviselése, üzleti agresszivitása, döntéshozó képessége.

A versenytársak elemzése csak töredékében járul hozzá a sikerhez. Az ügyfelek és a bank saját képességének megismerése a legfontosabb. A konkurencia elemzését, információs anyag gyűjtésével, próbavásárlásokkal, hirdetések figyelésével, az ügyfelek megkérdezésével végezhetjük. Mit fog mondani a közvélemény? Valószínűleg amit mi is ki tudunk találni minden szolgáltatási jellemző felismerésével: várakozási idő, udvariasság (pontosság, érthetőség stb.), és természetesen elfogadása annak az imázsnak, amit mi is szeretnénk. A termékek ugyancsak hasonlítanak egymáshoz, és a konkurenciánál tapasztalt ügyfél-igénynövekedés arra sarkall, hogy növelje a kiszolgálás megelégedettségi érzetével a hatékonyságot is. S ez ugyanoda vezet, ahhoz a kérdéshez, hogy képes-e erre, felkészült-e a bank az előző szakaszban? A felmérések és helyzet-megállapítások együtt kell hogy mérjék a pillanatnyi és a jövőre szóló képességet. Az elemzések végcélja mindig az:

- mit lehet eladni?
- hogyan lehet?

Követelmény lehet, hogy azonos módon a hasonló termékeket, azonos típusú vevőknek. A termék jellemzői és az ügyfélcsoportok határozzák meg az értékesítési lehetőségeket és módszereket, feltételezve, hogy felkészült a bank munkatársi gárdája és az operáció. A növekedést és hatékonyságot a marketing a megismeréssel, az ügyfél ismerettel fogja szolgálni. Ezeket a feltételeket a funkcionális csoportoknak kell teljesíteniük, úgymint az emberi képességeket a személyzeti munkának, az operációt a beruházóknak, a termékszervezést a fejlesztőknek és az üzemszervezőknek.

A marketingmunka az ügyfél megismerésében és a termék megismertetési lehetőségében a legjelentősebb. Ezért vetődik fel, hol is a helye a marketing szervezetnek a vállalatnál. Az elfoglalt hely egyben azt is jelenti, mi a feladata. Nem gondolom, hogy mindaz, ami közvetlenül összefüggésben van a piaccal termékfejlesztés, árazás, terítési csatornák, elemzése a piacnak, hirdetés, közönségkapcsolat – csak akkor végezhető jól, ha egy helyre gyömöszöljük. Különösen nem, ha egy kiterjedt, formalizált szervezeti egységet kell működtetni. A termékek kialakítása pl. összetett ismereteket követel, csoportmunkát igényel (operációs, ügyviteli, kockázatelemzési, üzemgazdasági, személyzeti stb.) Ugyanez vonatkozik az árazásra is, mindkét oldalra, eszköz-forrás árakra. Marketingmunkát kell végezni, de nem feltétlenül egyetlen csoportnál, kivéve a közönségkapcsolatot és a reklámozást. A szervezeti feldarabolódás a hatékonyság javulását jelenti, mert az árazás, fejlesztés és szervezés azokhoz kerül, akik az elemzés végigvitelében és döntésekben hatással bírnak.

A megismeréstől az eladásig

Egy közepes nagyságú banknál valószínűen igénybe veszik a legkülönbözőbb értékesítési formákat. Annyi ügyfélből biztosan számíthat az üzlethelyiséget igénybevevőkre és ebben a körben talál olyanokat is, akik a számítógépes csatlakozást igénylik. Az értékesítési módokat ezért a termékek használhatósága, a munkatársak képessége és az ügyfelek ismertsége határozza meg. A konkurenciától is a felkészültségénél fogva válik függővé vagy függetlenné. A jövedelmezőség a költség oldalon is ettől függ kizárólag. Bevételi oldalon a konkurenciától inkább függ, mint a saját erősségétől vagy gyengeségétől. Valamennyi termék, valamennyi értékesítési csatorna inkább termékcsoporti szinten elemezhető. Az eredményességnél, ha megelégszünk ezzel, kevésbé vagyunk képesek meghatározni a termékek helyzetét. Becsléseket, kiválasztva a fő eredményességi jellemzőket, készíthetünk, s az élő és holt munka ráfordítás szükségletet megoszthatjuk az egyes termékek között. Az értékesítési politika kialakításához felmérhetjük a várható és a tényleges helyzeteket:

„A versenytársak elemzése csak töredékében járul hozzá a sikerhez. Az ügyfelek és a bank saját képességének megismerése a legfontosabb.

