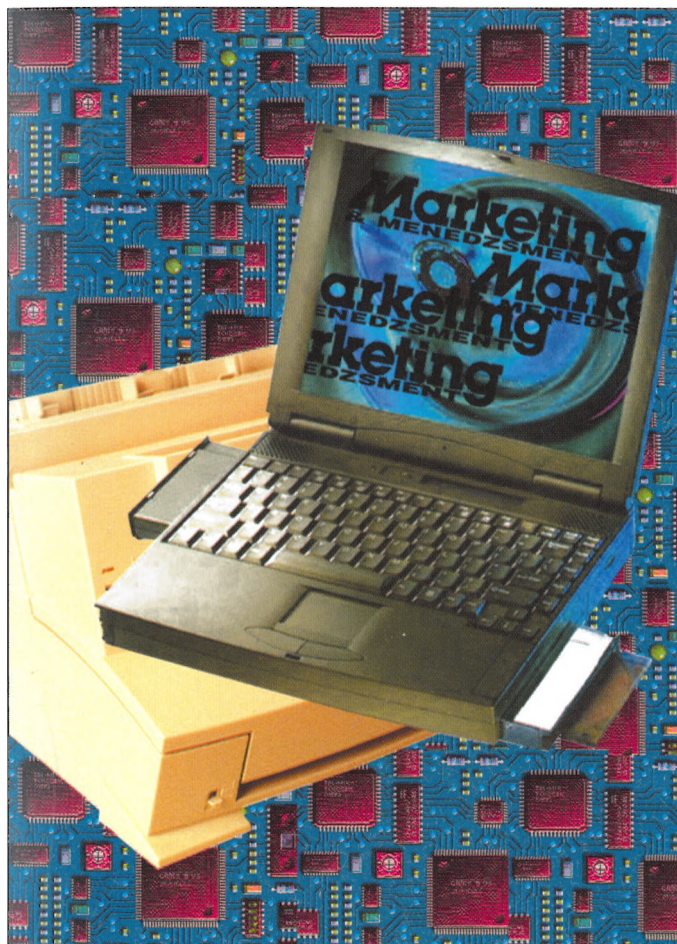


XXXIII. ÉVFOLYAM ♦ 1999/3-4.

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A TARTALOMBÓL

TURISZTIKA ÉS MARKETING

REKLÁMOK VILÁGA

VÁLLALATI STRATÉGIÁK

MULTIMÉDIA KALAUZ

MEZŐGAZDASÁG ÉS IPAR

M&M MIX

KÖNYVISMERTETÉS

ÚTLEVÉL A SIKER FELÉ: TÜV RHEINLAND HUNGÁRIA VRF



kiváló áruk fóruma

**HARMINC ÉVE
TÁJÉKOZTATJA A MAGYAR VÁSÁRLÓKAT!**

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

XXXIII. évfolyam, 1999/3-4.

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: 353-1366; Telefax: 331-6343

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel

Kiadja: az MC - Országos Plakutató Intézet és
a JITE Közgazdaságtudományi Kar

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: RÁCIÓ Kft. Tel.: 06-30-9278-315
Nyomás, kötészet: FotoGold Bt.
Felelős vezető: Borvető Béla

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Hír-
lap-előfizetési és Elektronikus Posta Igazgató-
sága (HELP).

INDEX 25545 HU ISSN 1219-0349
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizetés / megrendelés:
Magyar Posta Rt. HELP
HELIR
1900 Budapest; Tel.: 210-0700.

Előfizetési díj: egy évre 5100,- Ft + ÁFA

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 3

MULTIMÉDIA KALAUZ

Multimédia-őrület az információs szupersztrádán – *Mártonffy Attila* _____ 4

TURISZTIKA ÉS MARKETING

Jobb találati arányra törekszünk... Beszélgetés Kraft Péter turisztikai helyettes
államtitkárral – *Balázs István* _____ 16

A turisztika termék/ szolgáltatás vásárlásának jellemzői – *Nemeskéri Zsolt* _____ 20

Marketing a múzeumban – *Gál József, Hegedűsné Dékány Magdolna* _____ 25

REKLÁMOK VILÁGA

A gyermek, mint a reklám egy sajátos célpontja – *Vörös Zsófia* _____ 27

A dohányreklámok és a dohányzás elleni pszichológiai hadviselés
– *Miteo Ariel Zoltán* _____ 31

VÁLLALATI STRATÉGIÁK

Vállalati stratégiák összhangja – *Kálnási Anna* _____ 41

Minőség és marketing – *Kálnási Anna, Vecsei Dalma* _____ 45

Vállalati kultúra a magyar kis- és középvállalkozásoknál – *Bencze Veronika* _____ 49

A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban – *Jarjanka Ákos* _____ 57

MEZŐGAZDASÁG ÉS IPAR

A napraforgó versenyképessége és piacai – *Vissyné Takács Mária, Kartali János,
Juhász Anikó* _____ 64

A piaci orientáció összetevői és mérése a mezőgazdasági vállalkozásokban
– *Illés B. Csaba, Komáromi Nándor, Lehota József* _____ 69

Ipari park és marketing – *Schmidt Lajos* _____ 74

M&M MIX

A hálózat-szervezet: egy lehetséges válasz a környezeti kihívásokra – *Szerb László* _____ 79

A kockázati tőke törvény politikai marketing szemszögből – *Osman Péter* _____ 89

A vezetői szabályozás és az információk felhasználása. II. rész – *Laszlo A. Pook,
Füstös János* _____ 99

A változások vezetési feladatai és emberi oldala. II. rész – *Csath Magdolna* _____ 106

Hofstede – más szemmel – *Primecz Henriett* _____ 111

Antimarketing _____ 116

KÖNYVISMERTETÉS

118

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁCS IVÁN egyetemi tanár, JITE •
BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, BKE • BOD PÉTER ÁKOS egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem •
FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, JITE • GHOBIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK •
A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University,
USA • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, JITE • STEFAN KASSAY egyetemi docens, az I. D. C. Holding elnöke •
OROSDY BÉLA egyetemi docens, JITE • REKETYE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, JITE, a szerkesztőbi-
zottság elnöke • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC - Országos Plakutató Intézet • SZELES PÉTER docens,
Külkereskedelmi Főiskola • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, JITE

CONTENTS

To the Reader! ————— 3

MULTIMEDIA GUIDE

Multimedia Insanity on the Information Highway - *Attila Mártonffy* — 4

TOURISM AND MARKETING

We Try to Gain Better Results - A Discussion with Péter Kraft,
Deputy Secretary for Tourism - *István Balázs* ————— 16

Characteristics of Purchasing Touristic Products and Services
- *Zsolt Nemeskéri* ————— 20

Marketing in Museum - *József Gál, Mrs M. Hegedűs* ————— 25

WORLD OF ADS

The Child as a Particular Target of Ads - *Zsófia Vörös* ————— 27

Tobacco Ads and Psychological Warfare Against Smoking - *Z. M. Ariel* -31

CORPORATE STRATEGIES

Harmony of Corporate Strategies - *Anna Kálnási* ————— 41

Quality and Marketing - *Anna Kálnási, Dalma Vecsei* ————— 45

Corporate Culture at the Hungarian Small and Medium Enterprises
- *Veronika Bencze* ————— 49

The Role of Culture in the Process of Negotiation and Decision
- *Ákos Jarjabka* ————— 57

AGRICULTURE AND INDUSTRY

Competencies and Markets of Sunflower - *M. Vissy, J. Kartali, A. Juhász* -64

Components of Market Orientation and Its Measurement in Agricultural Enterprises - *Csaba B. Illés, Nándor Komáromi, József Lehota* — 69

Industrial Park and Marketing - *Lajos Schmidt* ————— 74

M&M MIX

The Network-Organisation: A Possible Answer to Challenges of Environment - *László Szerb* ————— 79

The Act of Risky Capital from View of Political Marketing - *P. Osman* -89

Management Control Based on Using Information. Part 2
- *Laszlo A. Pook, János Füstös* ————— 99

Management Tasks and the Human Part During Changes. Part 2
- *Magdolna Csath* ————— 106

Hofstede - from another point of view - *Henriett Primecz* — 111

Anti-Marketing ————— 116

BOOK REVIEW

118

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:

<i>Színes</i>	
1/1 150.000,- Ft	1/2 100.000,- Ft
<i>Fekete-fehér</i>	
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!

Egy olyan szolgáltatási területen, mint a piac- és közvélemény-kutatás, meghatározó jelentősége van a határidők pontos betartásának. Természetesen ehhez társulnia kell a kutatási jelentés, tanulmány kiváló szakmai színvonalának, minőségének is. Azonos elvek vonatkoznak a na-



pi- és hetilapok kiadására is. A havonta, kéthavonta, vagy időszakosan megjelenő szakfolyóiratok esetében – a megjelenési feltételek jogos elvárása ellenére – időnként ezen periodikák

előfordulnak „csúszások”, összevonások.

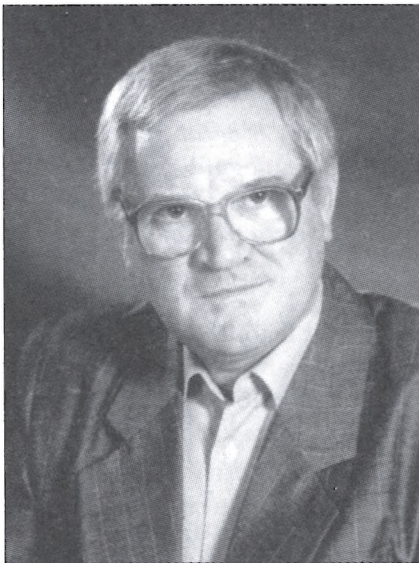
Ebben az évben a Marketing & Menedzsment folyóirat kiadója is beleesett ebbe a hibába. Az 1999/1. és 1999/2. lapszámunk ugyanis késve jelent meg, s a csúszás részbeni csökkentése miatt az 1999/3. és 1999/4. lapszámunkat összevontan jelentettük meg. Ezért érezzük kötelességünknek, hogy a főszerkesztő úrral közösen kérjük az Ön elnézését, megértését.

Az, hogy minden rossznak van jó oldala is, esetünkben ismét bebizonyosodott. Ugyanis időközben rengeteg aggódó, és a késést reklamáló telefonhívást kaptunk. Ezekből azt a következtetést vontuk le, hogy a Kedves Olvasó és Előfizető várja, igényli a lapot. Bizalmukat, kitüntető figyelmüket ezúton is köszönjük!

Az érdeklődők, telefonálók között több egyetemi és főiskolai hallgató volt, akik közül néhányan éppen diplomadolgozatukat

írták; ők azok, akik az aktuális lapszámon túl a korábban megjelent szócikkek iránt is gyakran érdeklődnek. Az ilyen jellegű kéréseket, igényeket igyekszünk minden esetben maradéktalanul kielégíteni, egyelőre fénymásolás segítségével.

De ezek a megkeresések arra ösztönöznek




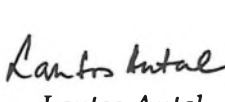
bennünket, hogy az elmúlt 5–10 év lapszámainak tartalmából egy jól szerkesztett elektronikus adatbázist hozzunk létre, amely többirányú, rugalmas keresést, gyors elérhetőséget biztosít. Emellett foglalkozunk azzal a gondolattal is, hogy a létrehozandó adatbázist – évenkénti aktuali-

zálással – CD-ROM-on is megjelentetjük. Így azon olvasóink igényét, akiknek korábbi cikkekre, szakterületenkénti cikksoportokra lesz szüksége, gyorsabban kielégíthetjük.

Szándékunk szerint az összevont 1999/3–4. számmal csaknem teljes mértékben visszatérünk a megszokott kerékvágásba, s 2000-ben nem fogjuk „megismételni” ez évi botladozásainkat. Augusztusban ugyan megéltünk egy csodálatos napfogyatkozást, mi azonban bízunk abban, hogy a bővített tartalommal, s a lényegben, a lap színvonalában nem talál „fogyatkozást” a Kedves Olvasó.

Akit változatlan tisztelettel üdvözöl:


dr. Simon Gábor
az MC OPK
ügyvezető igazgatója


Lantos Antal
főszerkesztő

Multimédia-őrület az információs szupersztrádán

Egyszerűen kifejezve: a multimédia nem más, mint a hang-, kép- és adatátviteli technika integrációja egy újszerű média keretein belül, amely integrációt különféle területeken lehet alkalmazni, és saját piaci dinamizmussal rendelkezik. A két legnagyobb szegmens: az információsugárzás és információcsere már interaktívává vált, s új lehetőségek és kihívások egész sorát teremtette meg.

Az információsugárzási szektor fejlődését nagyrészt a televízió határozza meg, elsősorban az otthoni használat során. Az ágazat legfőbb szereplői az adóállomások, amelyek hagyományosan, illetve kábel és műhold segítségével egy pontról juttatják el az információt tipikusan több (magán)felhasználóhoz. Az információcsere-szektor ezzel szemben többnyire üzleti felhasználókat céloz meg, és olyan szolgáltatásokat foglal magába, mint az adatátvitel, a videokonferencia vagy a videotelefonálás. Az ágazatot távközlési cégek és adatfeldolgozó társaságok uralják; a sugárzás jelenleg elsősorban két egyedi pont között történik. Van egy harmadik szektor is, az úgynevezett információgyűjtés, mint például a videomegfigyelés. E szegmens sokkal kisebb az előző kettőnél, s szinte kizárólag üzleti felhasználókat vonz. Az ágazat fő szállítói a közvetítő és telekommunikációs iparból kerülnek ki.

Egy egyszerűsített séma értelmében a multimédia szereplőit három fő funkció szerint lehet kategorizálni: program-(műsor-)készítők (például filmstúdiók, játék-, illetve interaktív tévéprogram-készítők), az ezeknek szolgáltató cégek (a „szállítás” történhet CD-ROM-on vagy más, hardverspecifikus eszközön, illetve hálózatokon), valamint az infrastrukturális hátteret biztosító társaságok (távközlési, kábeltévés és műholdas há-

lózatok), amelyek kiszolgálják mind a professzionális, mind a lakossági felhasználókat.

A hagyományosan tévéorientált lakossági végfelhasználók viselkedését egyre inkább befolyásolja az otthoni számítógépek térnyerése. Az új szolgáltatásokat jól kimutathatóan befolyásolja a digitalizálás és az interaktivitás iránt egyre növekvő igény, bár még túl korai lenne megjósolni, hogy melyik szegmens növekszik majd a leggyorsabban. Egy azonban biztos: az ilyen jellegű szolgáltatások számának és jellegének csupán a fejlesztő fantáziája szabhat határt. Az interaktív szolgáltatások terén megfigyelhető leggyorsabb növekedés az információteremtés, -továbbítás és -feldolgozás találkozási pontján megy végbe. E területek átszervezését, átrendeződését a közelmúltban több kivásárlás és fúzió fémjelzte a távközlési és kábeltelvíziós cégek között.

Nagy érdeklődést keltett a tetszés szerinti videózás (video on demand, VOD) – azaz amikor a fogyasztó egy központi digitális videotékából tetszés szerinti időben kérhet le a választékból filmet, bár egyelőre még kísérleti jelleggel; átmeneti megoldás lehet a „csaknem tetszés szerinti videózás”, az NVOD (near video on demand), midőn a nézőnek korlátozott vá-

laszték áll rendelkezésre meghatározott időpontokban – 15, 30 perces intervallumokban – történő sugárzáskezdéssel. Az NVOD-t feltehetően követi majd a tetszés szerinti interaktív vidózás (IVOD), amely azonnali hozzáférést biztosít bármilyen filmhez videomagnó-jellegű szabályozási lehetőséggel. Viszont már hozzáférhető szolgáltatás a multimédiás palettán az interaktív játékok és a távbevásárlás (home shopping).

Mindezen lehetőségek tudatában a kábeltévés társaságok agresszív stratégiát dolgoztak

A hagyományosan tévéorientált lakossági végfelhasználók viselkedését egyre inkább befolyásolja az otthoni számítógépek térnyerése. Az új szolgáltatásokat jól kimutathatóan befolyásolja a digitalizálás és az interaktivitás iránt egyre növekvő igény.

ki, hogy piaci részesedést szerezzenek a hagyományos műsorszórók rovására. A kábelesek a meglévő, széles sávú analóg hálózatukat gyakran nem tudják teljes egészében kihasználni, ami viszont olyan új szolgáltatások bevezetésére ösztönzi őket, mint a „nézd és fizess” (PPV – pay per view; amikor a nézőnek fizetnie kell egy konkrét műsor – általában világesemény – megnézéséért), a VOD, illetve különféle telefonos szolgáltatások.

Ami a távközlési hálózatok üzemeltetőit illeti, ők egyaránt folyamodnak defenzív és offenzív stratégiához. Egyrészt gátat próbálnak szabni a kábeltévés cégeknek, nehogy azok túl mélyre hatoljanak távközlési és adatszolgáltató felségterületükre, másrészt viszont a telefonszolgálatok vagy megkezdtek létrehozni saját

kábeltélevíziós részlegüket, vagy már létező kábeltévéseket környékeznék meg, felajánlva nekik a teljes hálózati hozzáférést. A távközlési cégek szintén növekvő érdeklődést mutatnak az interaktív szolgáltatások mint új bevételi forrás iránt, s némelyikük egyre közelebb kerül ahhoz, hogy a tartalomnak ne csupán továbbítója, hanem készítője is legyen.

Ha hálózatokról beszélünk, nem lehet kihagyni az internetet sem, amelyen – a világ legnagyobb adatforgalmi szuperrendszereként – havi 10 százalékkal növekszik az információcsere mennyisége. A multimédia forgalma az interneten még ehhez képest is háromszoros, bár nem szabad figyelmen kívül hagyni a hálózat olyan hiányosságait, mint a titkosítás nehézségei és a számlázás gyengesége.

Mivel, hogyan, mit, hová?

Egy háztartásban a telefont hagyományosan beszélgetésre, a televíziót műsorok nézésére, esetleg videojátékra, a házi PC-t pedig otthoni munkára, vagy a gyerekek elcsitítására használják. A multimédia megjelenésével azonban a lehetőségek számos kombinációja képzelhető el némi kiegészítéssel a már meglévő terminálok segítségével: bankügylek intézése telefonon, az előfizetéses televíziós csatornák összekapcsolása a rögzített vagy mobiltelefonnal, videojátékok PC-re töltése a kábeltélevíziós hálózatról, nem beszélve a CD-ROM-katalógusokból történő távbevásárlásról. A multimédia népszerűségét mi sem mutatja jobban, mint az, hogy a videoterminálok forgalma Európában évi 30 százalékkal növekszik, s szakértők szerint 1998-ban a piac értéke 5 milliárd dollárt tett ki.

A multimédia nyomát fedezhetjük fel lakásunkban a videotex terminálokban és a telefonmodemmel ellátott házi PC-nkben. Franciaországban például évekig igen népszerű szolgáltatás volt a minitel (képernyővel és klaviatúrával ellátott telefon), amelynek segítségével címtárakban lehetett kutatni, illetve bankügyleteket, valamint távbevásárlást lehetett végezni. A modem pedig korlátlan hozzáférést biztosít a mil-

liók által használt internet, America Online és egyéb információs hálózatokhoz. Sőt, a kábeltévés társaságok speciális modemek beiktatásával on-line számítógépes szolgáltatásokat is kínálnak.

A háztartás multimédiás alkalmazásainak legfőbb integrátora az a berendezés lesz, amely amolyan intelligens „fekete dobozként” egységbe foglalja a televíziós készüléket, a számítógépet, a videomagnót és -kamerát, a rádiót és a telefont. Egy szintén intelligens kártya segítségével életre keltjük e multimédiás beltéri egységet, s az infra-távírányítóval máris választhatunk a lehetőségek vagy azok kombinációja közül a távbevásárlástól egészen az interaktív videózásig. Mindehhez persze megfelelő átviteltechnika is kell, a

dolog nem egészen működik az analóg rézkábeleken. A szakemberek által javasolt eddigi legjobb megoldás a gyors digitális adatátvitelt lehetővé tevő szál-optikai rendszer, valamint az úgynevezett ATM- (aszinkron átviteli mód) és SDH- (szinkron digitális hierarchia) technológia. Az ATM az információ „csomagolását” és szétosztását oldja meg, az SDH pedig a megfelelő szállítási utat biztosítja ehhez, amelyen másodpercenként akár 10 gigabitnyi információ is átszágulhat.

”

A háztartás multimédiás alkalmazásainak legfőbb integrátora az a berendezés lesz, amely amolyan intelligens „fekete dobozként” egységbe foglalja a televíziós készüléket, a számítógépet, a videomagnót és -kamerát, a rádiót és a telefont.

”

Hálózati multimédia a vállalati kommunikációban

Kulcskérdés a sávszélesség

Ma már valóság a multimédiás képességekkel rendelkező vállalati hálózat, amelyen keresztül videokonferenciát, távolsági telefonhívásokat, elektronikus levelezést bonyolíthatunk, s ezen felül hozzáférhetünk az internethez is. A baj csak az, hogy kevés cég akarja mindezt megvalósítani.

Jelenlegi infrastruktúrája mellett csak néhány vállalat kész feltétel nélkül támogatni a hálózati multimédiás megoldásokat. Bár az egységesülő szabványoknak és a fejlett kommunikációs technológiáknak köszönhetően manapság már sokkal könnyebb felinstallálni a multimédiás alkalmazásokat, mégis az a veszély fenyeget, hogy a vállalati hálózatok – a növekvő belső adatcsere révén egyre fokozódó igénybevétel miatt – siralmas teljesítményt nyújtanak, ha még multimédiával is terheljük. Érhető, ha az IT-menedzserek félnék az összeomlástól, hiszen a szokásos mindennapi alaphasználatra még olyan szolgáltatások jönnek, mint például a Pointcast rendszeres időközönként odazúdított adathalmaza, az internet-telefon, a szörfözés a weben vagy a videokonferencia.

A kulcskérdés tehát a megfelelő sávszélesség, különösen az Egyesült Államokban, ahol a vállalatok jelentős beruházásokat végeznek ez ügyben. Egy 200. évi több mint 100 millió dollár bevételt elérő társaságra kiterjedt felmérés szerint a vállalatok 70 százaléka ta-

valy átlagban 15 százalékkal növelte hálózatfejlesztési kiadásait. Azonban a sávszélesség bővítése magában még nem minden esetben jelent javuló teljesítményt, ugyanis hiába szupergyors a kimenő vonal, ha az internet-gerinchálózat roskadozik az adatforgalom alatt. Miközben a sávszélesség növelése egyre olcsóbbá válik, a dolog hasonló lesz az autópályák szélesítéséhez: minél több forgalmi sáv áll rendelkezésre, az út annál nagyobb forgalmat vonz.

A nagy sávszélességet igénylő multimédiás videokonferencia megtakarítja a költséges és időrabló utazásokat, de jó hálózatmenedzsment nélkül az ilyen alkalmazások csak fejfájást okoznak a rendszergazdáknak. A vállalatok különféle megközelítésben próbálják megoldani a rendelkezésre álló szűk keresztmetszet és a sávszélesség bővítésére irányuló igények dilemmáját. A hálózat forgalmát több szerver között szét lehet osztani, továbbá vannak már eljárások, amelyek – egyfajta értékrendet felállítva – prioritást biztosítanak a cég számára fontosabb adatforgalomnak – például a Pointcast féle push-technológiával szemben. Vagy itt van például az úgynevezett multicasting technológia, amikor a helyi, és nem a forrás szerver küldi szét a másolatokat. A videokonferencia könnyebbé tételét szolgálják a speciális médiaszerverek, s vannak kiszolgálók, amelyek az internetes hang-, video- és adatkommunikációt, illetve az ezeket igénybe vevő csoportmunkát támogatják.

Több, mint képtelefon

Videokonferencia mint a környezetvédelem eszköze?

Gyors információáramlás és hatékony kommunikáció: két olyan alapvető követelmény, amely nemcsak egy üzleti vállalkozás sikeréhez, de a mindennapi élethez is nélkülözhetetlen. A videokonferencia a vizuális

kommunikáció leghatékonyabb és leginkább költségkímélő válfaja, mivel lehetővé teszi a közvetlen, interaktív és magas színvonalú kommunikációt egyszerre több felhasználó között. Megmaradnak a személyes

tárgyalás előnyei, mivel látja tárgyalópartnerei gesztusait, arckifejezését, a szavak mögé láthat, ugyanakkor nem kell azok költséges és esetenként időigényes körülményeivel – utazással, szállással – foglalkozni.

Szakmai becslések szerint mintegy 10 millió tárgyalóterem van a világon, és a dolgozók munkaidejük 37 százalékát értekezleteken töltik. Egyes tanulmányok szerint csaknem 10 millió értekezletet tartanak naponta. A technológia forradalmian megváltoztatta a számítógépek hatékonyságát, az értekezletek hatékonysága azonban nem változott sokat az ötvenes évek óta. Mivel a tárgyalótermek többsége nincs felszerelve alapvető számítástechnikai eszközökkel, az emberek gyűlésznek, visszamennek gépeikhez, aztán ismét gyűlésznek. Így nem csoda, ha a videokonferencia-szervezők álma egy olyan tárgyalótermi munkaállomás, amely egyetlen kényelmes eszközben egyesíti a videokonferenciát, az internethez és a vállalati hálózathoz való hozzáférést, valamint a PC-s alkalmazásokat. Ez utóbbi tulajdonság jóvoltából az értekezlet résztvevőinek nem kell visszarohanniuk gépeikhez, hogy elvégezzék az egyeztetett javításokat, hanem a tárgyalóteremben is befejezhetik munkájukat.

A videokonferencia üzleti tárgyalások, prezentációk, tréningek, távoktatási programok, konzultációk lebonyolítására, bel- és külföldi információszerzésre és szolgáltatásra alkalmas a gazdasági és társadalmi élet bármely területén, ahol szükség van a gyors és hatékony kommunikációra. A vizuális kommunikáción kívül a videokonferencia-berendezések segítségével táblázatok, grafikonok, videoképanyagok is továbbíthatók. A rendszerek a videokonferenciázás alapelemein kívül (kamera, monitor, beépített mikrofon, hangszóró) a távértekezletek minden egyéb szükséges kiegészítőjét is tartalmazzák (dokumentum-kamera, videomagnó és számítógép-csatlakoztatás, fax, internetelés stb.).

Az asztali számítógépek segítségével folytatott videokonferencia többet ígér, mint egy képtelefon-szolgáltatás, ugyanis egyidejűleg több felhasználó is dolgozhat például ugyanazon a táblázaton vagy dokumentumon, miközben nézik egymást a képernyő egyik sarkában megjelenő képkockán. S ha már egyszer beindul a videokonferencia, kiindulópontja lehet más szolgáltatásnak is; a felhasználók távoli kamerák igénybevételével figyelhetik a forgalmat, vagy megtudhatják, milyen az időjárás a világ bármely pontján. A kíván-

csi szülő pedig beleshet gyermeke iskolai osztályába, vagy ellenőrizheti, csemetéje nem hagyta-e égve otthon a gáztűzhelyet. A távoktató videokonferencia-rendszerek az élet területén mindenhol elsőrendű szerepet betöltő oktatásnak, az ismeretek folyamatos interaktív átadásának a segédeszközei. A videokommunikáció egyik legígéretesebb területe a távgyógyászat, ahol a világ bármely táján élő szakértők kapcsolódhatnak be konzultációk, vizsgálatok vagy nehezebb műtétek folyamatába. A távgyógyászati alkalmazásokhoz speciális orvosi berendezések is csatlakoztathatók. A távmegfigyelési rendszer lehetővé teszi egymástól nagy távolságra lévő objektumok egyidejű mozgóképi megfigyelését. Biztonságtechnikai alkalmazásokhoz ideális eszközzé teszik a rendszert kiváló minőségű videoátviteli, riasztási, vezérlési, mozgásérzékelési és képtárolási funkciói.

Eddig azonban a videokonferencia még viszonylag kevés felhasználót vonzott, minthogy egy rendszer felállítása meglehetősen drága. Ugyanakkor meg kellene szabadulni a speciális hardverektől, s ehelyett a számítógép-processzor erejére kell támaszkodni a távkonferenciázásban.

A videokonferencia gördülékeny lebonyolítását tulajdonképpen az ISDN biztosítja, amely a telefonvonalakon kétszer akkora mennyiségű adatforgalmat tesz lehetővé, mint a másodpercenként 56 kilobitnyi információt továbbító szabványmodemek. Éppen ezért, a videokonferenciázás iránt növekvő igény egyúttal ösztönzően hat a telefontársaságokra is az ISDN-szolgáltatások bevezetésében és bővítésében, illetve az előfizetői szám növekedése nyomán történő árcsökkentésben. A videokonferenciának azonban a kényelmi szempontok mellett, gyakorlati haszna is van. Az Egyesült Államokban számos vállalatnak meg kell felelnie a Környezetvédelmi Hivatal (EPA) tiszta levegő-törvényének, amely a károsanyag-kibocsátás redukálása érdekében megköveteli a vállalati gépkocsihasználat csökkentését. A PC-n kivitelezett

videokonferencia és az ISDN-vonalak kombinációja kiváló lehetőség e jogszabály betartására, nem beszélve az utazási költségek megtakarításáról, hiszen az alkalmazottaknak ki sem kell mozdulniuk otthonról vagy az irodából, s mégis találkozhatnak partnereikkel. A videokonferencia egyébként olyan más hardvertechnológiák kifejlesztésének is lökést adott, mint felvett videoüzenetek hangutasításra történő kezelése, vagy a képernyőérintési interfész megalkotása.

”

Az asztali számítógépek segítségével folytatott videokonferencia többet ígér, mint egy képtelefon-szolgáltatás, ugyanis egyidejűleg több felhasználó is dolgozhat például ugyanazon a táblázaton vagy dokumentumon, miközben nézik egymást a képernyő egyik sarkában megjelenő képkockán.

”

MULTIMÉDIA KAI AITZ

Harc a magánfogyasztókért

A PC mint szórakoztató berendezés

Amikor az Intel néhány évvel ezelőtt piacra dobta a Pentium MMX mikroprocesszort, a cég akkori vezérigazgatója, Andy Grove úgy jellemezte a háztartások piacáért zajló csatát, hogy az a fogyasztók szemének elkápráztatásáért zajlik. A megjegyzés találónak bizonyult, hiszen azóta az otthoni használatra szánt nagyteljesítményű személyi számítógépekből már többet adnak el a világon, mint televíziós készülékekből.

A nagyteljesítményű 3-D grafikus kártyák, a DVD-meghajtók és a multimédia szoftverek megjelenése tovább ösztönözte a PC-gyártókat, hogy felvegyék a harcot a videójáték-konzolokkal és más szórakoztató eszközökkel szemben is. A videójátékok piaca ugyan továbbra is bővül, de mára már a személyi számítógépek is teljesen elfogadottá váltak játékautomataként is, és komoly versenytársat jelentenek a Nintendo, a Sega vagy a Sony csak játékcélra kreált gépei számára. Bár ma még a legolcsóbb PC-k is egy videójáték-konzol négy-öttszörösébe kerülnek, és használatuk is jóval bonyolultabb, a PC-alapú videójátékok mégis sebesen teret nyernek, hála a gépekbe beépített CD-meghajtók egyre általánosabb elterjedésének. A fanatikus játékosok persze váltig állítják, hogy a konzolos játékok az igaziak, de azt ők sem tagadhatják, hogy a PC-k mint játékgépek reputációját igencsak megerősítette az olyan, kifejezetten rájuk kitalált játékok sikere, mint a Doom vagy a Tomb Raider kalandjáték.

A játékok fejlesztői és kiadói számára egyre nagyobb vonzerőt jelent az is, hogy a személyi számítógépek jól kiépített felvevőpiacot kínálnak: becslések szerint 250 millió PC-t használnak szerte a világon, az éves eladások száma 85 millió körül van. A legtöbb felmérések szerint azokban a háztartásokban, ahol PC és televízió egyaránt megtalálható, a fiatalok már

több időt töltenek a PC használatával – ezen belül is elsősorban a világhálón –, mint amennyit tévézésessel.

A nagyon nagy teljesítményű, nagyon gyors gépeket régebben elsősorban a vállalati szféra számára lehetett eladni. Ám az utóbbi öt évben megváltozott az irányzat: a PC-árak gyors csökkenése, párosulva a multimédiás játékokhoz szükséges teljesítmény, illetve digitális képminőség iránti igény növekedésével, a házi használatra szánt PC-k vevőit is arra sarkallja, hogy a legutolsó fejlesztés szerinti, legjobb gépeket keressék. Ma a legtöbb vásárló már olyan gépet választ, amelyik az Intel utolsó generációs Celeron vagy Pentium II mikroprocesszora köré épült, 333 Mhz-n vagy még gyorsabban működik, 9 GB-s merevlemez-meghajtóval, 32-szeres sebességű CD-meghajtóval vagy DVD-vel, 56 Kbps teljesítményű modemmel vagy ISDN-kártyával van felszerelve, 64 MB vagy 128 MB RAM memória mellett.

Kell is az ekkora kapacitás; a multimédiás számítógépezés sokkal nagyobb igényeket támaszt a hagyományos üzleti célú komputerhasználatnál, hiszen a video-, illetve audiomegjelenítésekhez milliószor annyi adatot kell kezelni, mint az üzleti dokumentumok vagy pénzügyi táblázatok létrehozásánál. A háromdimenziós repülésszimulációkhoz vagy a különféle ver-

senyekhez akkora teljesítményű processzor kell, amekkorát nemrég még csak a legmodernebb tudományos alkalmazásoknál használtak, sokmillió dolláros szuperkomputerekben. De még az olcsóbb, ezer dollár alatti kategóriába tartozó gépek is tudnak annyit, mint a hetvenes évek vállalati hálózatai. E piac gyors fejlődése az USA-ban – és ma már Európában is – némileg váratlanul érte az Intelt és egyes PC-gyártókat. A kisebb félvezetőgyártók, főleg az AMD, sikeresen megkaparintották a házi PC-piac nem elhanyagol-

”

A multimédiás számítógépezés sokkal nagyobb igényeket támaszt a hagyományos üzleti célú komputerhasználatnál, hiszen a video-, illetve audiomegjelenítésekhez milliószor annyi adatot kell kezelni, mint az üzleti dokumentumok vagy pénzügyi táblázatok létrehozásánál.

”

ható részét, mire az Intel válaszolni tudott a Celeron bedobásával. A verseny eredményeképpen a PC-felhasználók ma nagyobb félvezető-választékot élvezhetnek, mint korábban sok évig, és sokak inkább aszerint döntenek a hasonló előnyöket kínáló verziók között, hogy melyiket könnyebb használni – ezt az érvt emlegetik például az Apple legújabb gépe, az iMac kapcsán, amely elemzők szerint nemcsak egyedi megjelenésével emelkedik ki, hanem azzal is, hogy rendkívül egyszerűen kezelhető.

A könnyű kezelhetőség lesz talán a kulcsszava a következő fejlesztési szakasznak, különösen az operációs rendszerekkel illetően. A fogyasztók kevésbé lesznek frusztráltak, ahogy képesek lesznek maguk felismerni az esetleges bajokat és megtalálni rájuk a megoldást. Ez pedig – vélik az elemzések – további lökést adhat a házi PC-piac fejlődésének. Elérkezik majd ah-

hoz a lépcsőfokhoz, amelyet a televíziók már megjártak: egyre több családban lesz több személyi számítógép is. Az USA-ban például ma már a 40 millió háztartás 35 százalékában van egynél több komputer. A vége pedig az lesz – vélik az iparági elemzők –, hogy beindul a házi hálózatok terjedése, amelyekben a család gépei közösen férnek hozzá a nyomtatóhoz vagy az internethez. Ezek egy részénél a hagyományos hálózati kábelezést használják majd, de lesznek olyanok is, amelyek a sima telefonhálózatra épülnek rá, vagy éppen kábelösszeköttetés nélkül működnek. Az ilyen hálózatokba aztán könnyen illeszkednek be a szórakoztató berendezések, s a digitális távközlés meg az interaktív szolgáltatások terjedésével végképp elmosódik a különbség a szórakoztató és kommunikációs eszközként egyaránt funkcionáló PC, illetve az ugyanilyen szerepeket betöltő televízió között.

Szép új cyberotthon

A jövő otthona sci-fi írók és tervezők generációit inspirálta, akik, megszabadulva a jelenkor technológiai korlátaitól, szabadjára engedték fantáziájukat. Ma az informatikai ipar is elkezdett álmodni, ám a modern víziókat már nem az utópisztikus fantáziálás, hanem azok a hatalmas üzleti lehetőségek keltik, amelyeket egy nap a digitális termékek válhatnak valóra.

Nem is olyan utópisztikus prognózisok szerint az ezredfordulóra egy átlagos új házba több mint ötven mikrovezérlőt építenek be, miközben a lakásautomatizálási szoftverek és a házon belüli hálózatok lehetővé teszik, hogy számítógép irányítsa a különféle háztartási berendezéseket. A nappaliba betör a digitális technológia is. Az audio CD-k máris nagyrészt kiszorították a magnókazettákat és a hagyományos hanglemezeket, s a digitális videolemez (DVD) rohamos terjedésével ugyanez a sors vár a videokazettákra is. A digitalizálás újabb állomásai a rádió- és tévé-

adások lesznek. E fejlesztések révén várhatóan nagymértékben fellendül az elektronikai ipar, mivel mindenki igyekezni fog régi berendezéseit újra cserélni.

Nem csoda hát, ha az információtechnológiai ipar is ki akarja venni részét a digitális fellendülésből, noha eddig nem sok vizet zavart a szórakoztatóelektronikai piacon. A PC ugyan elterjedt szélesebb fogyasztói körökben is, de ezt szakértők annak tulajdonítják, hogy az emberek megbarátkoztak vele a munkahelyükön. Minthogy a személyi számítógépek komplex szerkezetek, és átlagember számára nehéz konfigurálni és menedzselni, vezető PC-gyártók azon törik a fejüket, miként lehetne a masinákat szokványos elektronikus háztartási eszközhöz hasonlatossá tenni. A jövő digitális otthona egy sor, speciális funkciókat ellátó digitális eszközt fog tartalmazni, ám ezek valamilyen formában a PC-k rokonai lesznek. Hagományos komputerrel legfeljebb csak a dolgozószobában találkozhatunk, míg a nappaliban tévészerű berendezésen nézhetünk mozifilmeket, vagy szörfözhetünk az interneten – az előbbihez DVD-



Az ezredfordulóra egy átlagos új házba több mint ötven mikrovezérlőt építenek be...



Nem lesz ritka a „mozgó tapéta”, lényegében egy falba süllyesztett óriási lapos képernyő, amely az információhoz jutás és a kifinomult szórakozás központi eszköze lehet.



lejátszó csatlakoztatása, az utóbbihoz speciális beltéri egység, a web-TV vagy set-top-box elhelyezése szükséges. Mindazonáltal van már olyan televíziós készülék is, amelyben PC, modem és DVD-lejátszó is van, s mindezeket zsinór nélküli billentyűzettel lehet kezelni.

Néhány nagy elektronikai gyártó külön projektekben ösztönzi fejlesztőit fantáziájuk elszabadítására, azaz olyan eszközök tervezésére, amelyek tíz év alatt elterjedhetnek a lakásokban. A praktikus ötletek közé tartozik például, hogy a technika látható jeleit falba, bútorba rejtik a szem elől. Az egyetlen „elől” lévő eszköz a művészi megformálású – „dizájnos” – vezérlő konzol lesz. Nem lesz ritka a „mozgó tapéta”, lényegében egy falba süllyesztett óriási lapos képernyő, amely az információhoz jutás és a kifinomult szórakozás központi eszköze lehet. Nem szabad megfélemleni a konyháról sem, ahol a virtuális séf és az intelligens hulladékgyűjtő „lesi” a háziasszony parancsait. Sőt, a konyhából lehet majd intézni elektronikus levelezést, videokonferenciát tartani – receptcsere forró dróton a szomszédasszonnyal –, vagy éppen egy virtuális áruházból beszerezni az alapanyagokat.

A PC-gyártók persze úgy képzelik egy lakóház digitalizálását, hogy a szuterénben működő hatalmas szerver köti össze a lakás számítógépeit és a PC-vezérlésű háztartási gépeket, mégpedig vagy zsinór nélküli összeköttetéssel, vagy sodort érpáras vezetékekből álló strukturált hálózattal. A más véleményen lévők azt mondják, a PC-ipar nem igazán érti az új piacot, s megoldásai inkább bosszantják, mint feldobják használóit. A felhasználóknak ugyanis jó pénzért örökös frissíteniük kell a szoftvereket, s ezt egy idő után már nem fogják tolerálni. A digitális berendezést úgy kell megalkotni, hogy ne legyen szüksége több, újabb szoftverre – mutatnak rá elemzők.

A legjobb példa a könnyen használható információs berendezésre a hálózati számítógép, amely távol lévő szerverrel áll összeköttetésben – állítják a komplikációmentes digitalizálás hívei. A széles körű központi, ám mégis testre szabott szolgáltatások – internet, szöveg, video- és hangátvitel, filmek nézése tetszés szerint – igénybe vétele ráadásul olcsóbb is, mivel csak azért és addig kell fizetni, amit és ameddig használ az ember.

Hódító úton a digitális fényképezés

Fényképezőgépet már 160 évvel ezelőtt is használtak, az azóta eltelt időben azonban – egy-két technológiai fejlesztéstől eltekintve – alig változott a fényképek készítésének és rögzítésének folyamata. Ezek azonban csupán jelentéktelen változások ahhoz a forradalmi átalakuláshoz képest, amely a digitális kamerák bevezetésével most vette kezdetét a fotográfia piacán. A digitális képalkotás az egyik leglátványosabb felhasználási területet jelenti a PC-felhasználók számára. A digitális kamerák terjedésével az otthoni és üzleti felhasználók teljesen új módon készíthetik, kezelhetik, oszthatják meg és tárolhatják képeiket.

A hagyományos fényképezőgépek úgy működnek, hogy a filmen lévő vegyszert fényhatásnak teszik ki.

”
A digitális fényképezés a mai korszerű multimédiás PC-kkel együtt a képek megörökítésének, kidolgozásának és terjesztésének gyökeresen új megközelítését eredményezi. A számítógépes képalkotás egyedülálló előnyei a megörökítés, a tárolás, a klemelés, a megosztás és a nyomtatás módjában foglalhatók össze.

Exponálás után a filmet előhívják, hogy újabb vegyi eljárások útján létrehozzák a kép negatívját. A digitális kamera úgy váltja ki ezeket az összetett kémiai folyamatokat, hogy közvetlenül elektronikus jelekké alakítja át, és a kamera elektronikus memóriájában tárolja a képeket, amelyek megtekinthetők a kamera folyadékkristályos kijelzőjén, majd a fényképész tetszése szerint elmenthetők vagy törölhetők.

Az elmentett képet azután egy alkalmas pillanatban át lehet tölteni egy multimédiás

PC-re. A mai kameráknál az áttöltés kábelen keresztül történik, amely a PC hátulján lévő nyíláshoz csatlakoztatható. A korszerűbb kamerák esetében eltávolítható miniatűr memóriakártyák tárolják a képeket. Ez az úgynevezett tartós flash memória, amely a törlés pillanatáig tárolja az adatokat. A flash memórián alapuló miniatűr háttértárolók jelenleg mintegy 160 kép tárolására alkalmasak, és bármennyi kártyát fel lehet egymás után használni. USB-vel (univerzális soros busszal) és Windows 98-cal a szoftver felismeri a kamerát, és automatikusan betölti a képeket, amikor a kamerát bedugják az USB-portba.

A digitális fényképezés a mai korszerű multimédiás PC-kkel együtt a képek megörökítésének, kidolgozásának és terjesztésének gyökeresen új megközelítését eredményezi. A számítógépes képalkotás egyedülálló előnyei a megörökítés, a tárolás, a kiemelések, a megosztás és a nyomtatás módjában foglalhatók össze. A digitális kamerák egyszerűvé teszik a képek közvetlen betöltését a számítógépbe, nem kell többé szkennert használni a fényképek beviteléhez. A digitális fényképezés lehetővé teszi a képek logikus tárolását és könnyű visszakeresését, búcsút mondhatunk tehát a cipős dobozoknak, régi borítékoknak. Az intuitív szoftvercsomagok szórakoztatóvá és egyszerűvé teszik a képek szerkesztését. A számítógépes képalkotás a fogyatékosok „festékszóróval” történő eltüntetésétől a bonyolult, többretegű fotókollázsokig nagyszerű eszközt ad a felhasználók kezébe kreativitásuk kiélésére. Amennyiben meg kívánjuk osztani felvételeinket, a digitális képeket ki nyomtathatjuk – de nemcsak papírra, hanem pólóra, meghívóra, üdvözlőlapra, plakátra is, e-mailben el küldhetjük vagy akár feltehetjük a világhálóra.

A Lyra Research Inc. felmérése szerint az európai piacon a kiszállított általános felhasználású digitális kamerák mennyisége 1998 és 1999 között gyakorlatilag megduplázódik, azaz 570 ezerről 1,1 millióra nő, 2001-re pedig ez a szám 2,2 millióra kétszereződik. (Meg kell jegyezni, hogy az előrejelzések csak az állóképek készítésére szolgáló digitális fényképezőgépekre vonatkoznak, ha az állóképek készítésére alkalmas videokamerákat is tartalmaznák, akkor még magasabbak lennének a számok.)

”
A magánszemélyek érdeklődését előreláthatóan a digitális fényképezés kreatív és a szórakoztató oldalai fogják felkelteni a leginkább.

◆
A PC-s képfeldolgozás hamarosan kulcspozíciót foglal el az üzleti felhasználók repertoárjában is.

◆
A digitális kamerák térnyerése az oktatás, a termelés, az ingatlan-nyilvántartás, a kiskereskedelem, a tanácsadás, a nyomdai és kiadói tevékenység, az egészségügyi szolgáltatások, és a kommunikáció terén megy végbe a leggyorsabban.

”

A magánszemélyek érdeklődését előreláthatóan a digitális fényképezés kreatív és a szórakoztató oldalai fogják felkelteni a leginkább. Az Infotrends felmérése szerint az egyéni felhasználók 87 százaléka családtagjaival és barátaival kívánja megosztani a fényképmásolatokat, 71 százaléka a vicc kedvéért eltorzítja a képeket, 67 százaléka elektronikus fényképalbumokat készít, 60 százaléka e-mailben továbbküldi a fényképeket, 51 százaléka házilag gyárt szórólapokat, névkártyákat és brosúrákat, 42 százaléka képernyővédőket vagy „tapétákat” hoz létre a PC-jén, 26 százalékuk pedig személyes weblapján helyezi el a képeket. A digitális kamerát csak egyféle felhasználás céljából megvásárló – az összes felhasználó 22 százalékát kitevő – egyéni felhasználók több mint fele már más célra is használja kameráját.

Ugyanezen felmérés szerint az egyéni felhasználót leginkább az motiválja a digitális kamera vásárlására, hogy a képeket gyorsan tudja digitalizálni (83 százalék), és hogy kísérletezzen az új technológiával (82 százalék). Az egyéni felhasználók a digitális kamera legfontosabb tulajdonságai közé sorolják az LCD-kijelzőn való előzetes megtekinthetőséget, a képminőséget, a kép egyszerű számítógépre vitelét, a márka ismertségét.

A PC-s képfeldolgozás hamarosan kulcspozíciót foglal el az üzleti felhasználók repertoárjában is. Az Infotrends 2000 regisztrált amerikai digitáliskamerafelhasználó körében végzett felmérésében kimutatta, hogy a digitális kamerák térnyerése az oktatás, a termelés, az ingatlan-nyilvántartás, a kiskereskedelem, a tanácsadás, a nyomdai és kiadói tevékenység, az egészségügyi szolgáltatások, és a kommunikáció terén megy végbe a leggyorsabban. A digitális kamerák eladásainak fellendülése nem jelenti azt, hogy a kamerák elérték volna fejlettségük végső fokát. Épp ellenkezőleg: fokozatos árcsökkenés mellett a minőség további gyors javulására lehet számítani. A digitális kamerák elkövetkezendő években várható fejlődése minden bizonnyal a mikroprocesszorok elmúlt évtizedekben végbement fejlődésének analógiáját fogja követni.

A sokoldalú DVD

Akár már moziba se járjunk...

A DVD (Digital Versatile Disc, sokoldalú digitális lemez) a digitális adatok tárolásának és terjesztésének új módszere. Lehetővé teszi a szoftverek alkotói számára, hogy az eddigieknél jóval több videót, háromdimenziós grafikát, hangot, interaktivitást és színvonalat pakoljanak rá egyetlen lemezre. A nagyobb mozifilmek, játékok, oktatási anyagok már most is rendelkezésre állnak ebben a formátumban, és becslések szerint a DVD-meghajtók eladása rövidesen túl fogja szárnyalni a CD-ROM-meghajtók eladását.

A DVD igen gyors terjedése várható, az Infotech előrejelzése szerint a fogyasztók 1999-ben 30 millió DVD-meghajtót fognak vásárolni. Az IDC úgy becsüli, hogy a használatban lévő DVD-k száma 2001-ben – mindössze öt évvel bevezetésük után – 117,6 millióra fog emelkedni. Az Infotech 1998-ban 100 millióra, 1999-ben pedig 250 millióra becsüli a DVD-lemezen megjelenő címek számát.

A DVD előállításának folyamatát bonyolulttá teheti a formátumon tárolt tartalom hatalmas mennyisége és sokfélesége. Ahhoz, hogy a lemezek mindenütt lejátszhatók legyenek, be kell tartani a bonyolult és nehezen teljesíthető szabványokat és specifikációkat. A DVD előállításának első fázisa a nyers tartalom összeállítása. A videó- és audióklipet, az állóképeket, a feliratok szövegeit és a többi anyagot össze kell gyűjteni, és elő kell készíteni a konvertálásra. Ezután valamennyi adatot digitális formátumúvá kell átalakítani, mert az alkotó szoftver csak így tudja kezelni és átvenni őket a DVD-re. A videoanyagot MPEG-2 (broadcast videó szabvány) formátumúvá kell kódolni.

Ezt követi az előzetes mesterkópia elkészítése és az alkotói munka, lényegében a DVD-készítés kreatív szakasza, amelyben összerakják és megszerkesztik a digitalizált adatokat, megtervezik a navigációs útvonalakat és a felhasználói interaktivitási lehetőségeket, és tesztelik a felhasználók tapasztalatait. Az eredményt egyetlen adatfolyammá, UDF (Universal Disk Format) formátumúvá alakítják át, a DVD-filmekhez, -szoftverekhez és -játékokhoz használt szabvány szerint. A megszerkesztett DVD-adatokat végül digitális

mesterszalagra (DLT) viszik fel. Ebben a szakaszban lehet a másolásvédelmet is hozzáadni. Az elkészült DLT-t ezután átadják a másolóüzemnek, ahol a DVD-k tömeges préselése és csomagolása folyik.

A DVD-n lévő információk, akárcsak a CD-n tároltak, műanyaggal bevont anyagrétegen, mikroszkopikus méretű bemélyedésekké vannak kódolva. A bemélyedések a hanglemezek körbefutó barázdáihoz hasonlóan, itt is spirálszerűen helyezkednek el. Miközben a lemez forog a lejátszóban, a bemélyedéseket lézersugár tapogatja le. A bemélyedések 0 vagy 1 értékre vannak kódolva, mint minden digitális információ.

A DVD-nél használt lézerefény hullámhossza rövidebb a CD hullámhosszánál. A bemélyedések ezáltal kisebbek lehetnek, és sűrűbben helyezkedhetnek el. A bemélyedéseket tartalmazó spirális barázdák is közelebb kerültek egymáshoz. A bemélyedések nagyobb száma miatt a DVD több adatot tud tárolni, mint a CD. A DVD-knek nemcsak az egyik, hanem mindkét oldala tárolhat információt. A DVD-n oldalanként két réteg, összesen tehát négy réteg adat fér el. A külső réteg átlátszó, a belső átlátszatlan. A lejátszóban lévő speciális fókuszáló mechanizmus irányítja, hogy a lézer éppen melyik réteget tapogassa le.

Az új formátumra történő zökkenőmentes áttérés érdekében a nagyobb hardvergyártók és szoftverfejlesztők már fogalmazzák a megállapodásokat a különféle felhasználási területek szabványairól. Minden bizonnyal a DVD-ROM lesz az első, hiszen a PC-iparnak szüksége van az új lemezek jobb minőségére, gyorsabb visszajátszhatóságára és nagyobb tárolókapacitására. Valószínűleg a televízióval együtt használt, filmek lejátszására szolgáló DVD-videó lesz a másik új felhasználási terület.

Már most is sok DVD-mű kapható, köztük hollywoodi filmek, játékok és referenciaművek, és sok gyártó kötelezte el magát a DVD további fejlesztése mellett. A digitális tartalom egyszerű másolhatósága miatt a másolásvédelem fontos feladattá vált a DVD-technológia fejlesztésében. Jövőre a DVD még tovább fejlődik, megjelennek az újraírható DVD-k, így a felhasználók és a cégek nagy mennyiségekben tárolhat-



A DVD nemcsak egyszerűen feljavított CD, hanem nagyságrendekben mérhető előrelépést jelent a jelenlegi CD-formátumhoz képest.

A DVD nemcsak tárolóformátum, hanem olyan rendszer is, amely egy sor egyeztetett szabvány és technika alkalmazásával viszi lemezre a videót, a hangot és az adatokat.



ni (a DVD másodpercenként 30 képet tud megjeleníteni, képenként 800x600 pixel felbontással). Tárolókapacitása 4,7 gigabájtól (egyrétegű, egyoldalas lemez) 17 gigabájtig (kétrétegű, kétoldalas lemez) terjedhet. Tehát 26-szorosa a fizikailag ugyanakkora méretű CD-ROM kapacitásának.

A DVD számos előnyt kínál az otthoni PC-felhasználók számára. A filmek és az interaktív programok hihetetlenül jó hang- és képminősége felfokozott élményt nyújtanak, ugyanis a va-

lós idejű 3D valószerűbbé teszi a képernyőn megjelenő világot, gazdagabbá és összetettebbé a játékokat, mélyebbé és izgalmasabbá az oktatási anyagokat. A DVD nagy tárolókapacitása révén a több CD-ROM-ot igénylő modern alkalmazások egyetlen DVD-ROM-on is elférnek. Biztosított a visszamenőleges kompatibilitás is, ugyanis a DVD-meghajtókkal a meglévő audio CD-k és CD-ROM-ok is lejátszhatók.

ják majd az igen jó minőségű videoképeket és hangokat. A nagy teljesítményű Pentium II processzorral kombinált DVD új alkalmazások – például valós idejű TV-felvételek – kialakulásához fog vezetni, az internettel való integrálás után pedig az interaktív alkalmazások teljesen új hulláma jelenik meg.

A DVD tehát nemcsak egyszerűen feljavított CD, hanem nagyságrendekben mérhető előrelépést jelent a jelenlegi CD-formátumhoz képest. A DVD nemcsak tárolóformátum, hanem olyan rendszer is, amely egy sor egyeztetett szabvány és technika alkalmazásával viszi lemezre a videót, a hangot és az adatokat. Támogatja az AC3 hangfelvételt, amely ugyanolyan típusú, mint amelyet a filmek 3D hangjainál használnak (5.1 csatornás Dolby Digital surround hang). A DVD ugyanazt az MPEG-2 tömörítésű videót használja, mint amelyet az új, rendkívül jó minőségű digitális TV-nél kívánnak alkalmaz-

Árad a multimédia

Jövő a jelenben: digitális tévé

Az információtechnológia, a távközlés és a műsorszórás konvergenciájával számos cég és szervezet igyekszik multimédiás szolgáltatásokat nyújtani az üzleti világ és az otthoni felhasználók számára. A napjainkban kibontakozó „digitális hurrikán” alaposan átformálja a hagyományos számítástechnikai, kommunikációs és fogyasztói elektronikai iparágakat, miközben a felhasználók egyre nagyobb választékkal találkoznak az információ, az oktatás és a szórakoztatás világában.

A digitális forradalom nemcsak a hagyományos média, műsorszórás és kábeltelvíziós tevékenység határait szélesíti ki, hanem a közvetítési csatornák új formáit is magával hozza. Minthogy közös alapon – bináris számítástechnológián – nyugszanak, a digitális technológiák elmoszák a különbséget az adatfeldolgozás és a

számítógépes telefónia között, lehetőséget adva ezzel a „globális információs társadalom” megteremtéséhez. A technológia lehetővé teszi a szöveg, a hang, a grafika és a mozgókép kódolt, digitális üzenettké történő átalakítását, amelyeket aztán az ember kedvére vegyíthet, tárolhat, manipulálhat, és minőségvesztés nélkül, gyorsan és hatékonyan továbbíthat a rendelkezésre álló vezeték vagy vezeték nélküli hálózatokon. Ezt a dinamikus folyamatot jól példázza az internet robbanásszerű fejlődése, valamint a digitális interaktív szolgáltatások szaporodása a kábel- és műholdas hálózatokon.

A multimédiás forradalom egyik kulcstényezőjévé – a Booz Allen & Hamilton szerint – a digitális televízió vált, amely egyrészt a célzott, egyénre szabott és teljes interaktivitást biztosító közvetítési technikájával olyan világba viszi be a televíziózást, amely eddig

MULTIMÉDIA KAI AITZ

csak az on-line szolgáltatóknak volt fenntartva, másrészt pedig megteremti a multimédia tömegpiacát. E konvergencia jelentősen átalakítja az iparág hagyományos szerkezetét: új szereplők lépnek színre, s összemósódnak a korábban világosan megkülönböztethető platformok. E tendenciát jól példázák az informatikai, a távközlési és a szórakoztatóipar jelenleg gombamód szaporodó fúziói, szövetségei.

A konvergencia azonban más területeken is ígéretes üzleti lehetőségeket és kihívásokat teremt. Például az elektronikus levelezés és az internet-telefonია „hadat üzen” a hagyományos távközlés üzleti modelljének, a webtvé és az úgynevezett push-technológiák – tehát amikor a szolgáltató meghatározott anyagokat „odanyom” az előfizető számítógépére – arra kényszerítik a műsor- és információszolgáltatókat, hogy – ártértékelve stratégiájukat – új eljárásokat vezessenek be, mint például a közvetítő csatornákat forradalmasító digitális műsor-szórás, kábelmodemek vagy DVD.