◆

Nem gondolom, hogy mindaz, ami közvetlenül összefüggésben van a piaccal, csak akkor végezhető jól, ha egy helyre gyömöszöljük. Különösen nem, ha egy kiterjedt, formalizált szervezeti egységet kell működtetni."

Értékesítés mennyisége	Bevezetési időszak	Növekedési időszak	Érettség időtartama	Hanyatlás időpontja
Konkurencia mennyisége				
Ár				
Jövedelmezőség				
Marketingköltség				
Pénzáramlás				

A szokásostól eltérően nagy hangsúlyt kell helyezni az egyes időszakokhoz tartozó (előre meghatározott) teljesítések elvárásainak és tényeinek összehasonlításában. A tapasztalatok azt mutatják, hogy sokkal nehezebb megállapítani az egyes összefüggések erősségét, ha figyelembe veszik azt a kényszert vagy jól felfogott érdeket is, hogy nem mindegyik termék hoz új ügyfelet, hanem csak segít megtartani a régit. A jövedelmezőséghez való hozzájárulását további elemzéssel kell kiterjeszteni:

		Rezsiköltséget növel?	Marzsot növel?	Forgalma változik?
Új termék	ügyfélszámot növel?	?	?	?
Új termék	ügyfélszámot megtart?	?	?	?
Régi termék	ügyfélszámot növel?	?	?	?
Kiesik	ügyfélszámot csökkent?	?	?	?

Az eladási mennyiséget, az árakat jól meg lehet figyelni. A konkurenciát csak akkor, ha összehasonlíthatók a termékek. Marketingköltségeknél azt érdemes figyelni, amit a feladatai közé sorolunk. A termékpolitika kialakításánál mégis csak a mennyiség és az ár, valamint az élőmunka-ráfordítás fogja meghatározni a vállalat tehetségét. A konkurencia szorítása miatt a legfontosabb mégis az lesz, hogy csoportosítani tudom-e a termékeket és a megfelelő ügyfeleknek ajánlani! Ismeri-e az ügyfelét a bank és képes-e a dolgozó eladni?

Az ügyfélismeret megszerzése

A termékjövedelmezőség növelése egyszerűen az ügyfél és a dolgozó igényeinek ismeretét jelenti. Nyitottnak kell lenni a dolgozók felé, és ne a pletykák bizonyuljanak információnak. Az együttműködéshez a világos beszélgetések vezetnek el. A szervezeti értékek egyidejű változása az emberi kapcsolatok egészének átalakulását jelenti, ami nem fordul elő, ha folyamatosan érvényesül a nyílt vezetés.

A dolgozók nem fogják jobban kezelni az ügyfeleket, mint ahogy a vezetők őket. A belső kapcsolatok, a funkcionális irányító és értékesítő hálózat közötti feszültség kihat az ügyfélre. Amit egymással cselekszenek, ezt közvetve az ügyféllel teszik, s a legtöbb ember nem annyira érdekelt a teljesítményben, mint ahogy mutatja. Több embert lehet különböző jogcímeken tényleges irányítói hatalommal felruházni, így láthatólag csökken az irányító apparátus vezetői tagoltsága. A munkatársi kiszolgáló képességet erősen befolyásolják a tényleges támogatók vagy fékezők. Ha elegendő létszámra állították be a munkahelyeket, akkor pontrendszert lehet összeállítani, s annak kell eleget tenni a munkakörben. Állandó, jó minőségű munkakörnyezet kell, amelybe bele kell érteni a világos vezetést, a kevés irányítói hibát, a túlzott ellenőrzés kiküszöbölését, a jó operációt.

A rossz értékesítési feltételekről csak addig beszélnek, amíg reményt látnak a javulásra. Egy idő után az elégedetlenség magánbeszélgetésekbe sűrűsödik. Kérdőívek, interjúk, javaslatok, ötletek nélkül is látni lehet a problémákat, felesleges zaklatni a dolgozókat ezzel. Ugyanígy felesleges az ügyfeleket kérdezni, ha rosszul működik a rendszer. Az interjúkat, értekezleteket, csoportbeszélgetéseket azon a ponton érdemes elkezdeni, amikor a problémák nem panasz jellegűek, hanem további fejlesztési igényeket fogalmaznak meg. A szolgáltatás olyan tevékenység, amit ha egyszer nem adtak el, nincs második esély, mert nem lehet tárolni. Az ügyfelek türelmesek, gondoljuk mi, amikor látjuk, hogy látják a problémát és nem tesznek panaszt. Nem is fognak, mert csak 3–4%, durva esetben 10–20% fogja megtenni. Aki nem kapja meg azt, amit ígért a bank, világosan felismeri, hogy az erre valamiért nem képes. A panasz nemcsak számonkérés, hanem az igényesebb ügyfél továbbfejlesztési javaslata is!

A panaszkodók nem jönnek vissza, sőt panaszait a csalódott ügyfél sok embernek elmondja, viszont a jó kiszolgálást csak kisebb körben hangoztatja. A rossz kiszolgálást igen sok jóval lehet csak feledtetni; aki túl sok kellemetlenséget okoz, lemarad, mert nincs idő a bizonyításra.

Az elmenő ügyfelek elviszik a már eladott termék jövedelmét is, s ez valóban jövedelemvesztés, mert az operációt nagyobb részben a számítógép végzi. Az élő munkaerő fajlagos költsége viszont megnő, mert az új ügyfél megszerzése többszörös költséget jelent. Az ügyfelek értékelik a gyorsaságot, a pontosságot, a hely szellemét. A piaci kommunikáció ennek megvalósításával szolgálja a teljesülésüket. Ezzel elfogadjuk azt, hogy együtt bukunk vagy együtt lesz sikerünk, s a fizetést a létrehozott értékekből kapjuk.

Szerzőnk a Budapest Bank Rákosszentmihályi Fiókjának igazgatója

Testápolás: a férfiak lényegesen visszafogottabbak

Allensbacher Berichte, 1999/9.

A német Institut für Demoskopie Allensbach ez év márciusában 2100 állampolgár körében (16 év fölöttiek) végzett felmérést, testápolási szokásaikat vizsgálva. Az interjúkat 500 kérdező készítette.

A tapasztalatok rövid összegzését az alábbiakban adjuk közre.

Csak minden második német (50%) tartja fontosnak, hogy „hogyan néz ki", mennyire ápolt. Ez természetesen csak egy átlagérték, amely – a részletek ismerete nélkül – eltakarja, hogy mekkora eltérések léteznek férfiak és nők között az ápolt külső megítélésének kérdésében. A nők 57%-a az ápolt külsőt saját közérzete, elfogadtatása, előnyös megítélése szempontjából tartja elengedhetetlennek, míg a férfiak esetében a hasonló vélemények aránya csak 41%.

Kissé „mélyebbre hatolva": Amennyiben kizárólag a testápolásra koncentrálunk, azaz eltekintünk a tiszta ing, ápolt cipő fontosságától, úgy a férfiak aránya, akik számára „igen fontos a testápolás", már 38%-ra csökken. A nők esetében a testápolás ugyanolyan fontosságú, mint megjelenésük egésze: „Ha nem teszek meg mindent arcom és testem ápolása érdekében, akkor nem is érzem jól magam" – mondja a nők 58%-a. A minden bizonnyal meglepő eredmények közé sorolható, hogy a „keleti tartományokban", azaz a volt NDK-ban valamivel nagyobb fontosságot tulajdonítanak a testápolásnak, mint a volt NSZK-ban: 53% a 47%-kal szemben, a vélemények szerint. Ezt az arányt a következő válaszok eredményezték:

1. tábla
„A kérdés számomra nagyon fontos. Ha nem teszek meg mindent az arc- és testápolás érdekében, akkor nem érzem jól magam."