Az otthonokban a webtvé, az intelligens telefon és az olcsó számítástechnikai eszközök – mint például a hálózati komputerek (NC) – a digitális hálózatba kapcsolt lakások megjelenését és terjedését jelzik. Különösen fontosnak tartják szakértők az NC-k szerepét, mivel e berendezések a hidat jelenthetik a számítástechnika és a televíziózás között. További fontos momentum a konvergenciának, hogy a széles sávú műholdas multimédia-szolgáltatások – speciális csatolókartya segítségével – a PC-n is megjelenhetnek.

Izgalmas lehetőséget kínál a digitális televízió is, hiszen szakértők szerint meg fogja változtatni eddig kialakult szokásainkat a bevásárlás, a bankügyek intézése, illetve az információszerzés és szórakozás terén. A különböző kutatási jelentések azonban megoszlának a digitális tévé terjedési sebességének tekintetében. A Market Trecking International felmérése azt mutatja, hogy e legmodernebb készülékfajta nézőinek száma 2002-re eléri az 58,5 milliót, a jelenlegi mintegy 8,4 milliónyi előfizetővel szemben. A dokumentum szerkesztője úgy véli, négy év múlva Európa lekörözi az Egyesült Államokat a digitális-tévé-piac

Izgalmas lehetőséget kínál a digitális televízió, hiszen meg fogja változtatni eddig kialakult szokásainkat a bevásárlás, a bankügyek intézése, illetve az információszerzés és szórakozás terén.

E legmodernebb készülékfajta nézőinek száma 2002-re eléri az 58,5 milliót, a jelenlegi mintegy 8,4 milliónyi előfizetővel szemben.

A digitális tévé elterjedésének sebességét az is meghatározza, hogy a gyártók milyen mértékben tudnak megegyezni a szabványokban, azaz felül tudnak-e emelkedni nacionalizmusukon és a vállalati xenofóbián.

nagysága vonatkozásában; jelenleg az előfizetők kétharmada amerikai, négy éven belül azonban ez az arány egynegyedre csökken. A vén kontinensen akkorra majd 22,4 millió előfizetőt tartanak nyilván, Észak-Amerikában 17,2, Ázsiában pedig 15,2 milliót.

Ezzel szemben a Booz Allen & Hamilton azt állítja, hogy Európában a digitális televízió térhódítása alacsony szinten marad Amerikához képest, s a kilátások sem adnak sok optimizmusra okot. A jelenlegi növekedési ráta mellett a digitális televíziózás 2005-re mindössze 7 millió háztartásban lesz elfogadott, ami csupán 6 százaléka a televízióval rendelkező háztartások teljes számának. A Continental Research még peszsimistább képet fest: a média-kutató szerint 2002-re 1,5 milliónál is kevesebb háztartásban fognak majd földi terjesztésű digitális tévéadást, ami lehet, hogy jó üzlet a kereskedelemnek, de semmi esetre sem nevezhető digitális forradalomnak.

A digitális tévé elterjedésének sebességét nagyban meghatározza az is, hogy a gyártók milyen mértékben tudnak megegyezni a szabványokban, azaz felül tudnak-e emelkedni nacionalizmusukon és a vállalati xenofóbián. A szabványok kérdése az úgynevezett digitális platform körül forog, amely magába foglalja a dekódert, illetve a feltehető hozzáférési, az előfizető azonosítását végző és a kezelési rendszert. Az európai közvetítőállomások, technológiai csoportok és a szabályozó hatóságok már megállapodtak, hogy együtt dolgoznak a TV-jelek továbbításán kívül interaktív multimédiás és internet-szolgáltatásokat is lehetővé tevő beltéri egységek (set-top-box) nyílt szabványa kialakításának érdekében.

A Genfben kötött megállapodás létrehozta a Digital Video Broadcasting nevű konzorciumot, amelynek kétszáznál több tagja megelőzőleg már együttműködött az európai digitális átviteli szabvány megteremtésében. A konzorcium egyébként a média, a nyilvános műsorközvetítők és a távközlési cégek mellett olyan számítástechnikai óriáscégeket is tömörít, mint a Microsoft, az Intel, a Motorola vagy az IBM.

Webtvén interneteznek a jövő szörfösei

Az interneten barangolva ma már szinte felfoghatatlan mennyiségű információhoz juthatunk, különböző médiafajták között válogathatva. Legnagyobb részt szöveg típusú információval találkozhatunk, és általában – a multimédia irányába kacsintgatás jegyében – ezeket kísérik kisebb animációk, hangok, képek, grafikonok. Egyre több rádióadó költözik az internetre, nagy részük a normál sugárzás mellett, de léteznek olyan adók is, amelyek csak az interneten keresztül közlik műsorukat, feltehetően az alacsony indulási költségek miatt, és persze frekvencia-engedélyt sem kell kérni senkitől. A hangminőség – amely függ az internet terheltségétől és a számítógépünk paramétereitől is – általában eléri az érthetőséget, sőt vannak sztercóban sugárzó adók is. Mindezek mellett komoly jövő vár az internetes rádióadásokra, hiszen a rádiózás fizikai korlátait legyőzve az információ a világ legeldugottabb zugába is eljuthat.

Ugyanezen okok miatt is kísérleteznek mozgókép-közléssel az interneten keresztül. A problémát a rendelkezésre álló sáv szélesség, vagy inkább a sáv szélesség jelenti. A videoinformációknak a hanghoz képest nagyságrenddel nagyobb kapacitásra van szükségük. Ezt akkor tapasztaljuk, amikor egy fél perces videót körülbelül harminc perc alatt töltünk le. Az interneten is találkozhatunk kísérleti jellegű televíziós adásokkal, de a legjobban az élvezhetetlen jelzővel jellemezhetjük ezek minőségét.

Mégis, milyen jó lenne, ha a világ bármely televízióját tudnánk fogni a web-en, filmeket nézhetnénk meg, akkor, amikor nekünk tetszik, és még csak a videotékába sem kellene elmenni! A jelenlegi technológiai problémák miatt pillanatnyilag a legnagyobb esélyük azoknak van ilyesfajta szolgáltatás igénybevételére, akik a modemes internet-hozzáférés helyett kábeltvé-társaság internet-szolgáltatását veszik igénybe. A szolgáltatók jóval nagyobb sáv szélességet képesek nyújtani, de még itt is jelentkezik az a probléma, hogy ezt a sáv szélességet sok felhasználó között kell felosztani.

A megoldás az üvegszál hálózatok kiépítése lenne. Ennek csak az a hátránya, hogy minden felhasználó

lőhoz ki kell építeni, és ez akkora összegbe kerülne, ami ma még megfizethetetlen. Ráadásul a hagyományos telefonhálózatokkal rendelkező társaságok sem érdekeltek az új technológia terjesztésében. A kábeltvé hálózatok tulajdonosai arra törekcsenek, hogy a meglévő infrastruktúrából hozzák ki a maximumot. Kidolgozták az úgynevezett DSL (Digital Subscriber Line)-technológiát, és ennek egyirányú, de gyorsabb változatát, az ADSL-t (Asymmetric Digital Subscriber Line). Ezekkel az eljárásokkal akár több megabit per secundum sebességű átvitel is elérhető a hagyományos, de jó minőségű telefonkábeleken keresztül. Ez a sebesség már alkalmas élvezhető videokép-átvitelre.

A másik lehetőség, hogy a minden háztartásban meglévő televíziókészüléket tesszük képessé az internet elérésére. Ez persze nem ugyanaz, mint az interneten való tévzés, videózás, de a tendencia az, hogy a számítástechnika és a televízió-technika egyre inkább közeledik egymáshoz, egyre több funkciót vesz át egymástól.

Azt, hogy a legnagyobbak fantáziáját is élénken mozgatja a téma, mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a Microsoft már két évvel ezelőtt felvásárolta a WebTv Network nevű társaságot. Ez a cég olyan technológiát dolgozott ki, amely konverter segítségével a hagyományos televízió-készülékeken is lehetővé teszi az internetezést. Ennek a technológiának a licencét a WebTv Networks eladta a Philipsnek és a Sonymnak is. A Philips már be is mutatta a Magnavox WebTv Plus Receiver elnevezésű készüléket. A 300 dollár körüli szerkezet – amellyel természetesen levelezhetünk és böngészhetünk is a neten – 1 gigabájtos merevlemez, 167 megahertzes, 64 bites RISC processzort és 56 Kbps sebességű modemet tartalmaz. A hálózati komputerektől (NC) abban különbözik, hogy az úgynevezett Video Flash rendszerrel teljes képernyőt kihasználó videofilmeket is nézhetünk elfogadható minőségben.

Rovatunk szerzője a Számítástechnika c. lap munkatársa

Jobb találati arányra törekszünk...

Beszélgetés dr. Kraft Péter turisztikai helyettes államtitkárral

Aligha van a nemzetgazdaságoknak még egy olyan ágazata, mint a vendégforgalom, amelynek hozama, alakulása oly sok féle-fajta tényezőtől függne. Csak kapásból néhány: táji és építészeti adottságok, valuta-szorzó, időjárás, geopolitika, közbiztonság, infrastruktúra, környezeti kultúra, a fogadó nemzet viselkedéskultúrája. Ezek némelyike csak hosszabb távon és nagy elszánással, közmegegyezésen alapuló preferenciák megállapításával befolyásolható, mások még így sem. De az sem „könnyű csomag” – programkínálat, a vendégfogadás körülményeinek koncepciózus fejlesztése, az ún. országimázs ápolása –, amelynek tartalma már kifejezetten a vendégforgalom szakemberei, irányítói számára jelent mindennapos kihívást. Minderről a Gazdasági Minisztérium turizmusért felelős helyettes államtitkárával beszélgettünk.

– Budapest, Balaton, Velencei tó... – országunknak közismerten a legnagyobb turisztikai bevételt biztosító területei. Várható-e valamilyen aránytelődés? Úgy is kérdezhetném: ha egy-egy magyarországi tájegység turizmus-résztvényt bocsátana ki, ön ma hol fektetne be?

– A Tisza-tónál. A kérdéskör egészét pedig az Európához való csatlakozás szemszögéből érdemes vizsgálni. Arról a már megkezdődött, és egyre több országot érintő folyamatról van szó, melynek eredményeképpen az egyes országok megszűnnek adminisztratív-gazdasági egységként működni, s ezzel párhuzamosan növekszik a régiók szerepe. Nyugat-Magyarország és Kelet-Ausztria előbb-utóbb intenzívebb kapcsolatba kerül egymással, mint hazánk keleti és nyugati övezetei. Ehhez a folyamathoz a turizmus fejlesztési stratégiájának is alkalmazkodnia kell. Megyei helyett regionális idegenforgalmi bizottságok alakultak,



szám szerint nyolc. A korábbi gyakorlattal ellentétben, a turizmus fejlesztésére szánt állami pénzek komoly hányadát ezek a régiók használják fel, ők döntenek arról, milyen projektekhez csatlakoznak vagy indítanak el maguk. Hiszen nyilvánvaló, hogy az egyes régiók jobban átlátják saját adottságaikat, lehetőségeiket, mint bárki egy budapesti irodából.

– De miért pont a Tisza-tónál lenne részvényes?

– Mert a Tisza-vidék Budapesthez vagy a Balatonhoz, a Velencei tóhoz képest még szinte szűz terület, ebből következően ott nagyobb a felfutási lehetőség, így a képzeletbeli résztvénytől is ott lehetne várni a legnagyobb árfolyamnövekedést.

– Állam, régió, önkormányzat, magánérő... – Hogy fest a feladatmegosztás a turizmusban?

– Azt tapasztalom, hogy sokan még ma is mindent a központtól várnának, holott már tíz éve piacgazdaságban élünk. Pedig az államnak a stratégiát, az irányelveket kell meghatároznia. Nem egyszer tettem már föl a kérdést: ha valami jó üzlet, miért nem él vele a magánszféra, ha pedig rossz, miért csinálja az állam?

– Mondana néhány tipikus példát az elvárható állami szerepvállalásra?

– Az államnak olyan esetekben kell a turizmus támogatására az adófizetők pénzéhez nyúlnia, amikor ebből adódóan az ágazat sok szereplőjét érheti pozitív hatás, de többen összefogva sem lennének képesek az adott projektre. Ilyen projekt lehet – és nagyon remélem, lesz is – egy új, négyezer férőhelyes konferencia-

központ felépítése, ami kb. 15 milliárdba kerül. A konferencia-turizmusban ugyanis még óriási tartalékok vannak. Természetesen támogatja az állam a nemzeti propagandát is, azt, hogy hazánk a turisták számára vonzó célszágként jelenjen meg mondjuk a CNN hírtélevízióban vagy a Financial Timesban. Az államnak – és természetesen az önkormányzatoknak – támogatniuk kell egy valóban hatékonyan működő információs rendszer kiépítését is. Nem szabadna előfordulnia annak, ami családunk vendégeivel történt, hogy húsvét hétfőn, Budapesten nem állt rendelkezésükre telefonos információ arról, hogy aznap este milyen komolyzenei programok lesznek a városban. Holott a koncertjegyekre s utána egy vacsorára szívesen költöttek volna jó néhány ezer forintot.

– Mit szeretne teljesíteni a kormányzati ciklus alatt? Mikor lenne elégedett?

– Mindvégig sok szakmai szereplővel és politikussal szeretnék konzultálni. Arra törekszem, hogy széles körben belássák: az turizmus olyan ágazat, amelyben még igen nagyok a tartalékok. Ezt az eddigi fejlődés is alátámasztja. 1990-ben 800 millió dollár bevételt hozott. 1998-ban már 2500 millió dollárt. Nincs a nemzetgazdaságnak még egy ágazata, amelyik ennyi idő alatt megháromszorozta volna a bevételét. Ez a jó hír. A rossz hír pedig az, hogy a '98-as eredmény egyezett a '97-essel. Egy további látványos ugrást csak az ágazat jelentősen nagyobb támogatásával lehet elérni. Idén a turizmus 3 milliárd forintot kapott a költségvetéstől. Jövőre mi 24 milliárdot szeretnénk. Meggyőződésem, hogy a befektetés megtérülne, az ország turizmusból származó bevétele öt éven belül megduplázódhatna. Mégpedig oly módon, hogy kevesebb turista költene többet, mely tendencia már ma is érzékelhető, hiszen nyolc éve még átlagosan napi 35-40 dollárt költött egy külföldi vendég, manapság pedig 90 dollárt költ. Tavaly 33 millió turista járt hazánkban, idén 25 millió vendéget várunk, de nem kevesebb bevételt.

– Eszerint inkább módosabb turistákat látna szívesebben...

– Valóban, elsősorban a fizetőképesebb réteget szeretnénk megszólítani. Részben propagandánk segítségével. Tanulhatunk az osztrákoktól. Ők például – célzottan – Budapest módosabb kerületeinek postaládáit szórták teli Salzburg tartományt népszerűsítő kiadványokkal. Az infrastruktúra fejlesztésének is az említett célt kell szolgálnia. Mert bizonyos, hogy van a nagyvilágban Magyarországra csábítható, fizetőképes kereslet a színvonalasabb, akár luxus szolgáltatásokra is. Egy élő példa: a Gerbeaud cukrászdában annak felújítása óta igencsak megugrottak az árak, ám ma is

ugyanúgy teli van, mint korábban. Én úgy tekintek Magyarországra, mint amely sok-sok Gerbeaud-ból áll. Ezért tartom igen örvendetesnek, hogy több budapesti szálló színvonala is nagyot emelkedett a felújítások következtében. De vidéki példát is említhetnek. Parádsasváron megnyitotta kapuit az első vidéki ötcsillagos szálloda, Pécsen a patinás Nádor rekonstrukciója várható, amely nyilván a korábbinál ugyancsak jóval magasabb színvonalon nyit majd.

– Természetesen (ma még) a jobbára külföldi szállóvendégek részére. Ám már az ön elődjei is „kampányoltak” a belföldi turizmus fellendítéséért.

– Aligha képzelhető el sikeres turizmus belföldi utazók, nyaralók nélkül. Ezt a szakma minden szereplőjének tudatosítania kell. Annál is inkább, mert a magyar vendég – jó vendég, még ha nem is a luxuskategória a tipikus szálláshelye. Az osztrákok a legtöbbet költő vendégek között jegyzik a magyarokat. Érdemes tehát a szakmának hazai üdülésre ösztönözni a magyar lakosságot. Egyébként azokban az európai országokban, amelyekben sikeres a turizmus, a vendégek hetven százaléka belföldi. Nálunk ez az arány harmincöt százalék.

– Örökzöld téma a magyar turizmus berkeiben, hogy nem elég bőséges a programkínálatunk, nem teszünk meg mindent annak érdekében, hogy a vendégnek legyen mire költenie. Bár el kell ismerni, a borutak bővülő hálózata vagy a Magyar Gasztronómia és Borkultúra '99-re meghirdetett éve igen biztató jelek.

– Ezek az akciók valóban jól mutatják, merre kell haladnunk. Feladat, lehetőség van bőven. Megint csak egy salzburgi példa. Ott egyszerűen nem tudunk nem találkozni Mozarttal. De élünk-e mi hasonló adottságainkkal – mindazzal a lehetőséggel, amit Haydn, Beethoven magyarországi tartózkodásának emlékei, vagy Liszt, Bartók, Kodály emléke nyújthatna? Kihasználjuk-e a hajdani monarchia területén ma is töretlen Sissi-kultuszt? Pedig Erzsébet királyné igen gyakran és szívesen töltötte idejét Magyarországon. Egy más jellegű példa: Amszterdamban léptenyomon ajánlják a turistáknak, hogy hajókázzanak a csatornákon. Budapesten azonban nem feltétlenül botlik bele a turista egy hasonló ajánlatba, pedig egy Duna-kanyarba vezető hajóút vagy a kivilágított Lánchíd, Gellérthegy és Vár-hegy egy sétahajóról szemlélve igazán versenyképes attrakciók. S ha már a víznél tartunk. Tudjuk-e, hogy mekkora a súlya a turizmusban a horgászatnak, és milyen további lehetőségek rejlenek ebben? Egyelőre nem tudjuk. Vagy: az osztrákok ötezer dollárért hirdetnek ötnapos bécsi tartózkodást szilveszterezéssel egybekötve. Mi is kí-

nálhatnánk valami hasonlót, mondjuk háromezer dollárért.

- Az ilyen és hasonló ajánlatokat el is kell juttatni a reménybeli vásárlóhoz...

- Mint már utaltam rá, javítani kell a „találati arányt”.

Mint eddigi vizsgálatakból kiderült, mintegy hatmillió USA állampolgár jelezte, hogy Magyarországra kíván utazni. Érdeklődésüket ébren kell tartanunk, újra és újra meg kell őket szólítanunk. És ez nem nélkülözhető a hagyományosan legtöbb vendéget küldő német nyelvetületen sem. Más piacokat is ígéretesnek tartunk, például Skandináviát, most ott készülünk jelentősebb kampányra. Nagyobb aktivitást, hatékonyságot várok külföldi idegenforgalmi képviselőinktől is. Tizennégy országban tizenhét irodánk működik. Néhány talán bezárható, de újnak is nyílnia kell: Madridban, Tel-Avivban esetleg az USA és Kanada újabb városaiban is. Megjegyzem, nem csupán több látogatót, de több szakmai befektetőt is várunk ezekből az országokból.

- Visszatérve a mindehhez szükséges anyagiakra. A Magyar Turizmus Rt. beszámolójában az szerepel, hogy az 1998. évi marketingterv teljesítésére fordítható hárommilliárd forint 40 százalékát használták fel a külképviseletek, 18 százalékot fordítottak kiadványok előállítására és terjesztésére, csaknem 30 százalék jutott kiállításokra, nemzeti megjelenésekre, külföldi lapokban való szereplésekre, hirdetésekre és kampányokra, az összeg 3 százalékából külföldi újság-

írókat fogadtak, s a fennmaradó pénzt turisztikai filmekre, kutatási és egyéb célokra fordították. Változnak-e ezek az arányok és miként az idei esztendőben? És változnának-e, ha - mint ezt kezdeményezte - jelentősen növekedne a turizmus támogatására fordítható összeg?

- Nem tervezzük, hogy lényegesen változtatunk

ezen az arányokon. A hangsúlyt az egyes említett területek hatékonyságának javítására helyezzük.

- Ha nem hinne a magyar turizmus jövőjében, eddigi, neves világcégek által fémjelzett karrierjét most nem ebben a székben folytatná. Mire építi bizodalját?

- Két dologra. Egyrészt úgy látom, hogy a mostani az első olyan kormánya Magyarországnak, amelyik valóban komolyan érti és érzi a turizmusban rejlő lehetőségeket. Másrészt abban is bízom, hogy az ebben az ágazatban dolgozó sok ezer ember elfogadja: azal már nem mennek semmire, ha ma is abból az öntudatból táplálkoznak, hogy a szocialista táborban mi voltunk a legjobbak. Ma már nap mint nap a fejlett nyugat-

tal kell összemérni magunkat. Ha mi is úgy gondolkozunk és dolgozunk, mint ők, nem lehet kétséges az eredmény.

Balázs István

(A következő oldalon látható táblázatok A Magyarországra látogató külföldiek utazási szokásai című, Phare támogatással készült felmérésből valók.)

Dr. Kraft Péter 45 éves. Argentínában, Buenos Airesben született, szülei a II. világháború után emigráltak a dél-amerikai országba. Iskoláit itt, majd a híres Harvard Business Schoolon végezte. Első munkaadója a híres Arthur Andersen könyvszakértő és tanácsadó cég volt, majd hamarosan átigazolt a világ egyik legismertebb és legsikeresebb turisztikai és hitelkártya-cégéhez, az American Expresshez. Itt teljesülhetett régi vágya, az, hogy Magyarországon dolgozhasson. 1990-ben alapítója lett az American Express Magyarországnak, s cégét csakhamar a régió legsikeresebb amex-vállalatává fejlesztette. Nyolc év elteltével válaszütt elé került: vállal-e újabb amex-megbízást valahol a nagyvilágban. Ő azonban - családjával - úgy döntött, hogy marad Magyarországon. A holland ING bank lakossági üzletágának vezérigazgatója lett. E poszton dolgozott, amikor felkérték a turizmusért felelős helyettes államtitkárnak. Vallomása szerint ezt akkora megtiszteltetésnek tekintette, hogy évi egy forintos javadalmazásért is elvállalta volna. Legfőbb törekvése az, hogy az ágazat évi 2,5 milliárd dolláros bevétele belátható időn belül megkétszereződjön.

A megkérdezettek magyarországi látogatásának gyakorisága és célja

	Havonta / Gyakrabban	2-3 havonta	Félévente	Évente	Ritkábban	Most először
Üdülés	11,0	10,4	11,9	18,0	26,6	21,5
Gyógyüdülés	13,3	16,8	19,4	26,5	18,9	4,9
Rokonlátogatás	33,2	18,7	18,3	16,6	12,1	1,0
Hivatalos / üzleti út	20,0	19,6	18,8	17,2	14,8	8,5
Konferencia	7,5	11,0	14,1	21,8	26,0	17,8
Bevásárlás	57,8	26,1	9,2	4,0	1,6	0,7
Munkavégzés	39,3	22,1	11,5	7,9	8,9	9,1
Egyéb	26,5	17,9	13,9	16,2	14,9	9,6

A különféle céllal érkezett látogatók kiadásai Magyarországon

	Étkezés	Étkezés/ nap	Utazás	Utazás / nap	Szórako- zás / nap	Szórako- zás	Vásárlás
Üdülés	16870	2870	9880	1850	10170	2200	25790
Gyógyüdülés	16300	2770	9350	1940	7530	1630	15030
Hobbi / sport	10240	2360	6490	1620	5210	1430	21380
Rokonlátogatás	6870	1600	6670	1570	5500	1160	10150
Hivatalos / üzleti út	10100	3470	9860	3850	7530	1930	15220
Konferencia	8533	2680	7450	3020	4970	1240	17750
Bevásárlás	2300	1900	3760	3250	1780	1010	31840
Összesen	10020	2540	7620	2350	7430	1740	23120

A beutazó külföldiek átlagos magyarországi kiadásai (Ft)

Ország	Szállás	Étkezés	Utazás	Szórakozás, belépőjegy
Ausztria	14 389	7 406	6 028	4 361
Belgium, Luxemburg	28 831	21 785	12 354	18 385
Csehország	20 245	11 342	7 439	8 544
Dánia	31 211	19 777	9 686	17 431
Franciaország	40 218	20 920	9 226	11 161
Görögország, Ciprus	34 545	18 767	9 092	6 018
Hollandia	40 597	20 867	12 480	12 596
Horvátország	20 839	9 007	8 050	7 276
Kis- Jugoszlávia	16 371	5 615	3 468	3 573
Lengyelország	19 573	11 829	10150	7 406
Nagy-Britannia, Írország	36 478	16 199	14 711	8 223
Németország	31 492	15 854	10 423	11 933
Olaszország	48 320	24 851	13 246	11 017
Oroszország	19 910	12 036	8 558	7 985
Románia	8 424	3 460	4 612	3 717
Spanyolország, Portugália	38 329	21 869	7 596	6 464
Svájc	28 906	20 992	11 676	10 608
Svédország	44 329	27 169	9 714	29 014
Szlovákia	11 565	4 511	3 248	4 544
Ukrajna	6 501	1 471	2 008	1 079
USA	40 212	13 621	14 246	8 556
Átlag	27 300	10 015	7 619	7 426

A turisztikai termék/ szolgáltatás vásárlásának jellemzői

Egy utazás megvásárlása a turista számára igen kockázatos, hiszen a legtöbb más jószágtól eltérően nincs lehetősége a végső döntés előtti próbára vagy más közvetlen tapasztalat megszerzésére. E tulajdonság a turisztikai termékek szolgáltatás-jellegéből fakad, és általában is jellemző a szolgáltatásokra. Ezen túlmenően azonban az utazás a hétköznapi szolgáltatásoktól jelentőségében és árfekvésében is különbözik, mely jellemzők ugyancsak a döntés kockázatát növelik.

E termék jelentősége megkülönböztetett, hiszen fogyasztása – ellentétben például a hajvágással – ritkán (évente általában csak egy-két alkalommal) történik, és részben abból adódóan is az emberek értékpreferenciáiban előkelő helyet foglal el – nem véletlen, hogy a legtöbb rejtvény, tombola fődíja valamilyen egzotikus út. Egy utazásnak kézzelfogható eredménye nincs, néhány év vagy hónap távlatából már fényképpé és személyes emlékekké dimenzionálódik át, ezek pedig – egyéni különbségektől függő mértékben – részévé válnak az ember önidentifikációjának.

Ár szempontjából a hétköznapi szolgáltatásoknál magasabb árfekvés miatt kitüntetett az utazási döntés, hiszen a potenciális turista éves elkölthető jövedelmének – sőt, bizonyos esetekben korábbi megtakarításainak – egy jelentősebb része felhasználásáról egyetlen döntési folyamat keretében határoz.

A fokozott kockázatot az egyén csökkentheti azzal, hogy döntését hosszabb időn keresztül alapozza meg. Ez alatt megpróbál minél több releváns információt összegyűjteni és feldolgozni a kínáló lehetőségekről (nyugat-európai felmérések szerint a nyári vakáció helyszínének kiválasztására való felkészülés már januárban megkezdődik). A dolgozat lényegi részében ezt a döntési és kiválasztási folyamatot vizsgáljuk meg, mely alapvető meghatározója a turisztikai piac keresleti oldalának. A vizsgálat során feltételezzük, hogy a turista „homo oeconomicus” módjára szükségleteinek és vágyainak maximális kielégítésére törekszik egy bizonytalansággal teli környezetben, implicit és explicit korlátok között.

Az utazási döntés

Az ábrán a turista döntési folyamatának modelljét látjuk. A folyamatot elsődlegesen pszichológiai tényezőkre vezethetjük vissza, hiszen ezek határozzák meg az emberek viselkedését és gondolkodását. A döntés alapjául az egyénben meglévő szükségletek és vágyak (igények) szolgálnak. A szükséglet egyfajta belülről jövő érzületet, állapotot jelent, mely valaminek a hiányából fakad, azaz az ember úgy érzi, hogy jólétéhez valami hiányzik. Alapja lehet érzelmi, lelki vagy fizikai-fiziológiai folyamat. Ezzel szemben a vágyak valamilyen külső – szociális – hatásra jönnek létre, valaminek a megszerzésére vagy megtételére irányulnak. Kiakadásukban döntő szerepet játszik az egyént körülvevő társadalom, annak értékrendszere.

Motivációk

A szükségletek és a kielégítésükre irányuló vágyak együttesen határozzák meg a turista *motivációit*, azaz a végső és szilárd elhatározásokat valaminek – esetünkben magának az utazásnak – megtételére.

Az idegenforgalommal kapcsolatban a motivációknak kettős szerepük van:

- az egyént szokásos tartózkodási helyétől – otthonától – eltávozásra készítető, ún. *push* típusú motivációk (pl. a mindennapi rutintól való elszakadás),
- és más helyek felé vonzó, ún. *pull* típusú motivációk (pl. új, idegen, eddig ismeretlen tájak megismerése).

A motivációkat és szükségleteket már sokan és sokféleképpen értelmezték, osztályozták. A marketing irodalmában általában három – Maslow, Herzberg és esetenként Freud – alapvetően különböző megközelítést használnak kisebb-nagyobb kiegészítésekkel (pl. Lengyel, 1992). Véleményem szerint csak két elméleti megközelítés együttes használata adhatja meg a választ a turizmusba bekapcsolódó egyének motivációinak teljes megértésére.

Az első Maslow a szükségletek hierarchiájáról (fiziológiai, biztonság iránti, szociális, megbecsülés, önmegvalósítás) kidolgozott elmélete. Mivel a modell közismert, így bemutatásától eltekintek, csak a turizmussal kapcsolatos aspektusait szeretném röviden bemutatni. A modell tanulsága számunkra az, hogy legerőteljesebb

motiváló ereje a fiziológiai és a biztonság iránti szükségleteknek van. Véleményem szerint ezen szükségleteket a turizmus nem képes kielégíteni, hiszen ezek az otthon megteremtésével és a mindennapi életvitellel, az abból származó jövedelem bizonyos szintjével vannak összefüggésben. Így turista csakis olyan egyénekből válhat, akiket a fenti két tényező már nem feszít, azaz akik rendelkeznek bizonyos nagyságú szabadon felhasználható jövedelemmel illetve szabadidővel a maradék három szükséglet kielégítésére is. Itt azonban a maslow-i modell bizonytalanná válik, mivel a valahová tartozás, megbecsülés és önmegvalósítás az idegenforgalomban – és véleményem szerint általában is – nem határolható el egymástól oly módon, hogy az valós választ adjon a motiváció kérdésére.

A fentiek miatt – ám csak azok figyelembevételével – tartom helyesnek az utazási szükségletek alábbi osztályozását:

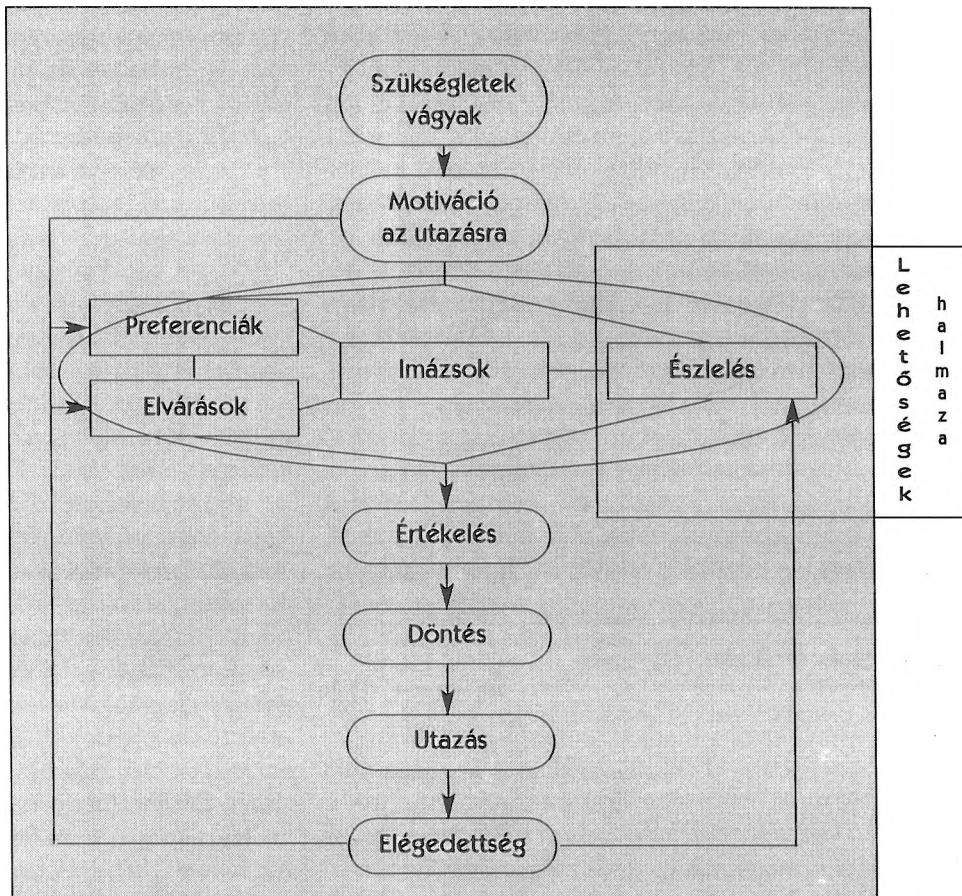
- *fizikai kikapcsolódás* iránti szükségletek: pl. sport, aktív pihenés
- *kulturális szükségletek*: pl. idegen kultúrák megismerése
- *társas szükségletek*: pl. családi kapcsolatok ápolása
- *fantázia-* (személyes) szükségletek: pl. elszakadás a mindennapoktól

Imázsok

A motivációk vizsgálata után most arra keressük a választ, hogy ha az utazásnak nincs akadálya, akkor a több lehetséges célállomás között mi módon választ az egyén. E döntés alapját az *egyéni preferenciákból és a fogadó területekről meglévő ismeretekből* kialakított mentális képek – imázsok – adják. Imáznak nevezzük egy

személy valamely dologról, tárgyról alkotott elképzeléseinek, meggyőződéseinek és benyomásainak összességét (Kotler, 1991).

A turista döntési folyamata



Forrás: Goodall-Ashworth, 1988

Az egyén élete folyamán megszerzett minden élménye, információja és meglévő preferenciái alapján kialakít magának egy elképzelt képet a számára ideális utazásról. Az utazási döntési folyamatában mégsem a fenti *ideális képpel* hasonlítja össze a lehetséges utazási változatokat, hanem egy abból kialakított elvárt *imázzsal*, amelyet az ideális képen túl befolyásolnak a felismert korlátozó tényezők, a csak korlátozott mértékben rendelkezésre álló szűkös erőforrások – szabadidő, elkölthető jövedelem nagysága stb.

Egy adott időpillanatban – mint az ábrán is látszik – a potenciális turista az összes lehetséges utazási cél halmazának csak egy részét ismeri. Ennek oka, hogy az észlelési folyamatot gátolja egyrészt a fogadóterületről kialakított imázs alapjául szolgáló információk hiánya, másrészt pedig az egyéni figyelem foka. Ez utóbbi tényező azt az általánosan ismert pszichológiai jelenséget fejezi ki, hogy a kommunikációs folyamat során a befogadó elsősorban azon ingereket észleli,

amelyek valamilyen aktuális szükségletével állnak kapcsolatban, hiszen információfeldolgozó kapacitása véges.

A rendelkezésére álló információk alapján az egyén úgynevezett *naiv* (vagy másképpen tényszerű) *imázs*t alakít ki önmagában minden egyes általa ismert potenciális fogadóterületről – ami az összes lehetséges fogadóterületnek csak egy, az egyén által észlelt rész-halmaza. E kép sok, az utazási döntést meghatározó – társadalmi, politikai, gazdasági stb. – összetevőt tartalmaz, melyek közül szempontunkból kiemelt jelentőségük a *turisztikai vonzerőknek* van, hiszen az idegenforgalom feladata ezek – minőségi vagy mennyiségi értelemben – minél magasabb szintű kihasználása.

Természetesen az utazási döntés szempontjából nem kizárólagosan – sőt sok esetben nem is elsődlegesen – mérvadóak a vonzerők, egyéb, az idegenforgalom által nem ellenőrizhető, exogén változók is hatással vannak arra. Kielezett példa lehet erre a délszláv háború, amikor a klasszikus vonzerőkkel rendelkező vidékek idegenforgalma egy politikai tényező, háborús konfliktus miatt drasztikusan visszaesett. Ennek ellenére mégis voltak olyanok, akik háborús körülmények között is vállalták az utazással járó kockázatot.

A keresés és értékelés folyamata

Mint már említettem, az idegenforgalmi termék vásárlásával kapcsolatos kockázat csökkentéséhez a turista megpróbál minél szélesebb körű információhoz jutni a kínáló lehetőségekről. A keresési folyamat során az egyéni különbségeknek igen jelentős szerepük van

- a döntéshez igényelt és összegyűjtött adatok mennyisége,
- az egyén információfeldolgozási képessége,
- az alternatívák értékelésének módszere, és a
- döntés időszükséglete szempontjából.

Az egyén számos forrásból szerezhet információt egy meghatározott fogadóterületről. Az idegenforgalmi szakembereknek ahhoz, hogy befolyásolni tudják a célterület imázsát, elsődleges fontosságú megtudniuk, melyek is ezek az információforrások, milyen mértékben használják azokat az emberek, és azok mennyire hitelesek szemükben. Az alábbiakban ezen *információforrások osztályozását* mutatjuk be:

1. *Belső* (internal) *információk*: ezek alatt értjük az egyén korábbi utazási tapasztalatait, motivációit, preferenciáit és elvárásait, amelyek együttesen meghatározzák az utazáshoz való viszonyát, és támpontot adnak a fogadóterület vonzerejének megítélésében.
2. *Külső* (external) *információk* is szükségesek a belső forrás mellett, hiszen ezek tartalmazzák például a döntéshez minden esetben nélkülözhetetlen áradat-

tokat. A külső információknak két csoportját különböztethetjük meg:

A. *Informális* információforrások:

- közvetlen családtagok, rokonok,
- barátok, ismerősök tapasztalatai, élményei, értékítélete és véleménye.

B. *Formális* információforrások:

- utazásszervezők kiadványai,
- utazási irodák katalógusai,
- objektívnek tekinthető útikönyvek,
- idegenforgalmi információs hivatalok,
- médiák utazási rovatai (ideértve az utóbbi időben egyre népszerűbb Internet turisztikai információit is – pl. Virtual Tourist), és
- minden egyéb, a fogadóterülettel kapcsolatos hír.

A potenciális turista, amennyiben teljesen ismeretlen helyre utazik – mivel megelőző közvetlen tapasztalatszerzésre nincs lehetősége – a fogadóterületről utazás előtt csak a fentiekben bemutatott szekunder információkra támaszkodhat. A későbbiekben, amikor az utazás befejeztével hazatér, megszerzett közvetlen tapasztalatait képes felhasználni a további döntésekhez, illetve saját ismeretségi körének képes azokat továbbadni, és ezzel befolyásolni tudja viselkedésüket.

Itt kell megemlítenünk, hogy az úticél kiválasztása szempontjából különösen fontos az *újdonság* szerepe (amely alapjául a fejezet elején bemutatott utazási motivációk szolgálnak), ám ezt sok esetben elnyomja az ismeretlenből adódó *bizonytalanság* okozta kellemetlen érzés, félelem (biztonság iránti vágy). E két hatás, motivációs komplexum határozza meg az egyén választását *három lehetséges stratégia* között: teljesen új úticélt választ; visszatér egy általa korábban már megismert helyre, vagy otthon marad – lemond az utazásról.

Általában igaz, hogy az idősebb emberek a bizonytalansággal már egyre kevésbé képesek megbirkózni, így számukra előtérbe kerül a másodikként és harmadikként bemutatott stratégia. Lehetséges továbbá az is, hogy a turista egy korábban meghozott döntése miatt tér vissza az adott fogadóterületre, például azért, mert ott nyaralót vagy time-sharing konstrukciót vásárolt.

Összességében azonban megállapíthatjuk, hogy a turisták általában magasabbra értékelik az eredetiséget, újszerűséget utazási döntéseiknél, mint a biztonságot. Éppen ez az oka annak, hogy az adott fogadóterületre való visszatérés elősegítésére nem elég a terület eredeti vonzerejét hangsúlyozni, hanem olyan turisztikai terméke(ke)t kell kifejleszteni, melyek a visszatérést elősegítik jellegükből, vagy a célcsoport – pl. idősebb korosztály – szokásaiból adódóan. Előbbire példa lehet a falusi turizmus, hiszen e terméknél általában kötődés jön létre a vendéget fogadó házigazda és a vendég között, hiszen a vendég szinte együtt él a foga-

dó családdal. Ez a kapcsolat már önmagában is erősítheti a visszatérés esélyét.

Szélsőséges esetben elképzelhető, hogy a turista impulzus-vásárlóként dönt, esetleg egy igen csábító ajánlat megismerése és nagy árengedmény hatására – erre építenek az ún. *last minute* utazások. E viselkedést nem tekinthetjük általánosnak, hiszen sokkal gyakoribb, hogy a nyári vakációt hosszas és lehetőség szerint mindenre kiterjedő tervezgetés előzi meg. A vásárlási döntések típusaival és azok létrejöttével a marketingen belül a fogyasztói magatartás vizsgálata foglalkozik. E tudományterület és az idegenforgalmi ipar tapasztalatai alapján a beavatkozások megalapozásához az alábbi feltételezéseket tehetjük a turista döntési magatartásával kapcsolatban:

- a turista döntéshozó tevékenysége – főleg a nyári vakáció tekintetében – hosszú távú folyamat, mely során aktív keresési procedúra keretében minden általa elérhető információt és adatot összegyűjt, illetve fokozottan érzékenyvé válik az általa elsődlegesen kiválasztott célterületekkel összefüggő napi híradásokkal szemben,
- a felhalmozott információk feldolgozására képes, az értékelés során az elvárt imázssal hasonlítja össze az egyes fogadóterületekről kialakított naiv imázsokat, és a döntésnél azokat veszi figyelembe, melyek az elvárt szintet meghaladják,
- az értékelési folyamatban nemcsak az egyes fogadóterületekről kialakított naiv imázs játszik szerepet, hanem a kézzelfogható utazási ajánlatokat hasonlítja össze, és amennyiben az árak összemérhetők, úgy a fogadóterület imázsa lesz az alapvető döntési szempont.

Az eddigi megállapítások során feltételeztük, hogy az egyén egyetlen döntési folyamat keretében határoz az utazásról. Felmérések szerint (Marketing Science, 1982) ez a nemzetközi idegenforgalom tekintetében meg is állja a helyét, hiszen a turista itt a legtöbb esetben – nem túl magyaros szóhasználattal élve – inkluzív túrát vásárol, az egész utazást egyetlen szolgáltatásként értékeli.

További sajátosság a nemzetközi idegenforgalomban, hogy a célállomás kiválasztása általában két lépésben történik. Először az országról alkotott naiv imázsok alapján a potenciális turista kiválasztja a fogadóországot vagy országokat, majd megkeresi az(ok)on belül a lehetséges desztinációkat. Ez utóbbi döntésnél a gazdasági racionalitás fokozottabban érvényesül.

Ezzel szemben a belföldi turizmusban a döntés külvonvlik egyrészt az úticél meghatározására, másrészt a szálláshely kiválasztására, mely döntés meghozatalakor az egyéni preferenciákkal szemben itt is gazdaságossági szempontok kerülnek előtérbe. E tény oka az, hogy a szálláshely költsége a legjelentősebb kiadása a hazai turistának. Belföldi utazás során nyelvi

problémák nem jelentkeznek, a turista több előzetes ismerettel rendelkezik, saját ellátását könnyebben meg tudja szervezni, ezáltal kockázata alacsonyabb, mint külföldi utazás esetén. A fenti jelenség ismét rávilágít a kockázat központi szerepére az utazási döntésekben.

Döntés utáni magatartás

Miután a potenciális turista a fentiekben leírt módon elhatározta hova is indul, elkötelezi magát döntése mellett – az utazási irodánál befizeti a kiválasztott út árát. Ez után, de még az utazás előtt, van egy közbülső, *várakozási fázis*nak nevezett időtartam, mely során az egyén anticipációi egyre finomabbakká válnak. Ennek oka, hogy az utazás időpontjának közeledtével egyre több új információhoz jut a fogadóterülettel kapcsolatban – melyekre a szelektív figyelem miatt amúgy is érzékenyebb. E fázis szerepe nem elhanyagolható, hiszen még ez idő alatt is meggondolhatja magát, ha olyan – számára elrettentő – új adatokat ismer meg, melyek visszalépésre készítenek. Erre példa lehet Izrael 1996 elején, amikor a sorozatban elkövetett öngyilkos merényletek sok, a háromezer éves Jeruzsálemben igyekvő turistát korábbi döntésének felülvizsgálatára, az utazás lemondására készítették.

Az utazás önmagában is egy komplex, öt lépésből álló élmény (Clawson – Knetsch, 1966), ami magában foglalja a megelőző várakozási szakasz során gyűjtött tapasztalatokat is. Részei:

- várakozási szakasz,
- kiutazás,
- fogadóterületen szerzett élmények,
- hazautazás,
- emlékek.

A második és negyedik fázis magának a fizikai értelemben vett utazásnak a jelentőségét hangsúlyozza, amire a végső fogadóterületen működő – állami és magántulajdonú – idegenforgalmi szervezeteknek általában nincs közvetlen hatásuk. A tényezők együttesen határozzák meg az utazó elégedettségének fokát (elégedettség vagy elégedetlenség), amely – ahogyan az ábrán is látható – visszahat a motivációkra, preferenciákra, várakozásokra, és ezeken keresztül a mentális imázsokra. Amennyiben a turista elégedett, úgy e visszacsatolás megerősítő jellegű, bizonyítja a választott stratégia helyességét.

Ezzel szemben, ha a megszerzett élmények alulmúlják a várakozásokat, a visszacsatolás negatív, ami esetleg csökkentheti a későbbi utazási hajlandóságot, vagy „jobb esetben” csak az úticél imázsa válik kedvezőtlenebbé. Mindkét esetben meghatározó szerepe lesz a turista későbbi viselkedésében a megszerzett személyes tapasztalatoknak. Ugyanis a folyamat nem ér véget, hanem megkezdődik a következő utazásra

való felkészülés, igaz már az információk kibővült körének figyelembevételével.

A döntési folyamat befolyásolásának lehetőségei

A döntési folyamat részletes vizsgálata után most nézzük meg, milyen tanulságokat vonhatunk le a turista viselkedéséről megszerzett ismereteinkből. Legelső megállapításunk az, hogy a döntési folyamatban központi helyet foglalnak el az egyén által konstruált mentális imázsok, melyek segítségével *agykunkban sajátos módon képeződik le az idegenforgalmi piac*. A piac keresleti oldalát – elvárásainkat – az elvárt imázs jeleníti meg, *kínálati oldalát* pedig a fogadóterületről kialakított naiv imázs reprezentálja. Beavatkozásra mindkét, a keresleti és a kínálati oldalon is van lehetőség, mivel az imázsok fontos tulajdonsága, hogy nem állandóak, új ismeretek megszerzésével, az idő előrehaladtával dinamikusan változnak. E tulajdonság a következő implikációkat rejti a *kínálat szempontjából*:

- ha egy adott fogadóterület nem szerepel a *turista által ismert* utazási célok halmazában, akkor semmi esélye sincs arra, hogy a végső döntésnél az egyén számára lehetséges alternatívaként szerepeljen,
- a terület naiv imázsának nemcsak ismertnek kell lennie a potenciális turista számára, de egyben minél *kedvezőbbnek is*. Ebben az esetben nagyobb a valószínűsége annak, hogy az értékelési folyamat során a többi lehetőséggel szemben az egyén választása az adott területre esik,
- ha a döntés már megtörtént és a turista elutazott a fogadóterületre, akkor lesz fontos, hogy *elégedettségének mértéke* megfeleljen az elvárt szintnek. Ellenkező esetben a célállomás megítélése romolhat, ami nemcsak az egyén visszatérésének valószínűségét csökkenti, hanem negatív reklámmal jár barátai, ismerősei körében.

Bár a fogadóterület a fentiek figyelembevételével megpróbálhat kedvező képet kialakítani önmagáról és manipulálni a turistát, a kommunikáció során adódhatnak problémák. Nagy a valószínűsége annak, hogy az eredetileg szándékolt kép torzul, hiszen azt jelentősen befolyásolják más forrásból megszerzett információk is, pl. a tömegkommunikációs eszközök napi híradásai. Ezek kiszűrésére sajnos nincs mód, annak ellenére sem, hogy nagyban meghatározzák a mentális imázsok formálódását.

A kommunikációs zaj negatív hatására példaként említhetjük a Balaton rossz vízminőségéről és a halpusztulásról terjengő hírek felbukkanását a német sajtóban. Ilyen információk az utóbbi néhány évben az idegenforgalmi szezon beindulása előtt rendszeresen jelennek meg országunkról, ami – figyelembe véve,

hogy Németország hazánk aktív turizmusának fő küldőterülete – nagy veszélyt jelent az idegenforgalmunk egyharmadát adó térségre.

Keresleti oldalról – amit az ideális és az elvárt imázs jelenít meg – is lehetséges befolyásolni az egyéneket, ám ez csak hosszú távon valósítható meg, hiszen a fenti két imázs öröklött szükségletek és szocializációs hatások alapján jön létre. Ez az oka annak, hogy e szempontból kiemelkedő jelentősége a preferenciák kutatásának, az ideális és az elvárt imázsok megismerésének van. Az elvárások megismerése a *termékfejlesztés* és a *piacszegmentáció* területén hozhat jól felhasználható eredményeket.

Összefoglalásul elmondható, hogy a turista döntési folyamatának elemzéséből egyértelműen kiderül, az egyén által konstruált mentális imázsok központi jelentőségűek a célállomás kiválasztásában. Ezért van létjogosultsága annak a megközelítésnek, amely az imázsok tudatos formálása révén kívánja egy adott terület idegenforgalmát meghatározott célok szerint befolyásolni.

Felhasznált irodalom

- Lengyel Márton: *A turizmus általános elmélete*. Budapest, 1992.
- Brian Goodall – Gregory Ashworth: *Tourist images: marketing considerations*. In: *Marketing in the tourism industry – the promotion of destination regions*. Ed. by Brian Goodall, Gregory Ashworth, 1988. Reprinted by Routledge, 1992.
- Brian Goodall: *How tourists choose their holidays: an analytical framework*. In: *Marketing in the tourism industry – the promotion of destination regions*. Ed. by Brian Goodall, Gregory Ashworth, 1988. Reprinted by Routledge, 1992.
- Szeles Péter: *Önismeret és tükörcép, avagy álmaink és a külső valóság*. In: *Marketing & Management* 1996/1, 33–36.
- Kotler, Philip: *Marketing management*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991.
- The British domestic holiday market – prospects for the future*. In: *Marketing Sciences*, 1982.
- Clawson, M. – Knetsch, J. L.: *Economics of outdoor recreation*. Johns Hopkins Press for Resources for the Future, 1966. Idézi: Brian Goodall: *How tourists choose their holidays: an analytical framework*.
- Kozma Gábor: *A városmarketing, mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze*. In: *Tér és Társadalom* 1995/1–2, 37–54.
- Ashworth, G. J. – de Haan, T. Z.: *Uses and users of the tourist-historic city*. Field studies, Groningen, 1986.

Szerzőnk Ph.D. hallgató, JATE TTK

Marketing a múzeumban

A múzeumok sem tekinthetők különálló szigetnek, szerves részét képezik a nemzetgazdaság vérkeringésének. Környezetük ugyanolyan összetett, mint a szolgáltatási szektor más résztvevőié. Marketing szemléletű vizsgálatunk során meg kell különböztetni demográfiai, gazdasági, technológiai, jogi, politikai, társadalmi, kulturális és nemzetközi környezetet. Jelen esetben a társadalmi, kulturális környezet a leginkább meghatározó, nem feledkezve meg a többről, hiszen kölcsönösen hatnak egymásra.

Ahhoz, hogy sikeres, korszerű múzeumi tevékenység folyjon, ismernünk kell a releváns piac vevőinek társadalmi, kulturális jellemzőit. A múzeumi szolgáltatásnak alkalmazkodnia kell ezekhez, és befolyást kell gyakorolnia rájuk.

Az egyes közösségekben kialakult világnézet és értékrendszer meghatározza az emberek viszonyát önmagukhoz, másokhoz, természeti és társadalmi környezetükhöz, továbbá körvonalazza igényeiket. Ezt nagyon fontos szem előtt tartani, mivel a kultúra egy társadalom egésze vagy egyes csoportjai által elfogadott norma- és értékrendszer, szokások, hagyományok formájában fejeződik ki. Elemei tartósak, alapvetők, ezért nehezen és lassan változtathatók meg.

Ezen tanulmányban bemutatjuk a hódmezővásárhelyi Tornyai János Múzeumban folyó muzeológiai munka marketingvizsgálatának néhány összefüggését, felvázolunk a továbblépéshez néhány szükséges és lehetséges javaslatot.

A felmérés egyértelműen bizonyította, a múzeum számára fontos, hogy környezetével interaktív kapcsolatot alakítson ki, ezáltal információhoz jut, kapcsolatba kerül „felhasználói” körével,

sának vevőkörét, elégedettségüket, továbbá képessé teszi az intézményt, hogy olyan üzleti stratégiát alakítson ki, amely a célok eléréséhez vezet.

Sajnálatos országos tendencia figyelhető meg a múzeumlátogatók körében, mely Hódmezővásárhelyre is érvényes.

A Tornyai János Múzeum látogatói
1953 és 1998 között

év	látogató (fő)	1953. bázison (%)
1953	26.887	100
1963	21.625	80
1973	19.886	74
1982	17.463	65
1991	9.245	34
1998	18.784	70

A T. J. Múzeum adatai alapján

A tábla alapján látható, hogy a múzeumlátogatók száma 1991. végére az 1953-as 34%-ára csökkent, majd 70%-ra emelkedett 1998 végére. Ez a jelleg egyrészt

biztató, másrészt felhívja a figyelmet arra, hogy intenzívebb marketingmunkával lehet becsalogatni a látogatókat az ilyen jellegű rendezvényekre. El kell érni, hogy hajlandóak legyenek szabadidejükben nagyobb áldozatot hozni a vizuális, esztétikai élmény és ismeretanyag magukévá tétele érdekében.

A Tornyai János Múzeum az őt megillető méltó helyet úgy tudja betölteni Hódmezővásárhely kulturális életében, ha elsődleges célként nem a tárgyak egyszerű birtokbavételét és passzív megőrzését tűzi ki céljaként, hanem ennél jóval összetettebb feladatot: arra van szükség, hogy a kulturális javak birtokbavételén és meg-

A múzeum számára fontos, hogy környezetével interaktív kapcsolatot alakítson ki, ezáltal információhoz jut, kapcsolatba kerül „felhasználói” körével.

El kell érni, hogy hajlandóak legyenek szabadidejükben nagyobb áldozatot hozni a vizuális, esztétikai élmény és ismeretanyag magukévá tétele érdekében.

óvásán alapuló tevékenységek együttesével az itt kiállított anyagok Hódmezővásárhely kulturális életének mind több területére behatoljanak, s azt a kritikai feldolgozásban, a kultúrateremtésben és -közvetítésben egyaránt érvényesítsék. A múzeumok – terminológia szerinti – öt alapvető funkciója közül, ha társadalmi feladatát be akarja tölteni, legnagyobb hangsúlyt a kultúráközvetítésre, tehát az állandó kiállításokra kell helyezni. Megjegyzendő, hogy jelenleg az időszakos kiállítások dominálnak.

A megkérdezett 1148 fő véleménye alapján a nevelésben és az ismeretterjesztésben néhány feladatot csak a múzeum képes betölteni. Kiemelték például, hogy a tárgyak együttes, rendszerezett jelenléte plusz értékkel bír. A múzeum mint komplex kultúráközvetítő segít olyan városi polgárokat nevelni, akik ismerik helyi történelmüket, értékeiket, a múlt gyökereiből táplálkozva megalapozottabban tudnak jövőjükéről dönteni. Ezen feladatát úgy tudja a Tornyai János Múzeum ellátni, ha a modern muzeológia eredményeit és tapasztalatait alapul véve magas színvonalú, modern installálási technikával állítja elénk a tárgyakat. Figyelembe veszi a látogatatói szokásokat az üzenet, a kiállítási útvonal és a feliratozás megtervezésénél. Az állandó kiállítások rendezésénél plusz üzenethordozó eszközöket is alkalmaz, nemcsak a tárgyakat a maguk valóságában. A komplex ismeretterjesztés mellett, az informatika eredményeit felhasználva, a látogató maga is részesévé válik a feldolgozás folyamatának. A felmérés tapasztalatai alapján konkrét célként kell megfogalmazni, hogy a múzeum váljon élő, akár mindennap használható kultúrbázissá.

A felmérés az alábbi fontosabb eredményeket, véleményeket domborította ki: a múzeumnak viszonylag állandó, jól meghatározható látogatói köre van, melyből is adódik, hogy Hódmezővásárhely nem tartozik a kiemelten népszerű turisztikai célpontok közé. A látogatás gyakoriságát meghatározza az adott személy munkája (művész, tanár, diák), egyesületi tagsága (Magyar Múzeumok Baráti Társasága, Tájak Korok Múzeumok Klub, olvasókör, külföldi–magyar baráti társaságok).

Az Őszi Tárlat több évtizede megrendezésre kerülő, a város leghíresebb képzőművészeti rendezvénye, amely évről évre sok látogatót vonz. Sajnálatos tény, hogy a kisebb kiállítóhelyeket még a szervezettebb csoportok is ritkán látogatják. A felmérés résztvevői döntő többségükben a múzeum hallatán elsősorban a képzőművészeti időszakos kiállításokra asszociáltak, alig említik meg az újkor és rézkor művészetét, a vásárhelyi népművészetet bemutató kiállítást.