Korosztály/év	Nők	Férfiak
16-29	57	41
30-44	54	40
45-59	67	34
60-	55	35

2. tábla
„Az arc- és testápolásra csak annyi időt fordítok, amennyi ahhoz feltétlenül szükséges."

Korosztály/év	Nők	Férfiak
16-29	31	45
30-44	34	49
45-59	35	58
60-	43	58

„Az arc- és testápolás számomra nagyon fontos. Ha ezt nem végzem el, nem érzem jól magam." A pozitív válaszok aránya:

Keleten	53%
Nyugaton	47%
Férfiak	38%
Nők	58%
Átlag:	48%

A nők esetében a 45–59 éves korosztály a legaktívabb (67%-os pozitív válasz), a férfiaknál viszont a fiatalabbak, mindenek előtt a 30 év alattiak sorolhatók ebbe a körbe. A 45–59 év közötti férfiak esetében csak minden harmadikról (34%) mondható el, hogy komfortérzetük meghatározója a testápolás tökéletessége. A férfiak átlagosan több mint fele (53%) kizárólag annyi időt fordít a testápolásra, amennyi ahhoz feltétlenül szükséges.

A véleményeket részletesebben az *1. és 2. tábla* szemlélteti (a válaszok %-ban).

A kutatás során az is kiderült, hogy a legtöbb férfi abszolút értetlenül áll szemben azzal a „jelenséggel", amely főként a fiatal nők esetében jellemző: „a test-

ápolás egyszerűen örömforrás, amely fokozza az életkedvet." Ami azért nem zárja ki esetükben azt a felismerést, amelyet a nők jórésze rég magáénak tudhat: a kozmetikumok használata, a testápolással való törődés sokat segíthet az egyéni stílus érvényesítésében. Erre a férfiak közül a fiatalabbak a legfogékonyabbak: a 30 év alattiak 30%-a bevallotta, hogy kell az ilyesfajta törődés, mert ez számukra fontos. 30 és 49 év között ugyanezt a véleményt már csak 22%-ban osztják, 44 év fölött pedig alig 17% vélekedik így. A részletek ez esetben is tanulságosak. Ezekről a 3. tábla ad áttekintést.

- *S a* -

3. tábla
„Az arc- és testápolással sokat lehet tenni annak érdekében, hogy stílusát az ember kifejezésre juttassa, hangsúlyozza. Ez fontos számomra."

Korosztály/év	Nők	Férfiak
16-29	43	30
30-44	39	22
45-59	44	17
60-	36	16

Mikulás Gábor: Menedzsment – információs és könyvtári felhangokkal

A szemünk láttára kialakuló információs társadalomban félő, hogy a társadalom két részre szakad: információval rendelkező és információval kevéssé rendelkező emberekre. Ahhoz, hogy a sommás vélemény árnyaltabbá váljon, finomítanunk kell a kijelentésen: nem elég, hogy az információ kellő mértékben rendelkezésre álljon; az csupán az egyik feltétel. Mivel a mennyiségi változás továbbra sem csap át minőségibe, az elvi elérhetőségen túl kritikus sikertényező még az információ relevanciája, rendszerezettsége és folyamatos karbantartása is (vö.: Halassy Béla: *Információmenedzselés I–VI.*, M&M 1997/2–6.)

Az információs források felderítésére, feltárására, rendszerezésére, igény szerinti átcsomagolására és forgalmazására kiképzett szakemberek értéke tehát egyre inkább növekszik. Ők azok, akik a döntéshozókat megfelelő háttérinformációkkal látják el, akik képesek a több tízezres találat információtengeréből kihalászni azt a maximum húsz rekordot, amelyet az ügyfél már át tud tekinteni. Ők azok, akik a megfáradt embernek tartalmas és könnyed felüdülést tudnak kínálni, akik képesek bevezetni a kezdőket egy-egy szakterület rejtelmeibe. Információs csomópontként nemcsak értékes, hanem pótolhatatlan szakemberek, akik jelentős időt, pénzt és energiát takarítanak meg ügyfeleik számára. Vagy mégsem? A fenti leírás – akár furcsa, akár nem, a könyvtárosra vonatkozik. Arra, aki a közalkalmazottak közötti presztízsrangsorban az utolsó helyért az óvónőkkel versenyzik, akit leépítésekkor az elsők között bocsátanak el, akinek természetes előfordulási helyét, a „nem termelőegység" könyvtárat a legtöbb helyen maradékelv alapján finanszírozzák.

A vázolt ellentétekkel Mikulás Gábor, a Menedzsment – Bevezetés 7 vezetői teszttel és 222 információs és könyvtári példával c. könyv szerzője is többször szembesült. A könyvtáros kifejezés hallatán a megbízó elnéző mosollyal, vagy órájára pillantva reagál. Mihelyt azonban arról hall, hogy az információt begyűjtő, feltáró, rendszerező, átcsomagoló és terjesztő szakember – arcvonásai megenyhülnek. A könyvtáros – hol kövületként, hol enyhületként hordozva e kifejezés imázsát – a tapasztalatok szerint nem képes eladni szakismeretét. Nem várhatja, hogy a kör-

nyezete váltsa meg őt, saját magának kell megtanulnia magát és szolgáltatását menedzselnie. A környezet kíméletlen és realista: egyre kevésbé tekint romantikus érzülettel a könyvtárak felé. Hatékonyságot, eredményességet, piaclefedési arányt, gazdaságosságot és termelékenységet kér számon. Ebben segít a menedzsment területeit átfogó könyv.

A menedzsment-területeket öt pontba szedve tárgyalja: tervezés, szervezés, irányítás, vezetés és emberierőforrás-gazdálkodás. Az elmélet és gyakorlat kapcsolódását 222, főként információs és könyvtári példával illusztrálja. A könyv felépítése egyszerű, könnyen olvasható. A stratégiai és rövidtávú tervezésen, a TQM példákkal való bemutatásán túl szól olyan kihívásokról, mint a munka szerződéses kiadása (outsourcing), a szervezet karcsúsítása és újjáalakítása (reengineering), az erőforrások hatékony elosztása az alapképességek között, a munkatársak értékelésének módszerei vagy a személyzetfejlesztés kérdései.

A könyv által a gyakorló menedzserek szembesülhetnek az általuk tapasztalt jelenségekkel és a felmerülő problémák leírásával, megoldási lehetőségekkel. Az oktatási célú felhasználást a fejezetek végén található ötven kutatási és felmérési javaslat is támogatja. A menedzsmentben való eligazodást segítik a fejezetekhez kapcsolódó irodalomjegyzékek, a gyakran használt menedzsment-kifejezések kislexikona és az angol—magyar kisszótár. A kötet végén a vezetői tesztek a saját menedzsment-gyakorlat feltérképezését szolgálják.

Meglepő, hogy a nemrég megjelent könyvet azok is szívesen forgatják, akiknek nincs közvetlen kötődésük a könyvtári és információs szolgáltatáshoz. Tény, hogy a könyv a feldolgozott szakirodalmak által, és az egyes területek általános értelmezhetősége miatt hasznos lehet olyan szakemberek számára is, akik a menedzsment iránt általában érdeklődnek, és akik az ismert diszciplínákat más szemszögből is szeretik vizsgálni.