Nem tudtak megemlíteni – az Őszi Tárlat kivételével – olyan logót, állandó szimbólumot, melynek látván a múzeum jut azonnal eszükbe. Gyakran előfordul, hogy csak a kiállítás megnyitása után értesülnek az eseményről.

Még a megkérdezett pedagógusok jelentős hányada sem tudja, hogy a múzeum milyen – tantárgyához kap-

csolódó – gyűjteménnyel rendelkezik. A tárlatvezetések száma is töredékére esett vissza; fontosnak tartanak a céltudatos, jól előkészített múzeumi órákat, amihez szükség lenne szakképzett múzeumpedagógusra is.

Többen érdeklődést mutattak műtárgymásolat, katalógus, ismertető kiadvány iránt, melyek esetében a szakszerűsége túlmenően fontos kritériumként emelték ki az elérhető árat.

Összefoglalva megállapítható: a múzeumi munkában is kívánatos, hogy egyre szélesebb teret nyerjen a marketing, a múzeum vezetésének meg kell értenie, hogy a potenciális múzeumlátogatók körének igényét figyelembe kell venni. Különösen fontos lenne a város történetét, életét, sokszínű értékeit bemutató állandó kiállítás létrehozása.

A muzeológusoknak egyet kell érteniük a stratégiai célként kitűzött „múzeumképpel”, és ennek kell alárendelni munkájukat. A múzeumpedagógusnak, a népművelőnek együtt kell megfogalmaznia – a célközönség igényeinek ismeretében – a közvetítendő üzenetet, annak módját. Nagyon fontos, hogy a folyamatban résztvevő személyek a feladat hozzáértői legyenek, hiszen a marketing terminológiájában megfogalmazott 7 P egyike pontosan a közvetítő személyt emeli ki.

A ma városi múzeumának stratégiai célja csak az lehet, hogy a hely szellemének, saját értékeinek, a felhasználók igényeinek és a támogatók érdekeinek megfelelő kiállítás- és marketingpolitikát folytasson.

Felhasznált irodalom

- Bezzeg Márta – Vámos Éva: *Múzeumok és kulturális sokszínűségek – régi kultúrák, új világok*, Magyar Múzeumok, 1998/4.
- Binni Laufranco – Pinna G.: *A múzeum*, Gondolat, Budapest, 1996.
- Elam G. Houston, Paley Norton: *Marketing for nonmarketers*, AMACOM, New York, USA, 1992.
- Koncz Erzsébet – Szabolcs Ottó: *Történelemtanítás és múzeum*, Korona Kiadó, 1995.
- Korek József: *A muzeológia alapjai*, Tankönyvkiadó, Budapest, 1988.
- Lovag Zsuzsa: *Utak és lehetőségek a közép-európai múzeumok együttműködésében*, Magyar Múzeumok, 1998/4.
- Múzeumpedagógia. Útmutató pedagógusok számára*, szerk.: Foghtú Krisztina – Harangi Anna, Korona Kiadó, Budapest, 1993.
- Philip Kotler: *Marketing management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1992, 3. kiadás.
- Wolf, Thomas: *Marketing a nonprofit Organization*, Simon & Schuster, New York, USA, 1990.

Szerzőink:

Hegedűsné Dékány Magdolna művészeti referens
Gál József közgazdász, marketing üzembgazdász

A gyermek, mint a reklám egy sajátos célpontja

A kilencvenes években a reklámok néhány évtizede még álmodni sem mert mértékben hatják át társadalmunkat, s szövődnek bele mindennapi életünkbe. Ezen apropóból jelen tanulmány a gyermek – mint költekező, fogyasztó „társadalmi elem”, és mint a reklám célpontja – sajátosságainak ábrázolására tett próbálkozás.

A téma tárgyalása során szakemberek általánosan elfogadott elméletei mellett egy 137 főt érintő kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodom. Természetesen a minta, sem nagysága, sem földrajzi elhelyezkedése miatt nem mondható reprezentatívnak, nem használható általános érvényű következtetések levonásához, országos átlagok számításához, azonban alkalmas bizonyos tendenciák felvázolására, elméletek alátámasztására.

A koncentrált és a differenciált marketingpolitika alapja a vevők és fogyasztók bizonyos ismérvek – terület, demográfia, jövedelem, életmód, márkahűség, személyiség – szerinti szegmentálása. A gyermekek közössége – mint potenciális szegmens – értelmezhető a marketing szempontjából, hiszen a gyermek tekinthető keresletet generáló tényezőnek, és ezáltal a reklámok egy sajátos célcsoportjának.

A téma aktualitását a tömegkommunikációs eszközök műsordzsungelében fellelhető rengeteg – burkolt vagy nyílt formában – meggyőző célzatú műsor adja, melyek közt a legnyilvánvalóbban manipulációra törekvő jelenség a reklám. Reklámüzenetek tömkelege próbál eljutni érzékszerveink valamelyikéhez. A csábítás érdekében szólnak érzelmi és értelmi érvekkel, de tudatalatti vágyainkhoz és sebezhető pontjainkhoz is beszélnek, megragadják képzeletünket, befolyásolják álmainkat, alakítják értékrendszerünket.

Már egy 1917-ben megjelent tanulmány is így fogalmaz: „Kinek ne tünnek volna fel a szenzációsnál szenzációsbab feliratú s épületes jeleneteket ábrázoló reklámok, melyek különösen a mellékutcák zug-mozijai előtt vonják magukra a közfigyelmet.” (Schilling, 98, 3) Manapság már úgy tűnhet, hogy a reklámszakemberek nem elégszenek meg addig, míg az idő és a

tér minden egysége nem telik meg a „vásárolj” üzenettel.

Az utóbbi pár évben tapasztalható mennyiségi változás mellett minőségi változások is jellemzik a reklám képi világát, tartalmát, mondanivalóját. „Mi több, a reklám a magatartási mintaképek formálása, majd az áruk emberi tulajdonságokkal való felruházása után a fogyasztó szórakoztatását is eszköztárába emelte, és élvezetes, látványos klipek, gegek formáját öltötte magára.” (Dévényi, 93, 71) Ezt bizonyítja az a tény is, hogy a magyar közönség a magyar tévék műsorai közül a reklámokra osztotta a legkevésbé kedvelt címet, viszont a külföldi csatornákon, ahol pusztán szórakozási forrásként szemlélheti a néző a reklámot, eltekintve meggyőzésre, manipulálásra, fogyasztásösztönzésre irányuló mivoltától, ugyanez a műfaj bizonyult a legpreferáltabbnak.

A reklám kulturális erejénél fogva többet árul, mint egy terméket. Mikor egy gyermek leül a tv képernyője elé befogadni napi reklámadagját, a végeredmény több, mint egyszerűen egy tárgy utáni vágyakozás, ugyanis a médiák használata során a gyermekek értékeket és normákat tanulnak, melyek – a felnőtteknél nagyobb fokú befolyásolhatóságuk révén – viselkedésükre komoly hatást gyakorolnak. A reklámok a világ egy leegyszerűsített vízióját tükrözik, egy életstílusmintát tálnak, melyek közös jellemzője az élet problémáinak fogyasztással történő megoldása.

Lehetőségek és korlátok

Jelen tanulmány kizárólag a tévéreklámokra korlátozódik, melyeknek kiemelt szerepét már önmagában is alátámasztja az a tény, hogy a tévénézésre fordított szabadidő többszöröse az egyéb médiák hallgatottságának, olvasottságának (Pintér, 1997). A televízió keresztlül már az egész kis gyerek – aki még nem rendelkezik külvilági tapasztalatokkal – kapcsolatba kerül a nagyvilágban játszódó színes eseményekkel. A televízió kitágítja a környezetet, a közönség pedig olyan történésekbe, érzelmekbe élheti bele magát, amelyek a té-

vé elterjedése előtt sokkal későbbi életkorban érték el. Másrészt a gyermekek jobban emlékeznek a tévében egyszerre láttott és hallott információkra, mint azokra, amelyek csak audio vagy csak vizuális csatornákon keresztül jutottak el hozzájuk, valamint a két gyermek közti, a korkülönbséggel együtt járó mentális szakadék is kevésbé érződik az audiovizuális úton érkező stimulusok feldolgozásában és memorizálásában. (L.A. Perrachio, 1993)

A reklámoktól átitatott társadalomban a gyermekek számára is családiassá, megszokottá vált a reklám mindennapos jelensége. A gyermekek a reklámfilmek olyan széles spektrumát kísérik figyelemmel, hogy szakértővé válhatnak a sörök, a mosóporok piacán is. Ugyanarra a reklám-stimulusra a gyermekek azonban másként felelnek, mint a felnőttek, sőt a különböző korú gyermekek is igen eltérő választ adnak a gyermeklétből fakadó sajátos érzelmi és értelmi elemekből adódóan. E fejezet – Smith Glen 1982-ben megjelent tanulmányára támaszkodva – a reklámok azon legfontosabb elemeit veszi számba, amelyek e jelenség magyarázatául szolgálhatnak.

A nyelv

A nyelvi elemek csak 6–7 éves kor után kerülnek a gyermek figyelmének központi szférájába, mivel a gyermek ebben a korban kezdi elkülöníteni a releváns és irreleváns részeket, valamint képes több dimenzióval megbirkózni egyidejűleg.

A gyermekeknek készített reklámok nyelve általában könnyed, fesztelen és bizalmas. Az ICEBOB, a „kedvedre fagyó” fagyalt reklámszövege jól reprezentálja ezt a stílust, amelyet a gyermekek a leggyakrabban használnak, és sokkal személyesebb is, mint a formális nyelvi keretek közé szorított előadásforma: „Ma egy különleges házifagyiról, az ICEBOB-ról mesélek nektek. Ez a fagyó először is el van varázsolva. Nem kell a hűtőben tartani. Nyugodtan be lehet rakni az éléskamrába, de akár a szekrényetekbe is. Ott amúgy is több fér el belőle. Olyan, mintha valami varázsital lenne egy mókás dobozban. Lakmározás előtt be kell tenni a mélyhűtőbe. Három óra múlva ki lehet nyitni a hűtőt, amelyben csodák csodájára igazi fagyit találunk. ICEBOB ráadásul a finom gyümölcsízek mellett most már csoki, vanília, tejszín és karamell ízekben is vár rátok.”

A gyermekközönség tudati és ismereti deficitje miatt jóval pontosabb, világosabb közlésekre van utalva,

A reklámoktól átitatott társadalomban a gyermekek számára is családiassá, megszokottá vált a reklám mindennapos jelensége.

A gyermekek a reklámfilmek olyan széles spektrumát kísérik figyelemmel, hogy szakértővé válhatnak a sörök, a mosóporok piacán is.

azonban a TV-reklámok nézőközönsége relatíve nagy és heterogén, így gyakoriak a gyermekek számára érthetetlen, ismeretlen közlések, jelenetek. Ugyanis: „A kísérletek azt mutatják, hogy a gyerekek eleinte megtanulnak egy szót, amely egyetlen tárgyat jelöl. Tehát minden szó egy egyedi, konkrét dolognak a neve. Majd különféle helyzetekben lejátszódó, változatos cselekvések révén terjesztik ki ezt a megnevezést színben, nagyságban, formában

különböző, de a cselekvés, a helyzet szempontjából hasonló tárgyakra.” (Mérei, 1981, 50)

Egy átlagos négy éves gyermek körülbelül 1500 szót ismer, többnyire főneveket, a szókészlete minden évben mintegy 500 szóval gyarapszik. Azonban hiba lenne azt feltételezni, hogy ettől a kortól már mestersen használják, alkalmazzák ezirányú ismereteiket, hiszen a tévé hirdetések nyelvezetének interpretálásához szükséges valós világról szerzett tudásuk nem minden esetben éri el az ehhez szükséges szintet. A mesterséges gyümölcsíz tartalmazó termékek reklámjainak mind vizuális, mind nyelvi elemei a gyümölcsökre utalnak. Azok a gyermekek, akik nem tudják, hogy a gyümölcsíz mesterséges, kémiai úton is előállítható, egyértelműen arra a következtetésre jutnak, hogy a propagált termék gyümölcsöt tartalmaz.

A kutatások azt mutatják, hogy a verbális stimulusok a következő esetekben érhetnek el szignifikáns hatást:

- egyetlen kulcsfontosságú üzenet,
- megzenésített könnyed változat vagy ritmizálás,
- alliterációk, rímek használata, szójátékok beiktatása,
- rövid, megragadó mondanó.

Ezen elemek alkalmazása megfigyelhető a Dunkin rágó reklámjában, melynek szlogenje a „Dunkin rágó az öröm íze”, a csomagolásban található matricákat pedig „a ruhádra vasalhatod, vagy bárhova fel is ragaszthatod”.

A gyermekek különösen érzékenyek a hangnemre is. Amíg nem értenek minden felnőttek által használt szót, a mondanó tónusából is próbálnak következtetni az üzenet jelentésére.

A márkanévek és egyéb szavak vizuális megjelenítésével a nyelvi elemek is kihasználhatják a reklám képi elemeinek dominanciáját, azonban egy gyermek általában csak 9 éves kor körül képes megbirkózni – az olvasást illetően – a reklámfilmek dinamizmusával. Az idősebbeknél ugyanez viszont mankót jelent az emlékezéshez.

Struktúra, stílus

A 9–11 év alatti gyermekek a reklámokat egész másképp szemlélik, mint a felnőttek: epizódról epizódra tudják az eseményeket követni. Mivel darabjaiban nézik a filmet, fontos, hogy minden színen megértsék, miről is van szó. Mentális képességeik még nem teszik lehetővé az összefoglaló, a logikai ugrásokat tartalmazó elemek megértését. 9–11 éves korban kezdenek egy szituációt több szempontból vizsgálni, ekkor már nem a „láttam” lesz a bizonyíték valaminek a létezésére vagy valamely esemény bekövetkezésére.

A gyermekek, ugyanúgy mint a felnőttek, a vizuális kulcsok jelentésén, a karaktereken, néha a szlogeneken keresztül emlékeznek a reklámra, viszont a felnőttekkel szemben képtelenek az azonos elemeket, stílust, technikát alkalmazó reklámok megkülönböztetésére, még akkor is, ha azok eltérő termékkategóriába tartozó tárgyakat propagálnak.

Mivel 4–5 éves korban csak egyetlen jellemvonás, sajátosság befogadására képes a gyermek, a látvány központi eleme túlértékelődik, ezzel párhuzamosan a periférikus események, figurák szerepe csökken. Így két dimenzió, esemény közti kapcsolat megértése is nehézkessé válik. A lényeges és kevésbé fontos elemek elkülönítéséből fakadó nehézségek folytán e korcsoport csak kevés képi esemény felidézésére képes. Amint kifejlődik az idő értése, a gyermek egyre komplexebb képsorokat képes megérteni.

A gyermek figyelme a reklám középső részénél a legintenzívebb, ezután már hanyatlás figyelhető meg a részletek megfigyelését illetően.

Karakterek

A társas kapcsolatok túlnyomórészt a felnőttek világához kötik a kisgyermeket. „A gyerek életében csak a felnőttek voltak az igazán fontos személyek. Elismerő szavuk jutalom, dorgálásuk büntetés. ... Minden ismerős felnőtellel viselkedését befolyásoló társas kapcsolata van.” (Mérei, 1981, 176)

Ezért egyáltalán nem szerencsés gyermeket szerepeltetni az e korosztálynak készített reklámokban. E tendencia 7 éves kor körül kezd megfordulni, mikor a gyerek már a vele egykorú társai körében keresi pajtásait. Egy másik gyermek megjelenítése a képernyőn 7–11 éves célközönség esetén még mindig jelenthet problémát. E korban figyelhető meg leginkább a másik nem társaságának visszautasítása. Ezen érzések oly-

A legnépszerűbb tévéműsorok kedvenc alakjai fontos szerepet játszanak a legtöbb reklámban, hiszen az ideálkeresés és választás a 10–12 éves kor jellemzője. A gyermek beleéli magát a hősök által produkált helyzetekbe, utánozza cselekedeteiket, és olyan akar lenni, mint az a számára szimpatikus ember.

annyira erősek lehetnek, hogy a másik nem túlsúlya egy uniszex terméket propagáló reklámban komoly ellenérzéseket válthat ki az elhanyagolt nemből.

A másik nagy kérdés a képernyőre vetített gyermek „típusa”, hiszen egy ellenszenves reklámsztár pont a gyártók céljaival ellentétes hatást vált ki a közönségből. A „teljesen gyerekekre szabott” Milky Way tejital adja az iskolai ünnepségen rocksztárnak öltöző gyermek jelmezőnek teljességét, a Cripsy Rolls pedig annak a kedveskedő rossz-

sontnak az ajándéka, aki a meglepetéseket szerető anyuka pólójával fürdetsi kutyájukat. E két példa jellemzi az esetek többségében a reklámok által ábrázolt gyermekhősök magatartását, hiszen az ellenszenves a gyermekközönség számára általában a felnőttelkedő, kicsit sznob, túl megfontolt, óvatos típusban testesül meg. A gyereksztár kora is segít azonosítani, hogy a termék „nekem való-e” vagy sem. A célpiaccal azonos, vagy egy-két évvel idősebb korosztályú gyermekek alkalmazása a filmben a legcélravezetőbb. A Barbie babákkal is inkább 10 év körüli gyermekek játszanak a képernyőn, pedig e babák a 4–5 éves korosztálynak is kedvelt játékszerei.

A legnépszerűbb tévéműsorok kedvenc alakjai fontos szerepet játszanak a legtöbb reklámban, hiszen az ideálkeresés és választás a 10–12 éves kor jellemzője. A gyermek beleéli magát a hősök által produkált helyzetekbe, utánozza cselekedeteiket, és olyan akar lenni, mint az a számára szimpatikus ember. A Sprite reklámfilmekben például híres kosarasok (Kobe Bryant, Grant Hill) dicsérik hőstetteikkel ezen üdítőitalt, és csábítják fogyasztására ifjú rajongóikat.

Az olyan emberek befolyásoló ereje, akik értenek az adott témához, és ráadásul szavahihetőek, általában magasabb, mint társaiké. Hatodikos elemistáknak beszédet tartottak a matematika hasznosságáról. Abban az esetben, amikor az előadót egy egyetem több nemzetközi díjjal kitüntetett, híres professzoraként mutatták be, a gyerekek befolyásolása sikeresebbnek bizonyult, mint a tényérmosásból élő előadó esetében. (Pratkanis, Aronson, 1992)

Természetes és racionális, ha egy szakértőnek hiszünk az adott témában, de rengeteg olyan eset fordul elő, ahol a szakértelem tettetett. Amennyiben ezeket az embereket vonzódnak, követendőnek találják a gyerekek, nem szükséges a meggyőzéshez, hogy a rábeszélő professzionális tudással, ismeretekkel rendelkezzen az adott területen. Egy amerikai kutatócsoport 4 és 11 évesek között végzett felmérést a Cocoa

Pebbles cereáliák reklámfilmjének hatásáról. Miután a képernyőn a Flinstone család egy oszlopos tagja fogyasztotta mosolyogva, és dicsérgette e terméket, a megkérdezett gyermekek többsége ugyanazt érezte, amit Frédi néhány másodperc alatt elmondott, sőt néhányan abban is biztosak voltak, hogy Frédi táplálkozási szakértő is. (Jacobson, 1995)

A felsoroltak ellenére, nyilvánvaló okokból e karakterek felhasználása nagyon hatásos reklámeszköz lehet:

- identifikáció: könnyebbnek találják a gyermekek valaminek a megítélését, ha azt kapcsolatba tudják hozni egy ismert személlyel,
- azonnalóság: az identitás, az imázs kialakítására nem kell időt szánni,
- a termék hangsúlyozása: a termékről asszociálunk a karakterre és a minőségre, illetve fordítva,
- egységesség: egy közismert személyiségről kialakult kép jellemzői „átvetítődnek” a termékre.

A valós karakterek használatának reputációja negatívabb a gyerekek körében, mint a felnőttekben, mivel a gyermekek sokkal lojálisabbak kedvenceikhez, így merevebben utasítják vissza a karakterek számukra hamis – azaz a bennük élő képtől eltérő – bemutatását.

Reklámhatás

A reklámokról alkotott értékítéletek igen eltérő képet mutatnak, így a reklám kívánatos helye és szerepe állandó vita tárgya. Sokak szerint a reklám erősíti a materialista szemléletmódot, befolyásolója lehet morális és etikai értékeknek, valamint félrevezető információkat nyújt a termékek tulajdonságainak megítéléséhez. Ugyanakkor egy Angliában végzett felmérés szerint a szülők a reklámokat általában hasznos tanítóeszközként tartják számon, amely a fogyasztásorientált társadalomban élő gyermeket ellátja információkkal, és fejleszteti termékértékelési kompetenciáját. (Smith, 1982)

A reklámok többsége nem veszi figyelembe a fejlődési úttal kapcsolatos sajátos kognitív, affektív, ismereti tényezőket, holott ezek tökéletes alkalmazása sem lenne elégséges felhívó erő, hiszen a szülő viszonya a reklámhoz is meghatározó, mind a gyermek tájékoztatása, mind pedig a „szűrt” kereslet okán. Ennek ellenére – a felmérés eredményei alapján – általában elmondható, hogy a gyermekek a reklámokat érdekesnek, izgalmasnak találják, és nem „kapcsolnak ki” a reklámszünet idejére. A gyermekek mintegy har-

mada szerint a tv-műsor unalmas lenne reklámok nélkül, azonban az ezen álláspontot képviselők is túl soknak találják a műsoridőből reklámokra fordított időtartamot. A kérdőívek eredményei igazolták, hogy a kisebb gyermekek pozitívabb attitűdöket táplálnak a reklámokkal kapcsolatban, mint a nagyobb korcsoporthoz tartozó társaik: többen hisznek abban, amit a reklámok szereplői mondanak, éreznek, kipróbálják a tévében reklámozott terméket, és hasznosnak ítélik a reklámot. Egyik korosztály esetében sem állapítható meg szignifikáns összefüggés a zsebpénz – azaz az önálló költsékezési erő – nagysága és a reklámokhoz való viszonyulás alakulása között.

Ward és Wackman a különböző korú gyermekeknél számos eltérést talált a reklámok hatásának vizsgálatán. Az idősebb (11–12) éves gyerekek kevesebb figyelmet szentelnek a reklámoknak, reakcióik negatívabbak és racionálisabbak, megfontoltabbak, mint fiatalabb (5–7 éves) társaiké. A reklámfilm vetítése alatt többet beszélgetnek, de kevesebb kommentárt fűznek magához a reklámhoz vagy a reklámozott termékhez, márkához.

A fiatalabb korosztály pozitív hozzáállását kompenzálják kognitív hátrányaik, nyelvi deficitjeik. Bever és Johnson a fantáziavilág és a realitás elválasztásának nehézségei miatt tekinti kiszolgáltatottabbnak e csoportot.

A gyermeket körülvevő csoportok és a média befolyása növekszik a modern társadalomban. A kis fogyasztók korábban kezdenek önállóan vásárolni, egyre tudatosabban válogatnak márkák és termékek között.

A gyermekek képesek kritikusan nézni a reklámokat, azonban még így is relatíve sokan áhítoznak a reklámozott termékek után. A gyerek már nem „szenvédő alanya” mások elhatározásainak, hanem kezdeményezője, információ gyűjtője, sőt döntéshozója lehet a családi kiadásoknak is.

A kutatók, az elméleti szakértők vitájának stabil pontja a gyermek, mint fogyasztó. Számos ellentmondó eredmény és elmélet lát napvilágot a reklámok hatásosságáról, illetve hatástalanságáról, létjogosultságáról, szerepéről, ártalmairól a gyermekek világában. A kevés biztosnak mondható eredmény alacsony

adaptálási szintje a gyakorlatban, és a rengeteg bizonytalan tényező azonban nem tükröződik a valóságban elért eredményekben. A gyermekközösség, mint célcsoport, számos pozitív lehetőséget kínál a marketing számára, amelyek azonban felülmúlják a felsorolt hátrányokat.

”
A gyerek már nem „szenvédő alanya” mások elhatározásainak, hanem kezdeményezője, információ gyűjtője, sőt döntéshozója lehet a családi kiadásoknak is.
”

Szerzőnk közgazdász

A dohányreklámok és a dohányzás elleni pszichológiai hadviselés*

A dohányzás témája örökzöld, vagy inkább azt mondhatnánk: örökszürke. Egy olyan tevékenységről van szó, amely rendkívül látványos, figyelemfelkeltő ereje igen nagy, ezért kiválóan alkalmas arra, hogy valamit kifejezzon, valamilyen üzenetet kommunikáljon a környezet számára. A dolgozatban a dohányreklámok és a dohányellenes reklámok harca kerül vizsgálat alá, de természetesen nem hagyhatóak figyelmen kívül a háttérben meghúzódó folyamatok sem, amelyeknek gyökerei a társadalom és a gazdaság feltáratlan mélyeibe vesznek. A kutatás során a szekunder és a primer módszerekre egyaránt támaszkodtam. Felkerestem mind a dohánygyárakat, mind pedig az egészségügyi szervezetek képviselőit, hogy az érem mindkét oldalát alaposan meg lehessen ismerni. Az érmét, amelyet már évszázadokkal ezelőtt a magasba dobtak, s hol az egyik, hol pedig a másik arcát csilantja meg.

Mennyibe kerül a dohányzás?

A lényeges itt nem feltétlenül az, hogy mennyit kell fizetni egy doboz cigarettáért. Az igazi kérdés így hangzik: *Mennyibe kerül a dohányzás ... a társadalomnak?* Az amerikai szaklap – a *Pharmacological Basis of Therapeutics* – állítása szerint a *dohányban lévő nikotin a világ legelterjedtebb kábítószerre*, tekintettel annak társadalmi jelentőségére és egészségkárosító hatására. Hazánkban évi 26 milliárd szál cigarettából a költségvetés bevétele 66 milliárd forint, míg a dohányzás következtében okozott nemzetgazdasági kár ennek 5-6-szorosa; mintegy 350-360 milliárdot tesz ki.¹ Úgy tűnik, *Montaigne* gondolata ebben az esetben hatványozot-

tabban érvényesül: *„Minden nyereség csakis más kárán szerezhető.”*

Kampányok a történelemben a dohányzás mellett és ellen

A dohányzás őshazájának a kedvező éghajlatú, sok dohányt termő Közép-Amerika tekinthető. Az őslakó indiánok, a maják és aztékok templomainak dombormű-maradványain láthatók a pipázás szertartásának egyes mozzanatai. Európába a dohánylevél Kolumbusz felfedező útjai során került. A hódítók, Cortez és Pizarro katonái azért kezdtek el dohányozni, mert az a hiedelem terjedt el, hogy az indiánok a füsttől olyan erősek és egészségesek. A szájreklám hatására tehát a fehérek példaképüknek tekintették pont azokat az indiánokat, akiknek az elpusztítására törekedtek. A békepipát szívó indián tehát átadja helyét a jövődő Marlboro-cowboyának, hogy a béke s meghittség helyett harcot hozzon a dohány tekintetében is. Megkezdődnek az óriási kampányok a dohányzás mellett és ellen.

A spanyol kikötőkben az otthoniak megdöbbenve látták a tengerészeket, akiknek az orrából és a szájából füst dőlt. Az egyháznak pedig természetesen nem okozott gondot ideológiát gyártani, hiszen a füstölgő emberről nem volt nehéz feltételezni, hogy az ördög szállta meg. Az inkvizíció először istenkáromlásnak tekintette a dohányzást. Egyes egyházi vezetők még a Tízparancsolatot is kiegészítették egy tizenegyedikkel: *„Ne tedd magadat a Sátán kéményévé!”* Ez a „szlogen” már akkor kognitív diszsonanciát tudott kelteni a keresztényekben, amikor még nem is ismerték ezen szokás egészségkárosító hatásait. Nem véletlen, hogy először az egyház állt a dohányzásellenes kampányt folytatók élére.

Nemsokára egész Európa dohányozni kezdett, s megjelentek a tiltó rendelkezések. Mihail Romanov

* Kiemelések az 1998-as év marketing diplomamunkája díj 1. helyezettjének dolgozatából.

¹ Hetek 1998. január 23.

idején Oroszországban például első alkalommal korbácsolás járt a dohányzási tilalom megszegéséért, másodsorú átszűrték a pipaszárat az illető orrán, harmadszorú viszont kivégezték a dohányzót.

Volt azonban három tényező, amely nagy lökést adott a dohányzás terjedésének: *a pestisjárványok, a háborúk és az üzlet.* Az orvosok a XVII. században felfigyeltek arra, hogy a járvány túlélői között sok volt a dohányos. Ez a hír gyorsan terjedt a világban, s az orvosok is propagálták a füstölést a pestis ellen. 1618 és 1648 között dúlt Európában a harmincéves háború. A katonáknak mindig fontos dolog volt a füstölőnivaló. A dohányt nem ismerő katona hamar rászokott, hiszen veszélyhelyzetekben, rossz körülmények között különösen kellett a megnyugtató, bátorságot adó nikotin. A leszerelt öreg harcos pedig hazatérve, már nem tudott füst nélkül élni. Odahaza aztán *az ifjúság másolni kezdte a bátor vitéz viselkedését.* Angliában I. Károly, Franciaországban Richelieu vezette be a királyi dohánymonopóliumot. Az uralkodóknak nem jutott többé eszükbe a dohányzást tiltani. A dohánytermékek diadalútja ettől kezdve megállíthatatlannak tűnt.

”
Az inkvizíció először istenkáromlásnak tekintette a dohányzást. Egyes egyházi vezetők még a Tízparancsolatot is kiegészítették egy tizenegyedikkel: „Ne tedd magadat a Sátán kéményévé!”
”

reklámok mennyire hatnak ránk, mennyire befolyásolnak, de az biztos, hogy az idők folyamán beépülnek gondolkodásunkba és magatartásunkba, bármennyire is nem szeretnénk ezt.

A különböző típusú érvek összefoglalása végett készítettem egy táblázatot, amely valószínűleg nem lesz teljes, de mindenestre olyan aspektusokból is megközelíti a problémakört, amelyek eddig elkerülték az

egyik vagy a másik fél figyelmét.

1. tábla

Érvek a dohányreklámok mellett és ellen

Mellette	Ellene
A dohányreklám informál.	A dohányreklám manipulál.
Új termékek bevezetését elősegíti.	A dohányzás társadalmi elfogadottságát elősegíti.
Segít a márkaválasztásban.	Segít megtanulni olyan élethelyzeteket, ahol lehet dohányozni.
Segít a light ciglikre áttérni.	Nemcsak a light cigliket reklámozzák.
Eltűnésével konzerválódnának a fogyasztói szokások.	
Könnyen kontrollálható a társadalom által.	
Eltűnésével esetleg más, veszélyesebb csatornákra terelődik át a dohánygyárak tevékenysége.	
A dohányreklámok eltűnésével a dohányzás problémájának csupán látszátmegoldását jelentené	Ha nem tűnnek el a dohányreklámok, minden más dohányellenes tevékenység is értelmét veszti illetve hatásfoka csökken.
Egy legálisan gyártható és forgalmazható termék legyen szabadon reklámozható.	Egy egészségre ártalmas termék reklámozását és forgalmazását is egyaránt korlátozni kellene.
A dohányreklám a figyelmeztetéssel egyben ellenreklám is.	A dohányosok többsége a figyelmeztetést észre sem veszi (szelektív észlelés).
A szponzorálással megmenekül a kultúra és a sport.	A kultúrának és a sportnak semmi köze a dohánygyárakhoz.
Amikor nem volt reklám, akkor is dohányoztak.	A dohányzó ember ugyanúgy hirdeti a dohányzást, mint egy reklám.

Érvek a dohányreklámokról pro és kontra

Temérdek mennyiségben található olyan tanulmányokat, amelyek szerint a dohányzás elkezdése és a reklámok között semmilyen összefüggés nincs. Azonban minél inkább kvalitatív jellegűek a kutatások, annál több kapcsolódási pontot fedezhetnek fel a dohányzás illetve a reklámok között, amely nyomok akár a rászokással is kapcsolatban állhatnak. *Bauer és Berács* definíciója szerint *a reklám* – mint a négy fő marketingmix elem egyike – *az eladótól a vevő felé irányuló információ-kibocsátás, annak érdekében, hogy a vásárló attitűdjét és magatartását befolyásolja.*

Ebben az esetben a meghatározás második része az igazán lényeges. Egy potenciális dohányos magatartása ugyanis – a definíció szerint – a reklám következtében akár olyan irányba is változhat, hogy az a cigaretta kipróbálását eredményezze. *A dohányreklámok és a kipróbálás közötti kapcsolatot nem lehet egyértelműen elvetni.*

Azt, hogy a reklámok hatnak ránk, általában nem vagyunk hajlandóak elismerni. Ez akár egy védekező mechanizmusként is felfogható, amellyel az ember saját racionális voltát akarja igazolni. Ám a reklám is annak a hosszú tanulási folyamatnak a része, amit életnek neveznek. Nagyon nehéz meghatározni, hogy a



Aztán itt vannak a filmek, amelyekből az emberiség nap mint nap jelentős mennyiségben fogyaszt. A filmekből meglehetősen nehéz lenne kivágni a dohányzó jeleneteket.



keztében a fogyasztói szokások konzerválódhatnak, s az is elképzelhető, hogy a dohányosok száma a kezdeti visszaesést követően lassan növekedni fog.

Mivel a dohányreklámok viszonylag könnyen kontrollálhatók a társadalom által, a küzdelem színterét talán ide kellene helyezni, ahelyett, hogy csupán fantomküzdelmet folytatódnánk a

láthatatlan ellenséggel szemben. Meg lehetne tiltani például azokat a reklámokat, amelyek élethelyzeteket ábrázolnak, vagy bármilyen módon azt segítik elő, hogy a fogyasztó az adott márkával azonosulni tudjon (pl. példaképek). A dohánygyárak jelenlegi önkorlátozása szerintem még elég enyhe, ezt különböző intézkedésekkel tovább lehetne szigorítani. Abban igazuk van, hogy egy fogyasztónak joga van az új termékek megismerésére, a reklámokon azonban csupán a dobozoknak szabadon megjelenniük (ún. packshot hirdetés), s ezeknek is lehetőség szerint az eladás helyén. Ugyanakkor a csomagolásokon se lehessen megjeleníteni különböző életerzéseket sugalló ábrákat vagy képeket.

A hamu piramisa

„Az öröm és a bűntudat konfliktusában a reklámszakember fő dolga nem is annyira az, hogy árut adjon el, hanem, hogy megadja a vevőnek az erkölcsi fölmentést, s így az lelkiismeretfurdalás nélkül örülhessen.”⁵ (Ernest Dichter, indítékkutató)

Azt a dohányosok többsége is elismeri, hogy szenvedélyük rendkívül káros az egészségre, ennek folytán kognitív disszonancia alakul ki bennük, vagyis az egyénben a két, egymással pszichológiailag összeegyeztethetetlen tudattartalom feszültséget okoz.⁶ A dohánygyárak természetesen minden erejükkel azon vannak, hogy a kognitív disszonanciát olyan módon tompítsák, hogy az számukra kedvező legyen. Vizsgáljuk meg a Maslow-féle szükségleti hierarchia alapján, hogyan hatja át a dohányos életét eme káros szenvedély, továbbá milyen eszközöket lehet bevetni az „erkölcsi felmentés” megadására:

- **Fiziológiai szükségletek:** Ide sorolhatóak például az éhség, a szex, az alvás iránti szükségletek. A probléma az, hogy a dohányzás is egyfajta fiziológiai szükségletként funkcionálhat, azáltal, hogy a

Itt természetesen nem az dönt, hogy melyik tábor tud több érvet felsorakoztatni, inkább az érvek súlyát és társadalmi hasznosságát érdemes mérlegelni. Azok, akik úgy gondolják, a reklámok csupán informálnak, túlságosan naivan közelítik meg a kérdéskört. A reklámok egyben manipulálnak is, vagyis a közvéleményt a tömegtájékoztatási eszközök útján a kívánt módon befolyásolják, irányítják.² Ezen kétarcúság előnyeit a dohánygyárak, míg hátrányait az egészségvédők domborítják ki.

Érdekes felvetés, hogy amikor még nem volt reklám, az emberek akkor is dohányoztak. Az amerikaiak a nyolcvanas években készítettek egy hirdetést, amelyen egy orosz katonát lehetett látni, s a következő szöveget lehetett olvasni:³ „Ez az ember soha nem látott cigarettareklámot, akkor miért dohányzik?”

Ez az érv egyértelműen rámutat arra, hogy nem lehet mindent a dohányreklámra fogni. A környezet más elemei valószínűleg jóval nagyobb hatással vannak ránk, mint a reklámok. Az utcán dohányzó nők és férfiak – csakúgy, mint annak idején az indiánok – káros tevékenységüket igen hatásosan tudják hirdetni. Aztán itt vannak a filmek, amelyekből az emberiség nap mint nap jelentős mennyiségben fogyaszt. A filmekből meglehetősen nehéz lenne kivágni a dohányzó jeleneteket, hiszen a rendezők gyakran felhasználják a dohányzást bizonyos élethelyzetek bemutatására vagy bizonyos személyiségek megjelenítésére. Egy tizenéves fiú így emlékezik vissza:⁴

„Három éve dohányzom. Amikor elkezdtem, nagyobb-nak akartam látszani egy kislány előtt. Úgy mentem el a randevúra, hogy a kezemben cigaretta volt, s amikor odaértem, úgy tettem, ahogy a filmekben láttam: szívtam egy utolsót, és könnyedén eldobtam a cigit. Azt hittem, ezzel fogom a kislányt meghódítani.”

Figyelembe véve az érvek és ellenérvek szerteágazó halmazát, véleményem szerint a dohányreklámok teljes tilalmának csak akkor lehet értelme, ha ezzel egyidejűleg minden más csatornán is megindul a dohányzás elleni küzdelem (például törvény a nemdohányzók védelméről, megelőző és leszoktató akciók). Ellenkező esetben ugyanis a reklámtilalom könnyen oda vezethet, hogy más – lényegesen nehezebben kontrollálható – csatornák erősödnek meg. (Például a dohánygyárak a kóstoltatásra és egyéb sales promotion-akciókra fogják költeni az eredetileg a plakátokra vagy újsághirdetésekre szánt összeget.) Ennek követ-

2 Idegen szavak és kifejezések szótára, 1989, 519.

3 Röper, 1989, 157.

4 Tóth, 1990, 11.

5 Packard, 1971, 155.

6 Aronson, 1994, 138.

nikotin függőséget okoz. Amikor a dohányos elszívja és eloltja a cigarettát, akkor csökken vérében a nikotinszint, és amikor egy bizonyos kritikus határ alá megy, akkor kezdi el keresni a dohányos a következő szálát.⁷ Akkor rágyújt, s megint felugrik a nikotinszint. Az Egyesült Államokban arra is gyanakodnak, hogy a dohánygyárak manipulálták – növelték – cigarettáik nikotintartalmát, hogy így tartsák fenn fogyasztóik függését terméküktől.⁸

A szexualitást gyakran hívják segítségül a reklámok készítői, természetesen nem csupán a dohányárak esetében. Képzelnék például el egy olyan plakátot, amelyen egy csinos nő fejét kissé hátravetve, oldalra vetett pillantással, félig nyitott szájához emel egy cigarettát, miközben csuklóját is kivillantja. Eme jelzések – mint ahogy azt *Allan Pease Testbeszéd* című könyvében kifejti – a női udvarlás tipikus gesztusai közé tartoznak. Hosszan lehetne sorolni a csábítás női eszközeit, de az biztos, hogy ezeket a jelzéseket már több évszázada használják árucikkek eladását és szolgáltatásokat propagáló hirdetésekben. *A plakáton dohányzó nő is udvarlási gesztusokat használ annak érdekében, hogy vágyat keltsen az adott cigaretta után. „A vágyaknak, még a legártatlanabbaknak is, az a bajuk, hogy alávetnek másnak és függővé tesznek bennünket.” (Anatole France)*

Ezek a hatásos eszközök azonban nem csak a hirdetések során alkalmazhatóak. A szexuális vonzerőt használják ki akkor is, amikor kifejezetten csinos, fiatal lányok promóciós célból cigarettát kínálnak. A fiatalok között ilyenkor önkéntelenül is beindulhat az ősi ösztön, s férfiasságukat bizonyítva kipróbálják az adott terméket. *„A férfiak döntő többségének tudatalattijában azért – ahogy már Freud megírta – ott van a hordafőnök tudata, hogy minden nő őhozzá tartozik” (Czeizel Endre).*

- **Biztonsági szükségletek:** A dohányosok, ha szoronganak, feszültek, gyakran nyúlnak a biztonságot jelentő cigaretta felé. Ezáltal megnyugszanak, s visszanyerik vele magabiztosságukat is. Vagy képzelnék el egy pipázó embert otthonában, aki komótosan előre-hátra hintázik kedvenc hintaszékében, s közben csendesesen pöfékelve próbálja megteremteni magának a biztonságot jelentő környezetet.
- **Szeretet és hovatartozás:** A dohányosok jelentős része azért gyújt rá, mert szeretne bekerülni a számára fontos csoportba. A dohányzás, látványos volta miatt, nagyszerűen alkalmas arra, hogy a valahová tartozást kifejezze.
- **Elismerés, siker:** A magamutogatás, az önfitogtatás kitűnő eszköze a dohányzás. Az exkluzív cigaret-

ták (pl. Davidoff) egyértelműen a siker bizonyítékaként foghatók fel, de az alacsonyabb árkategóriákba tartozó márkák is a sikerességet próbálják meg hangsúlyozni. A cigarettázás fontos kelléke lehet az öngyújtó. A világhírű *Zippo öngyújtó* például fedelének felcsattintásával jellegzetes hangot ad, s ezzel kíváncsi tekintetek hadát vonzza magához.

- **Önmegvalósítás:** Erre a szükségletre egyre több reklám épül. A Helikon cigaretta például olyan fiataloknak szól, akik életútjukat saját maguk határozzák meg. Erre utal a szlogen is: *„A magam útját járom.”* A West cigaretta dobozán látható mirroring (tükörember) pedig az alábbi filozófiát hordozza: *Légy az, aki vagy, valósítsd meg önmagad!* A Marlboro-kampány talán azért olyan sikeres most is, mert a szükségleti hierarchia több szintjére épít. A szexuális vonzerővel rendelkező cowboy magányos hősként vívja ki a tiszteletet, s egész kalandos életében arra törekszik, hogy megvalósítsa önmagát.
- A piramis csúcsán a tudni és megérteni, valamint az esztétikai szükségletek állnak. Mill és Morrison a Maslow-féle szükségleti hierarchiát a fenti két intellektuális szükséglettel egészítette ki. Az új témák iránt való érdeklődés, a váratlanság, a meglepő dolgok keresése és kutatása, valamint azok esztétikai szempontból történő értékelése egyfajta kellemes szellemi tevékenységnek is felfogható. Az intellektuális szükségletekre épül a humor is. A humort pedig újabban egyre több dohányhirdetés próbálja kihasználni.

A dohánygyárak stratégiai lépései

A dohánygyárakat az egyre szélesebb méreteket öltő egészségvédő kampányok, illetve szponzorálási és reklámtilalmak folyamatosan arra ösztönzik, hogy új stratégiai lépéseket találjanak ki céljaik elérése érdekében. Ennek bemutatására – kutatásaim alapján – készítettem egy listát, amely listát további információk ismeretében akár tovább is lehetne bővíteni. Az egyes stratégiai lépések szükségszerűen összefonódhatnak.

- **Lobby, avagy húzd az időt, ameddig lehet!**
A dohányipar rendkívül tőkeerős, éppen ezért megfelelő gazdasági hatalommal rendelkezik ahhoz, hogy sikeres lobbistá legyen. Ez a tevékenység azokban az országokban hatásosabb, amelyek szegényebbek, s éppen ezért nehezebben tudnák pótolni a forgalom visszaeséséből származó adóhiányt. Hiába lenne hosszú távon a társadalom és a gazdaság szempontjából kedvező

⁷ Vadász, 1997, 26.

⁸ HVG 1995. augusztus 26., 41.

zőbb a dohányárak forgalmának visszaszorítása, a kormányok sokszor rövid távú érdekeket követnek.

- **Állíts magad mellé híres embereket!**

Egy-egy állam vezető egyénisége nagy hatással lehet a dohány forgalmára. Mikor Nagy Péter cár Oroszországban pipázni kezdett, az ország a dohányzás fellegvára lett. Vagy gondoljunk csak Churchillre, aki mint egy két lábon járó reklámszimbólum járt-kélt óriási szivarjával egész Angliában. De például Arnold Schwarzenegger sem nevezhető az egészséges életmód mintaképének, szájában a füstölő szivarral.

- **Hangsúlyozd azt, hogy a dohányzás kultúra!**

A szivarkirály, Zino Davidoff egyfajta szivarozási kultúrát teremtett, s még egy szabályos pöfékelési etikettet is összeállított.⁹ Ebben leírta, miként kell szabályosan szivarozni. A dohánygyárak már régen felismerték, hogy ha a dohányzást mint kultúrát jelenítik meg, a társadalom ellenállása igen jelentősen csökkenhet.

- **Diverzifikálj!**

A dohánygyárak a támadások kereszttüzében, stratégiai okokból arra kényszerülnek, hogy tevékenységüket diverzifikálják, hiszen a több lábon állás sokkal biztonságosabb, mint csupán a minden oldalról támadott dohányiparra alapozni.

- **Ha sikeres a márkaneved, vidd át más termékekre!**

Az ismert márkák alkalmasak lehetnek arra a célra, hogy olyan termékekre vigyék át az imázst, amelyek ugyanazt próbálják kommunikálni, mint a dohánytermékek. A Camelről kialakult esőerdő-képbe nagyszerűen illeszkednek az ugyanezen márkanev alatt futó cipők és ruházat, melyek szintén a kalandot és kockázatot kedvelő hős kellékei lehetnek. Az egyik nemzetközi cég (amely a Camel licencét megvette) marketingese a következőt állította: „Vásárlóinkat a cipők érdeklik, nem pedig a dohányzás.”¹⁰ Nos igen. A következő lépés talán majd az lesz, hogy azt fogják hangoztatni: a Camel márkanevet a dohánytermékek reklámtilalma ellenére nyugodtan lehet hirdetni, hiszen úgyis mindenkinek a cipő jut eszébe, s nem egy cigaretta. Ezzel a trükkal azonban óvatosan kell bánni.

- **„Drang nach Osten”**

A „Törekvés kelet felé” kezdetben a német uralkodó osztály jelszava volt, mára azonban más értel-

met nyert. Ezzel a jelmonddal lehetne jellemezni a dohánygyárak terjeszkedését és a reklámozás súlypontjának áthelyezését. Az amerikai dohánygyárak az USA-ban bekövetkezett forgalom-visszaesést elsősorban Ázsiában és Kelet-Európában próbálják pótolni.¹¹ Ezen országokban ugyanis – szinte mindenhol – *akadálytalanul hirdethetnek* az elektronikus és az írott sajtóban, és olyan reklámfogásokat is alkalmazhatnak, amilyenektől otthon már régen eltiltották őket. Alig pár órával a berlini fal ledöntése után néhány amerikai ügynök már Marlboro és Camel cigarettákat osztogatott az önfeledten ünneplő kelet-németeknek. *Genagyij Geraszimov* orosz újságíró például az átmenet időszakában a következőket nyilatkozta a Sunday Timesban: „Nagy vita folyik ma országunkban arról, hogy mi legyen a Szovjetunió új neve. A Philip Morris tonnaszámmra küldi nekünk a cigarettát. Úgyhogy vannak, akik azt javasolják, legyen a nevünk Marlboro Country.”

- **Érd el, hogy nélkülözhetetlen legyél egyes szponzorált területeken!**

Eddig a Forma-1 csodálatos reklámhordozónak bizonyult a dohányipar számára. A szponzorok sok millió dollárt adnak ki a képernyőkön a legtöbbet látható versenyautókon elhelyezett reklámfeliratokért, a pilóták ruhájára, a pálya mentén látható hirdetésekre illetve ajándéktárgyakra. A Forma-1, mint vállalkozás, hosszabb távú terveiben szerepel az a lehetőség, hogy kihagyják a versenynaptárakból azokat az európai pályákat, ahol reklámtilalmi nehézségek merülnének fel. A FIA – számolva az Európai Unió egészére vonatkozó tiltásával – 1997-ben már olyan szerződéseket kötött az egyes versenypályákat üzemeltető cégekkel, hogy ha a kocsik reklámfeliratait érintő törvényi tilalom lépne életbe, a futam törölhető a naptárból. Eccleston komolyan kilátásba helyezte, hogy a futamok zömét Ázsiába telepíti át, ahol tárt karokkal fogadnák őket.¹² A Forma-1 tehát követi keletre a dohányipart.

- **Fektess egyre nagyobb súlyt az eladásösztönzésre!**

Azokban az országokban, amelyekben fokozatosan korlátozzák a reklámozási illetve szponzorálási lehetőségeket, egyre inkább előtérbe kerül a sales promotion. Bár az önszabályozó megállapodás jelent ugyan korlátozásokat (pl. tilos áruminta osztogatása 18 évnél fiatalabb személyeknek), azonban a dohánygyárak mindig és újabb eladásösztönző akciókkal jelennek meg, szinte kifogyhatatlanok az ötletekből. Csinos, rövidszoknyás, mosolygós hos-

9 HVG 1994. január 29., 37.

10 Absatzwirtschaft 1998/2, 30.

11 HVG 1994. december 9., 48.

12 HVG 1997. június 28., 48.

teszlányok kínálják a termékeket különféle vendéglátóipari egységekben rendkívül kedvező fizetési kondíciók mellett. A kóstoltatások célja a termék megismertetése, kipróbáltatása, vagy akár a megrogzottnen márkahű fogyasztók elbizonytalanítása kedvelt márkájukkal szemben.

- **Állandóan javíts az imázsodon!**

Az állandó támadásoknak kitett dohányipar imázsa jelentős mértékben romlott. A közvélemény szimpátiáját a dohánygyártók elkeseredetten próbálják visszanyerni. Ennek egy radikális, de hosszú távon minden bizonnyal eredményes módját választotta egy amerikai gyártó: „Mi itt a Ligett-nél tudjuk és elismerjük, hogy amint azt a tisztí főorvos és neves orvoskutatók megállapították, a cigarettafüst egészségi problémákat, egyebek között tüdőrákot, szív- és érrendszeri betegséget és tüdőtágulást okoz. Beismerjük, hogy a dohányipar az ifjúságnak árusított, ami nem 18-24 éveseket, hanem 18 évesnél fiatalabbakat jelent.”¹³ Az Egyesült Államok ötödik legnagyobb dohányipari cége, a Ligett Group Inc. a beismerésen túl vállalta, hogy az általa gyártott L&M, Larks és Chesterfield márkájú cigaretták dobozain immár nemcsak azt tünteti fel, hogy a dohányzás káros az egészségre, hanem azt is, hogy az rákot okozó szenvedélybetegség. Emellett a cég felajánlotta, hogy egyszeri kártérítésként kifizet a pereskedő államoknak 25 millió dollárt, s adózás előtti eredményének 25 százalékát negyedszázadon keresztül dohányzás okozta betegségek kezelésére folyósítja.

A társadalom sokkal inkább megbocsát akkor, ha elismered bűnösségedet, s utána megpróbálsz helyrehozni a hibákat. A Ligett is ezzel próbálkozik, s helyzeti előnyben van a többi dohánygyárral szemben, ugyanis szembe mert nézni az igazsággal.

- **Nyerd meg a helyi közösségeket!**

Ezt a stratégiai lépést akár az előzőhöz is sorolhatnánk, hiszen itt is imázsjavításról van szó, csupán a súlypont helyeződött át területileg. A koncepció az, hogy ha megfelelő kapcsolatot tudsz kiépíteni a helyi közösségekkel, akkor azok viszonzásképpen melléd fognak állni. A dohánygyárak természetesen felismerték az ebben rejlő nagyszerű lehetőségeket, s számos olyan – főleg helyi – akció szponzorálásába szállnak be, amely a lakosságban a dohánygyárakról kialakult képet javítja.

- **Használd ki a változás szelét!**

A dohánygyárak igyekeznek minél előbb felismerni az aktuális divatirányzatokat, s elébe próbálnak menni a fogyasztók igényeinek. A legtöbb nő

például szeretne karcsú maradni, éppen ezért nem véletlen, hogy a nők körében elterjedt amerikai cigarettamárkák nevében sokszor megtalálható a „karcsú” szó, vagy annak valamelyik szinonimája¹⁴ (például Slim Price, Virginia Slims). A cigarettareklámokról hihetetlenül karcsú és csinos nők mosolyognak boldogan a világba. Az üzenet nyilvánvaló: a dohányzás fogyaszt, és sokkal kevésbé strapás, mint a testmozgás vagy a zsírtalan-szagtalan-íztelen ételek fogyasztása. Érdekes megfigyelni, hogy a fő mondanivalót a dohánygyárak már nem a reklámban kommunikálják, hanem az adott márka nevében.

A világszerte erősödő dohányzásellenes propaganda arra ösztönzi a gyártókat, hogy csökkentsék termékeik füsthozamát. A fogyasztók is egyre inkább megkedvelik a lights termékeket, a szegmens részesedése egyre nő. Sőt, egyes gyártók már – az egészségvédő szervezetek megnyugtatása végett – füstmentes cigaretta előállításával is próbálkoznak.

- **Törd át a meglevő kereteket!**

Az állandóan új, kreatív ötletek keresése a dohánygyárak lételemévé vált. A Reemtsma például, áttörve a Föld adta kereteket, egyenesen a világűrbe törekszik, hiszen 1992-ben a Bajkonurról fellöttek egy különleges űrrakétát.¹⁵ Maga a rakéta West cigaretának volt megfestve – mégpedig neves képzőművészek által készített tervek alapján.

A társadalmi célú kommunikáció fogalma

A dohányzás elleni küzdelem során fontos megérteni, hogy a harc nem a dohányosok ellen folyik, hanem pontosan értük, a dohányos és környezete egészségi állapotának javítására kell törekedni. Nem a dohányos személye ellen kell fellépni, hanem a szerep ellen, amit el próbál játszani. Nyilvánvaló, hogy egyetlen ember gyakorlatilag semmit nem tud tenni az ügy érdekében, itt a társadalom attitűdjének kell megváltoznia, ami azonban csak hosszú távú folyamat eredménye lehet. A hirdetések, a filmek, az egyén környezete által hozott magatartásminták az embert gyakorlatilag a születésétől fogva befolyásolják. Megtanuljuk, hogyan kell bizonyos problémákra megoldást találni, vagy különféle szituációkban megfelelően viselkedni. Amikor egész életünk során a filmek és a hirdetések azt ontják magukból, hogy milyen élethelyzetekben lehet rágyújtani a cigarettára, akkor nem elegendő csupán néhány dohányzás elleni reklámmal válaszolni erre az óriási kihívásra.

14 HVG 1996. március 9., 111.

15 Marketing 1993/3, 139-140.



Dr. Móricz Éva definíciója szerint a társadalmi célú kommunikáció egységes koncepció alapján megtervezett véleményalakító akció, amin keresztül alapvető viselkedési módokat szólítanak meg, s ezeket kívánják befolyásolni.¹⁶

A dohányzás elleni küzdelem lényegének megértéséhez vizsgáljuk meg először a társas befolyásolásra való reagálás három fajtáját Aronson alapján:

- **Behódolás.** Ekkor a személyt a viselkedésében a jutalom elnyerése vagy a büntetés elkerülése motiválja (pl. valaki az iskolában azért nem dohányzik, mert fél, hogy beírnak az ellenőrzőjébe). Rendszerint azonban ez a magatartás csak addig észlelhető, ameddig fennáll a jutalom ígérete vagy a büntetés veszélye. Látható, hogy a tiltás miatt nem vezethet hosszú távon eredményre. A behódoló tisztában van a körülmények kényszerítő erejével, és könnyedén változtatja viselkedését, midőn ezek a körülmények már nem állnak fenn (pl. az iskolán kívül gondolkodás nélkül rágyújt a diák).
- **Azonosulásról** (identifikációról) beszélünk akkor, amikor a befolyásolás alanya olyan szeretne lenni, mint a befolyásoló (pl. olyan, mint a filmen látott hős vagy a Marlboro-cowboy). Az identifikáció abban különbözik a behódolástól, hogy az előbbinél az egyén hinni kezd az átvett véleményekben és értékekben, bár nem különösen erősen. Ha tehát valaki vonzónak vagy valamilyen módon érdekesnek talál egy személyt vagy csoportot, hajlandó lesz alávetni magát befolyásának és átvenni értékeit, attitűdjeit – s emiatt kezd el például dohányozni –, pusztán azért, hogy olyan legyen, mint az a személy vagy csoport. S itt van a dohányzás óriási csapdája: Valaki azért gyújt rá az első cigarettára, hogy az adott csoport befogadja, vagyis átveszi ezáltal az adott közösség értékrendszerének – első pillantásra csupán – aprócska elemét. Aztán a folyamat megállíthatatlanná válik, a dohányos életének gyakorlatilag minden egyes rezdülésébe be-

Ha valaki vonzónak vagy valamilyen módon érdekesnek talál egy személyt vagy csoportot, hajlandó lesz alávetni magát befolyásának és átvenni értékeit, attitűdjeit pusztán azért, hogy olyan legyen, mint az a személy vagy csoport. Valaki azért gyújt rá az első cigarettára, hogy az adott csoport befogadja. Aztán a folyamat megállíthatatlanná válik.



A gyermekek felvilágosítását már az óvodában illetve a kisiskolában el kell kezdeni. A nemdohányzást olyan értékekkel kell összekapcsolni, amelyek egy ilyen korú gyermek számára nagy jelentőségűek.



éptül a cigarettával való kontaktus, a nikotin ugyanakkor beépül a szervezetének szinte minden egyes pórusába. Pszichológiai és nikotinfüggőség alakul ki. A dohányzás ködös szelleme elrabolja az illető testét és lelkét egyaránt.

- **Internalizáció.** Egy érték vagy viselkedés internalizálása a társas befolyásolásra való reagálás legtartósabb, legmélyebben gyökerező módja. Egy bizonyos vélekedés internalizálásának motívuma az igazságra való törekvés. Vagyis: a vélekedés elfogadása belülről jutalmaz. Ha a befolyásoló személyt megbízhatónak és hozzáértőnek tartjuk, elfogadjuk vélekedését, és saját értékrendszerünkbe építjük be. Ha pedig egyszer bekerült ide, függetlenedik a forrástól, és nagyon ellenálló lesz mindenféle szemben. A dohányzás elleni küzdelemnek erre a szintre kell eljutnia, az internalizációnak előbb meg kell történnie, mint a filmekben vagy plakátokon látott hősökkel való azonosulásnak. Ebből következik, hogy a prevenciót, a megelőzést nem lehet elég korán kezdeni, leszoktatni ugyanis már lényegesen nehezebb.

A dohányzásellenes kampányoknak az egész lakosságot le kell fedniük, de egy-egy akció természetesen csak akkor lehet sikeres, ha egy szűkebb csoportot vesz célba. Ernst Servias szerint ebben az esetben a korcsoportok szerinti szegmentálás a legmegfelelőbb.

A gyermekek felvilágosítását már az óvodában illetve a kisiskoláskorban el kell kezdeni. A nemdohányzást olyan értékekkel kell összekapcsolni, amelyek egy ilyen korú gyermek számára nagy jelentőségűek. A 10–11 éves gyermekek már erősen ki vannak téve a dohányzás hamis csábítóerejének. Ebben a korban különösen fontos, hogy a pozitív magatartás internalizálása előbb menjen végbe, mint a barátokkal vagy az ideálképekkel történő azonosulás. A döntő mindig az, mennyire sikerül megfelelően aktivizálni az ifjúságot.

A középiskolásoknál már sajnos nemcsak a prevencióra, hanem a leszoktatásra is súlyt kell fektetni, az ennél idősebb korosztályoknál pedig a súlypont egy-

értelműen áthelyeződik a leszoktatásra. A szakkönyvek a prevenciós intézkedések, a leszokás illetve a leszoktatás számtalan módszerét ismertetik. Fókuszálunk azonban inkább arra a kérdésre, hogyan jelenik meg a dohányzás elleni küzdelem a sokak szerint bűnrészes médiában.

A társadalmi célú kommunikáció a médiában

„J. F. Kennedy, az Egyesült Államok elnöke egy televíziós szereplésében, milliók szeme láttára oltotta el a hamutartóbban utolsóknak mondott cigarettáját az akkoriban indított és igen hatásos dohányzásellenes, országos mozgalom nyitányául. Ez a kis mozdulat sok millió polgárnak adott követendő példát.” (Gergely Mihály, író)

Kennedy példája mutatja, milyen fontos közvéleményformáló ereje van annak, ha egy híres és népszerű ember a dohányzás mellett vagy ellen tör lándzsát. Bár a dohánytermékek reklámozása tilos a rádióban és a tévében, a dohányzó életforma bemutatása azonban korántsem került index alá. A filmek hősei, valamint a közéleti személyiségek nap mint nap hirdetik a médián keresztül káros szenvedélyüket. A kérdés: Erre az óriási kihívásra hogyan képesek reagálni a nonprofit szervezetek?

John Cleese, az angol *Monthly Python* humorista társulat egyik frontembere újabban számos dohányzáselleni televíziós hirdetésben szerepel. Cleese mindenestre meglehetősen sajtóságon értelmezte feladatát, s a reklámokban nem tér el a tőle megszokott abszurd stílustól. Ezek éppen ezért sokszor polgárpukkasztóak, s túl vannak a társadalom tűréshatárán.

Magyarországon sajnos a dohányreklámokhoz képest meglehetősen csekély a társadalmi célú kommunikáció aránya a médiában is. Az 1996-ban elindított „*Lépj tovább!*” dohányzásellenes kampány¹⁷ Pécs városában kezdődött, ahol helyi akciókat hajtottak végre különböző közoktatási intézetekben, kollégiumokban, valamint a honvédségnél. Az akcióba bevontak neves személyiségeket, akik koncertekkel, nyilvános beszélgetésekkel, valamint show-műsorral járultak hozzá a kampány sikeréhez.

Az országos kommunikációs kampány kidolgozása során a *Média a Jövőért! Alapítvány* mind a kreatív koncepciók, ötletek teljes kidolgozását, mind a médiával való kapcsolattartást, az *ingyenes vagy kedvezményes média-felajánlások összegyűjtését* magára vállalta. A kampány hatékonysága miatt csupán egyetlen célcsoportot próbáltak elérni, a dohányzást éppen elkezdő fiatalokat. Igyekeztek a saját nyelvükön megértetni a fiatalokkal, hogy a dohányzás már nem tartozik hozzá

a modern életformához, s hogy a dohányzó ember nem vagányabb társainál.

Amerikában egyre több dohányzás elleni plakát jelenik meg az utcákon. Az egyikről például egy cowboynek öltöztetett csontváz mosolyog vissza ránk, szájában a nélkülözhetetlen „búzrudacskával”. A jellegzetes kalap mellett az alábbi felirat olvasható: Cancer Country (Rákos ország).

Az Országos Dohányfüstmentes Egyesület (ODE) legjobb fegyverei azok a matricák, amelyekkel a BKV járművein találkozhatunk, feltéve, ha másfajta beállítottságú egyének le nem kapargatják azokat. A matricákon olvasható felszólítások sokszor egyben az Egészségügyi Világszervezet jelmondatai is.

Végkövetkeztetések

A reklám a két tábor küzdelmének csupán egy borzasztóan vékony, bár rendkívül látványos szelete. A fiatalok hosszú éveken keresztül száz meg száz dohányreklámmal találkozhatnak, s nem igazán tagadhatjuk le azt, hogy például a Marlboro-cowboyok szinte mindegyikünk fejébe képesek belovagolni. Az évek során agyunkba ivódik a macho személyisége, bár ez önmagában nem vezet ahhoz, hogy magát a terméket is kipróbáljuk. A döntő mindig az, hogy mennyire tudunk azonosulni a potenciális példaképpel, mennyire vagyunk hajlandóak gondolatban cowboykalapot öltetni és felszállni a lóra, hogy megízleljük a Marlboro Country ízt. Természetesen a plakátokon látható reklámok sohasem lesznek olyan életszerűek, mint dohányzó barátaink, ismerőseink vagy akár a filmbéli hősök. Velük – minden valószínűség szerint – sokkal könnyebb azonosulni, mint a mesterségesen kreált reklámfigurákkal.

A dohányreklámokat tehát nem szabad teljesen megtiltani. Nemcsak azért, mert vélhetően sokkal kisebb a hatásuk a környezet más tényezőihez (gazdasági helyzet, barátok) képest, hanem azért is, mert ezek a társadalom által viszonylag könnyen kontrollálhatók, valamint ezáltal esetleg elkerülhető, hogy bizonyos fogyasztói szokások konzerválódjanak. Ha azonban a városokat és az újságokat ellepik a dohányreklámok, a nonprofit szervezeteknek nagyon nehéz küzdeniük a dohányzás ellen. Egy olyan atmoszférában ugyanis, ahol a dohányzást természetesnek veszik, s ezt az életformát esetleg még plakátokon is hirdetik, az egészségvédő szervezeteknek nincs sok keresnivalójuk. A dohányreklámokat lehetőség szerint az eladáshelyekre kellene korlátozni, témájukat pedig az élethelyzetek ábrázolásáról a dobozok bemutatására kellene szűkíteni.

A szponzorálás, ha lehet, még jobban bonyolítja a helyzetet. Ugyanis nálunk, Magyarországon nem le-

17 Kreatív 1997/1-2, 31.

het egyszerűen azt mondani, hogy nem engedjük meg a szponzorálást, mert akkor néhány színház bezárna, s az esetlegesen elmaradó Forma-1 miatti bevételkiesés is óriási károkat okozhat az országnak. Egy szegény országnak sajnos ezen a téren nem sok választási lehetősége van. A dohánygyárak pedig amellelt, hogy nélkülözhetetlenné teszik magukat a szponzorálás némely területein, számos más stratégiát is kidolgoztak arra vonatkozóan, hogy ki tudják védeni az egészségügyi szervezetek egyre élénkülő rohamait.

A nonprofit szervezetek is megtervezik természetesen a maguk stratégiai lépéseit, de ezek sajnálatos módon meglehetősen esetlegesek. Szűkös erőforrásaik miatt nem képesek arra sem, hogy célcsoportjait tartósan elérjék, pedig pozitív attitűd- illetve magatartásváltozás csak hosszú távon lehetséges. Itt nem szabad figyelmen kívül hagynunk az állam felelősségét, hiszen ne felejtjük el: az egészséghez való jog alkotmányos alapjog. Még ha az állam a költségvetésből nem is áldoz túl sokat a társadalmi marketingre, mégis rendelkezik olyan eszközökkel, amelyekkel a dohányzás elleni hatékony küzdelem kereteit meg lehet teremteni (például törvény a nemdohányzók védelméről, vagy a reklámkampányok költségvetésének 1-2 százalékát társadalmi célú kommunikációra kelljen fordítani).

Csakhogy a dohányzás mindig mást és mást jelenthet, annak függvényében, hogy éppen milyen irányzatok a jellemzőek, vagy éppen milyen változások történnek a társadalomban. Ha például egy kormányzat igen erősen fellép a dohánygyárak ellen, akkor a dohányzás a kormány politikájával való szembefordulást jelenti. Ha egy középiskolában tiltják a cigarettázást, a fiatalok azért fognak rágyújtani, hogy kinyilvánítsák lázadó szellemiségüket és szabadság iránti vágyukat. A dohányzás éppen ezért mindig mást és mást szimbolizálhat, mindig más és más köntösbe bújhat. Ezért is rendkívül nehéz harcolni ellene.

Akkor hát mi a teendő? Dőljünk hátra kényelmesen a karosszékünkben, s tudomást se vegyünk a dohányzás áldozatairól? Svájcban, Baden városának vasútállomásán az alábbi feliratra lettem figyelmes: „Idén ennyi ember halt meg dohányzás következtében.” Alatta pedig egy szám állt, szembesítve Baden polgárait a pusztta ténnyel. Az elektronikus számláló pedig időnként ugrott egyet. Újabb ember, akinek a dohányzás végleg elrabolta a lelkét. A számláló pedig csak fogrog tovább...

Felhasznált irodalom

Bauer András – Berács József: *Marketing*, Aula, Budapest, 1998.

Zalotay Melinda: *Melyik a nemdohányzó mentőcsónak?* Biográf, Budapest, 1997.

Kovács András dr. – Kiss András dr. – Landi Anna dr.: *Miért ne dohányozzunk?* SubRosa, Budapest, 1995.

Ernst Servias: *Mielőtt túl késő lenne*, Servias, Győr, 1995.

Elliot Aronson: *A társas lény*, KJK, Budapest, 1994.

Lengyel Márton: *A turizmus általános elmélete*, KIT, Budapest, 1994.

Allan Pease: *Testbeszéd*, Park, Budapest, 1990.

Tóth Tibor: *Hogyan akarsz élni?* Pest Megyei Pedagógiai Intézet, Budapest, 1990.

Burkhardt Röper: *Wettbewerb und Werbung*, Duncker & Humboldt, Berlin, 1989.

Bakos Ferenc: *Idegen szavak és kifejezések szótára*, Akadémiai, Budapest, 1989.

Vance Packard: *Feltörekvés, reklám, szexualitás Amerikában*, Gondolat, Budapest, 1971.

Gábor György: *Gondolatok könyve*, Magvető, Budapest, 1966.

Peter Stippel: *Globalisierung Angriff auf die Werbung?* Absatzwirtschaft 1998/2, 28-31.

Kreatív melléklet a TCR-ről, Cash Flow 1995/10, 81-100.

Locsmándi Andrea: *Offenziában a dohányipar*, Hetek 1998. január 23.

Magyar Péter: *Dohány nélkül*, HVG 1997. június 28., 47-49.

Gáti Júlia: *Felszállt a füst*, HVG 1997. április 5., 41-47.

Félix Péter: *Szívós lobby*, HVG 1996. március 9., 109-113.

Lángh Judit: *USA: por és hamu*, HVG 1996. március 9., 111.

Tűz a füstre, HVG 1995. augusztus 26., 40-41.

Füstbe ment füst? HVG 1994. december 9., 41-47.

Különös szivar, HVG 1994. január 29., 36-37.

Hamburger Béla: *A társadalmi célú reklám*, Kreatív 1997/10, 68.

A társadalmi célú kommunikáció természetrajzához, Kreatív 1997/1-2, 31.

Bencze Szabó Péter: *Dohányosok pedig vannak*, Marketing 1993/3, 139-140.

Az *Együtt a dohánymentes viláért!* című kiadvány (Népjóléti Minisztérium, Budapest, 1997) alábbi cikkei:

Gergely Mihály: *A tettek ideje*, 16-20.

Dr. Vadász Imre: *Segítség a leszokni akaró dohányosoknak*, 21-28.

Dr. Czeizel Endre: *A család szerepe a dohányzás elleni küzdelemben*, 36-44.

Útlevél a siker felé

A 21. század előtt egy lépéssel, az európai uniós csatlakozás előterében elengedhetetlen, hogy minden vállalatvezető feltegye magának a következő kérdéseket:

- Felkészült a cégem a kibővülő piac kihívásaira?
- Meg tudunk majd felelni az összes elvárásnak?
- Rendelkezünk a szükséges információkkal az uniós jogszabályokról és gyakorlatokról?
- Megfelelő struktúrában, ütőképes stratégiát követve működik a cégem?
- Mit szeretnénk elérni a következő öt, illetve tíz év során?
- Reális esélyeink vannak ezek megvalósulására?

...ha még nem tettük meg, itt az idő, hogy mindezt végiggondoljuk, és megtegyük a megfelelő lépéseket céljaink érdekében. A TÜV Rheinland Hungária VRF Kft. ehhez szeretne segítséget nyújtani egy újonnan induló cikksorozattal, melynek keretében olyan kiemelt témákkal foglalkozunk, melyek hasznos irányadói lehetnek a hazai vállalatok, intézmények uniós felkészülésének, vagy ahogy mi nevezzük:

útlevélként szolgálnak a siker felé vezető úton...

Néhány szóban a TÜV Rheinland Hungária VRF Kft. tevékenységéről

1993 óta működünk a piacon önálló tanácsadó, felkészítő céggént. Mint a VRF (Vezetés és Rendszerfejlesztés) mozaikszó mutatja, cégünk elsődleges profilja minőségügyi, környezetirányítási, biztonságtechnikai rendszerek építése, a TQM-szemlélet minél szélesebb körű meghonosítása, a cégvezetők versenyszemléletének, minőségcentrikus gondolkodásának formálása; teljes körű felkészítés a vállalatok minden szintjén.

Elismertségünk kulcsa egy vagy több diplomával is rendelkező munkatársainkban rejlik, akik több éves tanácsadói gyakorlattal, oktatási tapasztalatokkal, valamint a TÜV-CERT által regisztrált vezető auditori képesítéssel rendelkező szakemberek.

Partnereinknek a következő szolgáltatásokat kínáljuk:

- Minőségügyi rendszerek kiépítése az ISO 9000-es szabványsorozat alapján (ISO 9000:2000);
- Környezetirányítási rendszerek bevezetése ISO 14001 és EU 1836/93. szerint;
- TQM - minőségfilozófia megteremtése;
- QS 9000 minőségügyi rendszer kialakítása - autóiipari beszállítók részére;
- HACCP rendszerek bevezetése - élelmiszeripari beszállítók részére;
- Biztonsági menedzsment rendszerek kiépítése BS 8800 alapján;
- CAQ - számítógéppel támogatott minőségbiztosítási rendszer kialakítása;
- BPR - vállalati folyamatok újraszervezése;
- Integrált rendszerek.

Szolgáltatásaink bővítésénél célunk olyan tevékenységek kialakítása, melyekkel segítjük a hozzánk forduló vállalatok piaci pozíciójának megőrzését, valamint folyamatos előrelépésük biztosítását, a velük szemben felmerülő látens és nyílt vevői igények kielégítésén keresztül. Ezt szolgálják **vezetési tanácsadásaink, menedzsertréningjeink, a különböző oktatások, képzések, illetve a vezetési folyamatok szabályozására irányuló konzultációk.**

Kálnási Anna
vezetési és rendszerfejlesztési igazgató

További információért keressen fel minket irodánkban.

TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.
1061 Budapest, Paulay Ede u. 52.
Tel.: 268-0891; 321-7720. Fax: 322-1015

(x)

Vállalati stratégiák összhangja

A gyors és előre nem látható változások kezelése érdekében a vállalatoknak hosszú távú küldetés és alapértékek fogalmaiban kell gondolkozniuk, aránylag hosszú távra kell céljaikat megfogalmazniuk, és rövid távra kell taktikai célokkal rendelkezniük. Sajnos csak kevés vállalat rendelkezik olyan stratégiával, amely képes a bekövetkező változások kiaknázására. A vállalatok többségének valójában nincs is igazi stratégiája, hanem csak túl sok célkitűzésből állítanak össze listákat, prioritásokat, programokat.

Ki ne szeretne sikeres vállalkozást, vállalatot vezetni? A piacgazdaságban kiemelt szerep jut a vevői igények felmérésének, azok kielégítésének, a környezeti tényezők ismeretének és az azokhoz való alkalmazkodásnak.

A stratégiai tervezés nem más, mint menedzseri lépések sorozata, amelynek során szerves kapcsolat jön létre a vállalkozás célkitűzései, erőforrásai és a változó piaci lehetőségek között. A stratégiai tervezés speciális menedzsmentfeladat, amely folyamatos összhangot teremt a vállalati folyamatokban.

A vállalati problémák kezelésére a különböző menedzsmenttechnikák nagy változásokon mentek keresztül. Több közülük megszűnt, újak keletkeztek, mások pedig fejlődésen, változáson mentek keresztül.

A stratégiai gondolkodás és tervezési módszerek terén napjainkban fejlődés és javulás tapasztalható.

Miben láthatjuk a fejlődés irányait?

- Fejlődött a stratégiai tervezés módszere.
- Grafikus eszközök segítik a stratégiai gondolkodást.
- Keresik a sikeres stratégiatípusokat.
- A múlt tapasztalatait felhasználják a jövő tervezésében.
- Keresik a stratégiai terv megvalósítását segítő tényezőket.

A stratégiai tervezés elterjedése két fő oka

1. A környezeti tényezők kiszámíthatatlansága, a válságok előrejelzésének nehézségei (politikai,

embargós faktorok), a konjunktúramozgások előrelátásával kapcsolatos problémák megkérdőjelezték a piaci prognózisok használhatóságát. Ezáltal olyan tervezési rendszer iránt jelent meg igény, amelynek alkalmazása révén akkor is egészségesen működtethető a vállalat, ha valamelyik üzletágában zavarok lépnek fel.

2. A műszaki, technológiai, technikai prognózisok használhatósága a várható műszaki technológiai fejlődés gyorsulása, kiszámíthatatlanná válása miatt volt mind korlátozottabb. Olyan eljárás iránti igény fogalmazódott meg, amely a környezetét újszerűen kezeli.

A tervezés a század első évtizedeitől számítva a következő változásokon ment át:

- A század első évtizedeiben költségvetés készítése, teljesülésének ellenőrzése - feltételezve, hogy a múlt ismétli önmagát.
- Az 1950-es évektől hosszú távú tervezés, amely feltételezi a múlt trendjeinek folytatását.
- Az 1960-as évektől a hagyományos stratégiai tervezés, amelynek alapvető feltételezése az volt, hogy az új trendek és a jövőt formáló erők prognosztizálhatók.
- Az 1980-as évek közepétől „stratégiai piacmenedzsment”, amely szerint a hagyományos tervezési ciklusok nem alkalmasak arra, hogy segítséggel a gyors és előre nem látható változásokat menedzselni lehessen.

Ezeknek a gyors és előre nem látható változásoknak a kezelése érdekében a vállalatoknak hosszú távú küldetés és alapértékek fogalmaiban kell gondolkozniuk, aránylag hosszú távra kell céljaikat megfogalmazniuk, és rövid távra kell taktikai célokkal rendelkezniük. Ezeket a tervezési fogalmakat évente korszerűsíteni kell, a felmerülő újabb események, ismeretek alapján.

A küldetés és alapértékek olyan tényezőket foglalhatnak magukba, mint pl.: az ügyfelek teljes megelégedésének megközelítése, az alkalmazottaknak előnyök biztosítása, jutalmazási módszerek alkalmazása az alkalmazottak, beruházók és partnerek számára,

csoportszellem kialakítása, nyílt, becsületes és hatékony kommunikáció.

Hogyan fogalmazhatjuk meg a hosszú távú célokat (víziókat)?

- A vállalatnövekedés folytán meghatározott forgalmat kíván elérni.
- A szolgáltatások javítása és az értékek megtartása.
- A piacok, ügyfelek szolgáltatások, technológiák, a tevékenység földrajzi terjeszkedése útján hosszú távú növekedés biztosítása, az egyéni felelősség kialakítása, növelése.
- Az egyes személyek fejlesztése a siker érdekében.

A rövid távú taktikai célok magukba foglalhatják a piaci részarány növelését azon a módon, hogy

- az elégedetlen fogyasztókat nyeri meg a vállalat,
- az információk és eladások földrajzi lehetőségeit szélesítik ki,
- a designképesség, a gyakorlat, ill. az eladások növelése érdekében jó képességű konstruktőrökkel szorosabb partnerkapcsolatokat alakítanak ki,
- a pénzügyi helyzetet és fegyelmet a gyorsabb számlázással, hitellehetőségek kiterjesztésével stb. fejlesztik.

A vállalatoknál és ügynökségeknél egyre nagyobb mértékben menedzsmentteamek végzik a stratégiai tervezést, az ő feladatuk a stratégiai gondolkodásmód kialakítása.

Ilyen mértékben világos az adott cél. Valószínűleg az esetek többségében kielégítő a javasoltak közül csak két grafikus módszer egyidejű alkalmazása.

A vállalatok többsége tisztában van azzal, hogy kik a klienseik, ill. a fogyasztóik, de az már ritkábban tudatos, hogy fogyasztóiknak milyen igényeik vannak, és azokat a vállalat milyen mértékben elégíti ki. Különösen érvényes ez újonnan felmerülő igények esetében. A funkciók és végső célok vizualizálását a 2. táblában látható módon lehet felsorolni, ami segíthet a stratégiát kidolgozó csoportnak.

Fogyasztói csoport	Fogyasztói igények	Az igényeknek megfelelő termékeink, illetve szolgáltatásaink
Példa: tervezők	bevált tervezési irányelvek	tervezési szabványok, megbízható, könnyen alkalmazható kritériumok
2. ábra A fogyasztók, igények és a vállalat szolgáltatásainak feltérképezése		

A fogyasztók meghatározásának példái:

- Különböző érdekcsoportok
- Belső fogyasztók
- Külső fogyasztók
- Primer fogyasztók
- Másodlagos fogyasztók
- Korábbi, mostani, jövőbeni fogyasztók

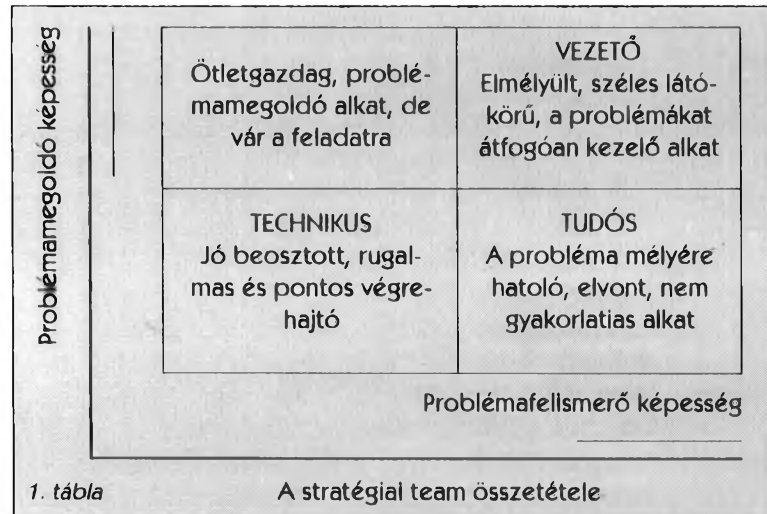
A vállalat jelen helyzetének világos és befolyásolásmentes ismerete elengedhetetlen feltétele a reális tervezésnek. Ez a helyzetismeret magába foglalja a vállalat erőinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek vizsgálatát. (3. ábra a következő oldalon.)

Az ilyen vizsgálatok rámutathatnak olyan irányzatokra, amelyek különösen jelentősek erősségek vagy gyengeségek kiaknázása esetében. Az 1. ábrán látható vizuális módszer segít abban, hogy az ilyen célokat a vállalat elérhesse. (1. ábra a következő oldalon.)

A grafikus eszköz a Kurt Lewin által 1951-ben kifejlesztett elemzési módszert használja fel annak érdekében, hogy segítségével azonosíthatók legyenek a vállalat küldetéséhez és értékeihez tartozó segítő és akadályozó erők. Ennek az egyszerű kettős listának

abban rejlik az értéke, hogy minden hatóerőt felsorol, és azokból kiválasztja azokat, amelyek a legkönnyebben megváltoztathatók.

Abban is segíti a stratégiaformáló csoportot, hogy azokat az erőket válasszák ki, amelyek a sikert hozzák.



Több helyen vált gyakorlattá: a változások gyakoriságával úgy tartanak lépést, hogy többször ismétlik a stratégiai tervek átgondolását. Ez a folyamat néhány egyszerű eszköz segítségével elősegíthető. Alkalmazhatóságuk azon múlik, hogy a tervezőcsoport előtt mi-

3. tábla

erősségek	(belső)	(külső)	lehetőségek
(elősegíti)			(elősegítheti)
vállalatunk			
(hátráltatja)			(hátráltathatja)
gyengeségek	(belső)	(külső)	veszélyek

Vizuális eszköz a vállalat valós helyzetének felmérésére

1. ábra A feladat teljesítésében

segítenek

akadályoznak

Példa:
termékeink
megbízhatóságának híre

Példa:
növekszik az árverseny

Adott vállalat értékeit és céljait támogató és akadályozó erők

Hogyan válasszuk ki a sikeres stratégiákat?

Csak kevés vállalat rendelkezik olyan stratégiával, amely képes a bekövetkező változások kiaknázására. A vállalatok többségének valójában nincs is igazi stratégiája, hanem csak túl sok célkitűzésről állítanak össze listákat, prioritásokat, programokat. Az igazi versenyképes stratégia a következőket tartalmazza:

- A jövőbeni lehetőségeket és fogyasztói igényeket.
- A vállalat erőforrásainak számbavételét az igények teljesíthetőségének szemszögéből.
- A jelen és jövőbeli ügyfelek szolgálatának módszereit, amelyeknek eszközei a kapcsolatépítés, tekintélyszerzés.
- Ár, minőség, határidők tekintetében a versenytársak megelőzése.

Azok a vállalatok, amelyek összefüggő és hatékony stratégiával rendelkeznek, növekedést, nyereségséget, termelékenységet és fejlett morált tudnak felmutatni.

Nagyon nehéz arra vállalkozni, hogy vállalatok részére stratégiatípusokat ajánljunk a vállalat jelenlegi helyzetének ismerete nélkül.

20-2000 fős vállalatok igen jól tudják alkalmazni a számítógépes tervezés fejlesztéstechnikáit és az új információ-technológiákat.

Vannak cégek, amelyek a vezetőréteg kialakítására helyezik a hangsúlyt.

Mások a műszaki teljesítményt házasítják más vállalatvezetési tevékenységgel.

Néhány stratégia kevésbé kézzelfogható. Egy vállalat folyamatosan javítani kívánja kultúráját, hogy az áthassa kulcsemberei gondolkodásmódját, viselkedését, belső műveleteit, de az ügyfelek számára a vállalatok többsége nem törekszik ilyen sokra.

Néhány vállalat azzal szerez magának jó hírt, hogy más vállalatok munkáját tökéletesíti, javítja. Más vállalatok kulcsterületeken nyújtanak segítséget ügyfelek számára (tanácsadó cégek).

A stratégia végrehajtása többéves, szünetmentes feladat, és sok erőfeszítés, vagyis elkötelezett menedzsment szükséges az ilyen hosszú távú stratégiához. Ezeket a konkurensok nem is próbálják meg másolni, mert megvalósításuk soktényezős feladat és nem könnyű.

A stratégiák megvalósításához a vállalatoknak folyamatosan csiszolniuk, erősíteniük kell alkalmazott módszereiket.

Milyen szinteken működnek a stratégiák?

Meg kell különböztetnünk a vállalati, az üzletági és a funkcionális szinteket.

A vállalati stratégia arra a kérdésre keres választ, hogy adott vállalat milyen célokat miképpen kíván megvalósítani.

Az üzletági stratégia adott vállalat adott termékére, szolgáltatására dolgoz ki koncepciókat, terveket.

A funkcionális stratégia célja, hogy megfogalmazza a vállalati és üzletági stratégiák megvalósítását szolgáló célokat és eszközöket az adott funkcionális területre vonatkozóan. (4. tábla a következő oldalon)

Verseny

Konkurencia	Abszolút	Relatív
<p>Létező és erős (idegen erőfölény) Potenciális (jövőbeni veszély)</p>	<p>Létező igény Versenyképes termék Elérhető árak Előnyös üzleti feltételek</p>	<p>Placszerkezet Igényszerkezet Erőviszonyok Hagyományok Kényszerhatások Újdonság Gyorsaság Agresszivitás Áldozatok</p>
<p>Lehetőség-elemzés</p> <p>Kulcstényezők Szintkülönbségek Utolérési esélyek</p>	<p style="text-align: center;">☞</p>	

4. tábla

A múlt, mint a jövő tolmácsa

A változások gyorsulásával és az előrejelzés lehetősége miatt találni kell néhány biztos pontot, amik a jövőt kezelhetőbbé teszik. Ezek a következők lehetnek:

- Gondolkozz, nézz, tervezz a fogyasztót megelőzve!
- Építs rendszereket a fogyasztóid körül, és szervezeteket a rendszereid köré!
- Részesítsd előnyökben munkatársaid közül azokat, akik együtt élnek az értékekkel, és azonosulnak a vállalat céljaival!
- A fogyasztók legyenek a vállalati minőség végső elbírálói!

A stratégiai tervezés tökéletesítésénél és sikeressé tételénél figyeljünk az alábbiakra:

- A megbízható tervnek szilárd adatokon kell alapulnia.
- Kritikus önelemzésen kell átesnie.
- Kreatív gondolkodásnak kell áthatnia.
- A jó stratégiai terv a változásra tervez.
- A stratégiai tervezés szempontjából hatékony, képzett és legalkalmasabb embereknek rendszerint nincs elég idejük, mégis muszáj időt találniuk a feladatra.
- A kitűzött célok mérhetőek legyenek mérföldkövek, időkeretek és egyéb mutatók tekintetében.
- Egy megbízottnak vagy egy csoportnak felelősnek kell lennie a megvalósítás ellenőrzéséért, az előrehaladás méréséért, és a felmerülő problémák leküzdéséért. A megvalósítás nyomon követése elemi szükséglet!

- A célok teljesülésének előrehaladása megkönnyíthető néhány sikerindikátor segítségével. Ilyen pl.: piac kiszélesedése, meglévő ügyfelek szokásosnál nagyobb mérvű megtartása, új ügyfelek nagyobb mérvű jelentkezése, ügyfelek pozitív visszajelzései, magas fokú teamhatékony-ság, az alkalmazottak vállalati hűségének növekedése.

Jelentőségteljes beruházás, ha egy vállalat vezetése értékes idejét stratégiai tervezésre áldozza, de ez a beruházás meghozza gyümölcsét. Igaz, hogy az egyéb ügyekkel kapcsolatos rohanás közben a tervezőcsoport gyakran nem képes alkotó módon gondolkodni vagy megragadni egy víziót.

Ne feledjük el, hogy
*a stratégiai tervezési folyamat nem más,
mint egy ESZKÖZ, valamint egy STRUKTÚRA,*
amelynek segítségével
meghatározhatjuk a prioritást,
amelynek segítségével kommunikálhatunk,
és
magába foglalja a kulcstényezőket:
a tudást,
az akarást,
a képességeket.

*Szerzőnk
vezetési és rendszerfejlesztési igazgató,
TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.*

Minőség és marketing

„Ami ma lehetetlen, holnapra lehetővé válik”

(Ciolkovszkij)

Gyakran hallhatjuk, hogy a gazdasági életben a marketinget teszik felelőssé azért, hogy feltárja a kielégítetlen szükségleteket és igényeket, mérje és értelmezze a jelentőségüket, eldöntse, hogy a szervezet milyen célokat tud a legjobban kiszolgálni, meghatározza, hogy a piacok kiszolgálásához mely termékek és szolgáltatások illeszkednek a legjobban, a szervezet tagjainak figyelmét felhívja arra, hogy a fogyasztó igényei és elvárásai szerint gazdálkodjon és cselekedjen.

Mit is jelent a marketing valójában?

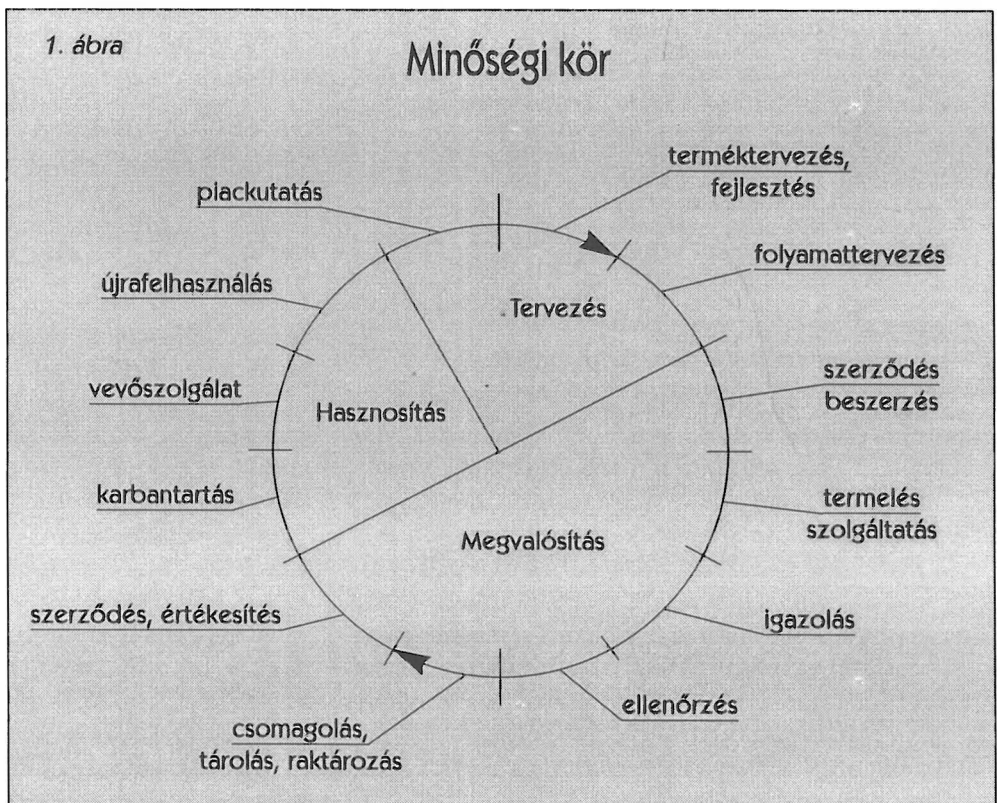
A mai piacorientált világban a cégeket a kialakult gazdasági helyzet komoly versenyre készíti. Gyakorlatilag mind a termelők, mind a szolgáltatói szférában túlkínálat jelentkezik. Bizonyos vállalatok a piac kitégítésével próbálkoznak, de a legtöbb azért küzd, hogy a már meglévő piacon növelje részesedését. Csak azok tudnak eredményesek lenni, amelyek körültekintően mérik fel az igényeket, felismerik a lehetőségeiket és olyan kínálatot lépnek a fogyasztók elé, amelyekkel a versenytársak nem tudnak harcba szállni. Ebben a versenyhelyzetben segíti a fogyasztókat a döntésben és az eligazodás-

ban az ISO 9000-es szabványsorozat. A szabvány értelmezése alapján a minőségkör a vevővel kezdődik és a vevővel végződik. (1. ábra)

Joggal tehetjük fel a kérdést ebben az esetben, hogy mi a minőség?

A minőség a vevő igényeinek való megfelelés

Ahhoz, hogy egy vállalkozás a minőséggel meggyőző módon tudjon érvelni, neki magának is hinnie kell termékei, szolgáltatásai megfelelő minőségében. A termékek egyes csoportjai azonban egyre jobban hasonlítanak egymásra, egymással kompatibilissé válnak, gyakran a felhasznált anyagokat tekintve is azonosak, így a jó minőség egymagában egyre kevésbé alkalmas a megkülönböztetésre.



A vállalkozások számára a kiutat a jövőben a felhasználó számára is érthető, követhető, a minőséget mérő jellemzők használata jelentheti. Ilyenek például az újrafelhasználható csomagolások, utántölthető palackok, környezetbarát termékek.

A termékek versengésében észrevétlenül alakul ki az a kapocs a vevő és a gyártó/forgalmazó cég között, amit márkahűségnek, lojalitásnak nevezünk. Ha a vállalat stabil vevőkört szeretne kialakítani maga körül, mindenekelőtt garantálnia kell a fogyasztónak, hogy saját működésének minőségéért is mindent elkövet. És mi fejezné ki mindezt hitelesebben, mint a megfelelő minőségügyi, környezetirányítási, biztonságtechnikai rendszer működtetése – valamint az ezeket igazoló tanúsítvány?

Ezek eléréséhez nyújtanak segítséget a minőségügyi tanácsadó, felkészítő cégek, melyek a cégek minőségirányítási rendszerének kiépítése mellett közreműködnek a partnerek hatékony piaci működésének megtervezésében és gyakorlati megvalósításában is.

A stratégia kialakításánál újra szembe találjuk magunkat a legfontosabb kérdéssel:

Honnan ismerhetem fel a vevő igényeit, és hogyan tudom azokat a legjobban kielégíteni?

Gazdasági szakemberek a marketinget teszik felelőssé azért, hogy feltárja a kielégítetlen szükségleteket és igényeket, mérje és értelmezze a jelentőségüket, eldöntse, hogy a szervezet milyen célokat tud a legjobban kiszolgálni, meghatározza, hogy a piacok kiszolgálásához mely termékek és szolgáltatások illeszkednek a legjobban, a szervezet tagjainak figyelmét felhívja arra, hogy a fogyasztó igényei és elvárásai szerint gazdálkodjon és cselekedjen.

Nézzük meg, hogy mi is a marketing valójában.

Nagyon sokan értelmezik szűken a marketinget, számukra csupán annyit jelent, hogy ötletes módszereket találjon a cég meglévő termékeinek értékesítésére.

Mások összekeverik a marketinget annak egyik elemével, a reklámmal és értékesítéssel.

A marketing pedig nem más, mint a szervezetnek a már megszerzett és potenciális piacokra irányuló minden tervezési, koordinációs és ellenőrzési tevékenysége.

A marketing tehát minden olyan intézkedést magában foglal, amelyek a telített piacok körülményei között a szükségletek kielégítését szolgálják, de magukba foglalják azokat a fogásokat is, amelyek a szükségletek gerjesztését célozzák.



Aszerint, hogy az üzleti szervezetek miként építik be tevékenységükbe a marketingfunkciókat, megkülönböztetünk:

- termelésorientált,
- értékesítésorientált, valamint
- marketingorientált vállalatot.

Számunkra talán az értékesítési- és marketing-konceptió összevetése az érdekesebb:

Az *értékesítési koncepció* a vállalati tevékenység centrumába az eladási tevékenység megszervezését helyezi. Ebben a fázisban agresszív értékesítési és reklámtevékenység jellemző, helyel-közzel tudatos manipulálása a vevőnek. Megfigyelhető, hogy az ebben a felfogásban kereskedő vállalatok milyen könnyedén adják ki „az eladás mindenáron növelésének” jelszavát.

A *marketingorientált* vállalat magatartásában a vevő szükségleteinek kielégítése válik a vállalat hosszú távú nyereségének biztosítékává. A vállalati funkciók e feladat köré szerveződnek, folyamatos interakció valósul meg a piac és a vállalat között a tervezés, termékfejlesztés, gyártás, értékesítés valamennyi fázisában.

Nincs ebben semmi különleges. Azt kell eladni, amire szükség van. Csakhogy nem is annyira egyszerű dolog megsejteni, hogy mi az, amit a fogyasztók szeretnének. Nagy hibát követnek el azok a vállalati vezetők, akik görcsösen ragaszkodnak egy korábban bevált, sikeres olcsó termékükhöz, és nem veszik észre, hogy az idő túlhaladta azt.

Nem veszik figyelembe, hogy a fogyasztó legtöbbször nem a konkrét dolgot, hanem a termék által nyert előnyt, a probléma megoldási lehetőségét kívánja megvásárolni.

Az a vállalat, amelyik nem érti meg a különbséget a konkrét termék és a termék által nyújtott előnyök között, nehezen kapaszkodhat meg a modern piacon.

A fogyasztói kívánságok felületes ismerete miatt nagyon sok vállalat hátrányos helyzetbe kerül a konkurenciához képest, és csak nagyobb nagyobb veszteségek árán képes ismét felzárkózni az élbolyhoz.

A vevők szükségleteinek és preferenciáinak feltérképezése közben nem szabad szem elől téveszteni azt

sem, hogy bizonyos szükséglet kielégítésének számtalan módja van, és ez a rivalizáló ágazatok és vállalatok számát növeli.

Az egyre fokozódó piaci verseny és a gyors technológiai változások szorításában csak a marketingorientált vállalati vezetés segítségével működhet nyereségesen bármilyen üzleti szervezet. Ez a szemlélet a vállalat tevékenységének fókuszába állítja a fogyasztót, piacközpontú hozzáállást követel a menedzsmenttől, és az üzleti funkciók koordinálásában, összehangolásában kiemelt szerepet

szán a marketingnek. Csak így érhető el, hogy a fogyasztó fizetőeszközben megjelenő voksát a vállalat termékeire és szolgáltatásaira adja.

Egy vállalat értékelésénél nagyon fontos a cég vagyoni helyzetének feltérképezése.

A mérleg a cég vagyonát bemutató elszámolás. A mérleg két részre bontható: a bal oldalon vannak az aktívák, a jobb oldalon pedig a kötelezettségek. Minél több aktívával rendelkezik a cég, annál stabilabb, annál több növekedési energiával rendelkezik.

Lényegesen nehezebb, de ugyanolyan fontos a vállalat marketingvagyonának számbavétele.

Az egyre fokozódó piaci verseny és a gyors technológiai változások szorításában csak a marketingorientált vállalati vezetés segítségével működhet nyereségesen bármilyen üzleti szervezet. Ez a szemlélet a vállalat tevékenységének fókuszába állítja a fogyasztót, piacközpontú hozzáállást követel a menedzsmenttől.

Milyen marketing-aktívakkal rendelkezhet egy vállalat?

Márkanév: Ismerik a nevünket és a logónkat az emberek? Dúdolják a reklámfilm zenéjét, be tudják fejezni a szlogenünket? Vonzóbb e a márkanévünk, mint a konkurenciéé?

Fogyasztói lojalitás: Vannak-e hűséges fogyasztóink? Mondhatjuk-e, hogy a piac egy része a sajátunk? Minket választanak-e akkor is, ha emeljük az árakat?

Elosztási hálózat: Könnyen és gyorsan megvásárolhatók-e a termékeink? Megfelelő-e a vá-

laszték, minden szolgáltatásunk a vevő érdekét tartja-e szem előtt? Minőségben mindig az elvárásnak megfelelőt nyújtunk? Hogyan kezeljük a vevői panaszokat?

Mindig elérhetőek vagyunk-e, ha szükséges?

Piacrészesedés: Elég nagy-e a piaci részesedésünk ahhoz, hogy súlyunk legyen a piacon? Tudjuk-e a piacrészesedésből származó előnyöket érvényesíteni? Van megfelelő választékunk? Milyen a kínálatunk?

Beszállítókkal való kapcsolat: Milyenek a szállítóink, az alvállalkozóink?

Képesek-e érzékenyen reagálni a jelzéseire, és a vállalat kívánságaira? Hajlandók-e a piaci kockázat megosztására?

Technológiai háttér: Van-e olyan technológiánk, know-how-nk, használunk-e korszerű szervezési módszereket, amelyek biztosítják vezető helyünket az iparági versenyben? Szakmai előnyünket át tudjuk-e váltani gazdasági előnyökké?

Fentiekből tisztán látszik a marketing kettős természete. A marketing egyszerre üzleti filozófia és cselekvési program. Egyfelől a vállalat egészére kiterjedő szemléletmód, üzleti magatartás és hozzáállás, másfelől pedig az aktuális piaci problémák megoldására irányuló döntések és akciók halmaza.

A marketing meghatározó szervezőelv-ként való alkalmazása a marketingorientált vállalati vezetésnél megjelenik mind a vállalat stratégiai tervezésében, a célok végrehajtásában és a vállalati tevékenység értékelésében.

A marketinglehetőségek elemzése, a vállalati célpiacok meghatározása, a stratégia kialakítása, a marketingmix megtervezése, a műveletek végrehajtása és kontrollja alkotják a marketingmenedzsment folyamatát.

1. tábla A vállalatmarketing aktívái

Eszközök (Aktívák)	Források (Passzívák)
A. forgó- és állóeszközök: nyersanyagok, föld, épületek, járművek, készletek, kintlévőségek, házipénztár stb.	A. finanszírozási források: törzsrészcsevény, elsőbbségi részvénytartalékok, nyereség/veszteség számla stb.
B. marketingalternatívák: márkanév fogyasztói lojalitás elosztási hálózat piacrészesedés beszállítókkal való kapcsolat technológiai háttér	

A vállalatmarketing aktívái legtöbbször láthatatlanok, ráadásul értékelésükre ma még nincsenek kimunkált módszerek. Mégis azok a vállalatok, amelyek marketing szempontból értékesek, azok könyvszerinti értéküknél jóval többet érnek.

Természetesen egy vállalat döntéshozatali gyakorlata nem kizárólag marketingproblémák megoldásából áll: sokszor egyidejűleg kell intézni stratégia jellelő gazdasági és adminisztratív feladatokat is.

A marketingmenedzsment folyamata:

- Marketinglehetőségek elemzése,
- Célpiacon felkutatása,
- Stratégia meghatározása,
- Marketingmix kialakítása.

Ahhoz, hogy a marketing betöltse szerepét egy üzleti szervezetben, nem feltétlen van szükség marketing-osztályra és külön marketing-igazgatóra. A lényeg, hogy az üzleti célok megfogalmazásánál hangsúlyt kapjon a fogyasztóorientáltság, és a folyamatoknál betartsák a marketing főbb szabályait, folyamatát, s mindezeknek a funkcióknak a megszervezése, koordinálása az erre specializálódott vállalati szakemberek közreműködésével történjen.

A vállalat marketingtervének elkészítése során három alapvető kérdésre kell választ kapnia:

- Hol van a vállalat most?
- Hová szeretne eljutni?
- Miként használja a vállalat a belső és külső erőforrásait annak érdekében, hogy eljusson a kívánt helyre?

A vállalat rendelkezésére álló anyagi és szellemi erőforrásokat úgy kell kombinálni, hogy a kiválasztott célpiacon a marketingstratégia által megjelölt célokat elérje a vállalat. Fontos a megfelelő termékek, szolgáltatások kifejlesztése, megfelelő árukínálatának biztosítása, megfelelő ár kialakítása, hogy a termék vagy szolgáltatás a megfelelő helyen és időben elérhető legyen.

A reklám segítségével hatást gyakorlunk a piacra, megismertetjük magunkat és a kínálatunkat, hatást gyakorlunk a vevőre, hogy minket válasszon.

A változó piaci viszonyokhoz és vállalati célokhoz alakított tényezőkombináció, vagyis a vállalati termék-, ár-, értékesítés- és reklámpolitika alkotja a marketingmixet.

Marketingmixnek nevezzük a marketingeszközök különböző kombinációit, amelyeket a vállalat a különböző piaci helyzetekben alkalmaz.

A marketingmix megtervezésekor általában a termék vagy szolgáltatás lesz a tervezés kiindulópontja, hiszen megfelelő minőségű termék vagy szolgáltatás nélkül még az egészen kiváló reklámakciók vagy értékesítés-szervezés sem hozhat tartós piaci sikert.

A marketingmix egyes összetevői

1. **Termékpolitika:** Milyen termékeket és szolgáltatásokat vár a piac? Mit fejlesszünk, minek a gyártását szüntessük be?
2. **Árpolitika:** Hogyan állapítsuk meg a termék vagy szolgáltatás árát?
3. **Értékesítési politika:** Hogyan juttassuk el termékünket vagy szolgáltatásunkat a fogyasztóhoz? Hogyan optimalizáljuk a forgalmat?
4. **Reklám:** Milyen üzenetet és milyen reklámeszközön juttatunk el a fogyasztóhoz? Milyen reklámkampány eredményes?

A marketingmix elemeinek kiválasztása, a marketing cselekvési programjának részletes kimunkálása után a vállalati marketingszervezet működtetése, illetve a működés során nyert információknak az értékelése és – ha szükséges – a marketingprogram egyes részeinek vagy egészének a módosítása a marketingmenedzsment feladata.

A marketing tehát több szinten is megjelenik a vállalat életében. Egyfelől létezik a vállalat és a piac közti nyereséges csere folyamatokat elősegítő vállalati filozófia, ugyanakkor a marketingvezetési folyamat is, amelynek során terméket és szolgáltatást hoznak létre, megállapítják azok árát, megszervezik a forgalmazásukat, és meggyőzik a fogyasztót a vásárlás szükségességéről.

Mindezeket a folyamatokat a vállalat vezetésének úgy kell irányítania és szabályoznia, hogy a vállalat hírneve, szavahihetősége és minőségpolitikája minden szinten megmaradjon, és elsődleges célja a vevő igényeinek kielégítése legyen.

„Az okos tanács nem gomba, hogy ott is teremjen, ahol nem vetették”
(Jókai)

Szerzőink:

Kálnási Anna, vezetési és rendszerfejlesztési igazgató,
TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.
Vécsei Dalma, marketingreferens,
TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.

2. tábla

A marketingmix elemei

<p>Termék</p> <p>Terméktervezés Termékfejlesztés Termékpozicionálás Termékek placi bevezetése és kivonása Design</p>	<p>Ár</p> <p>Költségvizsgálatok Ár meghatározás Költségtérítések, hitelek, engedmények Ár rugalmasság vizsgálata</p>
<p>Értékesítés</p> <p>Értékesítési út tervezése Logisztika Hálózatépítés és -elhelyezés Készletezés</p>	<p>Reklám</p> <p>Hirdetés Public Relations, Eladásösztönzés Reklámeszközök Reklámhatás- és hatékonyságvizsgálatok</p>

Vállalati kultúra a magyar kis- és középvállalkozásoknál

- egy kutatás tapasztalatai

A vállalati kultúrával kapcsolatos irodalom erőteljesen azt sugallja, hogy a szervezeti kultúra releváns mind gyakorlati mind pedig elméleti téren. Felmerül a kérdés: miért annyira fontos a kultúra a szervezeti gyakorlatban és elméletben?

A kulturális aspektusok bekapcsolásával jobb eszközöket nyerünk az alkalmazottak szervezeti tevékenységének menedzselésére, mint a hagyományosabb vezetési eszközökkel. Ha a menedzserek megértik a cégük kultúráját és ezt kezelni is tudják, akkor valószínűleg hatékonyabban tudják csökkenteni a „mit kell tenni” és „mit teszünk” közötti rést.

A válaszadást Schein (1985)¹ gondolataival folytathatjuk: szerinte össze lehet hasonlítani a szervezeti kultúrát azzal az „energiával”, amely hajtja vagy nem hajtja a szervezetet. A kultúra fontosságának negligálása arra utal, hogy valami nagyon fontosat tagadunk le, amelyet az emberek folyamatosan vizsgálnak vagy éreznek a szervezeti életben, amelynek hatása több gyakorlati példával is alátámasztható. A szervezeti kultúra relevanciáját a szervezeti viselkedés kulturális dimenziójának újraértékeléseként lehet értelmezni, egy olyan dimenzióként, amelyet hosszú időn keresztül alulértékeltek.

Hazánkban különösen érdekes ennek a területnek a további vizsgálata, hiszen a 90-es éveket jellemző vállalatalapítási láz eredményeként megindult egy egészségesebb vállalati méretstruktúra kialakítása. Az átalakulási folyamat során számos, hazánkban eddig ismeretlen menedzsmentet érintő kérdés merült fel. Az 1980-as évek végéig a vállalati kultúrával kapcsolatban az ismeretek hiánya volt jellemző. A vállalatok nem rendelkeztek megfelelő szabadsággal, a belső viselkedési szabályokat, értékrendet a külső érdekvviszonyok határozták meg. Ez az ún. szocialista kultúra beépült az emberek mindennapjaiba, gondolkodásába. A

90-es években ennek létalapja fokozatosan megszűnt; egyes magatartásformák, beidegződések azonban tovább élnek.

A külső társadalmi közeg megváltozásával eltűnőben vannak a kívülről diktált értékek, elvárt kultúraelemek. Ennek ellenére a viselkedési szabályokban, normákban a régi kritériumok egyes vállalatoknál még tovább élnek, hiszen a vállalati kultúra kialakítása, változtatása hosszas folyamat. A jelentős külföldi tőkével rendelkező vállalatok nem csupán a magyar piacon versengenek, hanem komoly külföldi kultúrával is szembe kell nézniük, s ez megfelelő kényszerítő erő lehet a rugalmasabb kultúra kialakításához. Meg kell említeni azonban, hogy a külföldi partnerek sokszor nem veszik figyelembe a helyi kultúra sajátosságait.

A fenti okok miatt *kiforrott vállalati kultúráról nem beszélhetünk*. A vállalatok vezetőinek lehetnek a vállalat átalakulása előtti időből magukkal hozott vezetési elképzeléseik (és vannak is, mint az interjúk mutatták), begyakorlott módszereik, amiket részben, egészben tovább akarnak vinni. Sok fiatal vezető az új cég létrehozásával vált első számú menedzserré. Nekik inkább többé-kevésbé kialakult értékítéletük van és elképzelésük arról, milyenné is szeretnék formálni vállalatukat.²

A cikkben feldolgozásra kerülő projekt, az INTERSTRATOS³ (Internationalization of Strategic Orientations of Small to Medium-sized European Enterprises) felmérése során a kutatók arra kerestek választ, hogy miként tükröződnek a kis- és középméretű vállalatok menedzsereinek orientálódásában, és milyen stratégia kialakítására ösztönzik őket azok az alapvető

2 Borgulya Istvánné: Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában, JPTE, Pécs, 164.

3 A magyar INTERSTRATOS-kutatócsoport a pécsi JPTE Közgazdaságtudományi Karának oktatóiból áll. Tagjai: Borgulya Istvánné és Kiss Tibor egyetemi docensek, Bencze Veronika egyetemi tanársegéd, vezetője Barakonyi Károly tanszékvezető egyetemi tanár.

1 Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985. 142.

gazdasági, társadalmi és politikai változások, amelyek századunk utolsó huszonöt évét alakítják Európában. A program nyolc európai országot átfogó nemzetközi együttműködés, melyben azonos módszerek alkalmazásával Belgium, Finnország, Nagy-Britannia, Hollandia, Norvégia, Ausztria, Svédország és Svájc kutatócsoportjai vetik össze eredményeiket.

A vizsgálat a következő *legfontosabb területeket* veti górcső alá:

- sikertényezők a versenyben és a nemzetközivé válásban,
- a munkaerő, a beszerzési, az értékesítési és pénzüpiacok változása bel- és külföldön,
- a termék- és piaci stratégiák változása,
- gátló és kedvező tényezők alakulása a nemzetközivé válás folyamatában,
- nemzetközi kooperációk,
- információ, tanácsadás, oktatás és továbbképzés a nemzetközi tevékenység szolgálatában,
- a vállalkozók értékrendje és beállítódása.

A magyar minta főbb adatai az INTERSTRATOS-kutatás során:

- a kérdezés ideje: 1996 tavasza
- értékelhető kérdőívek száma: 473 darab
- foglalkoztatottak száma: 1–500 fő
- legtöbbjüket 1990 és 1994 során alapították
- a felmért vállalatok ipari cégek, legtöbbjük a faipar, bútorkészítés, textilipar, építőipar és a gépgyártás területén működik
- a jogi formát tekintve a megkérdezettek több mint fele kft., továbbá nagy arányban szerepel rt., bt. és egyéni vállalkozás
- a nemek szerinti megoszlás: 20% nő, 80% férfi
- a vállalati pozíciót illetően az interjúalanyok mintegy fele ügyvezető igazgató, továbbá első számú vezetők (kereskedelmi igazgató, főkönyvelő stb.)

A vállalati kultúrával kapcsolatos főbb információk

Az elemzés során először bemutatom a válaszadó menedzserek fontosabb adatait nemek és a kor szerinti megoszlás tekintetében, továbbá néhány gondolat erejéig kitérek a képzési és oktatási hátterük és a szakmai gyakorlatuk leírására. A továbbiakban pedig feltérképezem a vizsgált vállalatok menedzsereinek értékrendjét, kultúráját. (1. tábla)

A megkérdezett nyugati menedzserek átlagéletkora 44 év, akik átlagosan 23 évesen fejezték be főfoglalkozásban végzett tanulmányaikat, ugyanezek az adatok a magyar mintában 43 év, illetve 24 év. A két mintában megegyezik az átlagos gyakorlati idő, amely 19 év. Az utóbbi három évben a nyugati menedzserek átlagosan 12 hetet töltöttek külföldön, míg a magyarok mindössze 8 hetet voltak távol hazánktól.

Megnevezés	magyar minta ⁽¹⁾	európai minta ⁽²⁾
Nemek szerinti megoszlás		
Nők	20	9
férfiak	80	91
Kor szerinti megoszlás		
16-25 évesek	2,3	2,5
26-35	16,1	18,2
36-45	38,3	33,2
46-55	38,8	31,9
56-65	3,9	12,8
66-	0,6	1,4
Gyakorlati idő	19	19
Külföldön eltöltött hetek száma	8	12

Forrás:

(1) STRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1994

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management. Ed. A.J. Haathi. Institute Report 1993-01

gosan 12 hetet töltöttek külföldön, míg a magyarok mindössze 8 hetet voltak távol hazánktól.