A könyv segít azoknak is, akik könyvtári és információs szolgáltatást gyakran vesznek igénybe, vagy éppen – nagyobb szervezet menedzsereiként – fenntartanak ilyet. Olyan területekre irányítja figyelmüket, amelyek a szolgáltatásban benne rejlenek, de egyelőre még nincsen markáns kereslet irántuk. Például a könyvtáros által használt források a legtöbbször alkalmasak a döntéselőkészítés hátterének biztosítására, függetlenül attól, hogy a vállalati menedzser, az iskolaigazgató, az önkormányzati tisztségviselő, kutatómérnök, az egyetemi hallgató stb. eddig mennyire használta ki e lehetőséget. A használók elvárásaikkal kitapintható igényt, keresletet, minőségi elvárásokat fogalmaznak meg, amellyel az információs szolgáltatás szintjének növelését serkentik. A tudatosulás lépcsői lehetnek a szolgáltatási szint szerződése, a könyvtári charta, az ISO 9000, a TQM bevezetése. A szolgáltatások mérhetőbbé válnak, a forrásfelhasználás jobban követhető lesz, az eredményesség és hatékonyság demonstrálása illetve számonkérése mindkét fél érdekévé válik.

A könyv tartalomjegyzéke és bevezetője elolvasható a www.extra.hu/mikulasg/bevezet.htm -en.

Könyv és szerzője

Mikulás Gábor (1968) informatikus könyvtáros, információs és könyvtári tanácsadó, gyakorlatát közművelődési és felsőoktatási könyvtárakban, illetve ipari vállalkozásokban szerezte. Itthoni tanulmányai mellett németországi, hollandiai és norvégiai tapasztalatokat is szerzett. Publikációi többször jelentek meg az információs és könyvtári, valamint a vezetéstudományi szaksajtóban. Jelenleg minőségbiztosítási rendszerek (ISO 9000) bevezetésével, illetve PR-menedzsmenttel foglalkozik.

A könyv adatai:

Mikulás Gábor: Menedzsment – Bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információs és könyvtári példával. „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak" Egyesülés, Nyíregyháza, 1999.

(A szerk.)

testőr
NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

- Rendészeti rendszerek tervezése
- Portaszolgálat
- Objektumőrzés
- Nagy kockázatú rendezvények biztosítása
- Oktatás

1062 Budapest, Lehel út 3/b. Levélcím: 1554 Budapest, Pf.: 31.

KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!

HIRDETNE LAPUNKBAN?

CSAK EGY

telefon: 332-39-49
fax: 331-63-43

Marketing & MENEDZSMENT

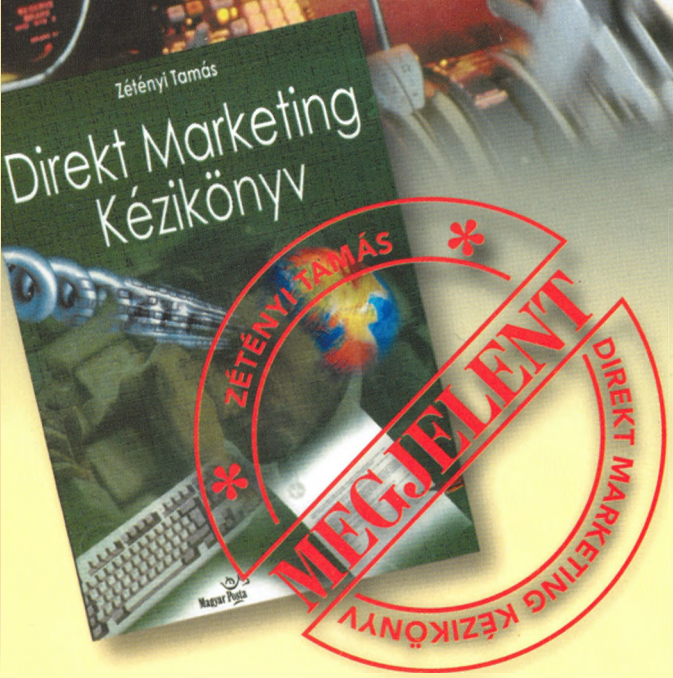
Szerkesztőség és Kiadóhivatal:
Budapest VI., Nagymező utca 21
Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617
Anyagleadási határidő: minden páros hónap tizedike

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
Fekete-fehér	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.



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 terhét levesszük válláról
- A dm-levelek 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

DMC
Direkt Marketing Centrum

..Bízza ránk az irányítást

Posta