A klemelt értékek vizsgálata

A menedzserek egyes értékeit és attitűdjeit hat pár állítással vizsgáljuk meg.

1. Az állami és szakmai szervezetekhez való attitűd;
2. Változtatási készség;
3. Tervezés és adminisztráció;
4. Tradícióhoz való viszony;
5. Ön-imázs és az alkalmazottakhoz való viszony;
6. Családhoz és az üzlethez való viszony.

Minden értékdimenzióhoz két indikátor tartozik. Az ötfokozatú Likert-skála a következőképpen értelmezendő: 1 = egyáltalán nem értek egyet vele ... 5 = teljesen egyetértek.

A vizsgált állítások az alábbiak:

1a. Az állam nem korlátozhatja a szabadpiaci törvényeket, még állami támogatási politikával sem.

1b. A szakmai szövetségeknek és hasonló szervezeteknek kizárólag tagjaik támogatásával kellene foglalkozniuk.

2a. A változásokat feltétlen el kell kerülni egy vállalatnál.

2b. Egy vállalatnak nem kellene a honi régiókat elhagynia.

3a. A munkaköröket világosan el kell határolni egymástól és pontosan le kell írni.

3b. Jobb, ha terveznek a vállalkozók, és nem intuícióikat követik.

4a. A vállalatoknak csak jól bevált munkafolyamatokat és termelési technikákat kellene bevezetniük.

4b. Kis vállalatoknak nem kellene habozniuk nagyokkal üzleti kapcsolatot fenntartani.

5a. A kis- és középméretű vállalatok vezetőinek személyesen kell felelniük valamennyi beosztott alkalmazásáért.

5b. A vállalati vezetőknek etikus magatartást kell tanúsítaniuk.

6a. Családi vállalkozásoknál a vezetésnek a család kezében kell maradnia.

6b. A vállalat előbbre való a családnál.

1. Az állami és szakmai szervezetekhez való attitűd

A kérdőív értékelésekor a könnyebb áttekinthetőség érdekében az ötös Likert-skálát összevontuk három fokozatúvá; így az 1-es, 2-es értékeket tekintjük „nem ért egyet” értéknek, a hármast „határozatlannak” a 4-es, 5-öst pedig „egyetért” véleménynek. A továbbiakban minden állítást az új skála használatával mutatunk be. Azokra az európai országokra nem közlünk adatokat, amelyekben nincsenek vagy nem szignifikánsak a különbségek.

Az 1a. táblában „Az állam nem korlátozhatja a versenyt, még ösztönző alkalmazása révén sem” kérdés vizsgálatával értékeljük a vállalkozók attitűdjét a szabad piacok tekintetében. Általában véve elmondható, hogy az EU-tagállamok válaszadóinak többsége előnyben részesíti a szabad piacokat, habár a vállalkozók/menedzserek kb. egyötöde nem tekinti problémának az állami beavatkozást. A válaszadók 15%-a határozatlan a kérdésben. A magyar mintában kimagaslóan nagy, 32% a „nem ért egyet” választ adók aránya, az állítással csupán minden második vállalkozó ért egyet. (1a tábla)

A következő kérdés a szakmai szervezetek és hasonló testületek céljára vonatkozott. A válaszok alapján elmondható, hogy ezek a szervezetek egyértelműen a tagok hasznára kell, hogy működjenek. Ezen a véleményen van a válaszadók 66%-a, ami megegyezik a magyar mintában szereplő igenlők arányával; a norvég és a finnek csaknem egyharmada nem foglal állást a kérdésben.

1a tábla.

„Az állam nem korlátozhatja a szabadpiaci törvényeket, még állami támogatási politikával sem”

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország ⁽¹⁾	32%	16%	52%
Svédország ⁽²⁾	17%	13%	70%
Norvégia ⁽²⁾	22%	20%	58%
Átlag ⁽²⁾	18%	15%	67%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A. J. Hahti. Institute Report 1993-01

1b tábla.

„A szakmai szövetségeknek és hasonló szervezeteknek kizárólag tagjaik támogatásával kellene foglalkozniuk”

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország ⁽¹⁾	20%	13%	67%
Ausztria ⁽²⁾	5%	9%	86%
Finnország ⁽²⁾	16%	28%	56%
Norvégia ⁽²⁾	29%	27%	44%
Átlag ⁽²⁾	15%	19%	66%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A. J. Hahti. Institute Report 1993-01

2. Változtatási készség

Schumpeter szerint a változtatási készség és az innovativitás az elsődleges vállalkozói tulajdonság.

A kérdéssel egyértelműen nem ért egyet a többség. Az osztrákok és a belgák nagyobb arányban határozatlanok, mint a többi csoport. Érdekes megjegyezni, hogy minden tizedik osztrák és belga előnyben részesíti a változtatás hiányát.

A hazai felmérésből legegységesebben kivilágó ismerv a vezetők, vállalkozók változtatásokra való hajlandósága, ami egybecseng a korábban felmért adatokkal, ugyanis a magyar STRATOS-kutatás keretében is feltűnően sokan – a megkérdezettek 99%-a – vallották a változtatások szükségét. Ez a felfogásuk következetesen kiderül a közvetetten kapcsolódó kérdéscsoportokra adott válaszokból is: nem terveznek hosszú távra, és nem terveznek részletekbe menően. Ez a tény természetesen a bizonytalan és gyakorta vál-

tozó feltételekkel is magyarázható, de mindenképpen jelzi, hogy a vezetők eleve számolnak a változtatások szükségességével, és nem zárkóznak el előle. Az innovációt többségükben kockázatosnak tartják, a vállalat függetlenségét nem is adnák föl az innováció érdekében, de a megújítást, az új eljárásokat igenlik. Nyilván csak az ilyen alapállású cégek képesek fennmaradni a nagy alkalmazkodó-képességet kívánó körülmények között. Meg kell még jegyezni, hogy feltűnően kevés – mindössze 4% – a határozatlanok aránya.

2a tábla.
„A változásokat feltétlen el kell kerülni egy vállalatnál”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország	93%	4%	3%
Hollandia	95%	4%	1%
Ausztria	72%	19%	9%
Belgium	70%	19%	11%
Átlag	86%	10%	4%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

A válaszadó menedzserek 70%-a nem ért egyet azal, hogy a cég maradjon abban a régióban, ahol alapították. Habár hogyha összevonjuk a „határozatlan” és az „egyetért” rovatokat, akkor a válaszadók egyharmada előnyben részesíti azt a megoldást, hogy a hazai régióban maradjon a cég. A magyar válaszadók nagyobb arányban gondolták úgy, hogy az állítással nem értenek egyet, mint a nyugati átlag. Az európai válaszadók közül csupán a belgák vallották hasonló arányban ugyanazt a nézetet, bár ők is alatta maradnak a magyar 80%-nak. (2b tábla)

2b tábla.
„Egy vállalatnak nem kellene a honi régiókat elhagynia”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország ⁽¹⁾	80%	6%	14%
Belgium ⁽²⁾	78%	14%	8%
Norvégia ⁽²⁾	62%	23%	15%
Átlag ⁽²⁾	70%	18%	12%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

3. Tervezés és adminisztráció

A következő két állítás mind a kreatív-dinamikus elemeket, mind pedig az adminisztratív-végrehajtási elemeket elemzi.

A részletes munkakörtervezéssel kapcsolatban egyenlő számban értenek egyet, illetve vetik el azt. A határozatlanság nagyobb a svédeknél és az osztrákoknál, mint más országokban. Talán jobban látják a flexibilitással és adaptációval kapcsolatos veszélyeket, és ebből következően szükségesnek ítélik meg a részletes munkaköri leírásokat. A következő két állítás vizsgálatkor nyert magyarországi felmérés konzisztens képet mutat: hazánkban jelentősen több kis- és középvállalkozó gondolja úgy, hogy a munkaköröket világosan el kell határolni egymástól. A tervezést legnagyobb arányban igenlő belgák mögött mindössze 2%-kal maradnak el a magyarok.

3a tábla.
„A munkaköröket világosan el kell határolni egymástól, és pontosan le kell írni”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország ⁽¹⁾	28%	8%	64%
Norvégia ⁽²⁾	34%	10%	56%
Ausztria ⁽²⁾	40%	23%	37%
Svájc ⁽²⁾	50%	19%	31%
Átlag ⁽²⁾	44%	14%	42%

⁽¹⁾ INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

⁽²⁾ INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

3b tábla.
„Jobb, ha terveznek a vállalkozók, és nem intuícióikat követik”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország ⁽¹⁾	12%	17%	71%
Belgium ⁽²⁾	15%	12%	73%
Ausztria ⁽²⁾	15%	22%	63%
Svájc ⁽²⁾	32%	25%	43%
Svédország ⁽²⁾	59%	15%	26%
Átlag ⁽²⁾	33%	17%	50%

(1) INTERSTRATOS kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

Az aktív tervezést a válaszadók fele preferálja. Emögött az adat mögött azonban érdekes nemzeti különbségek húzódnak meg. Míg a svédek csupán egy-egyede favorizálja a tervezést, a belgák (73%) és az osztrákok (63%) többsége előnyben részesíti azt. A STRATOS kutatási eredményekből is kitűnik, hogy a tervezés, intuíció illetve improvizáció a vezetés tárgyában a magyar vállalatvezetők és vállalkozók is a tervezés elvét vallják. Háromnegyed részük véli, hogy kell a terv, legalábbis rövid távra, 1-3 évre. A részletes terv készítését azonban ugyanennyien ellenzik. Tehát rugalmas és rövid távú tervezési szemlélet uralkodik. Erre a kérdéskörre még visszatérünk a stratégia és a vállalati kultúra kapcsolódási pontjait feltáró 4.4-es alfejezetben.

4. A tradícióhoz való viszony

Az adminisztratív és a produktív technológiákat mérő indikátor érdekes betekintést ad a „határozatlan” reakciókba. Feltűnően magas a „nincs vélemény” kategória aránya Ausztriában, Svájcban és Belgiumban ennél a kérdésnél. A kérdésben a magyar vélemények erősen megoszlanak.

Az adatokból kitűnik, hogy a belgák és a hollandok a tesztelt rendszereket részesítik előnyben az irodában és a termelésben. Nem minden ország fogadja el ezt a nézetet. Ez egy kissé különös vélemény, azonban új megoldásokat igénylő, változó helyzetekben elfogadható. (4a tábla)

A kis- és középvállalkozások a nagy cégekre üzleti lehetőségekként tekintenek, ebből következően a kér-

désre adott válaszok pozitív attitűdöt tükröznek. Hazánk menedzsereinek véleménye leginkább a norvég válaszadók elgondolásait tükrözi: 69% ért egyet azzal, hogy üzleti kapcsolatot kell fenntartani a nagy cégekkel, ez az arány 12%-kal alacsonyabb az európai átlagnál. (4b tábla)

4b tábla.
„Kisvállalatoknak nem kellene habozniuk nagyokkal üzleti kapcsolatot fenntartani!”

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyért
Magyarország ⁽¹⁾	16%	15%	69%
Svédország ⁽²⁾	4%	11%	85%
Norvégia ⁽²⁾	17%	13%	70%
Átlag ⁽²⁾	8%	11%	81%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

5. Ön-image és alkalmazottakhoz való viszony

Feltehetjük a kérdést: a személyes felelősség milyen szerepet játszik a kis- és középvállalkozások menedzselésében? Az általános kép azt mutatja ebben a kérdésben, hogy a kis cégeknél a menedzserek többsége dönt minden kérdésben. Következésképpen a válaszadók 59%-a egyért a kijelentéssel. A belgák értenek egyet a leginkább, a svájci menedzserek pedig megosztottak a kérdésben.

Például az osztrákok között nagy számban vannak határozatlanok, ami szintén azt mutatja, hogy kételkednek a hierarchikus gondolkodásban, továbbá, hogy megítélésük szerint a delegált döntések személyzeti kérdésekben sikeresebbek.

5a tábla.
„A kis- és középméretű vállalatok vezetőinek személyesen kell felelniük valamennyi beosztott alkalmazásáért”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyért
Magyarország ⁽¹⁾	26%	14%	60%
Belgium ⁽²⁾	6%	13%	81%
Ausztria ⁽²⁾	21%	23%	56%
Svájc ⁽²⁾	43%	13%	44%
Átlag ⁽²⁾	26%	15%	59%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

4a tábla.
„A vállalatoknak csak jól bevált munkafolyamatokat és termelési technikákat kellene bevezetniük.”

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyért
Magyarország ⁽¹⁾	36%	15%	49%
Hollandia ⁽²⁾	17%	10%	73%
Belgium ⁽²⁾	12%	19%	69%
Finnország ⁽²⁾	49%	14%	37%
Ausztria ⁽²⁾	42%	26%	31%
Norvégia ⁽²⁾	58%	14%	28%
Svájc ⁽²⁾	52%	24%	24%
Svédország ⁽²⁾	71%	15%	14%
Átlag ⁽²⁾	43%	17%	40%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

A magyar vélemények az európai átlagot teljes mértékben tükrözik ebben a kérdésben.

Az 5b táblában látható: a menedzserek többsége annak a véleménynek ad hangot, hogy a menedzsereknek az etikai alapelveket számításba kell venniük a viselkedésük során. A legtöbb cég esetében etikai kódexet iparági szinten fogalmaznak meg, néhány esetben pedig a cégek szintjén készítik el. Érdeemes megjegyezni, hogy a finnek 10%-a, a svédek 14%-a nem ért egyet az állítással.

Az etikai alapelvek tekintetében szintén figyelmet kell fordítani a „határozatlan” válaszokra: átlagosan hat vállalkozóból egy, Svédországban több mint egy a négyből kételkedik abban, hogy mit lehet „fair”-nek és „unfair”-nek minősíteni különböző helyzetekben. A kérdés vizsgálatakor a magyar adatokból kitűnik, hogy feltűnően kevés az egyet nem értők és a határozatlanok aránya. Az állítást igenlők 97%-os aránya jóval magasabb, mint az átlag, továbbá érdekes megfigyelés, hogy az etikus magatartást legfontosabbnak tulajdonító belgáknál 10%-kal több menedzser értett egyet ebben a kérdésben.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország ⁽¹⁾	1%	2%	97%
Belgium ⁽²⁾	2%	12%	86%
Norvégia ⁽²⁾	3%	13%	84%
Hollandia ⁽²⁾	3%	14%	83%
Svájc ⁽²⁾	4%	17%	79%
Finnország ⁽²⁾	10%	14%	76%
Ausztria ⁽²⁾	3%	23%	74%
Svédország ⁽²⁾	14%	29%	57%
Átlag ⁽²⁾	6%	18%	76%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

6. A családhoz és az üzlethez való viszony

A 6a tábla elemzésekor érdemes megjegyezni, hogy az alkalmazott menedzsmentet nem fogadja el a válaszadók egynegyede (27%). Szintén figyelemre méltó, hogy egymásnak szöges ellentéte a norvég és az osztrák vélemény ebben a kérdésben. A norvég válaszadók ellenzik az állítást az esetek többségben, ugyanakkor az osztrákok több mint fele egyetért az állítással, holott a harmaduk határozatlan véleményen volt.

A megkérdezettek 17%-a nem ért egyet az állítással, 64% pedig helyesel, ami jóval magasabb arányt mutat, mint az európai átlag.

A magyar menedzserek véleménye leginkább az osztrákokéhoz hasonlít. Míg az európai interjúalanyok egyötöde ért egyet azzal, hogy az üzlet fontosabb, mint a családi élet, a magyar válaszadók csupán 11%-a helyesel. Feltűnően magas hazánkban az egyet nem értők aránya, ami a finn és a norvég véleményekhez közelít a legjobban. A svájciak 13%-a, a belgák 26%-a ért egyet ezzel az állítással. Figyelemre méltó a határozatlan válaszadók száma.

A méret szerinti elemzés fontos összefüggésre mutatott rá: minél nagyobb a vállalkozás, a menedzsment annál kisebb része maradhat a család kezében.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország ⁽¹⁾	17%	19%	64%
Norvégia ⁽²⁾	74%	18%	8%
Ausztria ⁽²⁾	17%	29%	55%
Átlag ⁽²⁾	47%	26%	27%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

Megnevezés	Nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország ⁽¹⁾	65%	24%	11%
Finnország ⁽²⁾	65%	18%	17%
Norvégia ⁽²⁾	61%	19%	20%
Svájc ⁽²⁾	56%	31%	13%
Ausztria ⁽²⁾	54%	32%	14%
Hollandia ⁽²⁾	53%	22%	25%
Svédország ⁽²⁾	53%	22%	25%
Belgium ⁽²⁾	48%	26%	26%
Átlag ⁽²⁾	55%	25%	20%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

A Hofstede-modell magyarországi vizsgálata

Amint azt már érzékeltettem, a magyar vállalatok kultúrája nagyon sok tényezőben hasonlít a nyugati mintában felmértekre. Gondoljunk például a hazai mintában szereplő menedzserek általános jellemzésére! A magyarok nem maradtak el képzettség tekintetében egyéb országok kis- és középvállalati vezetőitől. Egy fontos különbségre azonban felhívnám a figyelmet: a nők nagyobb arányban vesznek részt a KKV-k vezetésében hazánkban, mint nyugaton (20%, illetve 9%).

Ebből arra lehetne következtetni, hogy hazánkban a feminin értékek dominánsabbak, mint a többi országban. Többek közt ennek a kérdésnek az eldöntésére alkalmaz-

Kollektívizmus vs Individualizmus		Hatalmi távolság	
Kollektivistá	Individualista	Kicsi	Nagy
kollektív szociális keretek	laza szociális keretek	hit az egyenlő jogokban	a hatalomban levőknek privilégiumaik vannak
a személyt a közös szociális kapcsolatok határozzák meg	önmeghatározás	kölcsönös függőség	a legtöbb ember függő
a csoport vigyáz a tagjaira	mindenki magára vigyáz	a hatalom legitím szerepeken alapul	a hatalom az erőn alapul
elkötelezettség a csoport felé (fektetlen)	hangsúly az egyéni kezdeményezéseken	a hatalommal rendelkezők a többiekhez hasonlóak	a hatalmon levők erősnek látszanak
csoporton belül/kívül	mindenkire érvényes értékek	a hatalmi szerepek nincsenek tisztázva	merev, világosan meghatározott szerepek
harmónia fenntartása	szabad véleménynyilvánítás		
szegény	bűnösség	decentralizáció	hierarchia és centralizáció
„mi érzés” kapcsolatok	„én” érzés feladat	a hierarchia a szerepek egyenlőtlenségét jelenti	a hierarchia az egyenlőtlenségben fejlődik ki
a szervezet a képzést, az egészséget és a szakmai ismereteket hangsúlyozza	a szervezet a személyes időbeosztásra, szabadságra és változatosságra helyezi a hangsúlyt	konzultálás a főnök segítő demokrata	parancs a főnök autokrata vagy jóságos apa

4 Hofstede, G.: Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.

tam a Hofstede⁴ által készített modellt. A 7. táblában szereplő négy dimenziót elemeztem a magyar kis- és középvállalatok kultúrájának összefoglaló jellemzésére.

Férfiasság vs feminitás		Bizonytalanságkerülés	
Férfias	Feminin	Gyenge	Erős
törekvő magatartás	szerény, udvarias viselkedés	„a holnap majd lesz valahogy”	igénylik az előreláthatóságot
anyagi sikerek dominanciája	törődés másokkal	bizonytalanság és a változások elfogadása	a bizonytalanság iletző
Törtetés az ambíció sikerorientált	óvás, védelem mások szolgálása	alacsony stressz, kényelem	sok aggodás, belső kényszer a kemény munkára
a pénz és anyagi javak hajszolása	emberek és környezet kapcsolatának fontossága	„ami más, az érdekes” kevés szabály	„ami más, az veszélyes” formális szabályok
határozott és agresszív viselkedés	konzensus és kompromisszum	Rugalmasság a konfliktus és verseny természetes	Állandóság a konfliktus és verseny kényelmetlen
verseny és teljesítmény	szolidaritás, egyenlőség	az agresszivitás elfogadhatatlan	az agresszivitás elfogadott
világosan tisztázott neml szerepek	rugalmas neml szerepek	„nem tudom”	mindenre választ akar
teljesítmény	jólét és az élet minősége	a másság elfogadása	erős igény a konszenzusra
nagy és gyors	kicsi és lassú	motivációs céljelöléssel vagy együvé tartozással	biztonság és megbecsülés vagy együvé tartozás

Forrás: Heidrich Balázs: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól, Vezetéstudomány 1997. 4. sz., 10-11.

A STRATOS-kérdőívből az „Értékítéletek” című fejezetből kiválasztott tényezők egyszerű számtani átlagát képeztem. Tekintettel arra, hogy mindegyik megálapításra az 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán válaszoltak, a skálák középpontjának a 3-as értéket tekinttem.

Dimenzió megnevezése	Középtérték
Feminin-maszkulin	3,22
Hatalmi távolság (kicsi-nagy)	3,42
Bizonytalanságkerülés (gyenge-erős)	3,19
Kollektívizmus-Individualizmus	3,50

Forrás: STRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1994

Először lássuk a férfias-nőies értékeket! A legtöbb kultúrában a férfiaktól elsősorban a rámenősséget, míg a nőktől inkább a gondoskodást, mint alapvető szerepet várják el. A magyar mintában a nők magas arányával kapcsolatos megjegyzésemmel ellentétben, a kiválasztott 15 kérdés átlagolása során a 3,22-es értéket kaptam, ami azt mutatja, hogy a KKV-knál a *maszkulin* jegyek erősebbek, mint a *femininek*. Több tényezőnél is tapasztalhattuk, hogy az anyagi sikereknek, a teljesítménynek nagy fontosságot tulajdonítottak a válaszadók.

A következő dimenzió a hatalmi távolság, ami megmutatja, hogy milyen a szervezetekben a vezetői döntéshozatal jellege, mennyire félnek a munkatársak a közvetlen felettesükkel való egyet nem értésüket kifejezni, illetve, hogy milyennek szeretnék látni feljebbvalójuk vezetési stílusát. A vezető-beosztott kapcsolatban a hatalom gyakorlásának mely módjai és eszközei fogadhatók el.

A felmérés adatai alapján elmondhatjuk, hogy a *hatalmi távolság nagy*, hiszen a számtani átlag értéke 3,42 lett. Általában véve nem értettek egyet azzal, hogy a decentralizált döntéshozatal legyen a vállalat egyik vezetési alapelve. Több válaszból is kiderült: a menedzserek úgy gondolják, hogy a hatalomban lévőknek privilégiumai vannak. Számomra nagyon meglepő volt, hogy a mintában szereplő kis- és középvállalkozási körre ilyen mértékben jellemző a nagy hatalmi távolság.

A harmadikként vizsgált dimenzió a bizonytalanságkerülés, ami azt jelzi, hogy milyen erős a szabályokhoz való ragaszkodás mértéke, mekkora az érzékelt stressz nagysága. Ez az a dimenzió, amelynek révén össze tudjuk hasonlítani, hogy a különböző kultúrákhoz tartozó szervezetek tagjai milyen mértékben képesek tolerálni az észlelt bizonytalanságot – a szervezetek környezetének változékonyságát, kiszámíthatóságát.

A 4.3-as alfejezetben bemutatott eredmények azt mutatják, hogy több állításnál is erős a bizonytalanságkerülés, ami jóval a nyugati átlag felett van. Hazánkban például több vállalkozó gondolta úgy, hogy a munkaköröket világosan el kell határolni egymástól. Továbbá sokkal többen preferálták a tervezést az intuícióval szemben, valamint markánsabban kifejezésre juttatták azt az álláspontot, hogy a jól bevált munkafolyamatokat és termelési technikákat kellene bevezetniük.

A negyedik dimenzió az individualizmus-kollektívizmus. Ez fontos szerepet játszik abban, hogy a szervezeteken belüli kapcsolatok miként fognak alakulni. A négy dimenzió közül ez mutatta a legmagasabb értéket. Megállapítható, hogy a hazai kisvállalkozók inkább individualisták, mint kollektív gondolkodásúak. A válaszokból kiderült, hogy a menedzserek/tulajdo-

nosok a hangsúlyt az önmeghatározásra, önmegvalósításra helyezik. Nagyon fontos értéknek tartják a függetlenséget.

Összességében megjegyezhető, hogy a magyar kis- és középvállalkozások viselkedésére nagymértékben rányomják bélyegüket az 1990-es évek jellemzői, az átmeneti gazdaság jelei, valamint a gazdaságpolitikai irányvonal. A felsorolt táblák, ábrák alátámasztják azt az állítást, hogy a vizsgált cégek sokkal dinamikusabb és érdekesebb korszakot élnek át, mint nyugati társaik. Az okok mélyrehatóbb elemzése során kutatócsoportunk arra törekszik a továbbiakban, hogy megvizsgálja az iparági sajátosságok, a vállalkozói típusok, a méretkülönbségek és az eltérő mikro környezet differenciáló hatását.

Hazánkban a vállalati kultúra témaköre nagyon időszerű: vizsgálata hozzásegíthet a kultúráváltoztatás gyakorlatiasabb megközelítéséhez. Úgy vélem, a stratégiai koncepciók kiválasztásánál jobban figyelembe kellene venni a jelenlegi értékrendszert, és tudatosan fel kellene mérni, hogy milyen lehetőség van azok változtatására. Végeredményben a stratégiát csak akkor lesz képes egy adott szervezet végrehajtani, ha azt a vállalat minden tagja megérti és támogatja is.

Felhasznált Irodalom

- Barakonyi K. (szerk.): *Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón*. Tanulmánykötet, Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 1995, 106.
- Borgulya Istvánné – Bencze V. – Kiss Tibor: *A kis- és középméretű vállalatok értékrendje, stratégiai magatartása*, Marketing & Menedzsment, 1996/6, 30-39.
- Borgulya Istvánné: *Üzleti kommunikáció kultúrák talákozásaiban*, Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs, 1996, 237.
- Haahti, A. J. (Ed.): *INTERSTRATOS. Internationalization of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises*, European Institute for Advanced Studies in Management, Institute Report 1993-01.
- Heidrich Balázs: *A vállalati kultúra magyar sajátosságairól*, Vezetéstudomány 1997. 4. sz., 10-11.
- Hofstede, G.: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Szerzőnk tanársegéd a
JPTE KTK Stratégiai management tanszékén

A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban

Napjainkban az Internet segítségével a Föld bármely pontjával kapcsolat teremthető pillanatok alatt, a gazdaság valóban globalizálódott, a vállalatok mozgásterét egyre kevésbé szűkítik az országhatárok, ellenben felértékelődnek a kulturális különbségek.

A rendszerváltás óta a magyar gazdaságba mintegy 17 milliárd \$-nyi külföldi tőke áramlott be. Ezen új szervezetekben dolgozó szakemberek azonban más-más országból és vállalattól, kulturális közegből érkeztek, de együtt kell működniük a vállalati célok eléréséért. Ugyanakkor a munkavállalók nem tabula rasa kerülnek a szervezetbe, hanem magukkal hozzák egyéniségüket, s mindazon értékeket, preferenciákat, elveket, magatartásformákat, viszonyulásokat stb., melyeket társadalmi szocializációjuk során, mondjuk az iskolapadban, a családban, az előző munkahelyeiken megszereztek.

Joggal mondhatom tehát, hogy ilyen logikával a gazdaság a társadalom alrendszer, hiszen a szereplők főképp társadalmi szabályok alapján tevékenykednek a gazdaságban. Ennélfogva egy szervezet nemcsak kizárólagosan gazdasági egységként funkcionál, hanem felfogható társadalmi „élőhelyként” is, ahol az alkalmazottak gazdasági tevékenységét véghezviszik. Természetesen a vállalati kultúra kialakításában másik oldalról jelentős szerepe van a vállalat profiljának, termelési technológiájának is, de ebben az esetben csak a társadalmi aspektusra koncentrálok.

Konklúziót vonva a fenti gondolatmenetből megállapítható, hogy az a szervezet lehet sikeres a piacon, amelyik figyelembe veszi működése során az ott dolgozók társadalmi-kulturális értékrendszerét, mert amennyiben nem sikerül a szervezeti működés és az alkalmazottak, vagy az alkalmazotti csoportok között egészséges légkört kialakítani, az nagyban veszélyeztetheti a vállalati célélérést. A fejlődni kívánó magyar gazdaság számára ez a probléma kardinális kérdésként jelenik meg pl. a vegyesvállalatokban.

Amíg azonban nem sikerül megragadni a szervezeti kultúra alapjellemzőit, addig a rendszer „finom-

hangolása” sem hozhat eredményt. A tudományos alapkérdés tehát úgy vetődik fel, hogy milyen vállalati viselkedésvonások alapján lehet tipologizálni a szervezeti kultúrát. E tanulmány arra keres választ, hogy a tárgyalási és döntéshozatali stílus elemzésével milyen szervezeti kultúrátípusokat lehet megkülönböztetni.

Először azonban a kultúra dimenzióit és szintjeit kell elkülönítenem, hogy pontosan elhelyezhetővé váljon ebben a rendszerben a tárgyalási stílus.

A kultúra szintézises modellje

A kultúra társadalmi léptékben egy embercsoport által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége. Jelen esetben időbeni (történelmi) és térbeli (földrajzi) korlátokkal sem éltem. Maga a kultúra (civilizáció) nemcsak egy történelmi időszakot ölel fel, hiszen pl. a tradicionalizmus, a múlt értékeinek ápolása is a jelen kultúra része, ugyanakkor nem is „röghözkötött”, hanem embercsoport által életben tartott értékegyüttes, melyet ugyan erősíthet a tisztán elkülöníthető földrajzi elhelyezkedés, de nem létfeltétele annak (lásd diaszpórák, bevándorlók).

Az általam értelmezett kultúrafelfogás tulajdonképpen egy szintézises modell (1. ábra). Alapvetően P. Múri¹ jéghegy példáját használom, mivel ő azt állítja, hogy a kultúrának két értelmezési szintje létezik, a látható tartomány és az ún. mélykultúra.

A felső szintet olyan kulturális megnyilvánulások jelentik, mint pl. a társadalmi berendezkedés és rétegződés, a nyelv, a családszerkezet, a nemek közti viszony. Ezek direkt módon irányítják a kulturális elemeket.

A mélykultúra szintjén az Edgar H. Schein² által definiált premisszák alkotják a jéghegy láthatatlan ré-

1 Heindrich Balázs: *A vállalati kultúra sajátosságai a nemzeti kultúrák tükrében*, Felső-Magyarországi Szemle, 1994/1.

2 Barakonyi Károly - Lorange, Peter: *Stratégiai management*, KJK, Bp. 1991, 296.

szét. Tulajdonképpen ezek azok a Miért? kérdések, melyekre az ember évezredek tudásával alakított ki választ. Ilyenek lehetnek pl. a transzcendencia, a világ és ember, illetve az emberek egymás közti viszonya, tér és idő kérdése.

A kultúra két szintre bontása természetesen utközik Schein háromszintes modelljével, hiszen ő bizonyos kultúraelemeket köztes szintként definiál. Álláspontom szerint viszont ezek olyan kapcsolati rendszerek, melyek közvetítik és tudatosítják a mélyrétegek üzeneteit a társadalom felé. Ilyen rendszerként foghatók fel pl. a vallások és az etikai szabályok is. Így az ellentét pusztán elvi síkon mozog, mivel azt, hogy valamely dimenzió mely része látszik, s mely része merül el, mindössze a szituációs „hullámsztól” függ, vagyis csak az adott helyzetben értelmezhető.

Emellett persze bizonyos elemek mindig a felszínen, míg mások mindig a mélyben maradnak, így ez a „merülési tartomány” értelmezhető a sheini második szintként is.

A jéghegy „csúcsai” a kultúra dimenzióit jelképezik. Ez alapján megkülönböztetem az egyéni, csoport- és társadalmi kultúrát. A perszonalis szegmenshez a személyes jellemzők közül a szocializációval tanult tulajdonságok éppúgy beletartoznak, mint a genetikai jegyek. A csoportkultúra körébe sorolható a vállalat, illetve minden olyan közösség, melynek egyedi, környezetétől részben elütő érték- és normarendszere van, míg a társadalmi kultúra kifejezést szinonimaként használom a nemzeti kultúra fogalmával, melyet e rész elején definiáltam.

Mindhárom dimenzióknak vannak látható és mélykultúra szintjei, s léteznek közös tartományai a másik kettővel, mindkét szinten, mindamelllett nem részhalmozai egymásnak. (1. ábra)

Miért fontos kultúrák közti közös tartományokat keresni? A vállalatban belüli együttélés és a vállalatközi

együttműködés során szükségesek olyan kapcsolati pontok, melyekre építve közös értékeket lehet kialakítani. Ez a harmonikus vállalati kultúra kialakításának alapfeltétele.

Mégis hogyan definiálható pontosabban a vállalati kultúra? E kifejezést sokféle szinonimával illetik, mint pl. *ethosz*, szervezeti klíma, vállalati stílus. Én Kono nézetét osztom, aki három tényező kompozíciójaként fogja fel a vállalati kultúrát:³

1. Vállalatban belül elfogadott közös értékek.

2. Vállalatban belül általánosan érvényesülő viselkedés minták.

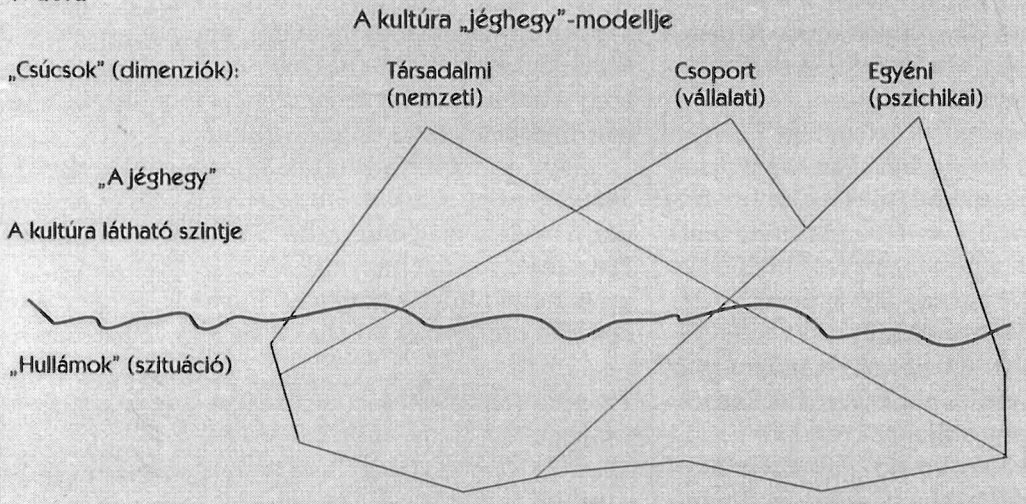
3. Vállalati döntéshozatalban használatos gondolkodásmód, megközelítés, eljárások és minták.

Milyen hatások formálják a fenti összetevőket? Először is, melyeket a társadalomból hoznak magukkal az alkalmazottak és a vezetők. A kultúra másik részét gazdasági értékek, elvek alkotják, amelyekkel biztosítani lehet a szervezet racionális működési céljait. A harmadik elem, mely élővé és egyedivé teszi a vállalati kultúrát, a személyes, egyedi tapasztalatok, az egyéni karakter.

Hasonlóképpen fogalmazta meg ezt Dr. Szűcs Pál is:⁴ „...a szervezet kultúrája... egyrészt a tevékenység feltételeit jelentő, tárgyasult értékek(et jelenti), ...másrészt magába foglalja azokat a nem tárgyasult értékeket, amelyek a szervezeti és szervezeten kívüli viszonyok hatására rögzültek az emberekben, amelyek jórészt szokássá váltak.”

Az így megjelenő értékrendvonulatokat Pascal-Athos 7S modellje közelíti legjobban. A modell magja a szervezetben élő közös értékek (Shared values), amelyek összekötik az ún. kemény oldalt (Strategy, System, Structure) a lággyal (Staff, Skills, Style). Ez az elgondolás hasonlítható egy házhoz, amelynek részei a kemény és lággy építőelemek, de az értékek jelentik azt a kötőanyagot, ha tetszik habarcsot, mellyel a ház egységgé tud szilárdulni, képessé válik feladata betöltésére. Nélküle egy kis vihar, piaci változás, romba döntené az épületet.

1. ábra



3 Vö.: Akihiro, Ishikawa: *A vállalati kultúra fogalma Japánban*, Vezetéstudomány, 1994/4.

4 Szűcs Pál: *A vállalati szervezeti rendszer*, JITE Nyomda, Pécs, 1995.

Az értékrendek különbözőképpen ölthetnek testet a vállalati filozófiákban, krédókban:

1. tábla. Vállalati krédókban megjelenő vállalati értékek ⁵	
Merck	<ul style="list-style-type: none"> • Szociális felelősség... • Tudományos alapú innováció... • Munkából származó profit, humánus juttatások
Nordstrom	<ul style="list-style-type: none"> • A vásárló kiszolgálása mindenek felett • Kemény munka és egyénre szabott termelékenység • Soha ne legyünk elégedettek...
Phillip Morris	<ul style="list-style-type: none"> • A szabadság választásának joga • "Győzelem – jó értelemben vett harcban legyőzni másokat • Támogatni az egyéni kezdeményezéseket • Kemény munka és folyamatos önfejlesztés
Sony	<ul style="list-style-type: none"> • A japán kultúra és nemzeti státusz emelése • Úttörő lenni-nem követni másokat, megtenni a lehetetlent...
Walt Disney	<ul style="list-style-type: none"> • Az amerikai értékekre való nevelés, azok hirdetése • Kreativitás, álmok, képzelet • Fanatikus figyelem a konzisztenciára és a részletekre

Látható, hogy eltérő társadalmi kulturális közegekből induló vállalatok igen sajátos értékelemeket tartanak szervezeti kultúrájuk magjának, ezáltal más-más vonásokkal rendelkező szakembereket foglalkoztatnak. E szervezeti értékrend Kono által definiált harmadik elemének megjelenési területe a vezetési stílus (a 7S modellben Style). A következőkben ennek vetületeivel foglalkozom.

A vezető és a tárgyalás

A vezetési stílus a szervezeti ethosz egyik fontos megjelenési területe. A stílus (style) a Pascal-Athos-modellben a vezetés – vezető viselkedését jelenti, míg Kono meghatározása szerint a döntéshozatalban használatos gondolkodásmódok, megközelítések, eljárások tartoznak e tárgykörbe.

A vezetőknek kiemelkedő szerepük van a szervezetben, mivel pozíciójuk által lehetőségük nyílik a vállalati célkitűzések megvalósításával kapcsolatos döntések meghozatalára, a szervezeti értékrendszer befolyásolására, s e két terület koordinálására is. Állásponantom szerint e hármas feladat megoldására irányuló tevékenység megjelenési formája a stílus. A menedzserek ennek segítségével próbálják teljesíteni a szerveze-

tek szociáldarwinista⁶ felfogásából eredő célját: a vállalati túlélést, fejlődést.

E problémák eliminálása állandó egyeztetésre és döntési helyzetekbe kényszerítik a vezetőket. Minél összetettebb, stratégiai jellegű a szituáció, a megszülető döntés annál inkább kommunikációs folyamat, tárgyalás eredménye.

A tárgyalás tehát a szervezeti problémák megoldását (a vezetői döntést) elősegítő kommunikációs folyamat, melynek vállalatközi és vállalaton belüli típusa különböztethető meg.

A tárgyalás és döntéshozatal során azonban az alkalmazott metódus és stílus a három „csúcsméretű” befolyásának eredőjeként jelenik meg. Egyéni szinten a döntéshozó habitusa, lelki alkata, vállalati szinten a Pascal-Athos-modell elemei, míg társadalmi oldalról a szervezetben és a tárgyalásban résztvevő egyénekben élő társadalmi kultúraelemek határozzák meg az alkalmazott tárgyalási módszert.

A tárgyalási kultúra típusai

Mivel a tárgyalási és döntéshozatali folyamatnak számos, a tárgyalási szituációtól is függő gyakorlati megjelenési formája létezhet, ezért szükségesnek éreztem néhány vizsgálati alapelvet rögzíteni, ezzel mintegy elemzési keretet is teremtve a későbbi összehasonlító munkához:

1. A tárgyalás fogalmát tágan értelmezem, vagyis ideértem mind a vállalatközi, mind a vállalaton belüli döntésre törekvő kommunikációs formákat is.

2. Csupán az egyenrangú tárgyalási pozícióból induló felek között kialakuló tárgyalási folyamatot vizsgálom.

3. A tárgyalást kulturális szemszögből elemzem, s csak érintem működési feltételrendszerének egyéb elemeit (pl. a vállalat technológiai, ill. a vezető pszichikai jellemzői).

4. Az ismérvek kiválasztásánál elsősorban a döntéshozatali folyamatra koncentrálok, hogy rámutassak a kulturális eltérésekre.

5. A döntés fogalmát szűken értelmezem, ugyanis nem vizsgálom a tárgyalás és egyeztetés nélkül hozott egyedi döntéseket.

6. A szervezeti kultúracsoportok saját jellemzőiből fakadó viselkedését elemzem, s nem foglalkozom a másik tárgyalófélnel az elsőre gyakorolt befolyásával.

7. A létrehozott kultúrátípusok tiszta, elméleti csoportok, amelyek a szervezeti gyakorlatban gyakran kevert, vegyes formában jelennek meg, valamely kategória dominanciájával, ebből következően ez utóbbiak visszavezethetők a három alapirányzat valamelyikére.

⁵ Collins, J. C. – Porras, J. I.: *Building your company's vision*, Harvard Business Review, 1996. szeptember-október, 68.

⁶ Guiot, J. M.: *Szervezetek és magatartásuk*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1984.

2. tábla.
Szervezeti kultúrátípusok

Ismérvek / Típusok	Integrációs	Individualista	Kollektivista
1. Beállítódás	Individualista, korporációs	Individualista, technokrata	Kollektivista
2. Orientáció	Integráció, kooperáció	Siker	Kölcsönös tisztelet
3. Vezetés	Egyéni	Egyéni	Csoport
4. A tárgyalás célja	Egy jó üzlet megkötése	A legjobb üzlet megkötése	Hosszú távú kapcsolat kiépítése
5. Felhatalmazás	Jelentős	Teljes	Minimális
6. A tárgyalás bevezetése	Szertartásos, Rövid	Nincs bevezető	Szertartásos, Hosszú
7. A kérdések megtárgyalása	Külön tárgyalja	Együtt tárgyalja	Csomagként tárgyalja
8. Taktika	Meggyőző, Ajánló	Lehengerlő, Fenyegető	Megértő, kötelezettségre hivatkozik
9. Érvelés	Logikus	Profitcentrikus	Szükséglet-centrikus
10. Ajánlat	Konkrét, tágan értelmezetten	Konkrét, szűken értelmezetten	Globális
11. Engedmény	Közepes	Szerény	Nagy
12. Döntési felelősség	Egyéni	Egyéni	Csoportos
13. Döntési idő	Rövid	Rövid	Hosszú
14. Megegyezői időtáv	Taktikai jellegű	Operatív jellegű	Stratégiai jellegű
15. Döntési legitimitás	Részleges	Utólagos	Formálisan teljes
16. Kívánt tárgyalási végpont	Nyertes - nyertes, nem akar veszteni	Nyertes-vesztes, nyerni akar	Nyertes - nyertes, a közös siker a fontos

Az ily módon rögzített elvek alapján az általam elkülönített tárgyalási kultúracsoportok és elemzési ismérvek a 2. tábla szerint alakulnak.

Az integrációs típusú vállalatokra a legjellemzőbb példákat az EU-ban működő szervezetek között találhatjuk. Az individualista szervezetnek jó táptalajt jelent az észak-amerikai társadalmi értékrend, míg a kollektivista típus a távol-keleti vállalatok közt gyakori. Mindezek ellenére óvakodom attól, hogy a szervezetekre valamiféle földrajzi elhatárolást erőltessenek, hiszen mindhárom példaként felhozott régióban megtalálhatóak ezek a formák, s ebben az esetben a sztereotípiá hibájába esnek.

Visszatérve a táblában felsorolt ismérvekre, azok sorrendjét úgy alakítottam ki, hogy követhetővé váljon a döntéshozói folyamat, amely egy tárgyalási alappozícióból indul (1-3. sor). Ez az indulóhelyzet nagy-

mértékben befolyásolja a tárgyalási cél meghatározását (4. sor). Ezután a konkrét tárgyalási szakaszok következnek: a partner felmérése (5-6. sor), a tárgyalás lényegi része (7-11. sor). Végül a döntés dimenzióinak elemzése következik (12-16. sor).

A folyamat vizsgálatával tehát lehetővé válik, hogy a vállalati kultúrátípusok minden lényeges, eltérő aspektusa feltáruljon az olvasó előtt. Végezzük először az alappozíciók feltárását!

A tárgyalási alaphelyzet

Az attitűdök és orientációk definiálják a szervezetet képviselő tárgyaló viselkedését, így behatárolják magát a döntést is. Ebből a megfontolásból választottam a szervezettípusok elnevezéseit ezekből a kategóriákból.

Az integrációs és az individualista megközelítés tulajdonképpen egy töről fakad, de míg az első fokozottan figyelembe veszi a vállalatban belüli és a vállalatok közötti együttműködés fontosságát, addig az individualista tárgyaló felet a személyes siker, a profit érdekli. A kollektivista álláspont eltérő, hiszen itt elsősorban a közösségi érdek (belső szervezeti csoport, vállalatcsoport) a legbefolyásolóbb tényező, nem az egyén.

A tárgyalási orientáció is az előzőeket támasztja alá. Az integrációs fél számára a gazdasági siker mellett a kooperáció elérése, az együttműködés, a vélemények közös nevezőre hozása jelenti a kihívást. Az individualista a hős szerepét keresi, egyéni dicsőséget, sikert akar elérni, hiszen ezek alapján ítélik meg értékét a szervezetben, míg pl. egy keleti partner amellet, hogy tiszteletet vár el, fontos számára, hogy láttassa, mennyire tiszteli partnerét, mely elv szigorú etikai normaként él a konfucianus társadalmi környezetben.

A tárgyalás műveleteinek irányítása és maga a döntés az első két forma delegációiban egyszemélyi vezetést jelent, s a legtöbb esetben a vezető egyben döntéshozó is, felhatalmazása jelentős vagy teljes. Természetesen stratégiai, vagy bonyolult speciális kérdésekben a delegációk szakértő véleményét is kikérik, sőt kisebb esetekben dönthetnek is, de a végső álláspont kialakítása egy személy döntésén alapul.

A kollektivista szervezet delegációja a tárgyaló partner felé formálisan homogén csoportként viselkedik, a vezető az összes döntésben érdekelt véleményének arti-

kulálására törekszik, de csak a legkritkább esetben rendelkezik ráruházott döntési jogosultsággal, ugyanis a tárgyalások sikeréért a küldöttség kollektíven felel.

Ezek az említett dimenziók egy olyan alapszituációt teremtenek, amely kulturális közegenként eltérő tárgyalási módozatok kialakulását segíti.

A tárgyalás célja

A tárgyalás menetének elemzéséhez szükséges behatólni, hogy kultúrkörönként melyik szervezetnek mi a célja a tárgyalással.

Az individualista tárgyaló mereven ragaszkodik a szűk gazdasági racionalitáshoz, vagyis a szituációban elérhető legjobb üzletet akarja megkötni, hasznossági célfüggvényének globális maximumát keresi.

Kooperáló társa nemcsak rövid távú gazdasági, de közép- és hosszútávú integrációs együttműködési előnyöket is figyelembe véve dönt, számára az előzőekben szűken értelmezett hasznossági függvény szuboptimuma is megfelelő. Ez nem azt jelenti, hogy kevesebb is beéri, mint az elsőként említett, hanem hogy más tényezőket is figyelembe vesz céljainak kialakításában, nem csak a piaci elveket.

Kollektivistá oldalról vizsgálva a hosszú távon gyümölcsöző együttműködés feltételrendszerének kialakítása az elsődleges feladata a delegációnak. Ilyen megközelítés esetén a partnerrel létrehozott harmonikus közösségi szemlélet megteremtésének lehetősége jóval fontosabbá válik a jelen profitkilátásainál, hiszen ez alapozza meg a kooperáció jövőbeni gazdasági sikerességét.

A tárgyalási folyamat

A vállalati célok ismeretében az integrációs tárgyalódelegációk felhatalmazása jelentősnek nevezhető abból a szempontból, hogy a vezetőknek tág tere nyílik a megegyezésre, de általában bizonyos területi, szervezeti egységes álláspont kialakulása esetén foglalhat véglegesen állást az adott kérdésben.

Az individualista szervezet menedzsere „hajóskapitány”, akinek elsődleges feladata a szervezeti hajó megfelelő irányba terelése. E szerepéből fakadóan egy-személyben dönt, felelősége teljes, hiszen vállalata azért delegálja, hogy oldja meg a kérdéses problémát. A döntéshozásban esetlegesen részt vevő tanácsadók csak a döntéshozatal szakmai kérdéseinek átlátásában segíthetnek.

A kollektivistá delegáció felhatalmazása azonban szinte csak a tárgyalásra terjed ki, elsődleges feladata a partner felmérése, a bizalomépítés. A szervezet általában minimális döntési felelősséggel hatalmazza fel képviselőit, míg a másik félről kimerítő és részletes ismeretre szert nem tesz.

A szervezet által generált bizonyítási kényszerből és a kemény hatékonysági feltételekből következően (a legjobb üzlet megkötése) az individualista tárgyalónak nincs felesleges ideje (The time is money), ezért a tárgyalás során szinte bevezetés nélkül, in medias res tér az üzleti kérdésekre.

Az integrációs törekvéseket megjelenítő tárgyalópartner céljai megkövetelik a rövid „terepfelmérést”, a főbb kérdések rövid bevezetését, míg a harmadik típusú delegáció szinte csak azért jön a tárgyalásra, hogy információkat, benyomásokat szerezzen, így hosszú, szertartásos „feltérképezést” végez. Ez a tárgyalófél az előző kettőhöz viszonyítva „ráér”, hiszen nincs felhatalmazása megegyezni a másik féllel, így tárgyalása ki is merül a bevezető szakasszal, hiszen alapvető feladatának ez tekinthető.

A tárgyalás első szakaszában az integrációra törekvő fél logikai ok-okozati összefüggésekkel kapcsolja egymáshoz a megoldandó kérdésrészeket, hajlamos leválasztani azokat egymásról, hogy akár részkompromisszumokat tudjon elérni. Taktikájában éppen ezért meggyőző, érvelő stílust használ, ajánlata gazdaságilag megalapozott, de tág megegyezési teret biztosít a másik fél számára, vagyis hajlandó engedményre.

Az individualista szervezet menedzserét nem érdekli a másik fél tárgyalás utáni helyzete, hanem elsősorban a saját problémájának megoldásával törődik, melyet szervezetének kultúrája állít fel vele szemben elvárás-ként. Tehát nem éri be kvázi jó megoldásokkal, számára csak a legnyereségesebb verzió elfogadható. Ebből következően profitcentrikus álláspontot képvisel, ajánlatában általában kicsi a „holtjáték”, nem hajlandó külön kezelni az egyes kérdéseket, hiszen számára az ilyen típusú megoldás nem hoz áttörő sikert, ezért tárgyalási stílusát legjobban a kemény, lehengető jelzőkkel lehet illetni.

A kollektivistá fél felfogása merően más. Ha a hosszú „előjáték” után sor kerül egyáltalán konkrét tárgyalásra, akkor a megegyezési hajlandóság nagy távlatokra szóló, éppen ezért a delegáció az eldöntendő kérdéseket egy csomagban tárgyalja, a jövőben esetlegesen felmerülő más együttműködési variációk mellett. Globális ajánlatot kínál partnere számára, amely nem mindig kötődik szorosan a konkrét ügylet-hez, hanem inkább a hosszú távú együttműködést szorgalmazza, így az ajánlat tág teret enged az alknak, a küldöttség nagy engedményre hajlandó.

Mindezt a „nagyvonalúságot” azért engedheti meg a csoportképzésen alapuló szervezet, mert kultúrájából fakadó értékrendje nem elsősorban a profitképzésen alapul, hanem a piacrészesedésen nyugvó biztos növekedésen, ezáltal érvelésében a gyarapodás feltételeihez nélkülözhetetlen szükségletek számítnak alapkövetelménynek.

A delegáció tárgyalási stílusa merev, hiszen nem engedheti a csoportok közötti nyílt konfrontációt. Így az esetlegesen elutasító válasz is burkolt, más kötelezettségekre hivatkozó, miközben megértésükről biztosítja a partnert, s formálisan egyetértenek álláspontjával.

Meg kell jegyezni, hogy ez az a tárgyalási elem, amely a legtöbb értelmezési problémát jelenti a másik két szervezeti kultúra képviselőinek e harmadikkal folytatott tárgyalása során, mivel pl. az individualista fél gyors, tiszta válaszokat szeretne kapni, s így nem tudja értelmezni a kollektivisták partner lassú, számára homályos válaszait.

A döntés dimenziói

Elérkeztem a tárgyalás végső szakaszához, a döntéshez. Ebben a pontban bátrabban használlok földrajzi elkülönítést, mivel a döntés megítélésében tisztábbak a társadalmi (nemzeti) kultúrából származó eltérések. Ez azonban nem jelenti azt, hogy bizonyos tájegységekre kizárólagosan jellemző lenne egyik vagy másik forma, hanem olyan példaként használom ezeket, amelyek segítenek értelmezni a három szervezettípus viselkedését.

Az európai és amerikai döntéseméletben a döntés visszavonhatatlanul kizárja a további töprengést, így módon a fogalom a cselekvéshez, vagyis a megvalósítás kezdetéhez kapcsolódik. Pascal és Athos ezt a visszavonhatatlanságot mutatja ki az angol decision és a francia décision (döntés) szavakban megjelenő latin cisio (vágás) szóval.

Véleményem szerint a magyar értelmezés is hasonló, hiszen ha a „dönt” igét közelebbi vizsgálat tárgyává tesszük, akkor világosan látszik, hogy egy nyugvó állapotból való visszafordíthatatlan elmozdulást jelent, amely így a jövőbeni történésekkel áll szoros viszonyban.

Az integrációs szervezet képviselője, jelentős felhatalmazása tudatában, az egyéni felelősséget vállalva, a kollektív típushoz képest rövid idő alatt hozza meg döntését, amit egyeztet a delegáció tagjaival és a felső vezetéssel. Döntésének legitimizációja azonban csak részleges lehet, hiszen az demokratikus elvek alapján jön létre, melyhez elegendő az egyszerű, ritkábban a kétharmados többség. A megegyezési időtáv taktikai szintű, ami azt jelenti, hogy a döntési lehetőségek mérlegelése során nem csak a rövid távú profitszemponatok érvényesülnek, mert a kollektivisták felfogáshoz képest az integrációs szervezet jóval kisebb időhorizontban gondolkodik. Lényeges még megemlíteni az „élni és élni hagyni” elv gyakorlati alkalmazását,⁸ ami lehetővé teszi a szuboptimum megtalálása mellett a nyertes-nyertes pozíció elérését.

Az individualista tárgyalópartner szintén egyszemélyben, rövid idő alatt dönt, s a döntéssel kapcsolatos

felelősség is az ő vállán nyugszik. Mivel az adott szituációban gyors döntésről van szó, ezért nincs ideje a vezetőnek egyeztetni, kivárni, amíg szervezetének véleménye is megegyezik a sajátjával, így válaszának legitimitását utólagosan kell megszereznie. Ugyanakkor álláspontjának kialakításakor dominanciát élvez a rövidtávú nyereség (siker), ezért a megegyezési időtáv operatív jellegű. Az individualista felet saját érdekérvényesítésének elsődlegessége miatt nem érdekli partnere döntés utáni helyzete, a sikert magának akarja learatni, tehát tárgyalási végpozíciójára jellemző a nyertes-vesztes állapot.

A döntést illetően a keleti ember alapvetően másként gondolkodik, mint nyugati társa. E felfogás szerint semmi sincs véglegesen eldöntve, vagy ahogy a japánok mondják: „A döntés még sohasem változtatta meg a valóságot.” Így a keleti döntési folyamatban lehetővé válik az „együtt úszás” az eseményekkel. Ballon úgy fejezte ki a rendszerek közti különbséget, hogy a nyugati döntés üzenet jellegű, míg a keleti az akarat masszírozása.⁹

Tehát a kollektivisták szervezet számára a döntés előtti történések nincsenek éles határvonallal elválasztva a majdani eseményektől, ezért maga a döntési folyamat is lassú. A kialakuló kapcsolatrendszer stratégiai fontosságú, hosszú időre meghatározza a partnerek együttműködésének kereteit, ezért a döntésben minden érdekelt félnek részt kell vennie, vagyis a döntés, és az érte vállalat felelősség csoportos. Ugyanakkor a teljesen megegyező álláspontok elérésére is törekednie kell a szervezetnek, még a döntés meghozatala előtt. Ennek eléréséhez természetesen idő kell, de amennyiben sikerül „a kiálló szöveget beverni”, vagyis a véleménykülönbségeket eliminálni az informális jellegű (folyosói) egyeztetéseken, akkor ez 100%-os egyetértést és elkötelezettséget biztosít a formális döntési szituációban. A kollektivisták szervezetnek nem saját szerzett előnyei számítanak a tárgyalás végeztével, hanem a hosszú távon létrejövő kapcsolatból származó közös siker, vagyis kölcsönös meglegedettségre törekszik.

Konklúzió

A bemutatott kulturális jéghegy-modell lehetővé teszi, hogy elkülöníthetővé váljanak azok a tényezők, amelyek hatással vannak a szervezet egyedi karakterének formálására.

Az egyes szervezetekre jellemző sajátosságok a szervezeti viselkedés „kimeneti oldalán” figyelhetők meg, ezek közé tartoznak a tárgyalás és döntés során észlelhető magatartásjegyek is. Ezek alapján három,

⁸ Borgulya Istvánné: *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*, JPTE Nyomda, Pécs, 1996, 95.

⁹ Marosi Miklós: *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése - magyar gyakorlata*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1988.

egymástól lényegükben különböző szervezeti kultúra-típust különböztettem meg. Mindhárom esetben érzékelhető a jéghegy-modell dimenzióinak hatása a tárgyalási és döntési folyamatra:

- Az első formáló elem a tárgyaló személyes, pszichikai jellemzői. Ennek hatása letagadhatatlan a tárgyalás menetére, hiszen a menedzser alapvetően saját magát befolyásolja és kontrollálja.

- A második jellemző a társadalomban létező kultúra. A partnerek magukban hordozzák mindazon szocializált értékeket, viselkedésmintákat, etikai szabályokat, amelyek ugyancsak formálják a tárgyalás stílusát.

- A harmadik lényeges momentum a szervezeti kultúra hatása. A vállalat különleges entitás, amelyben egyrészt megjelennek a társadalmi értékrendből bizonyos elemek, másrészt gazdasági céljai és szükséglet-kielégítő tevékenysége sajátos jellemzőkkel árnyalják karakterét. Élővé azonban a benne dolgozók teszik, például a tárgyalás és döntéshozatal révén.

Ha a tárgyaló figyelembe veszi ezeket a befolyásoló elemeket, s törekszik feltérképezni a partnere által képviselt értékeket, abban az esetben nagyobb esélye lesz a tárgyalásra sikeres lefolytatására és a helyes döntés meghozatalára.

Egyéb források

Balogh Ferenc: *A japán, az amerikai és a magyar management összehasonlítása*, Ipar - Gazdaság, 1991/4.

Boisot, Max: *Information & Organizations: The manager as anthropologist*, Fontana / Collins, London, 1987.

Handy, Charles: *Gods of Management*, Arrow Books, London, 1995.

Kenichi, Ohmae: *The mind of the strategist: The art of Japanese business*, McGraw - Hill Inc., New York, 1982.

Mullins, Laurie J.: *Management and Organisational behavior*, Piman Publ., London, 1991.

Randlesome, C. - Brierly, W. - Bruton, K. - Gordon, C. - King, P.: *Business culture in Europe*, Heinemann Publ., Oxford, 1990.

Simon Lenke: *Interkulturális menedzsment*, Külkereskedelmi Főiskola, Bp., 1996.

Szerzőnk a JPTÉ KTK tanáregédje



Magyarország egyetlen
bankjegy- és biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett,
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- kötvények, részvények, csekkek, vagyonyjegyek, állampapírok, kárpótlási jegyek, közraktárjegyek, letéti jegyek és egyéb értékpapírok
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- igazolványok, bélyegek, belépőjegyek
- egyéb biztonsági okmányok.

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

A napraforgó versenyképessége és piacai

A szántóföldi termelés növényi sorrendjében a világ nagy részén az olajnövények közvetlenül a gabonafélék után következnek. A legfontosabb olajnövények a szója, a pálmamag, a repce és a napraforgó. Ezek közül hazánk ökológiai adottságai elsősorban a napraforgó-termelésre alkalmasak, s második helyet a repce foglalja el.

A napraforgó tradicionális növényünk, mindig jelentős mennyiségben termeltük. Piacképes termék mind mag, mind pedig feldolgozott formában. A repce is szinte mindig jelen volt a szántóföldi növényeink között, de a termelési feltételei már nem annyira kedvezőek, mint a napraforgóé, ezért a vetésterület és termésmennyiség nagy szélsőségek között változik. Ennek ellenére mind olajipari nyersanyagként, mind exportcikként, mind pedig energianövényként fontos szántóföldi kultúrának, piacképes terméknek számít.

Naturális versenyképesség

Magyarország éghajlata, talajadottsága és ökológiai környezete napraforgóból általában 2-2,2 tonna/ha körüli termésátlagokat biztosít. Ezen belül a dunántúli térség termelési adottságai jobbak, mint az Alföldéi, a napraforgó az északi megyékben a legkevésbé sikeres. Az országos hozamok az elmúlt tíz-tizenöt évben 1,6-2,1 tonna/ha között változtak. Különlegesen rossz termésű év volt az 1997. Az országos hozam agrotechnikai és időjárási problémák miatt katasztrofálisan alacsony, csupán 1,22 tonna/ha volt. Az elmúlt évi eredmények már kedvezőbben alakultak (1,68 tonna/ha), de még jóval elmaradnak az ökológiailag elérhetőtől.

Hozamaink általában az uniós átlag körül mozognak (1990-97 között az EU átlag 1,6-2,0 tonna/ha) \pm 5% eltéréssel. Ez alól az 1997. év kivétel, amikor is több mint 31%-kal alacsonyabb hozamot értünk el, mint az uniós átlag. Az EU 15-ök közül öt ország termel napraforgót, s a termésátlagok alapján Franciaország, Németország, Olaszország és Ausztria eredményesebb, mint Magyarország. Ugyanakkor potenciális versenytársnak

elsősorban Franciaország tekinthető, mivel a magas hozamok nagy termőterülettel párosulnak, így a termésmennyiség 3,5-4-szer több mint a mienk.

Az utóbbi években fokozott figyelmet érdemel Olaszország is, mivel itt a magas hozamok intenzív területnöveléssel párosulnak. Az évtized első éveiben az olasz napraforgótermés alig több mint 41-42%-a volt a magyarországinak, 1995-ben termelésünk közel azonos volt, s ettől kezdve az olasz termésmennyiség jelentősen meghaladja a mienket.

Németország és Ausztria a jobb hozamok ellenére sem jelent piaci konkurenciát, mivel nagyon kis területen termelnek napraforgót, így a termésmennyiségük csak töredéke Magyarországénak. A harmadik nagy vetélytárs Spanyolország, annak ellenére, hogy a hozamok csupán 60-70%-a a mienkének, de a területnagyság 2,5-3,5-szer nagyobb, mint nálunk, ebből következően hozzávetőlegesen kétszer annyi magot állítanak elő, mint hazánkban. (1. tábla)

EU-n kívüli, de európai napraforgó termelő országok közül magasan kiemelkedik Ukrajna. Az 1995-97 közötti három évben a vetésterület meghaladta a 2 millió ha-t, a termésmennyiség 2,86-2,22 millió tonna között alakult. Ezek a nagyságrendek felülmúlják az Unió legnagyobb termelőjének, Franciaországnak az eredményeit is.

A többi volt szocialista ország közül Bulgária és Románia napraforgó-vetésterülete nagyjából megegyezik a magyarországival. Bulgáriában a termésátlagok 20-25%-kal, szélsőséges esetben közel 50%-kal is alacsonyabbak, mint a mienk, így a termésmennyiség alatta marad a magyarországinak. Bulgáriában a '90-es évek közepéig a vetésterület egyenletesen növekedett, de 1997-ben jelentősen visszaesett. Románia az elmúlt években mintegy 50%-kal növelte a napraforgó vetésterületét, ezzel mintegy 30-40%-kal nagyobb területen termel napraforgót, mint mi, de a termésátlagok 10-20%-kal elmaradnak a mienktől. A termésmennyiség meghaladja a mienkét.

Oroszország is nagyon jelentős napraforgó-termőterülettel rendelkezik, de a hozamok rendkívül alacsonyak, így a termésmennyiség is kisebb. Oroszország magexportja jelentős, de piaci szempontból lényeges,

hogy a megtermelt mag minősége gyakran nem éri el a nemzetközi szabványban előírtat, s ez esetenként korlátozza a kivitel.

Az olajnövény-termelés az elmúlt években világszonylatban is bővült. A kedvező árak, valamint a növényi olajok és a fehérjetakarmányok iránti élénkülő kereslet az exportorientált országokat a termelés bővítésére ösztönözte. Ez a tendencia azonban kevésbé jellemző az európai napraforgó-termelésre, sokkal inkább érinti a szója-oliva- és repcetermelést.

Magyarországon a napraforgómag és a repce minőségét szabvány írja elő, mely tartalmát tekintve teljes egészében azonos az EU (3405/93 EK.) szabvány által meghatározott minőséggel. A hazai növényolajipar a mag minőségi átvételekor és premizálásakor a nemzetközi szabványokat veszi alapul, s a standard minőségi követelmény 47–47,9% olajtartalom. A hazai termelésű napraforgó 70–80%-ban megfelel a nemzetközi szabványnak, a mag piacra jutását minőségi problémák nem korlátozzák.

Az agrotechnikai és műszaki ellátottság helyzete, versenyképessége

1996-ban az összes napraforgótermés 28,4%-át kisméretű – 30 ha-nál kisebb földterülettel rendelkező – gazdaságok adták. 1997-re a kisgazdaságok aránya 37,16%-ra emelkedett. A közepes – 30–300 ha termőterületű – gazdálkodó egységek 12% körüli aránya a vizsgált két évben szinte változatlan maradt, viszont a 300 ha feletti nagyüzemek 59,2% helyett csak 50,5%-ot képviselnek.

A Dunántúlon domináns a nagyüzem, itt koncentráli a napraforgó-vetésterület 82,4%-a, s alig jellemző a közepes gazdálkodói méret (9,24%). Az Alföldön a nagygazdaságok nem érik el az 50%-ot, ellenben a 30 ha alatti termelés 35,8%-ot tesz ki, mely abszolút értékben (98,6 ezer ha) alig kevesebb, mint a Dunántúli nagyméretű birtokok összes területe (105,7 ezer ha).

A napraforgó tipikusan nagyüzemi növény, s szervesen integrálódik a teljes szántóföldi növénytermelési rendszerbe. Komplex termelési rendszerének kulcsa a vetésváltó-vetésváltó-növényi sorrend. Ezek összefüggésben állnak a termelési mérettel, az agrotechnikai feltételek betartásával. A csökkenő birtokméretek, szabdalt napraforgó-területek számos problémát vetnek fel, amelyek közül a legfontosabbak:

- A kisebb táblaméreten rosszabb a gépek kihasználása, a munkaműveletek során megnő az üresjárat, a fordulási idő, magasabb a fajlagos üzemanyagfogyasztás.
- A kisparcellák, kisebb táblák termőterület-vesztéssel járnak, mivel nő a mezsgye, az árokpart,

az utak területe, melyek karbantartása további költségeket igényel. Több a forgók, a szegélyek aránya, nő a gyomveszély.

- Kis táblákon nem tarthatók be az izolációs távolságok (ami elsősorban a vetőmagtermelésben okozhat károkat), de körülményesebb a vegyszeres növényvédelem és gyomirtás, szinte megoldhatatlan az öntözés, s nehezen szervezhető a talajvédelem, a tereprendezés, a vízrendezés is. Nehéz megvalósítani az agrotechnikailag szükséges vetésváltót, s a növényvédelmi prevenciót.
- A kis táblákon nehezen biztosítható az egységes, homogén, nagy mennyiségű termék, s ezzel romlik a piacra jutás esélye is.

A hazai napraforgó-termelés genetikai alapjai kedvezőek. Jelenleg több mint negyven minősített hibrid van nyilvántartásban, melyek nagy része korai és középérésű (121–124 nap). Valamennyi hibrid olajtartalma meghaladja a 45 szárazanyag%-ot. A nemesítés fő célja a nemzetközi piaci igényeket kielégítő genetikai variációk szélesítése, a rezisztencia javítása, a magas (50–56%) olajtartalomra történő szelekció. Speciális szempont az étkezési, valamint a biodízel napraforgók nemesítése.

Az utóbbi években, köztermesztésbe került néhány étkezési és néhány nagy olajsav tartalmú fajta is, bár ezeket még kis területen termesztik. Jelentőségüket a linolsav rovására növekvő olajsav adja, amely egyes fajtáknál elérheti a 90%-ot is. Közös jellemzőjük a 45% alatti olajtartalom és a vastagabb héj.

A nagy genetikai választék ellenére a hazai termelők egy része – főleg a kisebb földterületen gazdálkodók – ritkán használják több hibridből álló, eltérő tenyészidejű és genetikai képességű magot, így mind a betegségeknek, mind az időjárás szélsőségeinek sokkal kitettebb a termelésük. Ebből eredő következmények negatív hatással vannak a mag minőségére, a versenyképességre, s a gazdaságos termelésre. A termelési folyamatok kedvezőtlen alakulásában nagy szerepet játszik a kis birtokméret, a forráshiány, de gyakran a szakértelem vagy a tapasztalat hiánya is.

A napraforgó genetikailag meghatározott ásványi tápelemigénye fő- és melléktermés-tonnánként 50 kg nitrogén, 50 kg foszfor és 100 kg kálium, ami talajtípusoktól függően változhat. Ezzel a műtrágyamenynységgel a napraforgó képes a termőhelyi és időjárási adottságoknak megfelelően kedvező olajtartalmú kaszatomennyiséget produkálni. A napraforgó-termelésben a tápanyag-visszapótlás területén történt az elmúlt évtized legnagyobb agrotechnikai visszalépése. Ennek elsősorban pénzügyi okai vannak. Főleg a kálium és a foszfor műtrágyázás nagy része marad el, a nitrogénpótlás általában megtörténik (30–40 kg összel, 15–20 kg tavaszszal).

A növényvédelem gyakorlatilag csak a gyomirtásra és a vegyszeres deszikkálásra szorítkozik. Az álló-

mányvédelemre csak ritkán kerül sor. Ennek egyenes következménye az új és az elfelejtett kórokozók, élősködők megjelenése, a gyomnövények elszaporodása, aminek eredménye az utóbbi évek, de különösen az 1997. évi rendkívül alacsony hozamokban nyilvánul meg.

Az olajnövények versenyképességének további befolyásoló tényezője a műszaki fejlesztés, illetve a technikai háttér. *A napraforgó gépesítési igénye egy-két célgéptől eltekintve megegyezik a szántóföldi ágazatok általános gépiigényével.*

A hazai mezőgéppiacot zömében még a kelet-európai gyártmányok uralják. A traktorok, arató-cséplőgépek, vető- és permetezőgépek, valamint a pótkocsik jelentős mértékben keleti relációból származnak. Az utóbbi években azonban mintha megtört volna a jég, és egyre több jó minőségű, fejlett nyugati gyártmányú gép eladására kerül sor.

1998-ban több mint 20 000 erő- és munkagépet vásároltak,¹ melyek 67,3%-a nyugati, 24,3%-a keleti relációból származott, ami nagyon kedvező aránynak tekinthető. Ezen belül a eladott 3400 erőgép 72%-a keleti belorusz, cseh, horvát, szlovén gyártmányú. A legkedveltebbek még mindig az MTZ traktorok, nem utolsósorban a kedvező árak miatt, de jó a Zetor traktorok eladási aránya is. *Javult a teljesítményösszetétel is, a korábbi 50–80 LE-s traktorok helyett egyre inkább a szántóföldi növénytermelésben kedvezőbb 80–100 LE-s traktorok a keresettebbek.* A mintegy 430 új kombájn felét a Claas, közel negyedét a John Deere, nyolcadát a New Holland típusok képezik, ami ugyancsak kedvező műszaki fejlesztési tendencia.

Bár az elmúlt évek kedvező gépberuházási tendenciái az ágazat műszaki feltételeinek versenyképessé tétele szempontjából biztatóak, de ennek ellenére a szántóföldi növénytermelésünk jelenlegi technikai színvonala még jelentős lemaradásban van az Unióval szemben.

Versenybe kerülésünk illetve versenyben maradásunk egyik alapfeltétele a minőség javítása, a hatékonyság növelése, a technikai színvonal felzárkóztatása, s a környezetvédelmi feltételek javítása.

A magyar napraforgóhibridek és -fajták legtöbbször nagy adaptációs képességgel rendelkezik, ezért igen szélsőséges keretek között is termesztethők. *A genetikai alapokat tekintve nemzetközi viszonylatban a versenyképességünk kedvező.*

A versenyképesség javításának legfontosabb lépései:

- az adott termesztési feltételeknek leginkább megfelelő hibridek kiválasztása,
- több különböző érésű hibridre alapozott termelés,

- minőségi, fémzárolt vetőmag-felhasználás,
- a növény igényeinek megfelelő talajerő-visszapótlás,
- gondos magágykészítés, optimális vetési idő és vetésmélység megválasztása,
- megfelelő időben és gyakorisággal végzett gyomirtás,
- preventív védekezés az állati kártevők és kórokozók ellen,
- a betakarítás után a növényi maradványok talajba juttatása,
- korszerű gépesítési színvonal megteremtése.

Ár- és költség alakulás

Az olajosmagvak hazai felvásárlási árai a '90-es évek közepéig messze elmaradtak a Közösség áraitól, azoknak a felét sem érték el. Az árközelítés 1992 után indult meg.

Az EU napraforgóárai az olaj világgpiaci árának függvényében változnak, de nagy szerepet játszik benne Európa mindenkori olajosmag-termelése is. A CAP az áron keresztül támogatásokat korlátozta, emiatt 1992 után az uniós árak jelentősen csökkentek. Magyarországon az export liberalizálása és az ágazatban az alacsony felvásárlási árak miatt kialakult feszültségek a növényolajipart a felvásárlási árak emelésére kényszerítették. E kettős tendencia a hazai áraknak az Unióhoz való közelítését eredményezte. Ma a napraforgó hazai és az EU felvásárlási ára között nincs számottevő különbség.

Az Unióban az olajosmagtermelés versenyképességében szerepe van a magas áraknak, *de sokkal inkább az árkiegyenlítő kifizetéseknek.* A gabonáét is meghaladó prémium, valamint az olajnövények iránti egyre élénkebb kereslet az Unióban az elmúlt két évtizedben folyamatosan javították az olajnövények, többek között a repce és a napraforgótermelési esélyeit, annak ellenére, hogy a Blair House megállapodás értelmében az olajnövény vetésterületét szigorúan korlátozták, s kötelező ugaroltatást is előírtak. Nem élelmezési, nem takarmányozási célú olajnövény azonban egymillió tonna szójadara-egyenértékig termelhető az ugaroltatott területeken is, de ennek a nagysága az Unióban az elmúlt években nem érte el a megengedett határt.

Csatlakozás utáni versenyképességünket rendkívül kedvezőtlenül befolyásolja a jelenlegi szabályozást módosító AGENDA 2000, amely ugyan csökkenti az EU-s termelők kompenzációs támogatását is, de minden jel szerint az újonnan belépő országokra még a csökkentett támogatások sem vonatkoznak majd.

A jövedelemtermelés egyik kardinális eleme a felvásárlási ár, a másik a termelés költsége. Az ár 1993-tól 1998-ig 3,8-szorosára nőtt, s a világgpiaci árakat megközelítő

¹ Forrás: AKII és FVM Műszaki Intézet

szinten mozog. A jövedelem ezalatt több mint hatszorosra nőtt (2. tábla).

A 90-es években a napraforgó-termelés *anyagköltsége* a termelési költség mintegy 30–36%-át teszi ki, növekvő trendben. Az anyagköltség szerkezetén belül a *növényvédőszer* képezi a költségeknek több mint felét. Ezt követi a *műtrágya* majd a vetőmag költsége. Ezek azok a költségelemek, melyeknek túlzott visszafogása a termelés minőségére és a mennyiségére is katasztrofális hatással lehetnek. A költség-megtakarításnak két módja kínálkozik, egyik az agrotechnikai követelmények pontos betartása, s az ezáltal elérhető vegyszer megtakarítás, a másik az igényes, magas színvonalú, pontos adagolásra/kiszórásra képes gépi technológia alkalmazása.

Konkurenciaviszonyok a világpiacon

A világ napraforgómag-termelése 25–26 millió tonna/év. Argentína a vezető termelő ország, 20%-os részesedéssel. Ezután Oroszország következik, a harmadik helyen Ukrajna áll. Magyarország az előkelő 12. helyet foglalja el, 3–3,5%-os részesedéssel a világtermelésből. Amíg 1998-ban az exportunk nagy részét az egyéb hántolatlan napraforgómag tette ki, de jelentős volt az egyéb hántolt napraforgó exportunk is, addig importunk esetében még hangsúlyozottabb az egyéb hántolatlan napraforgómag részesedése. A forgalom értékét vizsgálva azonban a napraforgó-vetőmag részesedése is jelentős az exportunkból, de főként az importunkból.

A napraforgómag exportja 1998-ban 1997-hez képest mennyiségben valamelyest csökkent (9,23%), azonban az értékben mért export ezzel ellentétben enyhe (6,4%) emelkedést mutatott. A napraforgómag importja 1998-ban az előző évihez viszonyítva mennyiségben jelentősen (45%) nőtt. Értékben a napraforgómag-import növekedése még erőteljesebb (77%) volt, mint mennyiségben. A megnövekedett importot az 1997. évi rendkívül gyenge hazai terméssel fakadó ipari alapanyaghiány indokolta.

Az 1993 és 1998 közötti időszakot vizsgálva is az állapítható meg, hogy a napraforgó exportja éves ingadozásokkal, de csökkenő tendenciát követ. Ezt a folyamatot elsősorban a hazai kedvező felvásárlási árak indokolják. Az importunk az 1993-as igen alacsony és az 1994-es kiugróan magas forgalmú év mellett az 1995 és 1997 között állandó – 30 ezer tonna körüli – volt, mivel ezekben az években a hazai termelés az ipar igényét nagyjából ki is elégítette. Az 1994-ben hirtelen megnőtt importot a magexport jelentős növekedése váltotta ki. A napraforgómag-export liberalizálására 1993-ban került sor, ugyanakkor 1993–94-ben a hazai felvásárlási ár messze elmaradt az exporttal elérhető ártól, ezért 1994-ben a magtermés közel 50%-a kiment

az országból, s az ipar nyersanyagproblémákkal küzdött. 1998-ban jelentősen emelkedett az import, ami az előző évi tragikusan alacsony termésátlagokból következő alapanyag hiányra vezethető vissza.

Hazánk napraforgó-külkereskedelmét célországok, illetve származási országok és országcsoportok szerint vizsgálva a következőkre jutottunk. A legfontosabb exportpartnereink az elmúlt öt évben nem változtak jelentősen. 1993-ban az első helyen Németország állt (100 260 tonna; 21,3 millió USD), amelyet Hollandia (89 563 tonna; 18,3 millió USD), Ausztria (21 008 tonna; 4,2 millió USD), Svájc (16 313 tonna; 3,6 millió USD) és Franciaország (12 383 tonna; 2,6 millió USD) követett. 1998-ban az első öt legfontosabb exportpartnerünk közé Svédország (9 649 tonna; 3,45 millió USD) került be Franciaország helyére.

A napraforgóimport legfontosabb származási országai a következőképpen változtak közelmúltban: 1993-ban a legfontosabb Ukrajna (4 606 tonna; 1,2 millió USD), a Szlovák Köztársaság (3 152 tonna; 585 ezer USD), Oroszország (2 000 tonna; 371 ezer USD) és Ausztria (1 888 tonna; 460 ezer USD) volt. 1998-re már Ausztria (26 933 tonna; 8,3 millió USD), Horvátország (10 855; 2,4 millió USD), Ukrajna (4 248 tonna; 1 millió USD), Bulgária (4 227 tonna; 1,1 millió USD) és Románia (3 636 tonna; 836 ezer USD) a sorrend, vagyis Oroszország helyét Románia vette át importunkban.

A *napraforgó külkereskedelmének* vizsgálata során kisebb bonyolultabb áttekintést kell alkalmaznunk, *ugyanis magként csak a világon megtermelt mennyiség 16–18%-a kerül exportra, és a nagyobb része olaj, illetve pogácsa formájában kerül a világpiacra.* A 4 millió tonna körüli magexportban Oroszország vezet, amely szűkös feldolgozó kapacitásai miatt exportálja ebben a formában a napraforgót. 1996 évi exportja 1,7 millió tonna, a világ exportjának közel 40%-a volt. Ez a kivitel azonban ingadozó. Ugyanazon okok miatt magas és hasonlóan ingadozik Ukrajna napraforgómag exportja is: 1996-ban ez az ország állt a világranglista második helyén 657 ezer tonnás exporttal. A harmadik Argentína volt 583 ezer tonnával, a negyedik pedig Franciaország 473 ezer tonnás kivitellel. Magyarország állt az ötödik helyen 220 ezer tonnával. *Az utóbbi években azonban magexportunk kissé visszaesett, és helyette a feldolgozott formájú export, az olaj kivitele tört előre.*

A *napraforgómag importja* döntően Európára koncentrálódik, a legnagyobb importőr Spanyolország. (A napraforgóolaj exportját magra átszámítva további 7–8 millió tonnával számolhatunk, azaz ilymódon a megtermelt magnak mintegy fele kerül világpiacra. A pogácsaexport egyenértékét e számításnál azért nem vettük figyelembe, mert az részleges duplázódást jelentene.)

A *napraforgóolaj világeportja* 3–3,5 millió tonnát tesz ki, amiben Argentínáé az abszolút első hely, mintegy

40%-os világszerteles részeseel. A második Franciaország, a harmadik az USA. Jelentősen növekszik Ukrajna napraforgóolaj-kivitele. Magyarország világszerteles részeseel 1-3% között ingadozva növekvő.

Az olajimportban nincs markánsan vezető ország, a legnagyobbak Irán, Törökország, Algéria, Mexikó, Egyiptom, Oroszország (itt hívjuk fel a figyelmet arra a paradoxonra, hogy eközben Oroszország a legnagyobb napraforgómag-exportőrök közé tartozik) és Franciaország.

A takarmányozási célú napraforgó olajpogácsa exportja 3-3,2 millió tonnát tesz ki, amiből Argentína világszerteles részeseel mintegy 60%-os. Számottevő még Hollandia és Ukrajna kivitele. Az olajpogácsa-import közel 90%-ban európai piacokra kerül. A fő importőrök Hollandia, Anglia, Németország és Dánia. Magyarország e termékből szerény mértékben nettó importőr.

Az Európai Unió napraforgóból (illetve származékaiból) nem önellátó, jelentéktelen export mellett számottevő importot bonyolít le. Az EU harmadik országból származó napraforgómag-importja (a késztermékeket mag-egyenértékre átszámítva) 1996-ban 2754 ezer tonna volt, míg exportja csupán 18 ezer. Az EU-n belüli kereskedelem 510 ezer tonnát tett ki. A harmadik országból származó importból a legnagyobb részt Hollandia és Spanyolország tette ki, de jelentős volt Franciaország, Németország és Portugália importja is.

Szerzőink:

Kartali János tudományos osztályvezető,
Vissyné Takács Mara és
Juhász Anikó

Megnevezés	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.
Vetésterület (ezer ha)									
Magyarország	347	393	430	389	416	491	473	440	427
EU országok összesen	2586	2405	2721	3247	2906	2448	2377	2385	2444
Magyarország az EU arányában %	13,42	16,34	15,80	11,98	14,32	20,06	19,90	18,45	17,47
Hozam (tonna/ha)									
Magyarország	1,97	2,07	1,78	1,66	1,60	1,60	1,82	1,22	1,68
EU országok átlaga	1,86	2,00	1,81	1,77	1,56	1,62	1,79	1,78	1,56
Magyarország az EU átlagának arányában %	105,98	103,44	98,29	93,79	102,56	98,77	101,68	68,54	107,69

Forrás:

- Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Statisztikai Zsebkönyvek
- FAO Yearbook Production, 1990, 1992, 1994, 1996, 1997
- Cereol Rt. 1990.
- Agrár Európa 1999/4

Forrás: AKII Informatikai Igazgatóság adatai és saját számítás (2. tábla)

Megnevezés	Mértékegység	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.
										Előzetes
Termésátlag	t/ha	2,07	2,19	1,85	1,79	1,67	1,59	1,94	1,22	1,68
Munkabér + járuléka	t/ha	108	198	218	221	255	340	384	463,05	588
Termelési költség	t/ha	22672	27378	25407	26738	34579	41622	60296	69406	74727
Termelési érték	t/ha	31707	32668	24598	28062	39801	48908	69880	53802	86487
Főtermék önköltség	Ft/tonna	10953	12501	13734	14937	20706	26177	31080	56890	43957
Értékesítési ár	Ft/tonna	15288	14917	13296	15677	23854	30791	35300	42000	49000
Jövedelem	Ft/ha	9035	5290	-809	1324	5222	7286	9584	-15604	11760
A főtermék jövedelme	Ft/tonna	4335	2416	-438	740	3148	4614	4220	-14890	4546
100 Ft termelési költségre jutó jövedelem	Ft	39,85	19,32	-3,18	4,95	15,10	17,51	15,89	-22,48	15,74

A piaci orientáció összetevői és mérése a mezőgazdasági vállalkozásokban

A piaci orientáció fogalma hosszú idő óta központi kérdése a marketing-szakirodalomnak, viszont annak mérésével, a vállalaton belüli kapcsolatrendszerével és következményeivel szisztematikusan a 80-as évtizedben kezdtek el foglalkozni a kutatók. A piacon működő vállalkozás számára elengedhetetlen a hosszú távon fenntartható versenyelőny elérése és megtartása.

A piaci orientáció értelmezése

A fenntartható versenyelőny alapvetően két tényezőcsoportba összegezzhető: a fogyasztóknak és a szervezeti piaci vevőknek nyújtott magasabb érték, illetve az annak előállításához kapcsolódó költségek.

A marketing-szakirodalomban a kutatók a fogyasztóorientált, a piacorientált és a piacirányított fogalmakat hosszú ideig azonos jelentéssel használták. Az elmúlt évtizedben a piaci orientáció fogalmát a következő fontosabb összetevők alapján határozták meg:

- A fogyasztók, a vásárlók igényeinek első helyre való rangsorolása (Webster, 1993).

- A szervezet azon képessége, hogy piaci információkat gyűjtsön és a szervezeten belül az információkat szétossza; és a szervezet válaszai (Kohli-Javorski, 1990, 1993).

- Az interfunkcionális erőforrások koordinált felhasználása a magasabb vevői érték létrehozására, amelyben a piaci orientáció három viselkedési komponenst (vásárló, versenytárs és interfunkcionális orientáció) és két döntési kritériumot, a hosszú távú irányultságot, illetve nyereségességet tartalmazza (Narver-Slater, 1990).

- Magasabb jártasság és képességek a fogyasztók/vevők igényeinek megértésében és kielégítésében, illetve az azt lehetővé tevő erőforrások, vagyon (Day, 1994).

A piaci orientáció modellstruktúrájával kapcsolatos kutatások mellett a másik központi kérdés a piaci orientáció mérése és mértéke, illetve a vállalat teljesít-

ménye közötti kapcsolat. A magasabb vállalati teljesítményt általában a vállalat nyereségessége alapján mérik (Kohli-Javorski, 1990; Narver-Slater, 1990).

A nemzetközi szakirodalomban a saját kutatási témánk szempontjából kiemelt, alkalmazott kutatások a következők. A differenciálatlan terméktípusú vállalkozásokra (Narver-Slater, 1990) a faipari vállalatokra végzett kutatások szerint a piaci orientáció és a nyereségesség kapcsolata U-alakú, szemben az alacsony differenciáltágú termékeket előállító vállalkozásokkal, ahol a kapcsolat monoton növekvő. Az élelmiszeripari vállalatokra végzett kutatások közül a fontosabbak a következők: Kristensen (1992); Grunnert-Brunso (1993); Grunnert - Nissen és Wildenhoff (1993); Harmssen (1994), hazai kutatások.

A piaci orientáció mérésének módszerei

A piaci orientáció mérésére a 20 ha-nál nagyobb méretű, zömében vegyes gazdálkodású (vegyes növénytermelő, vegyes állattenyésztő) mezőgazdasági vállalkozásokat vettük célcsoportul. A kérdőíves felmérésbe 131 mezőgazdasági vállalkozást vontunk be, amelyek megoszlása vállalkozási típus szerint a következő volt: 2 állami tulajdonnal rendelkező rt., 8 rt., 28 kft., 57 mezőgazdasági szövetkezet, 5 bt. és 31 magángazdálkodó. A vállalati méret átlaga a következő volt: átlagos összterület 1459 ha, ebből átlagos gabona-termőterület 814 ha, átlagos olajosnövény-termőterület 304 ha, átlagos burgonya- és zöldségterület 99 ha, átlagos szőlőterület 94 ha, átlagos gyümölcssterület 86 ha. Az állatlétszám szerinti átlagos méretek a következők voltak: 942 szarvasmarha, ebből 418 tehén, 5973 sertés, 1104 juh és 69134 baromfi.

A vizsgálat módszere kérdőíves felmérés, személyes megkérdezés volt. A felmérés 1998 októberében és novemberében készült, Magyarország minden megyéje, régiója képviselve volt. A felmérés nem tekinthető reprezentatívnak.

A kérdőív szerkezete a következő:

- A vállalatok piaci orientációjára vonatkozó kérdések.
- A makro- és mikrokörnyezetből gyűjtött információkra és információforrásokra vonatkozó kérdések.
- Az információgyűjtés és értékelés szintjeire és fórumaira vonatkozó kérdések.
- A vállalati teljesítmény, a versenyelőny tényezőinek meghatározására vonatkozó kérdések.
- A vállalkozások észlelt versenyelőnyének tényezőire vonatkozó kérdések.
- A tervezés típusa, annak gyakorisága és a lehetséges fejlesztési változatokra vonatkozó kérdések.
- A vállalkozás fontosabb jellemzőire vonatkozó kérdések.

Döntően zárt kérdések voltak, kivéve a mikrokörnyezetről gyűjtött információ típusaira, illetve az információk értékelésének fórumaira vonatkozó kérdések. A zárt kérdések esetében igen/nem válaszlehetőségek (pl. az észlelt versenyelőny összetevői), rangsorolások (pl. az információgyűjtés szintjei), gyakorisági osztályozás (pl. a tervezés típusai: rendszeres, néha, soha), illetve skálák voltak. A skálák 1-től 5-ig terjedő ún. Linkert típusú skálák voltak, amelyben az 1 = egyáltalán nem fontos, illetve az 5 = nagyon fontos volt.

A piaci orientáció mérése

A piaci orientáció mérésére 6 kérdésből álló állításlistát alkalmaztunk, amely keretében az egyetértés mértékét 1-től 5-ig terjedő skálán (1 = egyáltalán nem ért egyet, illetve 5 = teljes mértékben egyetért) mértük. Az állítások a következők voltak:

- A vállalati, illetve ágazati tervezéshez szükséges adatok döntően nem állnak rendelkezésre.
- A szükséges információk gyűjtésére, elemzésére a szakemberek túlterheltsége miatt csak korlátozottan van mód.
- A szükséges információk megbízhatósága alacsony, felhasználhatóságuk korlátozott.
- A termelési, pénzügyi és értékesítési területre vonatkozó információgyűjtés nélkül nem lehet eredményes gazdálkodást folytatni.
- A vállalkozás számára elengedhetetlen folyamatosan értékelni a piaci lehetőségeket és fenyegetéseket.
- A vállalat számára elengedhetetlen rendszeresen értékelni a vállalkozás erős és gyenge pontjait.

Az adatokat faktoranalízis segítségével értékeltük, két dimenzióban. Az első faktor az információgyűjtés aka-

dályait, a második faktor az információgyűjtés fontosságával kapcsolatos tényezőket tartalmazta.

Az egyes faktorokba sorolt tényezők átlagának adatai és szórása a következők voltak:

Tényezők	Átlag	Szórás
1. faktor		
1. Állítás	2,96	1,39
2. Állítás	2,72	1,37
3. állítás	3,23	1,18
2. faktor		
4. Állítás	4,59	0,70
5. Állítás	4,60	0,73
6. állítás	4,53	0,68

A rotált faktorértékek a következők voltak:

1. faktor:	31,04%
2. faktor:	30,57%
<hr/>	
kumulált faktorérték	61,61%

A faktoranalízist követően klaszteranalízist végeztünk (K-közép módszer), 4 klasztert különítettünk el, az ezekbe sorolt vállalkozások száma a következő: 1. klaszter: 35, 2. klaszter: 19, 3. klaszter: 20, 4. klaszter: 57.

A piaci orientációt tekintve a következő sorrend volt megállapítható: 1. klaszter: felértékeli az információszerezés fontosságát/leértékeli az információszerezés akadályait; 2. klaszter: felértékeli az információgyűjtés szükségességét és akadályait egyaránt; 3. klaszter: felértékeli az információgyűjtés akadályait és leértékeli az információgyűjtés szükségességét; 4. klaszter: leértékeli az információgyűjtés szükségességét és akadályait egyaránt.

Az egyes klaszterek fontosabb jellemzői a következők:

- A vállalati átlagmértékek (nettó árbevétel) alapján a 4. klaszter: 358 millió Ft; az 1. klaszter 337 millió Ft; a 3. klaszter: 243 millió Ft; a 2. klaszter 157 millió Ft.
- A termőterület nagysága alapján: 1. klaszter: 1652 ha; 4. klaszter: 1511 ha; 3. klaszter: 1319 ha; 2. klaszter: 1002 ha.
- A vállalkozás típusa szerint mindegyik klaszter vegyesnek tekinthető, klaszterenként 3-6 vállalkozói típus található.

Termelési szerkezet szerint:

- Mindegyik klaszterben a gabona és az olajosnövények vetésterülete a meghatározó (65%, illetve afe-

lett), az 1. klaszterben az átlagosnál magasabb a szőlő-gyümölcs, burgonya és zöldség aránya, a 2. klaszterben a gabonafélék, az olajosnövények, burgonya, zöldség és szőlőterület aránya, a 3. klaszterben magas a szőlő, a burgonya és zöldségterület aránya, alacsony a gabona és olajosnövények aránya, a 4. klaszterben az átlagosnál alacsonyabb a szőlő, a burgonya és zöldségterület aránya.

• Az állattenyésztés szerkezeti jellemzői a következők: az 1. klaszter vegyes állattenyésztő, az átlagosnál magasabb a juh, illetve alacsonyabb a baromfi aránya, a 2. klaszter vegyes állattenyésztő, a 3. klaszter döntően baromfitenyésztő és szarvasmarha-tenyésztő, a juh teljes mértékben hiányzik, a 4. klaszter vegyes állattenyésztő, döntően sertés-tenyésztő és tejtermelő szarvasmarhatartó.

A klaszterek a modelljellemezők alapján

Az információgyűjtés és értékelés

Az információgyűjtés lehetőségeit két területre, a makrokörnyezet és a mikrokörnyezet tényezőire vonatkoztattuk. A makrokörnyezetre vonatkozó összetevők a következők voltak: demográfiai, általános gazdasági, technológiai, természeti, kulturális, jogi, pénzügyi (elsősorban támogatás, adó, hitel). A makrokörnyezet információinak fontosságát tekintve általános a következő rangsor: pénzügyi, technológiai, gazdasági, természeti, kulturális, demográfiai környezet, kivéve az 1. klasztert, ahol az első helyen a technológiai környezet információinak fontossága áll. Az 1. klaszterben szereplő gazdaságok felértékeli a technológiai és a gazdasági környezet információit, és leértékeli a természeti környezet információit. A 2. klaszter nem értékeli fel egyetlen tényezőt sem, de erőteljesen leértékeli a pénzügyi, a technológiai, a gazdasági és a természeti környezet információit. A 3. klaszter nem értékeli fel egyetlen tényezőt sem, de gyengén leértékeli a gazdasági, a technológiai, a természeti és pénzügyi információit. A 4. klaszter felértékeli a gazdasági és természeti környezet információit, és leértékeli a kulturális és demográfiai környezetből származó információ szerepét.

A mikrokörnyezetből származó – nyitott kérdésre adott – válaszokat a következőképpen csoportosítottuk: egyrészt az értékesítésre, a keresletre (hazai, export) vonatkozó információk, másrészt a beszerzési oldalról származó információk, harmadrészt a versenytársakra vonatkozó információk. Minden klaszterben általános, hogy leggyakoribb az értékesítési oldalra vonatkozó információ, azt követik a beszerzési oldalról származó információk, és nagyon kis gyakorisággal fordul elő a versenytársakkal kapcsolatos informá-

ciók gyűjtése. Az egy gazdaságra jutó mikrokörnyezetből származó információk gyakorisága sorrendben a következő: az 1., 4., 2., 3. klaszter. Még mindig jellemző, hogy a pénzügyi környezetre vonatkozó információk (adó, támogatás, hitel) gyakorisága meghaladja a piaci információ gyakoriságát. A pénzügyi információk gyakorisága különösen a 2. klaszterben haladja meg az értékesítési oldalról szerzett információk gyakoriságát (+26,3%), ez a 3. klaszterben +5%, a 4. klaszterben +3,5% és az 1. klaszterben +3%.

Az információs forrásokat viszonylag egységesen ítélik meg az 1. klaszterben szereplő vállalkozások, az átlagértékek alapján a sorrend a következő: saját tapasztalat (4,56), szakmai folyóiratok (4,16), szakmai könyvek (3,96), szaktanácsadás (3,74), más szakemberek (3,37), külső szakértők (3,17), rádió és televízió (2,94), statisztikai kiadványok (2,84). A szignifikáns eltérés az egyes források tekintetében csak a saját tapasztalat (1. klaszter felértékeli, a 2. klaszter jelentősen leértékeli) és a statisztikai kiadványok megítélésében van (az 1. klaszter jelentősen felértékeli). A gyűjtött információk értékelésének fórumait tekintve hivatalos fórumokat és ún. informális fórumokat különítettünk el, a hivatalos fórumok közé a vezetői megbeszélések, az igazgatósági ülések és a taggyűlések kerültek. Az első klaszter esetében a gazdaságok 80%-ában szerepelt ilyen vállalati szintű hivatalos fórum, a 2. klaszter esetében 68,4%-ban, a 3. klaszterben 70%-ában, a 4. klaszter 80,7%-ában.

A vállalati teljesítmény és a versenyelőny értékelése

A klaszterekben szereplő gazdaságok a vállalat teljesítményének megítélése szempontjából a következő tényezőket tartják mérvadónak: a hosszú távú stabil nyereség (4,50), az éves nyereség nagysága (4,33), az éves nyereségráta (3,91), a befektetések megtérülése (3,86), a termékszintű nyereségráták (3,80). Az egyes klaszterek között szignifikáns különbség csupán az éves nagyság és a termékszintű nyereségráták megítélésében volt, az éves nyereség nagyságának szerepét az 1. klaszter felértékeli, a 2. klaszter leértékeli, a termékszintű nyereségráták szerepét az 1. klaszter felértékeli, a 2. és 3. klaszter leértékeli.

Az éves átlagos profit nagysága klaszterenként a következő volt: 1. klaszter 8,5%, a 4. klaszter 5,6%, a 3. klaszter 5,0%, a 2. klaszter 4,1%. Az átlagos profitráta a piaci orientáció mértékével kapcsolatot mutat, a kapcsolat jellege monoton növekvő.

A vállalkozások által észlelt versenyelőny mérésére 13 összetevőt soroltunk fel, a válaszlehetőség igen-nem volt. A 2. tábla szerint gazdaságok észlelt versenyelőnye az átlagosnál gyakoribb említések alapján a következőkben határozható meg. (A 2. tábla a következő oldalon)

2. tábla

Az észlelt versenyelőny jellemzői az egyes klaszterekben

1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter
<ul style="list-style-type: none"> a piacok közelsége, a képzett munkaerő, jó eszköz-ellátottság, a fejlett technológia, a költségek szintje, az üzemen belüli feldolgozás, a vállalati menedzsment 	<ul style="list-style-type: none"> a piacok közelsége, az olcsó munkaerő 	<ul style="list-style-type: none"> a termőföld minősége, a domborzati és klimatikus viszonyok, a piacok közelsége, a vállalati, ágazati méretek, a tárolási lehetőségek 	<ul style="list-style-type: none"> a termőföld minősége, a domborzati és klimatikus viszonyok, a speciális természeti erőforrások, az üzemen belüli feldolgozás, a tárolási lehetőségek, a vállalati menedzsment

- a termékminőség (1., 4. klaszter felértékeli, 2., 3. klaszter leértékeli),
- a vertikális integráció (4. klaszter felértékeli, 3. klaszter leértékeli),
- az árstabilizációs alapok képzése (1. és 4. klaszter felértékeli, 2. és 3. klaszter leértékeli),
- a tőzsdei ügyletek kötése (1. klaszter felértékeli, 3. klaszter leértékeli),
- a puszta túlélés (3., 4. klaszter felértékeli, 1., 2. klaszter leértékeli).

Mind az észlelt versenyelőnyök száma, mind jellege alapján megállapítható, hogy a piaci orientáció mértéke és a versenyelőny kapcsolatát mutat.

A vállalat piaci orientációja és a hosszú távú szemlélet

A hosszú távú szemlélet megítélésére két kérdést alkalmaztunk, egyrészt a vállalati tervezés különböző típusainak gyakoriságához, másrészt a vállalat és egyes ágazatok fejlesztésére vonatkozó stratégia-alternatívákhoz kapcsolódó kérdések. A tervezés típusainak gyakoriságát három csoportba soroltuk: rendszeresen, néha és soha. A rendszeres és néha együttes válaszok alapján az egyes klaszterek jellemzői a 3. tábla szerinti.

A vállalat és az ágazatok fejlesztése szempontjából a legfontosabb stratégiai variánsokat az egyes klaszterekben sorolt vállalatok a 4. tábla szerint értékelték.

A következő lehetőségek megítélésében volt szignifikáns különbség a klaszterek között:

- a gyors fajtaváltás (4. klaszter felértékeli, 2., 3. klaszter leértékeli),
- az üzemen belüli feldolgozás (4. klaszter felértékeli, 2., 3. klaszter leértékeli),

4. tábla
A stratégiai variánsok szerepe az egyes klaszterekben

1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter
termékminőség (4,6)	termékminőség (4,3)	termékminőség (4,3)	termékminőség (4,6)
szerződéses kapcsolatok (4,5)	szerződéses kapcsolatok (4,3)	tárolás raktározás (4,2)	szerződéses kapcsolatok (4,4)
tárolás és raktározás (4,3)	új piacok felkutatása (4,1)	szerződéses kapcsolatok (4,0)	tárolás és raktározás (4,4)
termelési költségek csökkentése (4,3)	termelési költségek csökkentése (4,1)	termelési költségek csökkentése (4,1)	termelési költségek csökkentése (4,3)
új piacok felkutatása (4,0)	gyors technológiai váltás (3,7)	gyors technológiai váltás (3,8)	gyors fajtaváltás (4,1)
árstabilizációs alapok képzése (4,0)	vertikális integráció (3,6)	ráfordítások csökkentése (3,8)	árstabilizációs alapok képzése (4,1)

3. tábla

A tervezés szerepe az egyes klaszterekben

A tervek típusai	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter
Kampánytervek	átlag alatti	átlag feletti	átlag alatti	átlag feletti
Üzleti tervek	átlag feletti	átlag alatti	átlag feletti	átlag alatti
Éves tervek	átlag alatti	átlag feletti	átlagos	Átlagos
Stratégiai tervek	átlag feletti	átlagos	átlag alatti	Átlagos

Összefoglalás, következtetések

1. A szakirodalomban kidolgozott piaci orientáció modelljei alkalmazhatók a magyar közepes és nagyméretű mezőgazdasági vállalkozások elemzésére is.

2. A piaci információk gyűjtése, a vállalatban belüli értékelés szintje, a piaci orientációhoz kapcsolódó erőforrások, a döntési kritériumok (hosszú távú szemlélet, nyereségesség), mint modellelemek, módosított formában adaptálhatók a magyar mezőgazdaság vállalati körére is.

3. A kifejlesztett kérdőíves módszerrel mérhető a közepes és nagyobb méretű mezőgazdasági vállalatok piaci orientációja.

4. A piaci orientáció mértéke, az információgyűjtés és -értékelés, a különböző erőforrások, az észlelt versenyelőnyök, a hosszú távú szemlélet megléte, valamint a vállalat nyereségessége között viszonylag szoros kapcsolat mutatható ki.

5. A szakirodalomban az alacsony differenciáltságú termékeket előállító vállalkozásokra megállapított U-alakú görbe (piaci orientáció és a nyereségesség kapcsolatára) nem mutatható ki. A vizsgált gazdaságok körében a piaci orientáció és a nyereségesség közötti kapcsolat monoton növekvő, ami hasonlít a szakirodalomban a differenciált termékeket előállító vállalkozásokra megállapított kapcsolatokhoz.

Felhasznált irodalom

Aaker, A.: *Strategic Market Management*, 2nd ed. New York: John Wiley-Sons, Inc. Journal of Marketing, October 1990

Day, G. - Nedungadi P.: *Managerial Representations of Competitive Positioning*, Journal of Marketing, 58 (April 1994), 31-44.

Day, G.: *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, Journal of Marketing Vol. 58 (October 1994), 37-52

Grunert, K. G. & Bruno, K.: *Market surveillance systems for the food industry*, MAPP working paper no. 16. Aarhus: The Aarhus School of Business

Grunert, K. G. - Nissen, L & Wildenhoff, L.: *Do Danish companies analyse their competitors?* MAPP working paper no. 6. Aarhus: The Aarhus School of Business
Harmsen, H.: *Tendencies in product development in Danish food companies - Report of a qualitative analysis* MAPP working paper no. 17. Aarhus: The Aarhus School of Business.

Jaworski, B. - Kohli A.: *Market Orientation Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 57 (July, 1993), 53-70

Narver J. C. - Slater S. F.: *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, Journal of Marketing, October 1990.

Kohli, A. - Jaworski B.: *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing, 54, (April, 1990), 1-18

Kristensen, P. S. (1992): *Flying prototypes: Production departments' direct interaction with external customers*, International Journal of Operations & Production Management 12 (7/8), 197-212

Porter, M.: *Competitive Strategy*, New York: The Free Press. Journal of Marketing, October 1990.

Szerzőink:

Illés B. Csaba

a GATE Vállalatgazdasági Intézet intézetvezető docense,

Komáromi Nándor

a GATE Agrármarketing Tanszék docense,

Lehota József

a GATE Agrármarketing Tanszék tanszékvezető egyetemi tanára

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Marketing & MENEDZSMENT

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:

Budapest VI., Nagymező utca 21.

Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-39-49 • Fax: 331-6343

Ipari park és marketing

Az ipari parkok létesítésének és támogatásának elősegítése érdekében a Kormány megalkotta a 185/1996. (XII. 11.) sz. rendeletet az „Ipari Park” címről, valamint az ipari, kereskedelmi és idegenforgalmi miniszter a 19/1997. (V.14.) sz. IKIM rendeletét az „Ipari Park” cím elnyerését szolgáló pályázati rendszer működtetéséről. A szabályozásokat követően 1997-ben 28, 1998-ban pedig további 47, összesen tehát 75 ipari park, illetve ipari parki kezdeményezés nyerte el az „Ipari Park” címet.

Az iparipark-program az alábbi fő célkitűzéseket, jellemzőket tartalmazza:

- az ipari struktúraváltás elősegítése,
- a külföldi tőkebeáramlás fenntartása a privatizációt követő időszakban is,
- a koncentrált ipartelepítéssel a fajlagos infrastruktúra költségek jelentős csökkentése,
- a munkahelyteremtés,
- a területfejlesztés eszközrendszerébe illesztve a regionális fejlesztés fontos eleme legyen az ipari park,
- az ipari parkok a vállalkozások ma még hiányzó innovációs és K + F munkáját elindíthatják,
- tevékenységükkel kapcsolatot építhetnek az egyes szakmai és vállalkozói szervezetek között megfelelő szervezeti, vezetési és finansziális feltételek mellett,
- az ipari park a magyar kis- és középvállalkozások fejlesztésének, illetve fejlődésének hatékony eszköze legyen (pl. a beszállítói célprogram egyik legjobban szervezhető területévé válhat),
- az „Ipari Park” cím – mint kvalifikációs eszközrendszer – bevezetésével a program rangjának emelése azáltal, hogy a támogatások csak ezen a rendszeren keresztül érhetők el.

A fentiek alapján az „Ipari Park” cím marketingértéke jelentős.

A program eddigi tapasztalatai

A program – és finanszírozása – arra az alapelve épült, hogy az ipari park létesítése és üzemeltetése üz-

leti vállalkozás. Ez a tényező megkönnyíti a már most ténylegesen vállalkozásként működő ipari parkok hatékony marketingtevékenységét.

Az ipari parkok vállalkozásként történő működése sok nehézséggel jár, elsősorban a tőkehiány miatt. A program végrehajtása során nemcsak a beruházáshoz szükséges tőke, hanem a működéshez – így a marketingmunka elvégzéséhez – is hiányzik a szükséges „előre befektethető” pénz.

Versenyhelyzet tapasztalható:

- a magyarországi ipari parkok között a külföldi és belföldi befektetők megnyeréséért;
- a magyarországi és a környező országok ipari parkjai között.

A külföldi ipari parkokkal szemben jelenleg még előnyös a versenyhelyzet, mert Magyarország a szomszédos országokkal szemben igen előrehaladott stádiumban van. Szlovákiában, Ukrajnában, Romániában, Jugoszláviában, Horvátországban még nem indultak be az iparipark-szervezések, csupán Szlovéniában és Ausztriában tettek kezdeti lépéseket.

Mi jellemzi a „terméket”, a magyarországi ipari parkokat?

A Magyarországon létrejött 75 ipari park széles skálán helyezkedik el. A „legöregebb” ipari park is csak 5-6 éves, ami egyben azt is jelenti, hogy a kezdeti fejlődési ciklusban vannak. A modellnek tekinthető ezen hazai ipari parkoknak is *szükségük van a továbbfejlődésüket elősegítő hatékony marketingre.*

Az előkészítést, fejlesztést 2-3 éve elkezdett ipari parkok ma már olyan helyzetben vannak, hogy a termék már „eladható” állapotba került, azonban az eladást segítő marketingeszközök, a promóciós tevékenység még hiányzik. A legfrissebb ipari parkok a kezdeti lépések megtételénél tartanak.

A vázolt körülmények között az „Ipari Park” címet elnyert parkok leginkább fejlettségük, a betelepült cé-

gek, települési helyzetük, tőkével való ellátottságuk alapján különíthetők el egymástól.

Területi, műszaki, infrastrukturális jellemzők szerint

- nagyobb méretű, magas fokú infrastruktúrával rendelkező,
- közepes méretű, alapinfrastruktúrával ellátott,
- közepes, vagy kisebb méretű, infrastruktúrával még nem ellátott,
- kisebb méretű, fejlesztés előtt álló.

Betelepült vállalkozások szerint

- „tisztá” profilú, döntően betelepült,
- vegyes profilú, döntően betelepült,
- néhány vállalkozással betelepült tisztá, vagy vegyes profilú,
- vállalkozásokkal még be nem települt.

Települési környezet szerint

- nagy városban lévő, szinte korlátlan mennyiségű és minőségű munkaerővel,
- közepes méretű városban lévő, jelentős munkaerő-bázissal,
- kisebb városban több ezer főnyi munkaerő-bázissal,
- kisebb településen ezer körüli, döntően szakképzetlen munkaerő-bázissal rendelkező.

Tőkeellátottság szerint

- nagyobb tőkeerőjű, önkormányzati, vagy cégháttérrel, befektetői tőke bevonásával létrejött szervezet,
- közepes tőkeellátottságú és kisebb befektetői tőke részvételével létrejött szervezet,
- minimális tőkével létrejött szervezet.

Ha a marketingmunka tervezése során valamennyi fontosabb tényezőt egyszerre próbáljuk figyelembe venni, akkor a magyar ipari parkok fejlettségük alapján három csoportba sorolhatók: KEZDETI – NÖVEKEDÉSI – FEJLŐDÉSI szakaszban lévők.

Mit akarunk értékesíteni?

Infrastruktúrával ellátott területet

- eladással,
- tartós bérletbe adással.

Szolgáltatást:

- üzemeltetési szolgáltatásokat,
- technikai szolgáltatásokat,
- adminisztratív jellegű szolgáltatásokat,
- logisztikai szolgáltatásokat,
- humán jellegű szolgáltatásokat, munkaerőt,

- a település által adható szolgáltatásokat, előnyöket.

Az országban rejlő gazdasági előnyöket

- a gazdasági fejlődéssel elérhető folyamatos infrastruktúra-fejlesztést,
- a gazdasági fejlődéssel elérhető képzésisintemelkedést, az egyre magasabb képzettségű munkaerőbázist,
- a menedzsment letelepedéséhez kulturált körülményeket.

Gazdasági, jogi, politikai biztonságot:

- a gazdaság működőképessége fenntartásának intézményrendszerét,
- az osztalék bármely valutában történő elérhetőségét, és kivitelének lehetőségét,
- a jogi biztonságot,
- a politikai stabilitást.

Eladni akarjuk tehát: a Magyarország jövőképébe illeszkedő ipari parkokat.

Az előzőekben bemutatott helyzetértékelés alapján az ipari parkok összességére jellemző, általánosítható vonások mellett markáns elkülönülések is megfigyelhetők. Az értékesítendő termék ugyanis kettős tartalommal bír:

- egyrészt a magyarországi ipari parkok összessége jelenik meg a piacon,
- másrészt pedig önálló termékfunkció jellemzi az ipari parkokat, mint részegységeket.

Az értékesítési (marketing) helyzet talán ahhoz a vegyesbolthoz hasonlítható, amely kezdetben 28 féle, jelenleg már 75 féle terméket (ipari parkot) kínál úgy, hogy az üzlet polcain megtalálható az egyszerű tömegáru, valamint a modern technikai eszköz is. Ebben a vegyesboltban a kereskedő feladata összetett, hiszen nem elég célszerűen csoportosítani, a termék karakteréhez illeszkedően csomagolni és a polcon elhelyezni az árut, hanem legalább ennyire fontos az üzletbe becsalogatni a vevőt, majd vásárlásra bírni.

A helyzetet könnyíti, hogy ennek a vegyesboltnak jó a fekvése (hiszen Magyarország földrajzi, geopolitikai elhelyezkedése kedvező), ezért előnyös a vevőáramlás irányultsága, javítja a pozíciót az is, hogy az üzletben megtalálható a minőségi áru és a viszonylag alacsony árfekvésű termék is; így kettős jellegű a piacbefolyásolási lehetőség. Ennek érdekében szükséges:

- az egymástól karakteresen elkülönülő „termékcsoportok” meghatározása, az eltérő termékfejlesztési lehetőségek összefoglalása,
- az arculati alapelvek felvázolása,
- a hatékonyan alkalmazható kommunikációs eszközök részletes kidolgozása,

- az egymásra épülő (piramiselv alapján működő) marketingakciók meghatározása.

Milyen átfogó marketingmunkára van szükség?

A marketingmunka országos és helyi szinten egyaránt akkor lesz hatékony, ha az egyes elemek piramisszerűen épülnek egymásra. Az alapelemeket az egyes ipari parkok és települések szakszerű marketingstratégiája és -tevékenysége, valamint színvonalas és szakmailag kifogástalan marketingeszközei jelentik. A célok, a méretek és a végrehajtásban résztvevők szempontjából két egymással szorosan összefüggő terület különböztethető meg, az országmarketing és a helyi ipari park-marketing.

Az országmarketing hatókörébe tartozik:

- nemzetközi befektetői konferencia rendezése Magyarországon,
- befektetői konferencia a célországokban,
- folyamatos tájékoztatás a célszervezeteknek (külső képviselők, bankok, pénzügyintézetek, intézményi befektetők, nemzetközi vállalatok, nemzetközi szervezetek - EU),
- folyamatos tájékoztatás a médiáknak (külföldi, országos és regionális).

Az ipari park (saját) marketing-hatókörébe tartozik:

- regionális befektetői program szervezése,
- rendszeres sajtótájékoztató, sajtóbeszélgetés tartása,
- regionális, országos médiák igénybevétele (képi és szöveges anyag közlésére),
- direct mail, személyes megkeresés (első lépésként bemutatkozó levél és prospektus küldése a lehetséges befektetőknek, ezt követően személyes megkeresés, tárgyalás során CD, videofilm átadása),
- az előzőekben leírtak sikeres végrehajtásához elengedhetetlenül szükséges az ipari parkokat egymástól megkülönböztető, illetve az adott ipari parkot jól felismerhetővé tevő arculattervezés.

Marketingstratégia

A marketingstratégia megvalósításakor a *hagyományos marketingelemeket* alkalmazva:

- *A termék jelen esetben maga az ipari park, amelynek jellemzőit az előző fejezet tartalmazza.* Ahhoz, hogy a parkba vállalkozók települjenek, kiemelten fontos az ipari park *arculatának* helyes kialakítása. Konkrétan meg kell határozni a park céljait és az ezt tükröző arculati elemeket. Már a park szervezésé-

nek kezdeti stádiumában gondot kell erre fordítani, mert a potenciális betelepülő vállalkozók megkeresésénél, illetve kiválasztásánál ez jelentőséggel bírhat. A későbbiek folyamán - amikor a vállalkozások saját arculatukat alakítják ki - célszerű engedélyezni az ipari park logójának használatát, mert a park működésének és szolgáltatásainak nemzetközi méretű elterjesztése ezen keresztül lehetséges.

Az adottságokhoz alkalmazkodó tevékenységi körök meghatározása alapján meg kell keresni a potenciális partnereket és ezek igényeinek megfelelően kell a park működési rendszerét, infrastruktúráját, építészeti stílusát, valamint szolgáltatásait kialakítani.

• *Az ár kialakításának meghatározó tényezői:*

- az ipari park földrajzi fekvése,
- az ipari park infrastruktúrája,
- a települési munkaerő szakképzettsége,
- az ország gazdasági és politikai stabilitása,
- a kormány és a helyi önkormányzat által nyújtott preferenciák,
- a helyi szolgáltatások színvonala,
- a kulturális környezet,
- a bér és járulékok rendszere,
- az ipari park kapcsolatrendszere, hálózati kapcsolódása.

Mindezen tényezők együttesen határozzák meg az *árcsalakítás kereteit*, melyet a potenciális partnerek kategóriájának megfelelően *érdemes rugalmasan kezelni*.

Az ár kialakításának tényezői közül még a nyújtható (és nyújtott) szolgáltatások, valamint a nemzetközi kapcsolatok tekinthetők lényeges elemeknek.

A nemzetközi gyakorlat szerint egy ipari parkban 72 szolgáltatás nyújtására van lehetőség. Ezek mindegyikét természetesen minden egyes ipari parkban nem kötelező bevezetni, de a legfontosabb alapvető szolgáltatásokat a helyi adottságokhoz és igényekhez igazítva szükséges már a kezdeti stádiumban is kialakítani. Ilyenek lehetnek:

- teljes infrastruktúra (amelynek kiépítése szakaszos is lehet),
- karbantartás és fenntartás,
- őrzés, vagyonvédelem,
- takarítás, munkaruha-tisztítás,
- hulladékgyűjtés és -kezelés,
- kertészeti munkák,
- humán szolgáltatások, (jogi, adó-, pénzügyi-, számviteli oktatás, külkereskedelmi, ügyviteli, szakmai tanácsadás),
- logisztika, szállítás, szállítmányozás,
- vámügyintézés,
- posta,
- banki és hitel-ügyintézés, kreditkártya, pénzváltó-automata,

- egészségügyi ellátás (üzemorvos),
- étkeztetés,
- szociális létesítmények,
- rekreáció érdekében fitnes szolgáltatások,
- parkolók biztosítása
- nyomtatványok készítése,
- közszükségleti cikkeket árusító üzletek,
- PR-munka,
- könyvtár (elsősorban szakkönyvek, folyóiratok, közlönyök),
- szabványügyi információs szolgáltatás.

- **Az értékesítési csatorna.** Az ipari parknak helyet adó város és térsége marketingtevékenysége szervesen beépül az ipari park marketingtevékenységébe, és ez fordítva is igaz. A regionális és városmarketing erősítheti az ipari park marketingmunkáját, ha azok összehangoltak.

Az értékesítési csatornák közül az alábbi lehetőségek kiaknázása esetén számíthat sikerre az ipari park:

- *Személyes értékesítés* keretében a város vezetői politikai és gazdasági fórumokon népszerűsítik az ipari parkot. Az önkormányzati hatáskörbe tartozó kedvezmények biztosításán túl igyekeznek mind kormányzati, mind külföldi támogatási forrást a fejlesztéshez, illetve tőkebevonáshoz megnyerni.
- A testvérvárosi *partnerkapcsolatok kihasználásával* is jelentős lépések tehetők a külföldi tőkebevonás érdekében.
- Befektetési *konferenciák, szakmai tanácskozások* szervezésével is eredményes értékesítési tevékenység folytatható az ipari park eladása érdekében.
- A *közvetítői csatornákon* keresztül történő hasznosításnál célszerű igénybe venni olyan szakmai szervezetek közreműködését, amelyek kiterjedt külkapcsolatokkal rendelkeznek.

Az előzőekben említett értékesítési csatornák „használatát” mellett az ipari park szervezési, építési, fejlesztési szakaszában különös jelentőséggel bír a tőkeszervezői munka.

Az ipari parkba betelepülő vállalkozások befektetéseinek elsősorban a külföldi tőkeszervezői munka, valamint az ipari park létesítésének és működésének hatékonysága, az ipari park kompatibilitásának elősegítése érdekében célszerű:

- a *Magyarországon működő nemzetközi szervezetekkel*
- a különböző országok ipari és kereskedelmi kamaráival - kölcsönös együttműködés kialakítása,
- a kapcsolatfelvételt, illetve tagsági felvételt a Tudományos Parkok Nemzetközi Szövetségébe (I.A.S.P. - *International Association of Science Park*) kezdeményezni,

- az *ITD Hungary, Magyar Befektetésösztönzési és Kereskedelemfejlesztési Rt.* által meghirdetett programjaiba bekapcsolódni.

A felsorolt szervezetek közül az I.A.S.P. az a *szakmai szövetség*, amely tudományos/ipari parkok fejlesztése és működtetése vonatkozásában a legrégebbi tapasztalattal és a legnagyobb, világméretű hálózattal rendelkezik. A szövetségnek jelenleg *40 országban* mintegy 200 tagja van. Ez a szervezet szabad utat biztosít több mint 6000 vállalkozással való kapcsolatfelvételre.

A marketinget elősegítő egyéb eszközök:

- | | |
|------------------|----------------------|
| Vizuális | Audiovizuális |
| - prospektusok, | - videofilmek, |
| - hírlevél, | - CD-lemez, |
| - hirdetőtáblák, | - vetített képek, |
| - plakát, | - Internet-kapcsolat |
| - naptár, | |
| - újévi üdvözlő | |

Az előzőekben felsoroltak közül Magyarországon ez ideig inkább csak a prospektusok készítését és a személyes megkeresések eszközt alkalmazták az ipari park-szervezők. Az ipari park értékesítésénél - különösen a kezdeti időszakban - a promóciós munkához célszerű helyi ösztönző eszközöket (részletfizetés vagy halasztott fizetés, adókedvezmények stb.) kapcsolni.

A marketingakciók pénzügyi forráslehetőségei

A marketingakciók szakmai és pénzügyi támogatása eddig az ITD Hungary, Magyar Befektetésösztönzési és Kereskedelemfejlesztési Rt.-n keresztül történt. Befektetésösztönzési marketingakciókhoz a GM Gazdaságfejlesztési Célleírányzatának Kereskedelemfejlesztési Alapjánál lehet pályázat útján pénzügyi forráshoz jutni. A marketingmunkába a gazdasági kamarákat is érdemes bevonni. Jelentős mértékben azonban saját forrásokra kell támaszkodni, hiszen a támogatási lehetőségek nagyon korlátozottak. Az általában szűkös anyagi források ellenére a marketing alapvető eszközére, az ipari park arculattervének elkészítésére fel-tétlenül érdemes áldozni.

Arculattervezés

Az *arculattervezés célja* az azonosítási rendszer kidolgozása, amelynek eredményeként a partnerek, a versenyársak és a „vevők” egyaránt felismerik, pontosan azonosítják az ipari parkot.

A feladat általánosságban olyan arculat tervezése, amely jól alkalmazkodik a piaci körülményekhez, korszerű, állandó, de bizonyos elemeiben bővíthető és kiegészíthető.

A feladat konkrétan:

- a cégvezetéssel, a tulajdonossal közösen az alapvetően jellemző marketingvonások összefoglalása, a hosszú távú célkitűzéseket, terveket kifejező cégfilozófia meghatározása,
- a tartalmi elemekre épülő vizuális alapmotívumok, jelrendszerek kialakítása,
- a jelrendszerekben alkalmazott színek, betűtípusok, formák kiválasztása, az egymás hatását erősítő stílus kiválasztása,
- a cégemléma és cégnév-feliratok egységes megjelenési és alkalmazási rendszerének létrehozása.

Az ipari park azonosítási rendszerének kidolgozásához a hagyományos marketingelemek közül az arcultformálást alapvetően befolyásoló termék-jellemzőket kell pontosan meghatározni.

- Termékjellemzők

A termék esetünkben kettős tartalommal bír. Egyrészt az egész ipari park mint eladásra váró termék jelenik meg a piacon, másrészt önálló termékfunkció jellemzi az ipari parkok részegységét (területi egységeit) is.

- Életgörbe-szakaszok

A termék életgörbéjének négy szakasza (bevezetés, növekedés, telítettség, hanyatlás) közül az értékesítési folyamat hosszabb időtartama (várhatóan 5-15 év) miatt jelenleg a bevezetés (a kezdeti) és növekedés szakaszára kell figyelmet fordítani. A bevezetés időszakában különösen fontos, hogy minél szélesebb körű legyen a termék- és árválaszték. A kezdeti értékesítési tapasztalatok alapján elvégezhető az elemzés a termékínálat pontosítására (pl.: a szolgáltatási választék és színvonal esetében), és esetlegesen egyes arculati elemek módosítására, kiegészítésére.

A bevezetés szakaszának másik fontos jellemzője, hogy ebben az időszakban a marketingköltségek törvényszerűen igen jelentősek. Az ésszerűtlen takarékosság valós veszély, mert a termék további életpályáját hátrányosan befolyásolhatja. Tehát fontos marketingmunka (és a bevezetés időszakában jelentkező marketingköltség) az ipari park arculatának helyes kialakítása.

Összefoglalás

Az ipari park a gazdasági növekedés fontos eszköze, a modernizációs program része. A tapasztalatok azt mutat-

ják, hogy az ipari park több érdek érvényesítését szolgálja:

- az elavult ipari struktúrát korszerű, EU-konform termelési körülményekkel lehet felváltani,
- elősegíti a munkanélküliség mérséklését, lehetőséget ad a jól képzett helyi munkaerő mobilizálására,
- lehetővé teszi a külföldi tőke behozatalát, ugyanis a privatizáció révén elérhető tőkebevonás behatárolt,
- hozzájárul a környezetvédelmi előírások teljesítéséhez,
- előmozdítja az innovációt és az új kutatási eredmények hasznosítását (technológiai transzfer),
- sokféle szolgáltatás révén hozzájárul a kis- és középvállalkozások versenyképességének fokozásához, az exportképes termékek előállításához.

A marketingstratégia kialakításánál az alábbi megállapításokat célszerű szem előtt tartani:

- Az ipari park elsődleges célja a régió fejlesztése.
- A versenyhelyzet elemzése, a marketingmunka mellett folyamatosan vizsgálni kell az ipari parkba betelepülő vállalkozók igényeit, és az általuk kívánt szolgáltatások körét.
- A marketingmix elemei közül külön is hangsúlyozni kell az árstratégia fontosságát. Az árképzésnél figyelembe kell venni az infrastruktúra és a szolgáltatások színvonalát, támogatni kell a térség adottságaihoz illeszkedő szakterületek fejlődését, az árak kialakításában pedig a differenciálás lehetősége az elsődleges.
- A marketingpolitikának át kell fognia a lehetséges befektetői kört, a stratégiának tartalmaznia kell ezen szervezetek, személyek elérésének módját, a taktikai elemeknek pedig a befektető tényleges megnyerését kell szolgálniuk.

Összegezve: a hatékony és folyamatos marketingmunka az ipari park sikeres szervezésének, működésének előfeltétele.

Szerzőnk

Pápa Polgármesteri Hivatalának vállalkozási osztályvezetője

magyar
műhely

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

Megrendelhető a kiadó címén:

1027 Budapest, Csalogány utca 3/c.

E-mail: sxs@elender.hu

A hálózat-szervezet: egy lehetséges válasz a környezeti kihívásokra

A hálózat-szervezetek jelentősége az elmúlt évtizedben megnőtt, a hálózatban tevékenykedők száma pedig gyors ütemben emelkedik szerte a világban. A magyar szakirodalom azonban eddig nem fordított figyelmet a hálózat-szervezetek elemzésére, csupán néhány cikk jelent meg a stratégiai szövetségekről vagy a kisvállalatok hálózat típusú szerveződéseiről. Ez a tanulmány, pótolva ezt a hiányt, a vállalati méret-nagyság és a környezeti változások függvényében bemutatja a hálózat-szervezeteket és a hálózat-szervezetek különböző fajtáit, továbbá körvonalazza, hogy milyen megváltozott vállalkozói, menedzseri feladatok, magatartási formák adódnak a hálózat-szervezetek létéből. A tanulmány utolsó része a magyarországi hálózat-szervezetek elterjedésének gátjait, akadályait elemzi, és egyben kutatási hipotéziseket állít fel a hálózat-szervezetek hazai vizsgálatát illetően.

Ma alighanem közhelynek hangzik azt mondani, hogy a változások korát éljük. A kétezredik év küszöbén azonban ez a változás minőségileg mást jelent, mint az eddigiek. Az információs forradalom, a világgazdaság globalizációja, a verseny átalakulása, a technológiai fejlődés, a környezetvédelmi problémák előtérbe kerülése alapvetően átalakította azt a környezetet, amelyben a vállalatok addig működtek.

Az átalakulások részben kedvezően, részben kedvezőtlenül érintették a vállalatokat. Egyrészt a globalizáció és az erősödő országok közötti integráció következtében kitágult az a tér, ahová kiléphetek, másrészt azonban a verseny éleződése és a fogyasztói igények ingadozása a bizonytalanság és a kockázat növekedésével járt együtt.

A szakirodalom és a gyakorlat is végtelen sorban gyártja azokat a példákat és csodarecepteket, amelyek segítségével a vállalatok sikeresek lehetnek. Hogy csak néhány kerüljön említésre: a különböző költség-csökkentési módok (értékelemzés, just-in-time rendszer), diverzifikáció, teljes TQM, BPR, benchmarking marketingakciók (marketingmix, stratégiai

marketing), stratégiai tervezés, kutatás-fejlesztés. Többé-kevésbé egyetértés uralkodik azonban abban, hogy a vállalat gyors alkalmazkodása a környezeti feltételek módosulásához, jöjjenek a változások bármilyen irányból, ma sokkal inkább, mint ezt megelőzően, meghatározza az adott vállalat létét és továbbélését.

A sikeres alkalmazkodás egyik kulcsa, mint azt a gyakorlati kutatások is megállapítják, a vállalatméret (Cabral 1995, De Toni et al. 1995, Peters 1992). Ameddig századunk első felében a nagyvállalatok és a vállalati méret növekedése volt meghatározó, addig a hetvenes évektől kezdve a kis és a közepes méretű, rugalmasabban reagáló vállalatok jelentősége megnövekedett. Önmagában a kisvállalati forma előtérbe kerülése azonban nem jelenti azt, hogy a nagyvállalatok befolyása csökkent volna: a nemzeti és multinacionális nagyvállalatok dominanciája világszerte megfigyelhető jelenség.

Ez a látszólagos ellentmondás a kisvállalatok számának abszolút és relatív növekedése és a nagyvállalati befolyás között úgy oldható fel, ha megvizsgáljuk a sikeres környezeti alkalmazkodás másik kulcstényezőjét, a vállalati szervezeti formát. A 20. század elején a funkcionális szervezet volt meghatározó, ami átadta helyét az 50-es években a divizionális, majd a 70-es években a mátrix szervezetnek. A 80-90-es évek kihívásainak leginkább a kis, flexibilis egységek összekapcsolt hálózata, a hálózat-szervezet felel meg, a tradicionális piramis-felépítés pedig egyre inkább háttérbe szorul (Ghoshal and Barlett 1995, Miles and Snow 1992). A nagyvállalatok az 1980-as évektől kezdve fokozódó mértékben alakították át divizionális és mátrix szervezeti rendszereiket hálózat szervezetekké (ABB, IBM, a nagy autógyárak mindegyike, GM stb.).

A hálózat-szervezetek előtérbe kerülése természetesen nem jelenti azt, hogy a klasszikus szervezeti formák eltűnnének, hiszen a változás elsősorban a gyors környezeti alkalmazkodást kívánó területeken, ágazatokban ment végbe. A lassúbb adaptációt igénylő külső változásoknak tökéletesen megfelelnek a már be-

vált szervezetek. Ugyanakkor a hálózaton belül tevékenykedő vállalatok, vállalkozások szervezeti struktúrája is a klasszikus, elsősorban a funkcionális szervezetekhez áll közel. Igaz, a hálózat átalakítja a klasszikus szervezeten belüli munkamegosztást, felelősségi és hatásköri rendszert, és más szervezeti kultúrát, magatartási formákat és egyéni-menedzseri tulajdonságokat követel meg. A gyors adaptáció mellett a hálózat esetében is elsőrendű követelmény az átláthatóság.

A környezeti változások és a szervezeti alkalmazkodás

Tapasztalatok hosszú sora és történeti példák is azt sugallják, hogy egyes szervezeti formák hatékonyan csak bizonyos feltételek mellett képesek működni. Ha a környezet olyan válaszadásra késztetné a szervezetet, amely megsérti a működés logikáját, akkor könnyen kudarc érheti a vállalatot (Miles and Snow 1992).

A funkcionális szervezetek esetében a központosított koordinált specializáció alapelveinek megsértése jelenti a problémát, amit a rövidebb ideig tartó, decentralizált döntéshozatalt, és a szervezeti humán erőforrások rugalmasabb átcsoportosítását követelő környezeti változások kényszeríthetnek ki.

A divizionális szervezet esetében a működés lényege a divíziók autonómiája, és a központosított ellenőrzött erőforrás-allokáció és teljesítményértékelés. Ha azonban a fogyasztói igények kielégítése, a technika változása, új termék kifejlesztése stb. megkövetelné a divíziók közti kooperáció erősítését, ez aláássa a rendszer működési logikáját, hiszen az autonómia elve sérül.

A mátrix szervezet sikeres működése attól függ, hogy sikerül-e a két vonal – pl. a termék és a funkcionális – közti egyensúlyt megtalálni, amely az erőforrások kölcsönösen hatékony elosztásához vezet a szervezeten belül. Az egyes vonalak közti rivalizálás azonban könnyen felboríthatja a kényes egyensúlyt. Az egyik vonal előtérbe kerülésével a másik rész légüres térben találhatja magát, amivel az egész szervezet működésének a lényege szűnik meg, és gyakorlatilag egy alacsony hatásfokú funkcionális egységként létezik tovább.

Azok a nemzetközi mértékkel is nagynak számító vállalatok, amelyek a termék és a funkcionális vonalat még tovább bővítették a földrajzi tér szerint is, azzal kellett szembe nézniük, hogy kapacitásaikat már nem csupán a különböző üzletágak között kell szétosztani, hanem igény van a megosztásra az olyan alapvető folya-

matok esetében is, mint a termékfejlesztés, a szállítási logisztika, az elosztási csatornák vagy a marketing területei. Mindezen dimenziókat integrálni azonban a feladat komplexitása miatt sokszor megoldhatatlan menedzseri feladatnak bizonyult (Ghoshal and Bartlett 1995).

Mind a divizionális, mind a mátrix felépítés alapvető problémája a szervezeten belüli új vállalkozások indítása és fejlesztése (Ghoshal és Bartlett 1995). Mivel a vállalaton belül a felelősség elsősorban a piaci részarányra és a profitra terjed ki, a menedzserek nem érdekelték abban, hogy feltáratlan lehetőségek után kutassanak, és kockázatos üzletbe kezdjenek. Ezért a vállalatok növekedésében hosszú ideig meghatározó szerephez a létező vállalkozások bővítése és az új vállalatok felvásárlása (akvizíció) jutott.

A létező vállalatok bővítésében elsősorban a hatékony méretegnagyság elérése, a tömegpiac igényeinek kielégítését lehetővé tevő szállítási és kommunikációs vonalak bővítése és a technológiák folyamat-fejlesztése mutatkoznak a legfontosabbnak. A tőkeigényes fejlesztésben természetesen a nagyvállalatok az 1960–1970-es években könnyen csatát nyertek, és folyamatosan bővítették termelőkapacitásaikat. A kilencvenes években azonban a lelassult növekedés mellett a fogyasztói igények átrendeződésével a kapacitáskihasználatlanság akut problémákat okozott sok neves nagyvállalatnál, kikényszerítve az addig követett út, stratégia és szervezeti forma átgondolását, változtatását.

Az elsősorban divizionális vállalatok által alkalmazott másik növekedési stratégia a vállalatfelvásárlás. Ameddig azonban fizetni az új egységért viszonylag könnyű, beilleszteni a vállalati szervezetbe annál nehezebb. A perspektivikusnak mutatkozó felvásárolt egység sokszor profildegennek bizonyul. A divizionált növekedés mindenáron való hajszolása menedzselhetetlen konglomerátumokat hozott létre a kilencvenes évek elejére. Az eltelt fél évtizedben sokkal inkább meggondolják a vállalatok az egyesülést vagy a vállalatfelvásárlást.

Ugyanebben az időben a vállalat környezetében is mélyreható változások mentek végbe: az addig bizonyos mértékig előrelátható fejlődés és változások, a relatív stabilitás helyébe lépett a hirtelen, előre jelezhetetlen változások összessége, amit nem-lineáris rendszernek vagy káosznak nevezhetünk (Glass 1996). A káosz-rendszer lényege, hogy nem csupán a keresleti és kínálati tényezők mutatnak spontán, nem leírható mozgást, hanem a rendszer alapvető



A létező vállalatok bővítésében elsősorban a hatékony méretegnagyság elérése, a tömegpiac igényeinek kielégítését lehetővé tevő szállítási és kommunikációs vonalak bővítése és a technológiák folyamat-fejlesztése mutatkoznak a legfontosabbnak.



mozgásiránya válik kiismerhetetlenné. Az elmúlt húsz évben sok piacot jellemezett a káosz. Például az autópiacon a hetvenes években megrázkódtatta az olajsokk, majd változás következett be a fogyasztók ízlésében, megerősödtek a környezetvédő mozgalmak, új, agresszív versenytársak tűntek fel, és az állami szabályozás is új feladatok elé állította az iparágban tevékenykedő vállalatokat.

A környezeti tényezők változékonysága az 1980-as évektől fokozódó mértékben növelte meg a sok-üzletágas vállalkozások esetében a diverzifikáció költségeit. A változékonyság növekedése ugyanis együtt jár a potenciális stratégiai irányok sokszorozódásával is. A változások következtében a széles tevékenységi körű diverzifikált vállalatok hozzáláttak a profilszűkítéshez. Markides (1993) a Fortune magazin első 500 vállalatát vizsgálva megállapítja, hogy a diverzifikált cégek részaránya az 1974-es 63 százalékról 1987-re 31.4 százalékra csökkent, míg az egyetlen üzletágas és a domináns üzletággal rendelkezők részaránya 37 százalékról 54.3 százalékra nőtt ugyanezen idő alatt. Az elmúlt egy évben, a Magyarországon is jelenlevő multinacionális cégek közül, az Electrolux, a Siemens, a Philips, a Deutsche Telekom és a General Motors is olyan átszervezéseket hajtottak és hajtanak végre, amelynek középpontjában a profiltisztítás és az alapprofilokra való koncentráció áll.¹

Az utóbbi években néhány iparágban felerősödött egyesülési és fúziós hullám – bankszektor, élelmiszerkereskedelelem, gyógyszergyártás, légiközlekedés, olajipar stb. – célja sem a cégek diverzifikációjának növekedése, hanem az adott, központi területen vezető piaci pozíció megszerzése vagy megőrzése, a gyengébb üzletágakon pedig fájdalom nélkül túladnak.

A vállalati méretnagyság változása

Az előzőkben elsősorban a szervezeti formával foglalkoztunk, de ezzel összefüggésben már szó esett a szervezet és a vállalati méretnagyság kapcsolatáról is. Ha a fejlett piacgazdaságok számadatait vizsgáljuk, azt tapasztalhatjuk, hogy országoként ugyan kissé eltérő időpontban, de az 1970–1980-as években a vállalatméretben mutatkozó uralkodó tendencia megfordult, és a nagyvállalatok helyett a kisvállalati forma jelentősége nőtt meg.

¹ Ezzel kapcsolatban például: „Kevesebb lábbon”, Figyelő 1998. november 12. és „Jelenléti ív”, Figyelő 1998. november 26.

A környezeti tényezők változékonysága az 1980-as évektől fokozódó mértékben növelte meg a sok-üzletágas vállalkozások esetében a diverzifikáció költségeit.

1979-ben az USA-ban még a Fortune 500 legnagyobb vállalata adta a GNP 58 százalékát és foglalkoztatott 16 millió alkalmazottat. 1991-ben már csupán a GNP 40 százalékát termelték és 11.9 millió embert foglalkoztattak (Peters 1992). Hasonló tendenciákat mutat ki Stroezy (1992, 30.) hosszabb távú, 1970–1985-ös adatokat vizsgálva Nagy

Britannia, Japán, Franciaország, Olaszország vagy Svájc esetében is: bár eltérő mértékben, de a KKV jelentősége növekedett a foglalkoztatottak számarányát tekintve. Hasonlóan növekszik a saját vállalkozásban dolgozók aránya is a hetvenes évek második felétől kezdve.

A KKV ma is tapasztalható növekvő jelentősége nagyon hasonló, sokszor ugyanazon tényezőkre vezethető vissza, mint a szervezeti forma változása. A következőkben a keresleti és kínálati oldalon végbenemő legfontosabb változásokkal foglalkozunk.

A kínálati oldalon tapasztalható átalakulások:

- Technológiai változások, amelyek sokak szerint talán a legfontosabbak. Ha elfogadjuk azt, hogy a gazdaság hosszú távon ciklikus mozgást végez, tehát az ún. Kondratyev-ciklusok léteznek, és éppen most az ötödik ciklus első, felfelé ívelő szakaszában vagyunk, akkor ezt a szakaszt úgy írhatjuk le, mint amikor új technológiákat fejlesztenek ki, amelyeknél a KKV játszik fontos szerepet. Ács és Andretsch (1987) úgy találták, hogy a kisvállalatok relatíve előnnyel rendelkeznek azokban a szektorokban, amelyek az életciklus elején tartanak fejlődésükben és magas szinten innovatívok. A kisvállalatok további előnye lehet, hogy képesek az új technológiát rugalmasabban használni és gyorsabban bevezetni, mint a nagyvállalat.
- A tranzakciós költségek változása (Coase 1937, Williamson 1979). Amikor egy vállalat meghatározza a tevékenységét, akkor el kell döntenie, hogy termelését milyen mértékben végzi saját maga, vagy szerzi be a piacról a szükséges termékeket. Mind a piaci beszerzés, mind a belső termelés megszervezése költségekkel jár. A vállalatok addig szervezik meg tevékenységüket saját szervezeti keretükön belül, ameddig a belső szervezési költségek alacsonyabbak a piaci tranzakciós költségeknél. Az utóbbi időkben úgy tűnik, hogy a piaci tranzakciós költségek csökkentek, ami a nagyvállalatok fregmentációjával, szétदारabolódásával járt együtt. Ezzel egy időben a szerződéses kapcsola-

tok, a bedolgozó rendszer jelentősége is megnőtt.

- A munkaerőpiac szerkezeti-
leg átalakult, és az elmúlt
mintegy két évtizedben a
munkanélküliség emelkedé-
sével megnőtt a vállalkozá-
sok, elsősorban a kényszer-
vállalkozások száma. Gyak-
orlati tapasztalatok – hazai
példákat is bőségesen lehet-
ne említeni – szerint viszont
az ilyen jellegű vállalkozá-
sok általában kevésbé sike-
resek. Sajnálatos, hogy a
szakirodalomnak eddig nem
sikerült egyértelműen bizo-
nyítani a sikerhez vezető
megkülönböztető jellemvo-
násokat, és az azokat befolyásoló környezeti ténye-
zőket. Általában megfigyelhető, hogy férfiak, idő-
sebbek (40 év felett) és kisebbségek valószínűbb,
hogy vállalkozókká válnak, mint nők, fiatalok vagy
nem kisebbségek; a született képességek, az oktatás
vagy a kulturális tényezők esetében azonban nem
rendelkezünk széles körben elfogadott vizsgálati
eredményekkel (Casson 1995). Az oktatási szint és a
vállalkozások sikere közötti kapcsolatra sem sike-
rült egyértelmű bizonyítékot találni.
- Végül fontos szerepet tulajdoníthatunk a kormány-
zati politika változásának, mint a privatizáció és a
dereguláció, valamint különböző pénzügyi és nem
pénzügyi vállalati támogatások átalakulásának.
Ezen belül is kiemelt jelentőséget tulajdoníthatunk
a versenypolitika változásának is, amely elsősor-
ban az Egyesült Államokban és az Európai Unió
országaiiban nyitott újabb lehetőségeket a vállalko-
zó tevékenységek előtt és növelte a verseny-erők
szerepét.

A keresleti oldalon két tényezőt emelhetünk ki:

- A keresleti struktúra változása. A fejlett országok-
ban az utóbbi évtizedek egyik jelleménye, hogy a
szolgáltatások kerültek előtérbe a termelő vállalko-
zások rovására. A szolgáltatási szektorban jelentő-
sen megnövekedett az új vállalkozások száma, és
mivel a szolgáltató vállalkozások optimális üzem-
mérete kisebb, mint a termelőké, ezért a gazdaság
egészében megnőtt a kisvállalatok jelentősége. A
keresleti bizonytalanság növekedése is sokkal in-
kább a kis méretnek kedvez, mivel a kisvállalat ké-
pes gyorsabban reagálni a változásokra.

A nagyvállalati forma és a klasszikus szervezetek problémái olyan okokra vezethetők vissza, mint a környezethez, a kereslethez és a kínálati változásokhoz történő lassú alkalmazkodás. A legfontosabbak ezek közül az esetleges szükségessé váló korrekció késleltetése, az új technológiák, innovációk bevezetésének megnövekedett költsége és bizonytalansága.

- Ahogyan a gazdaság fejlődik és a társadalom gazdagabb lesz, úgy költik a társadalom tagjai jövedelmük nagyobb részét specializált, kis szériában előállított vagy egyedi termékekre. Így a kisvállalatoknak tág tere nyílik arra, hogy megtalálva a megfelelő piaci rést és közelebb kerülve a fogyasztókhöz, rugalmasan reagáljanak az ilyen jellegű igényekre.

A probléma a fenti keresleti és kínálati tényezőkkel kapcsolatban az, hogy nagyon kevés olyan empirikus vizsgálat és eredmény létezik, amelyek alapján egyértelműen magyarázatot

találhatnánk a kisvállalatok jelentőségének okaira, tényezőire. Így például a technológiai váltás, a munkanélküliség és a kormányzati segítség az, amelyet több szerző is egyértelműen úgy talált, hogy pozitívan befolyásolta a kisvállalkozásoknál foglalkoztatottak számát. A munkanélkülieknek nyújtott támogatások viszont csökkentik a saját vállalkozásban dolgozók számát. Ugyanakkor a többi tényező vagy nem bizonyult meghatározónak, vagy nem is vizsgálták azokat (ld. Storey 1994). Így a kisvállalatok előtérbe kerülésére a keresleti és kínálati oldalon végbemenő változások csupán részben adhatnak magyarázatot.

A hálózat-szervezetek megjelenése és elterjedése

Összefoglalva az eddig leírtakat, megállapítható, hogy a nagyvállalati forma és a klasszikus szervezetek problémái olyan okokra vezethetők vissza, mint a környezethez, a kereslethez és a kínálati változásokhoz történő lassú alkalmazkodás. A legfontosabbak ezek közül az esetleges szükségessé váló korrekció késleltetése, az új technológiák, innovációk bevezetésének megnövekedett költsége és bizonytalansága, a fogyasztói igények differenciálódása, az információ-áramlás elégtelensége, a menedzserileg már kezelhetetlen nagyságrendű problémák az erőforrások koordinálása területén, az új vállalkozások indítása a szervezeten belül, amelyek mind a belső szervezés költségeit, mind a vállalatok kockázatát megnövelték. A rugalmas alkalmazkodás szerepe felértékelődött, a skálahozadék pedig a termelés esetében immár nem meghatározó tényező, az optimális üzemméret csökken (Peters 1992). A hálózat-szervezet a maga változatos formáival egyszerre rendelkezik a funkcionális szer-

vezetek specializált, a divizionális forma önálló működési, és a mátrix szervezet erőforrás-átcsoportosító hatékonyságával.

A kisvállalati forma ugyanakkor megfelel a gyors alkalmazkodás és rugalmas reagálás, az egyszerű és olcsó belső szervezés és információáramlás követelményeinek. Összehasonlítva a kisvállalatokat a nagyvállalatokkal, Pfohl és Kellerwessel (1990) a kis- és középvállalatok hátrányos vonásaira is felhívja a figyelmet. Ilyenek a hiányzó vállalatvezetési ismeretek, az egyéni döntéshozatal magas kockázata, a szervezet kevéssé formalizáltsága, a szervezeten belüli funkcióhalmozás, a nagyfokú kiszolgáltatottság a beszerzés és az értékesítés területein, a termékek alacsony száma, sokszor az alacsony sorozatnagyság, a finanszírozás elégtelensége, és ezekkel kapcsolatban a kockázat és bukás magasabb valószínűsége, hogy csak a legfontosabbakat emeljük ki.

A nagyvállalatok oldaláról tehát igényként jelenik meg az erőforrások gyors átcsoportosítása az új kívánalmaknak megfelelően, az erőforrások leghatékonyabb felhasználása a vállalat egészét tekintve, az információáramlás felgyorsítása, a kutatási erőforrások koncentrált és rugalmas átcsoportosítási lehetősége, a kockázatok szétterítése és megosztása. A kisvállalatok esetében pedig lényeges az optimális méretnagyság elérése, a megfelelő, tartós kapcsolatok biztosítása a beszállítói és az értékesítési oldalon, a hiányzó funkciók és vállalkozói ismeretek pótlása, a fejlődéshez szükséges tőke biztosítása.

A fenti problémákra mind a nagyvállalatok, mind a kisvállalatok részéről hasonló megoldás lehet a szervezeti-kapcsolati rendszer átalakítása, a hálózat-szervezet létrehozása. A nagyvállalatok oldaláról az átalakítás olyan rugalmas üzleti egységek létrehozását jelenti, amelyek úgy képesek viselkedni, mint a kisvállalatok. Ezen kisebb egységek világos célokkal, és elkülönült, de nagy függetlenséggel rendelkező részek egy komplex hálózaton belül. A kisvállalatok részéről pedig a hálózat olyan támogató környezetet jelenthet, ami ellenőrizhető a kicsiség hátrányait és kockázatait.

Donckels és Lambrecht (1995) szerint a vállalkozókat öt konkrét cél ösztönzi a hálózat formálására, ezek pedig az információgyűjtés, a külső környezettől való elszakadása, a visszacsatolás, a vásárlókkal és a beszállítókkal történő kapcsolattartás, a saját tudás gazdagítása és végül a szociális integráció, a szociális pozíció javítása. A hatékony hálózatban tevékenykedő vállalkozások életbenmaradási és növekedési esélyei is nagyobbak, mint a hálózaton kívül tevékenykedőké (Birley et al. 1991, Tjosvold és Weicker 1993, Donckels és Lambrecht 1995). Ezzel szemben Curran et al. (1992) úgy találták, hogy a tulajdonos-vállalkozó függetlenségvégya meghatározó, és igen kismértékben építenek hálózati kapcsolatokra.

Mindenképpen említést kell tennünk arról, hogy a hálózat-szervezetek megjelenését és széles körű elterjedését a nyolcvanas években jelentősen elősegítette az információáramlás felgyorsulása, a kapcsolattartás megkönnyítése, azaz a számítógépek, és a kilencvenes évektől a számítógépes hálózatok általánossá válása. Ezek nélkül a hálózat-szervezeti egységek közötti létfontosságú és olcsó kommunikáció nem valósulhatott volna meg.

A hálózat-szervezetek rohamos elterjedése az 1980-1990-es években magyarázatot adhat a nagyvállalatok látszólagosan csökkenő jelentőségére és a kisvállalati formák előtérbe kerülésére: a nagyvállalatok az új igényeknek megfelelően szervezeti változtatásokat hajtottak végre, és termelésük növekvő részét szerzik be a hálózati partnerektől. Ez azonban semmiképpen nem jelenti azt, hogy a nagyvállalatok meggyengültek volna, vagy fontosságuk csökkenne. A nagy- és kisvállalatok közötti, csupán a tulajdonjogon és nem a tényleges piaci kapcsolatokon alapuló felfogás elkenődőzi azt a tényt, hogy a legtöbb kisvállalat a nagyoktól függ, azok sokszor egyedi beszállítója, vagy kiszolgáltatója a nagyvállalatok menedzsmentje által hozott döntéseknek (Harrison 1994, Peters 1992). Marosi (1996, 35-36.) a japán gazdaságot vizsgálva találta úgy, hogy a kisvállalatok kooperációs termelése mintegy 65-80 százalékát teszi ki az összes termelésnek. Ennek alapján Japánban a nagyvállalatok mintegy 15 százalékos közvetlen foglalkoztatási részesedése a holdudvarába tartozó beszállítókkal együtt kb. 55 százalékra növekszik.

A hálózat-szervezet jellegzetességei

A következőkben a hálózat-szervezet meghatározásával és megkülönböztető tulajdonságaival, továbbá azaz foglalkozunk, hogy a hálózat szervezeten belül tevékenykedők milyen új követelményeknek, kihívásoknak kell megfelelniük. Mindenekelőtt meg kell jegyezni, hogy a hálózat-szervezetnek egyértelmű, általánosan elfogadott definíciója jelenleg nincs, éppen ezért törekszünk a különböző nézőpontok bemutatására.

Curran et al. (1995) a hálózatokat kulturális jelenségként fogja fel, ahol a szándékok, normák, elvárások számítanak sokkal inkább, mint a magatartás, amivel korrelálnak. Ehhez hasonlóan Bouwen és Steyaert (1990) a hálózatok szocio-kulturális aspektusát emeli ki. Aldrich és Zimmer (1986) azt mutatták ki, hogy a vállalkozás tartós működése, fennmaradása szempontjából fontos szerepe van annak, hogy a kezdés időpontjában a tulajdonos milyen hálózattal rendelkezik. A szociális kapcsolatok hálózata, ami magában foglalja a családot, a közeli barátokat, a vásárlókat,

kölcsönadókat, kereskedőket, beszállítókat, stb. a vállalkozáshoz létfontosságú erőforrások megszerzésében segít. Aldrich et al. (1997) szerint nem csupán a hálózat megléte, hanem az azon belüli kapcsolatok szorossága, tartóssága a siker döntő tényezője.

Birley et al. (1991) a vállalalkozói tevékenység szempontjából vizsgálja a hálózatokat, és absztrakt szervezeti struktúráknak tekinti őket. Ezeket a struktúrákat nehéz azonosítani és elemezni, mivel minden kapcsolat-csoport egyedileg meghatározott a létrehozók által, és mivel a tagok gyakran nem hozzák nyilvánosságra a szerződéseket, továbbá ritkán konzultálnak szervezetük természetéről. A hálózatokat már csak azért is nehéz elkülöníteni a környezettől, mert a hálózatok személyes, gyakran informális kapcsolatok által is befolyásoltak. Formális definíció helyett Birley et al. (1991) inkább a legfontosabb jellemvonásokkal próbálja leírni a hálózatot. Ilyenek lehetnek a központi szereplők és a marginális résztvevők hatása és kapcsolat-rendszere, a hálózat nagysága és sűrűsége, a szerződéses vagy informális kapcsolatok jellege, végül pedig a hálózat sokfélesége, változatossága a kapcsolatok jellege alapján.

Szarka (1990) szerint a hálózat olyan meghatározott típusú kapcsolat-ként definiálható, amely emberek, tárgyak vagy események meghatározott csoportját köti össze. A hálózatok megkülönböztető jellemzője a fentiek alapján a tagság (meghatározott csoport) és a tagok közti kapcsolat jellege, a szabályok vagy hagyományok, amelyek a tagok magatartását befolyásolják.

Paché (1989) szerint a hálózat olyan cserekapcsolat által meghatározott, amely két vagy több vállalatot köt össze. A piacon egy olyan szerződéses alpiacot alkot, ahol a hosszú távú kapcsolatok a vállalatok kölcsönös érdekein alapulnak.

Franicevic (1995) a hálózatban belül tevékenykedők hosszú távú, stratégiai együttműködését emeli ki. Ezen kívül megkülönböztető jellemvonásnak tartja, hogy a hálózat se nem tisztán piaci se nem tisztán hierarchikus kapcsolatokkal rendelkező integrált szervezetekből áll.

Miles és Snow (1992) négy pontban foglalja össze a hálózat-szervezet jellegzetességeit:

- Ellentétben a hagyományos szervezeti formákkal, amelyek arra törekedtek, hogy a fejlődéshez szükséges erőforrásokat vállalatban belül tartsák, a hálózat esetében a

lánc különböző pontjain elhelyezkedő egységek a hálózat kollektív erőforrásaival rendelkeznek.

- A hálózatok sokkal inkább a piaci mechanizmusokat alkalmazzák az adminisztratív kapcsolatok helyett. A hálózat tagjai önállóak, ugyanakkor relatív helyzetük megtartása vagy javítása érdekében információkat osztanak meg, együttműködnek, vagy közösen kínálják termékeiket, szolgáltatásaikat.
- Ameddig a bedolgozói hálózat általánossá vált az összeszerelő iparban, a mai hálózatokra sokkal inkább jellemző az olyan aktív, önkéntes együttműködés, amelynek során közösen javítják a terméket vagy szolgáltatást, nem csupán a szerződéses kötelezettségeket teljesítik
- Sok iparágban – számítógép, félvezetők, autógyártás stb. – a japán „keriecsu” mintájára olyan kapcsolat alakul ki, amely a gyártók, beszállítók, kereskedelmi és pénzügyi vállalatok csoportjának kollektív együttműködésén és kölcsönös részvénytulajdonlásán alapul.

A fenti meghatározások alapján a hálózatról alkotott definíciók két nagy csoportba sorolhatók: egyrészt olyanok, amelyek a hálózatokat laza, gyakran informális, a környezettől nem mindig egyértelműen elkülönített vagy elkülöníthető képződményként fogják fel; másrészt olyanok, amelyek a formális tagságot és a szerződéses, a piaci alapon működő kapcsolatokat, és esetleg hosszú távú, stratégiai együttműködést tartják fontosnak. Ez utóbbiakat nevezik stratégiai szövetségeknek is (ld. Tari 1996).

Sokszor a vizsgálat szempontja dönti el az alkalmazott definíciót: a vállalkozási aktivitást és a kisvállalati szektor kapcsolatait kutatók sokkal inkább építenek a

”

A vállalkozási aktivitást és a kisvállalati szektor kapcsolatait kutatók sokkal inkább építenek a szociális és kulturális tényezőkre, a laza, informális kapcsolatokra, míg a nagyvállalatok elemzői a szigorúbb formalizáltságot vagy szerződéskötést tartják megkülönböztető ismérveknek.

”

szociális és kulturális tényezőkre, a laza, informális kapcsolatokra, míg a nagyvállalatok elemzői a szigorúbb formalizáltságot vagy szerződéskötést tartják megkülönböztető ismérveknek. A témával foglalkozó szerzők szinte mindegyike kiemeli azonban a hálózat tagjainak piaci típusú kapcsolatait a hagyományos szervezetek hierarchikus; alá-, fölérendeltségi viszonyaihoz képest. A verseny megjelenése a hálózatban belül kikényszeríti a költségekkel és az erőforrásokkal történő takarékoskodást, lehetővé teszi a gyors információáramlást, a

döntési jogkörök decentralizálását és a felelősségi viszonyok tisztázását is.

A hálózat-szervezetek típusai és az új vállalkozói, menedzseri szerepek

A formális definíciók mellett lényeges, hogy a hálózat-szervezetek különböző változatait is bemutassuk. Itt azonban ismét azzal a nehézséggel kell szembenéznünk, hogy igen változatos besorolásokkal és szempontokkal találkozhatunk.

Hinterhuber és Levin (1994) az alábbi hálózattípusokat különbözteti meg:

- Belső hálózat, amire a legjobb példa a stratégiai üzleti egységek által alkotott vállalat – pl. az ABB –, ahol az egyes egységek nagyfokú működési önállóságot élveznek. A kilencvenes években az IBM olyan egységeket hozott létre, amelyek mindegyike más piaci szegmensre koncentrál. Ezzel egy időben a központi ellenőrzést és a központ létszámát drasztikusan csökkentették. Olyan belső hálózatok is előfordulnak, ahol az egyes egységek már nem csupán működési, hanem tulajdonosi önállóságot élveznek a menedzseri kivásárlások következtében.
- Vertikális hálózatok a termelési lánc mentén jönnek létre. A vertikális kiépítés formája lehet a franchise szisztéma, vagy a japán „keirecsu” mintájára szerveződő, kereszttulajdonlásokkal átszőtt rendszer, mint pl. a Toyota.
- A horizontális hálózat olyan vállalatok közötti szövetség, ahol tulajdonképpen versenytársak – hasonló vállalatok hasonló termékekkel – működnek együtt. Az összefogás arra irányulhat, hogy technológiát fejlesszenek ki, vagy hogy megszerezzenek bizonyos piaci szegmensset. A horizontális hálózatokra a legjobb példa a légitársaságok által létrehozott szövetségi rendszerek a kilencvenes években.
- A diagonális hálózatokat a legváltozatosabb területen tevékenykedő vállalatok hozhatják létre annak érdekében, hogy bizonyos szinergikus kapcsolatokat felismerve új piacokat hozzanak létre. Ilyen példa az információs országút létrehozása az USA-ban, ahol teljesen különböző területek kapcsolatát próbálják létrehozni és fenntartani.

Snow – Miles – Coleman (1990) három fajta hálózati szervezeti formát különböztet meg aszerint, hogy melyik megelőző szervezeti formából alakultak ki:

- Az istálló-hálózat esetében az eredetileg funkcionálisan szervezett vállalat bizonyos termelési fázisokat a vállalaton kívülre helyez, vagy áruelosztókkal (nagykereskedőkkel) köt szövetséget annak érdekében, hogy arra a területre koncentráljon, ahol a legjobb lehetőségekkel rendelkezik.
- Belső hálózat esetében az eredetileg mátrix szervezetű vállalat úgy alakul át, hogy a különböző tervezési, termelési vagy elosztóegységeit központilag meghatározott átvevő árakkal történő elszámolás helyett piaci mechanizmusokkal és árakkal kapcsolja össze.
- A dinamikus hálózat az olyan iparágakra jellemző, ahol a gyors technológiai és piaci változások kikényszerítették, hogy a divizionális szervezet a tervezők, beszállítók, termelők és elosztók dinamikus, sokszereplős hálózatává alakuljon ahelyett, hogy mindezen forrásokat belső erőből biztosítsák a mátrix szervezet logikájának megfelelően. A dinamikus hálózat középpontjában a bróker áll, aki a különböző vállalatok kapacitását, lehetőségeit összehangolja, koordinálja a piac igényeinek megfelelően.

Egy másik csoportosítás szerint megkülönböztethetünk nagyvállalat, nagyvállalatok és kisvállalatok, valamint kis- és közepes vállalatok (KKV) által létrehozott hálózatokat. A csupán nagyvállalatok által alapított hálózatok a szervezeti decentralizáció során jönnek létre, amelyekre jó példa a már elemzett stratégiai üzleti egység.

A nagyvállalatok által létrehozott hálózatok általában a bedolgozói rendszeren alapulnak. A bedolgozói hálózathoz képest viszont az a különbség, hogy a bedolgozók maguk is önállóbbak lesznek, ugyanakkor kapcsolatuk szorosabb és hosszabb távra irányul (Francicevic 1995). A hálózaton belüli KKV-k azonban fokozott mértékben függenek a nagyvállalatoktól mind stratégia, mind a vezetési gyakorlat területén. Ezzel egy időben azonban előnyük is származik abból, hogy megosztják velük a hálózat erőforrásait, a technológiát, a know-how-kat és lehetőségük van arra, hogy másoktól is tanuljanak, esetleg fejlesszék hiányzó menedzseri képességeiket.

A kis és a közepes méretű vállalkozások által létrehozott hálózatok Hinterhuber és Levin (1994) szerint számos előnnyel rendelkezhetnek a nagyvállalatokhoz képest. Így

- a kis egységek gyorsabban reagálnak és flexibilek,

- a hálózatban tevékenykedők képesek arra, hogy hasonló méretgazdaságossági előnyt élvezzenek mint a nagyok,
- a hálózat folyamatos korrekciója, alkalmazkodása és változása hosszú távon is biztosíthatja a fennmaradást,
- sokkal könnyebb valamit kisebb egységekből felépíteni, mint a nagy egységeket szétbontani kisebb részekre.

Szarka (1990) a gazdasági és a szociális dimenziók oldalát egyaránt figyelembe véve a kisvállalatok három hálózattípusát különbözteti meg:

- A csere-hálózatok olyan hálózatok, amelyek vállalatok, szervezetek és kisvállalatok közötti kereskedelmi tranzakciós kapcsolataként határozhatók meg. A csere-hálózat központi elemei az adott vállalat kereskedelmi-üzleti partnerei, a termelési hálózat. A csere-hálózat leírásához a kooperáció, a koordináció és a kontroll kategóriáit alkalmazhatjuk. Ez a csere-hálózat azonban nem elkülönült, hanem kölcsönhatásban áll kommunikációs és a szociális hálózatokkal.
- A kommunikációs hálózat az adott vállalat nem kereskedelmi-üzleti partnereit foglalja magába, mint amilyenek a tanácsadók, konzulensek, helyi és központi kormányzati szervek, esetleg politikai jellegű kapcsolatok. Az információáramlás ennek megfelelően hivatalos vagy akár informális is lehet. A vállalat nem feltétlenül fizet a kommunikációs partnernek, az onnan származó információ azonban elengedhetetlenül szükséges a stratégia kialakításához és a döntéshozatalhoz.
- A szociális hálózatot a család, a barátok és az ismerősök alkotják, ami főleg a kisvállalatok és a vállalkozók számára lehet létfontosságú. A szociális háló egyik eleme a személyes hálózat, ami meghatározott személyek közötti konkrét kapcsolatokat jelent. A másik elem az a szélesebben értelmezett kulturális dimenzió, és magában foglalja azokat a kulturális értékeket, attitűdöket, magatartási normákat, ame-

lyek a kapcsolatokat, azok jellegét, természetét alakítják. A szociális háló így tartalmazza a konkrét egyéni kapcsolatok szűk körét és a tágran értelmezett, de gyakran megfoghatatlan kulturális értékeket is.

Az olyan hálózatot, amelynek középpontjában az újat teremtő, klasszikus, schumpeteri értelemben vett vállalkozó áll, vállalkozói hálózatnak nevezik (Birley et al. 1990, Johannisson 1995). Ugyanakkor ki kell emelnünk, hogy a hálózatban tevékenykedő vállalkozó már nem az a külső környezetétől izolált, független személy, aki a lehetőségeket észlelve és a kockázatot viselve saját maga kezd az üzlethez, hanem sokkal inkább egy kapcsolatokat építő és fejlesztő, együttműködésre kész illető (Tjosvold és Weicker 1993). A klasszikus vállalkozói és üzleti képességek mellett felértékelődnek a szociális és kommunikációs képességek (Johannisson 1995). Emellett a hálózat lehetőséget nyújt arra is, hogy a hiányzó vállalkozói-üzleti képességeket könnyebben lehessen pótolni. Immár nem elvárt, hogy a vállalkozó egyfajta „superman”-ként saját maga csinálja és felügyelje vállalkozásának minden részét, hanem beszerezheti, megvásárolhatja azoktól, akik ezzel inkább rendelkeznek. Így a hálózaton belüli vállalkozók sokkal inkább specializálódhatnak és erősségeikre támaszkodva hatékonyabbakká válhatnak, mint ezermesteres önállóan tevékenykedő társaik.

A hálózat hatékony működése és a benne tevékenykedők személyes sikere is függ attól, hogyan tudják a hálózati tagok a személyes célokat a közösségi célokkal összeegyeztetni és az esetleges konfliktusokat feloldani, a problémákat megbeszélni. Lényeges az egymással szembeni bizalom, ami az információmeg-

osztás és -áramlás, a kölcsönös segítségnyújtás alapvető feltétele (Borch és Arthur 1995, De Toni et al. 1995, Tjosvold és Weicker 1993). Nyilvánvaló, hogy ha a hálózati tagok között elsősorban a verseny dominál, akkor a közös együttműködésre kicsi az esély.

A nagyvállalatokból kialakult hálózat-szervezetek esetében is változások következtek be a menedzseri funkciók, feladatok és az elvárt menedzseri tulajdonságok, képességek területein. Az egyik oldalról új típusú menedzserek jelentek meg, akiknek elsőrendű feladata a hálózati kapcsolatok fenntartása. Snow et al. (1992) a hálózati menedzsereket egyfajta brókerek-



A hálózatban tevékenykedő vállalkozó már nem az a külső környezetétől izolált, független személy, aki a lehetőségeket észlelve és a kockázatot viselve saját maga kezd az üzlethez, hanem sokkal inkább egy kapcsolatokat építő és fejlesztő, együttműködésre kész illető. A klasszikus vállalkozói és üzleti képességek mellett felértékelődnek a szociális és kommunikációs képességek.



nek tekintik, és ezen belül is három altípust különböztetnek meg: az építész (architect), aki elsősorban az erőforrások beszerzésére és az értékesítésre koncentrálna, a vezető operátor (lead operator) feladata a termelés megszervezése, kooperációjának kialakítása és működtetése, a gondnok (caretaker) pedig a hálózati kapcsolatok fenntartásában, az esetleges konfrontációk elsimításában játszik fontos szerepet. Boyle (1994) is kritikusnak tartja a gondnok szerepét, akinek munkája legnagyobb részét a hálózat tagjai között levő bizalom fenntartása és fejlesztése teszi ki.

A másik oldalról a hálózaton belül tevékenykedő klasszikus menedzserek esetében is egyre inkább elvárt, hogy ne csupán vezetési, gyors döntéshozatali, tervezési, stratégiaépítési, ellenőrző- vagy kezdeményezőképesekkel rendelkezzenek, hanem képesek legyenek bizalmon alapuló kooperációra, együttműködésre a többiekkel. Ez azt is jelenti, hogy a „klasszikus” menedzserek is idejük növekvő részét fordítják kapcsolattartásra és kapcsolatok kiépítésére.

Ismételten ki kell emelnünk a hálózati együttműködés legfontosabb fenntartó és kényszerítő elemét, a környezeti bizonytalanságot csökkentő hosszú távú együttműködés és gyors reagálás képességét. A hálózat-szervezet lehetőséget nyújt a megváltozott körülményekhez történő adaptációra, a vállalkozói kezdeményezőképeség fenntartására és megújulására (Ghoshal és Bartlett 1995). A hálózat-szervezet más tagjainak ismerete, információi lehetővé teszik a másoktól történő tanulást, és csökkentik a hibák megismétlődésének esélyét (Glass 1996, Johannisson 1995).

Hálózat-szervezetek Magyarországon

Közismert, hogy a rendszerváltás óta eltelt években a szocializmus korából örökölt vállalati struktúra és szervezeti rendszer drasztikus változásokon ment keresztül. Ezekből az átalakulásokból témánk szempontjából három fontos témakört emelnénk ki: a privatizációt, a szerkezetváltást és a piaci verseny- és alkalmazkodóképességet.

A privatizáció nem csupán az állami tulajdon magánkézbe kerülését jelenti, hanem az örökölt vállalati struktúra lebontását is. A magánosítás folyamán hazánkban messzemenőleg nem vették figyelembe azt a létező, jól-rosszul működő kapcsolatrendszer, hálózatokat, amelyek a vállalati siker vagy kudarc döntő elemei lehetnek (Bruszt és Stark 1996). Franicevic (1995) a hálózatok kialakítását a poszt-szocialista gazdasági szerkezetváltás hatékony eszközének tartja. Egy 1995-ös felmérés (Swaan 1996) a magyar gazdaság egyik leggyengébb pontjának a komplex szervezeti képességek, a bonyolult szervezeteken belüli és szervezetek közötti kooperáció hiányát tartja. A kooperációs kész-

ség pedig, mint azt az előző fejezetekből láthattuk, a hálózati működés alapvető feltétele.

Egy 1998-as vizsgálat a vállalkozások piaci kapcsolatait és növekedési lehetőségeit elemezve három domináns, habár ma még nem erősen szegmentált csoportot különböztet meg (Tóth 1998). A külföldi tulajdonú és a multinacionális vállalkozókkal beszállítói kapcsolatban levők növekedési kilátásai sokkal jobbak, mint a lokális, helyi piacra termelő, főleg kis, és közepes méretű cégek bővülési lehetőségei. Témánk szempontjából fontos a tanulmánynak az a megállapítása, hogy a külföldi tulajdonú nagyvállalatok beszállítói közé a kisebb, magyar tulajdonú vállalkozásoknak szinte semmi esélyük sincs bekerülni. A magyar közepes méretű vállalkozások pedig, amelyek beszállítóként komolyabban szóba kerülhetnének, a hazai vállalati méretstruktúra hiányzó elemét jelentik. A hazai vállalkozói együttműködésre jellemző az is, hogy a hasonló méretűek vonzzák egymást, azaz a kisebb vállalkozások jellemzően egymással kerülnek kapcsolatba. Ha ehhez hozzávesszük azt is, hogy a kisvállalkozások ugyanazokkal a növekedési, piaci, likviditási stb. problémákkal küszködnek, akkor már ma is felmerül a szigetyszerű fejlődés veszélye, ahol a vállalkozások jelentős része tartósan fejlődésképtelennek bizonyul.

Az együttműködési, kooperációs helyzet hazai alakulásáról indirekt módon is bizonyítékkal rendelkezhetünk. Táblánk azt mutatja, hogy a tisztességtelen verseny a vállalkozások véleménye alapján milyen mértékben gátolta növekedésüket, illetve közöljük a versenytanácsai határozatok számát, ami az erőfölénnyel való visszaélés kategóriájában született. Összehasonlításképpen megadjuk a vállalkozások növekedését gátló tényezők közül a verseny növekedését. Mint látható, a tisztességtelen verseny terjedése az 1996-os évet kivéve folyamatos, és elsősorban a kisvállalati körben 1997-ben jóval jelentősebb gátló akadállyal minősült, mint a verseny növekedése. 1995-től megfigyelhető az erőfölénnyel való visszaéléses esetek számának jelentős növekedése is. Mind a két számsor azt támasztja alá, hogy a magyar gazdaságban a kooperációra és megegyezésre törekvés, a piacgazdasági írott vagy íratlan normák betartása nem igazán jellemző, sőt idővel még szaporodnak is a gondok. Ennek alapján valószínűsíthető a vállalkozások közötti hálózat-kapcsolatoknak a kívánatosnál alacsonyabb szintje.

Kutatási hipotézisként megfogalmazható az is, hogy a magyarországi kisvállalkozások problémáinak hátterében a vállalkozói hálózati együttműködés hiányosságai állnak. Ha ehhez hozzávesszük azt a tényt, hogy az elmúlt években – főleg az 1994-es választások előtt – a keresletbővülést nem a hazai vállalkozások fellendülése, hanem az import növekedése kísérte, ak-

**A verseny és a tisztességtelen verseny, mint a vállalkozások
növekedését gátló tényezők és az erőfőlényel való visszaélések száma 1993-1997**

	1993	1994	1995	1996	1997		
Tényezők	Összes vállalat	Összes vállalat	Összes vállalat	Összes vállalat	Kis-vállalkozás	Közepes vállalkozás	Nagy-vállalat
Verseny növekedése, mint a vállalkozás növekedését hátráltató tényező (%)	20	22	25	23	25	26	23
Tisztességtelen verseny, mint a vállalkozás növekedését hátráltató tényező (%)	15	23	25	23	37	33	17
Erőfőlényel való visszaélés a Versenytanács alapján (eseteke száma)	26	28	46	45	42		

Forrás: Gazdaságkutató Intézet és Versenytanács Jelentései

kor a kisvállalati hálózatok hiánya – legalábbis részben – magyarázatot ad arra, hogy miért az export, és miért nem a belső kereslet bővülése a jelenlegi gazdasági növekedés motorja.

A problémák mellett említést kell tennünk bizonyos pozitív, habár ellentmondásokkal terhelt fejleményekről is. A Magyarországon megtelepedő multinacionális vállalatok révén lassan-lassan bővülő beszállítói hálózat – General Electric, Nokia, Opel, Philips, Sony, Suzuki stb. – a közeljövőben talán azzal jár, hogy a szigetszerű fejlődés mellett/helyett az áttételes hatások felerősödnek. Ugyanakkor meg kell jegyezni azt is, hogy sokszor ugyanazok a multinacionális vállalatok az „anyaországból” hozzák magukkal beszállítói hálózatukat, a kisebb vállalkozásokat, amelyek betelepülnek az ipari parkokba. Így a magyarországi beszállítók tulajdonképpen hazai pályán kényszerülnek versenyezni a külföldi, náluknál sokkal rutinosabb, tapasztaltabb kisvállalatokkal. A multik igényeinek – a minőség, a megbízhatóság, a szállítási fegyelem, vagy a rugalmas alkalmazkodás területein – a magyar vállalkozásoknak csak a töredéke felel meg. Ha a szakmai ismeretek rendelkezésre is állnak, sokszor okoznak problémát a potenciális beszállítók likviditási problémái.²

Közismert az is, hogy exportunk jelentős részét teszi ki a bér munka, ami szintén egyfajta hálózati viselkedés kialakítását

és a kooperációt erősíti. A kis- és középvállalati szférában is megjelentek az elmúlt években a fejlődést elősegítő és a kicsiség hátrányait csökkentő ipari parkok, inkubátorházak, vállalkozói övezetek. A vállalkozásokat segítő intézményrendszer is kialakult, középpontban a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvánnyal és a kamarákkal. Ami változatlanul hiányzik, az a hatékony hálózati működés alapját képező magartartási formák kialakulása, és a hálózatok spontán szerveződése. Az azonban kétséges, hogy ez a viselkedési forma kialakítható, befolyásolható-e kormányzati eszközökkel vagy más módon. El kellene gondolkodnunk arról is, hogy oktatási rendszerünkben, elsősorban a vállalkozói kurzusokon illetve gazdasági egyetemeken, főiskoláinkon nagyobb teret kellene szentelni a koordinációs, az együttműködési, a kölcsönös érdekek felismerési és a kapcsolatépítési tulajdonságok és képességek fejlesztésének.

*Szerzőnk egyetemi docens,
JPTE Közgazdaságtudományi Kar*

”

Sokszor a multinacionális vállalatok az „anyaországból” hozzák magukkal beszállítói hálózatukat, a kisebb vállalkozásokat. Így a magyarországi beszállítók tulajdonképpen hazai pályán kényszerülnek versenyezni a külföldi, náluknál sokkal rutinosabb, tapasztaltabb kisvállalatokkal.

”

2 Például a Rába, amely a multiknál jobban rá van szorulva a magyar beszállítókra, sokszor arra kényszerül, hogy még a termelés finanszírozását is magára vállalja („Társkeresők”, Figyelő 1998. december 17.)

A kockázati tőke törvény politikai marketing szemszögből*

1998. március 16-án az Országgyűlés csaknem egyhangúlag megszavazta a kockázati tőkebefektetésekről, kockázati tőketársaságokról, valamint kockázati tőke alapokról szóló 1998. évi XXXIV. törvényt, röviden a kockázati tőke törvényt, amely 1998. június 16-án lépett hatályba. Létrejött számos figyelemre méltó elemet tartalmaz és hasznos tanulságokkal szolgálhat a politikai marketing vonatkozásában is.

Jellemző, sajátos pálya

Sajátos fejlődési útjainkra és az azokat övező viszonyainkra is jellemző lehet az a pálya, amelyet e törvény befutott. Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság végezte el – kiválóan – a feladat egyik legnehezebb és legfontosabb részét, a törvény gazdasági koncepciójának szakmai megalapozását. Kimagasló teljesítményük nélkül a törvény valószínűleg meg sem születhetett volna. Az OMFVB már 1989-ben kidolgozott egy kormány előterjesztést egy kockázati tőke törvény megalkotására a műszaki-gazdasági fejlődés és az annak kedvező szabályozási és gazdasági környezet létrehozásának előmozdítása érdekében, és az abban foglaltak – az azóta eltelt változások hatását leszámítva – szakmailag ma is tökéletesen helytállóak. Mégis, eddig tartott, hogy a törvény létrejöjjön.

Rosszul választott felvezetés

Valójában a törvény megalkotásának 1996-os/újra/indítása nem volt igazán jó. Annak létrehozását olyan összefüggések közé helyezte, amelyek vele szemben megalapozatlan és be nem teljesíthető elvárásoknak és reményeknek adhattak tápot, ami – ha így marad – szükségképpen csalódásra és konfliktusra vezetett volna.

* A Pénzügyi Szemle 1999. áprilisi számában megjelent cikknek a szerző által módosított változata, a Pénzügyi Szemle engedélyével.

Akkor is a gazdaságpolitikánk egyik elvitathatatlan és nélkülözhetetlen sarokpontja volt, hogy nagy szükség van olyan intézkedésekre, amelyek jelentős mértékben javítják a kis- és középvállalkozások létrejöttének, működésének és fejlődésének lehetőségeit és feltételeit. Nyilvánvaló volt az is, hogy a kis- és középvállalkozások, amelyek a gazdaság szereplőinek számban túlnyomó hányadát alkották, igen erőteljesen igénylik a helyzetük javítását szolgáló kormányzati lépéseket. Nincsenek hiteles információink arról, milyen szakmai és/vagy politikai megfontolások alapján történt, de tény, hogy a törvény megalkotása egy ponton annak az intézkedéscsomagnak a részévé vált, amelynek kinyilvánított rendeltetése a kis- és középvállalkozások fejlesztésének előmozdítása volt. A kormány a kis- és középvállalkozások fejlesztésének koncepciójára vonatkozó 2146/1996. (VI. 13.) Korm. határozatában intézkedett arról, hogy „fel kell gyorsítani a kockázati tőketársaságok működését szabályozó törvény kidolgozását, valamint a kockázati tőketársaságok megerősödésének előmozdítására meg kell vizsgálni, hogy mennyiben indokolt a kockázati tőke befektetésből származó tőkenyereség adómentesítése, illetve a tőkeveszteség tőkenövekményből vagy jövedelemből való leírasi lehetőségének biztosítása.”

A határozat e részének szövegekörnyezete is azt a képzetet erősítette, hogy a kockázati tőkének a törvény által előmozdítandó tevékenysége jelentős előrelépést hozhat a kis- és középvállalkozások finanszírozási helyzetének javításában. Ezt sugallta a felvezető mondata: „A Kormány a kis- és középvállalkozások fejlődésének támogatása érdekében a következő határozatot hozza:...”

A veszélyt itt az jelentette, hogy ez a felvezetés eleve csalatkozásra ítélt reményeknek ad tápot. Olyan várakozásokat ébreszthetett, amelyek kielégítésére a törvény eleve alkalmatlan, ezért azok elkerülhetetlenül csakis csalódással zárulhatnak és ez erős ellenérzéseket kelthet. Bármilyen erőteljes és hatásos ösztönzést adunk is a kockázati tőkének, semmiképpen sem várható tőle, hogy megoldja, vagy akárcsak széles körben számottevő mértékben enyhíti e vállalkozások egzisztenciális problémáit, finanszírozáshoz jutási ne-

hézsegeit. A kockázati tőke első-
sorban a nagy növekedési ké-
pességű középvállalkozásokba
fektet be, a legújabb tendenciák
szerint pedig külföldön az ösz-
szes befektetéseinek mintegy fe-
le különböző kivásárlási konst-
rukciók finanszírozásába megy.¹
Azok a vállalkozások, amelyek
az adottságaik folytán esélyt él-
vezhetnek arra, hogy a kockázati
tőkének befektetési célpontul
szolgáljanak, a kis- és közép-
vállalkozások populációjának
legfeljebb csupán ezrelékeit tes-
zik ki.²

Egyértelműen okos és ügyes
volt viszont, ahogyan megtört-
ént ennek a hibának a korrigálá-
sa.

Interaktív kapcsolatban...

A kidolgozók törekedtek arra, hogy a tervezést a maj-
dani befogadó környezettel, de legalább is annak
meghatározó/nak tekintett/ részével interaktív kap-
csolatban, a velük való módszeres véleménycserére tá-
maszkodva végezzék. Ennek megfelelően, a törvény
tervezetének kimunkálását végző munkacsoport a '*hi-
vatal*', azaz a kidolgozásért felelős Pénzügyminisztéri-
um teljes egyetértésével és támogatásával kezdettől
fogva a műhelymunka fontos részeként kezelte a véle-
ménycseréket, konzultációkat. Ezek eszközül szolgál-
tak arra, hogy a tervezésbe bevonjanak a témában já-
ratos szakembereket, úgyszintén a gazdaság érdekelt
szereplőinek képviselőit és így erősítsék annak szak-
mai bázisát, feltárják a tervezet és a mögötte álló kon-
cepció esetleges hibáit, gyengeségeit, segítsenek kiala-
kítani azt a szabályozást, amely a különböző érdekelt
felek igényeit az adott feltételek és körülmények kö-
zött megvalósítható optimális mértékben kielégíti. Az

1 Jellegzetes példái ennek azok az ügyletek, amelyeknél egy céget,
vagy önálló ill. önállósítható üzemszert annak vezetői megvásá-
rolnak, továbbá ahol céget vagy üzemszert kívülről jövők vásárol-
nak fel a kockázati tőke segítségével.

2 Más kérdés, hogy tevékenységének kedvező hatásai a kis- és kö-
zépvállalkozások sokkal szélesebb körére is kiterjedhetnek annak
köszönhetően, hogy ez utóbbiak a kockázati tőke közreműködésé-
vel megerősödő vállalkozásokhoz fűződő gazdasági kapcsolatok-
ban megnyíló új lehetőségek – így az azoknak történő beszállítás –,
valamint a gazdaság élénkülése és erősödése révén élvezhetik en-
nek kedvező előnyeit.



A veszélyt itt az jelentette, hogy
olyan várakozásokat ébreszthetett,
amelyek kielégítésére a törvény
eleve alkalmatlan, ezért azok
elkerülhetetlenül csakis csalódással
zárulhatnak és ez erős
ellenérzéseket kelthet.



Az alapvető cél tehát az volt, hogy
szakmailag jó törvény születés,
ebben az esetben pedig az a jó
törvény, amely az adott feltételek
között a lehető legjobban szolgálja
a kívánt gazdasági cél elérését.



alapvető cél tehát az volt, hogy
szakmailag jó törvény szület-
sék, ebben az esetben pedig az a
jó törvény, amely az adott felté-
telek között a lehető legjobban
szolgálja a kívánt gazdasági cél
elérését.

A konzultációk további,
nem kevésbé fontos célja volt,
hogy segítsék a befogadók, de
legalább is azok között bizonyos
véleményvezérek ráhangolását a 'terméket', azaz a tör-
vénytervezetet illetően kedvező
vélemény kialakítására és ezzel
előmozdítsák annak majdani el-
fogadtatását. Ez arra a feltevés-
re támaszkodott, hogy azok,
akiket a munkába így bevontak,
jobban a magukénak érzik, de
legalább is kevesebb szemben-
állással kezelik azt a tervezetet,
amelynek kidolgozásához a vé-
leményüket kikérték, és ahol

betekintést kaptak azokba a meghatározó tényezőkbé
és megfontolásokba, amelyek mentén a tervezet kiala-
kult. Mindezzel a kidolgozók szándéka szerint a mű-
helymunkában befolyásoló szerepet kapott a marke-
ting-koncepció érvényesülésének két fő eleme, az al-
kalmazkodás – azaz a célközönség véleményének fi-
gyelembe vétele –, valamint a meggyőzés. Az viszont
más nézőpont és érdekeltég kérdése, hogy ki hogyan
ítéli meg ezek teljesülését, a törvénytervezet kidolgo-
zását hajtó törekvések szakmai és politikai tartalmát és
mindezzel, hogy a törvény jól szolgálja-e a nemzetgaz-
daság, végső soron a nemzet érdekeit.

Ügyes kifordulás

A konzultációk azt is érezhetővé tették, hogy milyen
elvárások tapadnak a leendő törvényhez, amelynek a
fentebb vázoltak szerint kinyilvánított rendeltetése
volt a kis- és középvállalkozások helyzetének javítása,
s főként milyen veszélyeket rejtenek magukban a fél-
reértések, a várható kedvező hatást illető téves várako-
zások. Ezek felismerése a párbeszédnek különösen fon-
tos hozadéka volt. Ezeket az illúziókat el kellett oszlat-
ni, hiszen a dolog természetéből következik – és ezért
változtathatatlan tény –, hogy bármit is teszünk, a koc-
kázati tőke aktivitásának növelése nem hozhat áttörést
e vállalkozások helyzetének javításában. A munkacso-
port a '*hivatal*' egyetértésével gyorsan és jól reagált:
nyíltan és nagyon világosan rámutattak, hogy mit le-
het és mit nem szabad várni a törvénytől, és ezeket a



Ha valamely kockázati tőke cég nem képes bizalmat kelteni maga iránt a pénztulajdonosok körében, vagy elveszíti a már meglévő bizalmat, akkor nem tud megtakarításokat gyűjteni, és ezzel előbb-utóbb kiesik a piacról. Erre mondható, hogy az ő baja, nyugodjék békében.



Ha igaz lenne a tétel, hogy gazdaságunkból hiányzik a tőke, akkor a megoldás valóban abban állana, hogy több pénzt kell ide vonzani. A valóság azonban más.



Mindebben számolni kell azzal is, hogy a közbizalom igen kényes és sérülékeny. Különösen addig, amíg a közvéleményben nem alakul ki tapasztalatokra és helytálló ismeretekre támaszkodó valós kép az iparágról, az iránta megnyilvánuló közbizalomnak sokat árthat minden olyan zajos jelenség, amely azt viszi a nyilvánosság elé, hogy az ide befektetők, vagy a kockázati tőkét befogadó vállalkozások megcsalottnak érzik magukat. Ezen az sem változtat, ha a szóban forgó piaci szereplők a maguk hibájának vagy felkészületlenségének estek áldozatul.

A félrevezető kilindulás további veszélyei

A törvénytervezet kidolgozóinak kommunikációs munkája gyakorlatilag teljesen érintetlenül hagyott ugyanakkor egy másik, ugyancsak nagyon zavaró tévhitet, és ezzel a hamis illúziók, az eleve kudarcra ítélt remények keltésének veszélye más vonatkozásban is az előtérbe nyomakodott.

Állandóan felpanaszolt, és jogosan a közérdeklődés homlokterében lévő problémánk, hogy vállalkozásaink igen nagy hányada tőkehiánnyal küszködik és nem képes hozzájutni a számára szükséges külső finanszírozáshoz. Ez óhatatlanul igen súlyos gazdasági következményeket von maga után. A tőkehiányos vállalkozások jelentős hányada nem képes a tartós fennmaradásukat biztosító teljesítményre, még kevésbé a versenyképességük megőrzéséhez elengedhetetlen alkalmazkodásra és fejlesztésekre. Ez lehetetlenné teszi őket és jelentős mértékben rontja nemzetgazdaságunk teljesítő-, alkalmazkodó- és megújuló képességét is. Mindez kétségtelenül igaz, a tőkehiány problémája valóban súlyosan nyomasztja vállalkozásaink széles körét, és velük egész gazdaságunkat. Aligha helytálló viszont az az ugyancsak gyakran a közgondolkodás előtérbe nyomuló állítás, amely szerint mindezen bajok oka, hogy gazdaságunkban általános a tőkehiány. Ebben éppen az a veszedelmes, hogy minden valószínűség szerint tévútra vezet: hibásan jelöli ki e problémák valódi okait, és ezzel arra indít, hogy ott keressük azok megoldását, ahol az nem található meg. Ha igaz lenne a tétel, hogy gazdaságunkból hiányzik a tőke és a tőkehiányos vállalkozások ezért nem tudnak finanszírozáshoz jutni, akkor a megoldás valóban abban

tényeket a sajtó útján is a nagyközönség elé tárták. Ez nem volt kockázatok és veszteségek nélkül való, hiszen nyilvánvalóan sokaknak okozhatott csalódást, reményeket foszlatott szét, vélt esélyeket törölt el. Másrészt talán még olyanok is lehetnek, akik úgy érezték, hogy ezzel a törvény jelentősen veszített a politikai vonzerejéből. Kétség sem férhet azonban ahhoz, hogy veszélyes következményekkel terhes hiba lett volna hallgatni erről, és a politikai marketing nézőpontjából is az egyetlen helyes út volt leszerelni az alaptalan várakozásokat.

A közbizalom megóvása

A tervezés a kezdet kezdetétől helyesen ismerte fel annak alapvető jelentőségét, hogy az egész törvényi szabályozás a közbizalom megóvását kezelje az egyik központi prioritásként. Ennek megfelelően a szabályoknak lehetőleg ki kellett zárniuk annak veszélyét, hogy a kockázati tőke magyarországi tevékenységében olyan visszasságok – netán botrányok – jelenjenek meg, amelyek erős bizalmatlanságot kelthetnek iránta. A cél ebben természetesen nem az, hogy valamely kockázati tőke céget megvédjünk a saját helytelen magatartásának reá nézve kedvezőtlen következményeitől. Azt kell megfelelő szabályok alkalmazásával kivédeni, hogy akár vélt, akár valós okok folytán a piacon erős visszhangot keltő problémák jelenjenek meg, és ezek az e területen még járatlan piaci szereplőkből olyan reagálásokat váltsanak ki, amely lehetetlenné teszi, hogy a kockázati tőke iparág betöltsen a nemzetgazdaság számára hasznos szerepét. Példa erre: ha valamely kockázati tőke cég bármely ok folytán nem képes bizalmat kelteni maga iránt a pénztulajdonosok körében, vagy elveszíti a már meglévő bizalmat, akkor nem tud megtakarításokat gyűjteni, és ezzel előbb-utóbb kiesik a piacról. Erre mondható, hogy az ő baja, nyugodjék békében. Ha viszont a kockázati tőke iparág, vagy annak jelentős hányada kerül ilyen helyzetbe, akkor az iparág nem tudja betölteni a vállalkozásokat finanszírozó szerepét, és ezzel a vállalkozások esnek el attól a lehetőségtől, hogy a kockázati tőke útján tőkéhez jussanak. Ha ez megtörténik, az már legalább annyira sújtja a vállalkozásokat, mint a kockázati tőkét, és így a nemzetgazdaságnak okozhat kárt.

állana, hogy több pénzt kell ide vonzani. A valóság azonban más. Még csak nem is abban ragadható meg, hogy a működő tőke kínálata lenne számottevően kisebb a keresletnél. Már régóta sejthető, sőt tudható, hogy a pontos diagnózis, és vele a finanszírozáshoz jutási nehézségek valódi okozója nem a tőke tényleges hiánya, hanem sokkal inkább abban áll, hogy a tőkét kereső vállalkozások igen jelentős hányada nem képes megfelelni azoknak a követelményeknek, amelyekhez a pénztulajdonosok, ill. az azok pénzével dolgozó pénz- és tőkepiaci közvetítők kötik – a maguk érdekei szerint teljesen jogosan – a hitelek nyújtását, illetve a vállalkozásokba történő befektetést. E tény keserű voltát az sem enyhíti, hogy csaknem minden ország, s köztük a fejlődésnek nálunk előkelőbb fokán állók is, többé-kevésbé ugyanezzel a problémával néz szembe. Valójában pénz van, amennyi csak kell, csak legyenek vállalkozások, amelyekbe a pénztulajdonosoknak megéri azt befektetniük.

A jelek azt mutatják, hogy a világgazdaságban a kockázati tőke iparágat korántsem a tőkehiány jellemzi, hanem ellenkezőleg, jelenleg éppen azzal a problémával küzd, hogy hogyan találjon megfelelő befektetési lehetőségeket az újonnan felhalmozott forrásokhoz. A nemzetközi tőkemozgás liberalizálásával már az sem jelenthet akadályt, hogyan lépheti át a befektetési lehetőségeket kutató tőke az országhatárokat. A pénz valóban oda áramlik, ahol elegendően nagy hozamot kínálnak érte a tulajdonosainak ill. a közvetítőinek, és ahol a befektetése nem ígérkezik túlzottan kockázatosnak. A kockázati tőke befektetés azonban mindenütt a világon szigorú megtérülési elvárások mentén történik. A kockázati tőkések ezen ha akarnának sem változtathatnának, éppen ezért nagyon erősen megválogatják, hogy mely vállalkozásokba érdemes befektetniük. A tőkét keresők nagy hányada azért nem tud tőlük pénzhez jutni, mert nem képes megfelelni a követelményeiknek.

Ez tehát egészen más helyzet, amely a problémák ennek megfelelő kezelését kívánna. Szembe kell tehát néznünk azzal a ténnyel, és szembesíteni

kellene vele a tőkét kereső vállalkozásokat is, hogy bármilyen jó legyen is ez a törvény, bármennyi ösztönzést ad – természetesen a gazdasági ésszerűség keretei között maradva – a kockázati tőkének arra, hogy ígéretes vállalkozásokba befektessen és azokat ezzel kedvezőbb növekedési lehetőségekhez juttassa, ez csak azokat a vállalkozásokat segítheti tőkéhez jutáshoz, amelyek valóban ígéretes mértékben rendelkeznek a gyors növekedés képességét hordozó adottságokkal. Ők a kis- és középvállalkozások populációjának az a bizonyos, fentebb említett néhány ezreléke. A rásegítés állami eszközeinek ésszerű alkalmazásával annyit érhetünk el, hogy valamelyest bővüljön azoknak a vállalkozásoknak a köre, amelyeket a kockázati tőke befektetésre még elfogadhatónak talál, ilyen módon azonban semmiképpen sem lehet helyzetbe hozni azokat, amelyek adottságaik szerint alkalmatlanok a kockázati finanszírozás követelményeinek való megfelelésre.

Feltehetően célszerű lett volna a törvény bevezetését szolgáló kommunikációs munkában az itt vázoltakat mindenki számára nyilvánvalóvá tenni, megmutatva, hogy hol kell és hol nem szabad keresni e nehézségek okait és azok orvoslását.



Már régóta sejthető, sőt tudható, hogy a pontos diagnózis, és vele a finanszírozáshoz jutási nehézségek valódi okozója, hogy a tőkét kereső vállalkozások igen jelentős hányada nem képes megfelelni azoknak a követelményeknek, amelyekhez a pénztulajdonosok kötik a hitelek nyújtását, illetve a vállalkozásokba történő befektetést.



A nemzetközi tőkemozgás liberalizálásával már az sem jelenthet akadályt, hogyan lépheti át a befektetési lehetőségeket kutató tőke az országhatárokat.



A tőkét keresők nagy hányada azért nem tud tőlük pénzhez jutni, mert nem képes megfelelni a követelményeiknek.



Mit vár a befektető?

Mielőbb világossá kellene tennünk, hogy csaknem kizárólag egyetlen kritériumtól függ, vajon valamely vállalkozás képes-e tőkebefektetést kapni: nevezetesen attól, hogy az milyen megtérülést tud biztosítani a befektetőnek, tehát érdemes-e oda befektetni. Ez ma ugyanúgy aktuális, mint a törvény bevezetésekor. Így szertefoszlanának mindazok az illúziók és öngazolások, hogy a gazdaságban benne van a fejlődés, a növekedés képessége, csak az átkos tőkehiány, vagy éppen a rút és kapzsi pénzvilág szűkmarkúsága akadályozza annak kibontakozását. Ez valóban fájdalmas, de minden bizonnyal jótékony hatású megrázkódtatással járna. Ha kellemetlen is, a felfelé vezető út megtalálásához szembe kell néznünk azzal a ténnyel, hogy a fejlődési/növekedési problémáink gyökere nem abban áll, hogy nincs elegendő felhalmozott megtakarítás a /világ/gazdaság-



ban és ezért nem jut tőke a vállalkozásainknak, hanem hogy viszonylag kevés az olyan vállalkozás, amely képes megfelelni a befektetők elvárásainak. A magyarázat – és a kiút nyitja – pedig aligha kereshető egyszerűen abban, hogy túlságosan magasak a befektetők elvárásai. Olyan helyzet a kockázati tőkéseknek – és általában a pénztulajdonosoknak – sem jó, ha a felhalmozott megtakarításokat nem tudják befektetni, hiszen a ládafiában heverő pénz csak veszteséget termel a tulajdonosának. A vállalkozásoknak viszont más befektetési lehetőségekkel kell versenyezniük a tőkéért. Mindez arra a következtetésre vezet, hogy ha egy vállalkozás nem képes hozzájutni a fejlődéséhez, növekedéséhez szükséges tőkéhez, akkor ennek okait elsősorban magában a vállalkozásban kell keresni, másodsorban pedig abban, vajon a gazdasági környezet – és különösen az azt nagy mértékben meghatározó jogi-, adminisztratív- és pénzügyi szabályozás – nem akadályozza-e szükségtelen módon vagy mértékben a vállalkozások tevékenységét, valamint hogy az ország politikai-társadalmi-gazdasági viszonyai és tendenciái nem riasztják-e el a befektetőket. Ez minden országra egyaránt érvényes, így reánk is. Mindebben pedig felismerhetjük országmarketingünk egy eddigi mulasztását is: elmulasztottuk szakszerű kommunikációs munkával felmutatni országnak-világnak, hogy ezért is kellett a törvény: hogy a szabályozási környezet a lehetőségek keretei között kedvező legyen a kockázati tőke befektetők számára, segítse az olyan feltételek kialakulását, amelyek közt érdemes kockázati tőkét ide hozni, és ennek köszönhetően javítsa a jó vállalkozásaink kockázati tőkéhez jutásának esélyeit. Emellett nem csekély közéleti – és politikai – jelentősége lehet annak is, hogy rendezett keretek között lehessen közösségi erőforrásokat felhasználni a kockázati tőke vállalkozás fejlesztő tevékenységének előmozdítására.

Vesztett csata, elszalasztott lehetőség

A törvény gazdasági tartalmának kialakításában szalasztottunk el lehetőséget és annak hiánya valószínűleg nagyon is fájni fog.

A rásegítés állami eszközeinek ésszerű alkalmazásával annyit érhetünk el, hogy valamelyest bővüljön azoknak a vállalkozásoknak a köre, amelyeket a kockázati tőke befektetésre még elfogadhatónak talál.



A történetek felidéztek Machiavellinek, a hatalomgyakorlás mindmáig kimagasló technikusának örökbecsű tételét: *»Nincs nehezebb, bizonytalanabb kimenetelű és veszélyekkel terhesebb vállalkozás, mint új szabályok bevezetése. Az újtónak harcos ellensége mindenki, aki a régi szabályok hasznélvezője, és csak langyos támogatást kap azoktól, akik hasznot húzhatnak a változásból.«*



Egy ilyen törvény egyik legfőbb feladata kinyilvánítani, hogy a közösség nevében és főként annak javára eljáró államnak feladatai vannak a gazdaság egészséges teljesítőképességének erősítésében és megszilárdításában, fejlődésének előmozdításában, a vállalkozások ezt megalapozó fejlődésének segítségével, és mindezek eszközeként a műszaki-gazdasági fejlesztések ösztönzésében. Szintűgy ezzel szorosan összefüggő feladata, hogy legitim kereteket és eszközöket biztosítson az állam ilyen célú cselekedeteihez. Aligha kétséges, hogy a kis- és középvállalkozásokról készülő törvényünknek is ez kell legyen az egyik fontos rendeltetése – meglátjuk, betölti-e.

A törvény tervezetében kezdetben nálunk is ésszerű mértékben és választékban voltak a közösségi erőforrásokra támaszkodó ösztönző és rásegítő eszközök, s közöttük különösen fontosakként a kockázati tőkebefektetés sajátosságaihoz illesztett adószabályok és az álla-

mi szerepvállalás eszközei. Talán sohasem volt helyzet, hogy éppen a Pénzügyminisztérium szakemberei voltak azok, akik példás belátással támogatták ezeknek az eszközöknek az alkalmazását. Azonban ahogy ez a koncepció ismertté vált, azt a kidolgozóival együtt rögtön pergőtűz alá vették, és mind azt, mind a kidolgozóit a széles nyilvánosság előtt nagyon is kemény és következetes támadások érték. E támadások kezdettől nagyon hangsúlyosan kétségbe vonták, hogy szakmailag elfogadható vagy akárcsak megalapozott lenne a tervezett ösztönző és rásegítő eszközök alkalmazása. A történetek óhatatlanul is felidéztek Niccolò Machiavellinek, a hatalomgyakorlás mindmáig kimagasló technikusának örökbecsű tételét: *»Nincs nehezebb, bizonytalanabb kimenetelű és veszélyekkel terhesebb vállalkozás, mint új szabályok bevezetése. Az újtónak harcos ellensége mindenki, aki a régi szabályok hasznélvezője, és csak langyos támogatást kap azoktól, akik hasznot húzhatnak a változásból.«* Napoleon Buonaparte ezekhez a következő, meglehetősen hetyke megjegyzéseket fűzte: Az újítások ellenségeit illetően: *„le tudnám állítani őket”*. A langyos támogatókhoz: *„Nem tudja a jóember, hogyan kell szert tenni harcos támogatókra...”*. Hogy ez a gyakorlatban mennyire nem könnyű, arról a Császárnak volt

ideje gondolkodni Szent Ilona szigetén. (Machiavelli: A fejedelem. Napoleon jegyzeteivel. Espasa-Calpe Kiadó, Madrid.)

A kidolgozók és mögöttük a 'hivatal' az ellentábor-tól a sajtó nyilvánossága útján is megkapták az alkalomhoz illő bélyegeket – téves, kártékony, az állami túlhatalom eszköze, a korrupció melegágya -, mellettük viszont nem sorakozott fel olyan támogatás, amely ezt ellensúlyozta volna. E kommunikációs ostrom nyomán az adófizetők pénzének helyes felhasználásáért felelős hivatal képviselőiként aligha maradt más választásuk, mint visszavonni e javaslatok nagy részét. Meglátjuk, mire lesz elég, ami maradt. Az elkövetkező egy-két év során a mindennapok gyakorlata mutatja majd meg, vajon a törvény jelenlegi tartalmával, a megmaradt ösztönző és rásegítő eszközeivel valójában mennyire alkalmas arra, hogy betöltse a tőle várt szerepet, mennyiben képes hathatósan szolgálni vállalkozásaink és velük gazdaságunk megerősödését, és ártanak-e ennek számottevően azok a horpadások, amelyeket az ide vezető úton elszenvedett. Már ma legalább is meggondolkodtató azonban, hogy mind-ama kedvező fejleményből, amelyek létrejöttét a törvénytől vártuk, eddig nem sok valósult meg. A kockázati tőke iparág nálunk működő szereplői ugyan örvendetesen bővítik tevékenységüket, ami mindannyiunknak jó, ebben azonban a törvénynek nincs szerepe, még kevésbé érdeme. Ezzel szemben, jóllehet a törvény már csaknem egy éve hatályba lépett, eddig mindössze egyetlen cég jelentkezett, amely annak keretei közt kíván kockázati tőke alapkezelő tevékenységet folytatni. Bármilyen józanok és óvatosak vagyunk is, sokaknak megfordulhat a fejében, hogy vajúdtak a hegyek és szültek egy egeret.

Érdekek harca

Érdemes rögtön leszögeznünk: tény, hogy a törvény létrejöttének útját valóban heves és helyenként igen éles viták dúlták és ellene igen erős támadások feszültek, azonban kétség sem férhet ahhoz, hogy itt senkiben sem az ártó szándék munkált.

A vita, amely kétségbe vonta még a törvény létjogosultságát is és erőteljesen rányomta a bélyegét annak létrejöttére, semmiképpen sem volt politikai indíttatású. Jóllehet a támadások jelentős részét kifejezetten szakmai alapokon nyugvó ellenvetésként vonultatták fel, valójá-

ban, a meghatározó indítékokat tekintve itt még csak nem is szakmai nézetek csatáztak. A törvény létrehozása körül kialakult ellentét mindkét oldalán az érdekek adták a hajtóerőt. A kormányzat és maguk a kidolgozók a gazdaság megerősítésének, a vállalkozások élénkítésének és teljesítő képességük javításának eszközét látták benne, és ezt az álláspontot támasztották alá számos fejlett ország e téren elért eredményei és tapasztalatai. A másik oldalt tekintve, egyértelműnek mutatkozik, hogy a piaci szereplők egy része úgy ítélte, hogy azok a hatások, amelyek létrehozása céljával a törvény születik, nem felelnek meg az érdekeiknek, és igyekeztek ennek megfelelően befolyásolni a dolgok menetét, a születőben lévő törvény sorsát. Ez semmiképpen sem róható fel nekik, hiszen nemcsak hogy minden joguk megvolt rá, de valójában akár kötelességüknek is tekinthették, hogy kiálljanak a számukra kedvezőtlennek ígérkező fejlemények ellen. Kötelességüknek abban az értelemben, hogy tartoznak mindazoknak, akik a pénzüket az ő vállalkozásukba fektették, hogy minden törvényes és korrekt eszközzel érvényesíteni igyekezzenek a vállalkozás érdekeit. Ki vitathatná, hogy jelentős részben erről szól, így működik a gazdasági élet...

Furcsa ötközet

A törvény ellenzői törekvéseik megvalósítására kiválóan felhasználták a politikai marketing eszközeit.

Aki figyelemmel kísérte a történéseket, azt láthatta, hogy bizonyos erők módszeresen, remek kommunikációs technikával, szervezettséggel és annak megfelelően nagy meggyőző erővel azt az álláspontot igyekeztek érvényre juttatni a közvéleményben, valamint – részben a közvélemény útján, részben közvetlenül – a törvényalkotásban szerepet játszó döntéshozókban,

hogy erre a törvényre valójában nincs is szükség, ha pedig ennek ellenére mégis létrehozzák, úgy semmiképpen sem szabad azt a javasolt tartalommal megalkotni. Az ezt az álláspontot hirdető, ill. erősítő megnyilatkozások előadásmódja jelentékenyen növelte az üzenet súlyát: az érződött ki belőle, hogy olyanok állanak e vélemény mögött, akiknek hitelességét egyaránt adja az elvitathatatlan szakmai felkészültségük, valamint a gazdaságban betöltött szerepük fontossága, tehát akiknek a véleményére nekünk mindkét okon valóban nagyon is oda



Az ellenzők a maguk szempontjail szerint kiválóan tették a dolgukat, mintaszerűen megvalósított, tankönyvbe illő bemutatót kaptunk abból, hogyan lehet a nyilvánosságot felhasználni – a maguk nemében egyáltalán nem tisztátalan eszközökkel – a közvélemény, vagy a közvélemény látszatának formálására, és nyomás gyakorlására.





Aligha kétséges, hogy ezt a kommunikációs csatát a törvénnyel szembenállók nyerték meg – kifejezetten a politikai marketing terén kifejtett teljesítményeket tekintve talán nem is érdemtelenül.



tőke elnevezést. Ez valószínűleg hosszán ható, kedvezőtlen következményekkel terhes komoly tévedés volt. A sajtó megnyilvánulásai igen hamar világossá tették – legalább is annak, aki figyelmet fordított a politikai marketing vonatkozásokra is –, hogy a kockázati tőke kifejezés félrevezető, hiszen a kockázatvállalást állítja előtérbe, és ezzel elfedi azt az alapvető jelentőségű tény, hogy e sajátos piaci szereplő üzleti tevékeny-

kell figyelniük. Vitathatatlan, hogy az ellenzők a maguk szempontjai szerint kiválóan tették a dolgukat, mintaszerűen megvalósított, tankönyvbe illő bemutatót kaptunk abból, hogyan lehet a nyilvánosságot felhasználni – a maguk nemében egyáltalán nem tisztátalan eszközökkel – a közvélemény, vagy a közvélemény látszatának formálására, és nyomás gyakorlására, hogyan kell ügyesen és főként sikeresen kiaknázni a politikai marketingben rejlő lehetőségeket.

Kérdés, vajon hasonlóképpen jó volt-e az a kommunikációs stratégia, amelyet a törvény létrehozói alkalmaztak. Annak, aki figyelemmel kísérte e kommunikációs csatát, valószínűleg úgy tűnt, hogy ez az oldal mintha túlságosan is visszafogott magatartást mutatott volna, mintha nem igazán törekedett volna arra, hogy a közvéleménnyel megismertesse és főként elfogadtassa az álláspontját, a tervezett törvényben megtestesülő törekvéseit. Nem érződött, hogy ez az oldal kellő mértékben törekedett volna arra, hogy a törvény útját a politikai marketing eszközeivel is megalapozza. Úgy látszott, mintha meglehetősen passzív lenne a kritikák fogadásában és a közvélemény ezzel kapcsolatos befolyásolásában és nem kívánna ebben a kommunikáció eszközeinek erőteljesebb alkalmazásához folyamodni. Természetesen lehet a dolognak olyan olvasata is, hogy ez az oldal abban a biztos meggyőződésben tette a dolgát, hogy a törvényben megjelenő indítékok önmagukért beszélnek, és világosan bizonyítják annak szükséges és főként a nemzetgazdaság számára hasznos voltát. Bizonyos körülmények között ez a feltevés talán még célravezető is lehetett volna – legalább részben –, de csak akkor, ha a társadalom jelentős és főként mértékadó része pontosan ismeri a kockázati tőke gazdasági szerepét, és rávezetés nélkül is megérti, hogy miért kedvezőek a számára azok az intézkedések, amelyek a kockázati tőkét nagyobb aktivitásra ösztönzik. Eléggé nyilvánvalónak tűnik, hogy itt és most ez nem működött. Aligha kétséges, hogy ezt a kommunikációs csatát a törvénnyel szembenállók nyerték meg – kifejezetten a politikai marketing terén kifejtett teljesítményeket tekintve talán nem is érdemtelenül.

ségére azért van szükségünk, mert annak a lényege a vállalkozások fejlesztése, nem pedig maga a kockázatvállalás. Valószínűleg sokkal inkább oda kellett volna figyelni arra, hogy nem a törvénnyel szembeni ellenállás, hanem a dolog teljes félreértése nyilvánult meg az olyan újságcikk címekben, mint „Támogatás a rizikónak”, vagy éppen abban, hogy a törvény rendeltetésének megértésére törekvő cikkeknel is rendszeresen olyan illusztrációk jelentek meg, mint a dobókocka. A törvény útját megalapozó politikai marketing munkának minden bizonnyal sokkal hangsúlyosabban fel kellett volna mutatnia a közvélemény, és végső soron szintűgy a politikai erők számára, hogy az nem a kockázatvállalási hajlandóság erősítését hivatott szolgálni, még csak nem is a kockázati tőkéket, hanem a vállalkozások és rajtuk keresztül a nemzetgazdaság érdekeit. A 'kockázati' jelzőről máig sem vált le annak félrevezető és sokban negatív sugallata, ezért minél hamarabb fel kellene cserélnünk a lényegyet jól kifejező és egyértelműen pozitív képzetet hordozó 'fejlesztő'-re.

A célcsoportok megválasztása

A törvény mellett felsorakoztatott politikai marketingmunka valószínű hibáinak ugyanebbe a vonulatába tartozik, hogy hogyan lettek megválasztva annak célcsoportjai. Naivitás volt azt várni, hogy a kockázati tőke iparág képviselői adnak támogatást a törvény létrehozásához. Fel kellett volna ismerni, hogy az bizony nem az ő érdekeik szerint való és teljesen természetes, hogy ennek megfelelően reagálnak rá. A törvény létrehozását szolgáló egész erőfeszítés arra irányult, hogy a kockázati tőke bővülő kínálata révén az ilyen finanszírozást keresők és -kínálók viszonyát egyre inkább a vevők piacának jellegzetességei határozzák meg ami nyilvánvalóan a vállalkozások pozícióit javíthatja a kockázati tőkékkel szemben. Az USA mai gyakorlatából tudjuk: ez a fejlődés elvezethet oda, hogy a jó befektetési célpontnak ígérkező vállalkozások kifejezetten versenyzethetnek a kockázati tőkékkel – az USA-

Rossz elnevezésből hibás üzenet

Valószínűleg jellemző eleme, és minden bizonnyal jellemző hibája e kommunikációs stratégiának, hogy a törvényalkotók mindvégig megtartották a kockázati

ban ma már ilyen aukciókat is rendeznek – és így szerezhetik meg azoktól a maguk számára a lehető legkedvezőbb feltételeket. Ezt a kockázati tőkések aligha értékelhetik az üzleti érdekeiket szolgáló fejleményként, következésképpen nem is várható, hogy harcosan kiállanak az ilyen változtatásokért. A támogatást sokkal inkább azoknál kellett volna keresni, akik valóban haszonélvezői lehetnek a törvénytől várt változások-

nak. Nagyon fontos volt, hogy az országos Kamarák, a Magyar Innovációs Szövetség, az IPOSZ kiálltak mellette. Minden bizonnyal sokkal többet kellett volna tenni azért, hogy az ilyen állásfoglalások jobban a közvélemény és a politika látókörébe kerüljenek. Ennek elmaradása ismét csak azt sugallja, hogy a kormányzati oldal a célszerűnél kevésbé volt aktív a kommunikációs csatában.

Külső segítség

A politikai marketing vonatkozásában is különösen értékes volt az a segítség, amelyet a törvényjavaslat kidolgozói a CIPE Center for International Private Enterprise-től kértek és kaptak. Közvetlenül a törvényjavaslat parlamenti vitájának megkezdése előtt a CIPE rendezvénye adott lehetőséget arra, hogy szakmai egyeztetésre találkozzanak a gazdaság különböző területeit képviselő szakemberekkel, s köztük mind a magyarországi kockázati tőke üzletág, mind az ilyen finanszírozás potenciális felhasználóit jelentő vállalkozói körök képviselőivel, valamint olyan politikusokkal, akik a továbbiakban átveszik és tovább viszik a törvény megalkotását. Nagyon figyelemreméltó a CIPE ebben játszott szerepe is: a vitákon és ellentételen elegánsan kívül maradva, semleges pályán rendezett tisztázó megbeszélésekben közelíteni az eltérő álláspontokat – ez olyan segítség, amellyel az azt nyújtó szervezet minden bizonnyal küldetése fontos részét teljesíti be, és amelyért feltétlenül köszönet jár neki.

Hasznos segítséget adott egy másik USA szervezet is, az Institute for East West Studies (IEWS). Az IEWS szakmailag kiemelkedő tudású, gyakorló kockázati tőke szakembereket hozott ide, hogy a törvény kidolgozói konzultálhassanak velük. Az ebben rejlő lehetőségeket az utóbbiak maximálisan ki is használták. Az IEWS segítségével folytatott konzultációk egyebek közt egy különösen fontos tanulsággal szolgáltak. Ez a következőkben összegezhető. A fejlett piacra támaszkodó gazdaságokban a kockázati tőke iparág tevé-

Nagyon fontos volt, hogy az országos Kamarák, a Magyar Innovációs Szövetség, az IPOSZ kiálltak mellette. Minden bizonnyal sokkal többet kellett volna tenni azért, hogy az ilyen állásfoglalások jobban a közvélemény és a politika látókörébe kerüljenek.

kenységét elsősorban maga a piac szabályozza, ezért ott kevésbé szükséges, hogy törvényi ill. adminisztratív szabályozáshoz folyamodjanak. Nálunk a piacnak ezek a szabályozó mechanizmusai még nem elegendően erősek, ezért a gazdaság érdekei megkívánják, hogy azokat bizonyos vonatkozásokban, legalább is egyelőre törvényi szabályozással helyettesítsük. Nyilvánvaló, hogy amint a piac maga is képes lesz ésszerű mér-

tékben kikényszeríteni a kockázati tőkések megbízható működését, napirendre tűzhető a törvény megszorító intézkedéseinek felülvizsgálata.³ A törvény kidolgozói ezt megfelelő módon figyelembe is vették.

Megértetni

Azok a rendelkezések, amelyek rendeltetése, hogy a köz érdekében helyettesítsék a piac nálunk még nem működő ellenőrző és szabályozó hatásait, a dologban járatlan szemlélő előtt az adminisztratív beavatkozás túltengésének, az állami túlhatalom megnyilvánulásának is tűnhetnek. Az elfogadtatást szolgáló marketingmunka részeként meg kellett volna érttetni a célközönséggel, és mindenekelőtt a véleményvezérekkel, hogy milyen célt szolgálnak, milyen szükség hatására kerültek be ezek a törvénybe. Sokkal több erőfeszítést kellett volna szentelni annak, hogy a közvélemény kellőképpen megismerje és megértse ezt a tényezőt. Minden bizonnyal a kommunikációs – és az egész marketing – munka egyik jelentős hiányosságának tekinthető, hogy ez nem történt meg.

Elfogadtatás az érdekeltekkel

A törvény létrejötté semmiképpen sem tekinthető úgy, hogy a továbbiakban már nincs szükség ahhoz kapcsolódó marketingmunkára. A marketing egyik döntő jelentőségű eleme a célközönség megdolgozása a befogadási hajlandóságának megteremtésének ill. növelésének érdekében. A kockázati tőke aktivitásának növelésétől várt kedvező gazdasági hatások kibontakozá-

3 Példaként említhetők itt egyebek közt a törvénynek a kockázati tőketársaság, valamint a kockázati tőkealap tőkéjének nagyságára, valamint azok kötelező minimális futamidejére vonatkozó előírásai, s talán úgyszintén az a megszorítás, hogy kockázati tőkealap csak zártvégű alapként hozható létre.

sára is csak akkor van esély, ha a leginkább érdekeltek, az induló, valamint új pályára álló, jó növekedési képességű vállalkozások, pontosabban azok tulajdonosai és/vagy irányítói hajlandóak a kockázati tőkét befogadni. Ez pedig korántsem magától értetődő, sőt nagyon gyakran még csak nem is könnyű döntés a számukra.

Világszerte megjelenő probléma, hogy a tőkehiánnyal küszködő kis- és közepes vállalkozások igen jelentős hányada azért nem folyamodik külső tőkebefektetés befogadásához, mert azok tulajdonosai ill. irányítói nem akarnak osztozni a befektetővel a cég irányításán. Minden külső tőkével finanszírozott vállalkozás esetében valóban kritikus kérdés, hogy az a pénztulajdonos, amely tőkét ad a hozzá, mennyiben kíván beavatkozni annak irányításába, milyen jogosítványokat igényel erre vonatkozóan. Ezek a konfliktusok kisebb-nagyobb mértékben a kockázati tőke befogadásánál is megjelenhetnek. Az érdekelteknek mindenképpen számolniuk kell azzal, hogy a kockázati tőke a vállalkozások finanszírozásánál a szükséges óvatossággal igyekszik eljárni. Ezért (is) igényli, hogy a maga által ésszerűnek tartott mértékben ellenőrzést gyakoroljon a pénzével működő vállalkozás felett. Főszabályként ugyan állítható, hogy részvétele annak stratégiai irányításában és fejlesztésében ténylegesen hasznos lehet minden érintett számára. Ez azonban nem szükségképpen ilyen nyilvánvaló és egyértelmű azok számára, akiknek ezért le kell mondaniuk a tulajdonosi és az irányítási jogok számottevő hányadáról és át kell engedniük azt a kockázati tőkésnek. Tagadhatatlan, hogy a kívülről jött új tulajdonostárs bekapcsolódása jelenthet bizonyos veszélyt, hozhat kisebb-nagyobb kényelmetlenséget. Minden ilyen ügyletben elvileg benne van az ellenséges kivásárlás eshetősége is. Ám ezen túlmenően is még azt sem lehet eleve teljesen kizárni, hogy a széles befektetési portfólióval sok üzleti érdekeltség kezelésével dolgozó kockázati tőkés

érdekei a továbbiakban úgy alakulnak, hogy elfordítják a szóban forgó vállalkozás fejlesztésétől, vagy éppen ez utóbbi érdekeivel ellentétes irányba viszik. Emellett vitathatatlan, hogy még ha ilyen veszélyek nem is fenyegetnek, a vállalkozás irányításában élvezett önállóság csorbulását a legtöbben kellemetlen és cseppet sem vonzó fejleményként kezelik.

Ahhoz, hogy ezt az akadályt áttörhessük, megfelelő kommunikációs munkával segíteni kell az érdekelteket abban, hogy átlássák a kockázati tőke bevoná-

sának egyik alapvető összefüggését. Ez abban áll, hogy lényegesen kedvezőbb lehet társtulajdonosa lenni egy olyan vállalkozásnak, amely sikeresen végighaladt egy erőteljes növekedésen és ennek megfelelő gazdasági erővel, túlélési- és jövedelemtermelő képességgel bír, mint egyedüli tulajdonosként birtokolni egy viszonylag kicsiny, többé-kevésbé stagnáló céget. Tény, hogy kényelmetlen is lehet osztozni a vállalkozás irányításán és ebben egyeztetésre, esetenként kompromisszumokra is kényszerülni. Be kell látni azonban, hogy az üzleti életben mindennek ára van, és a kockázati tőke által a vállalkozásba hozott külső erőforrások és az azokból táplálkozó növekedési esélyek árában ez is benne van.

Rendkívül súlyos hiba lenne természetesen a kedvező hatásokat bizonyossággként, s nem pedig esélyként állítani be, hiszen garancia nem adható arra, hogy a vállalkozás növekedése megvalósul, sőt arra sem, hogy a tulajdonosai és irányítói ennek mindenben élvezhetik az előnyeiket. Megfelelő kommunikációs munkával segíteni kell viszont abban, hogy az érdekeltek megértsék, milyen esélyeket hozhat számukra a kockázati tőke befogadása, hogy ennek mérlegelése alapján döntsenek, és ne utasítsák el azt eleve, pusztán a meglévő pozícióik vélt védelmében.

Jelentős kommunikációs feladat, hogy segítsük őket annak belátásában, hogy ha kellemetlen is lehet kényyszerűen osztozni a cég irányításán valakivel, a megoldás nem az, hogy eleve elutasítjuk az egész üzleti konstrukciót – nevezetesen a kockázati tőke befogadását –, hanem hogy megválasztjuk a partnert. Tény, hogy a tőketulajdonos és a tőkét kereső vállalkozás közül az van erőfölényben, aki jobban megengedheti magának, hogy az ügylet ne jöjjön létre. Ha nagyon jó a vállalkozás, akkor előállhat az a helyzet, hogy a befektetők versenyeznek érte, és ekkor a vállalkozó diktálhat. Az esetek jelentős részében viszont a kockázati tőkésé az erősebb tárgyalási pozíció – ez

azonban nem változtat azon, hogy a vállalkozó, ha nem akarja, nem köt vele üzletet és akkor nem is kell osztoznia vele. Más kérdés, hogy ha egyedül nem képes boldogulni, akkor becsukhat, vagy valaki majd a felszámolótól veszi meg a cégét – már amennyiben érdemes. Mindehhez segíteni kell abban is, hogy megértsék a kockázati tőke üzleti magatartását, főként pedig azokat a sajátosságait, amelyek meghatározzák a vele való üzleti együttműködés célszerű módjait és lehetőségeit.

Világszerte megjelenő probléma, hogy a tőkehiánnyal küszködő kis- és közepes vállalkozások igen jelentős hányada azért nem folyamodik külső tőkebefektetés befogadásához, mert azok tulajdonosai ill. irányítói nem akarnak osztozni a befektetővel a cég irányításán.

Csak húzni lehet, tolni nem

A kommunikációs munka igen fontos feladata megértetni minden érdekelttel, érintettel, és nem utolsó sorban a közvélemény formálóival, hogy a tőke – és így a kockázati tőke is – olyan, mint a kötél: csak húzni lehet, tolni nem. Megfelelő eszközökkel vonzóvá lehet tenni a számára bizonyos befektetési célpontokat, de aligha lehet azokba akarata ellenére belekényszeríteni. Ez maradéktalanul érvényes a gazdaságirányítás lehetőségeire és eszköztárára is. Senki se várja, akarja, igényelje, hogy törvénnyel kényszerítsük a tőke tulajdonosait, ill. kezelőit, hogy a mi érdekeink szerint fekteszenek be. Ez nem működne, és az ilyen próbálkozások nagy valószínűséggel arra vezetnének, hogy az így fenyegetett tőke elmenekül innen.

Botorság lenne ebben nem számolni azzal is, hogy a kockázati tőkéseknek, ha az üzleti tevékenységben sikereket akarnak elérni, nagyon ügyeseknek és találékonyaknak kell lenniük. Ilyen képességek birtokában megtalálják a módját, hogy semlegesítsék vagy legalább is megkerüljék a reájuk nézve kedvezőtlen szabályokat, így azok erőltetése jelentős részben csupán egy szabályozási rabló-pandúr csatározásra vezetne anélkül, hogy érdemben valóban jól szolgálná az érdekeinket.

Józan kompromisszum

A marketing jelentős részben a józan kompromisszumok művészete. Ennek a kétségtelen és megkerülhetetlen igazságnak a valóban igen bölcs belátása nyilvánult meg abban, hogy a törvény – egyik legnagyobb gazdasági jelentőségű vonásaként – nem kényszeríti a kockázati tőkéseket arra, hogy a továbbiakban a hatálya alatt végezzék tevékenységüket, és így az új szabályok feltétel nélkül kötelező elfogadására és betartására sem, hanem csorbíthatatlanul meghagyja az itt működő kockázati tőkéseknek az eddig élvezett döntési és cselekvési szabadságukat és a jövőben sem nehezíti meg a kockázati tőke számára a magyar piacra lépést.

A szabályozás kialakításában elsőrangú fontosságú szempont volt, hogy annak ne legyenek olyan hatásai, amelyek arra ösztönöznék a kockázati tőkét, hogy csökkentse magyarországi aktivitását, esetleg távol maradjon ettől a piactól. Világosan megnyilvánult az itt működő kockázati tőkések igénye is arra vonatkozóan, hogy a törvény ne akadályozza az üzleti tevékenységüket. Érkeztek jelzések arra vonatkozóan, hogy vannak itt dolgozó, de nem nálunk bejegyzett kockázati tőke cégek, amelyek magukra nézve kedvezőtlennek tartják, hogy e követelményeknek meg kelljen felelniük, ezért nem kívánnak bekerülni a törvény

hatálya alá. A probléma lényege tehát abban állott, vajon megengedje-e a törvény, hogy a hatályba lépése után olyan cégek is folytathassanak kockázati tőke tevékenységet a magyar piacon, amelyek nem tartoznak a benne foglalt szabályok, előírások hatálya alá. Ez mindenekelőtt a piac biztonságos működését és ezáltal a piaci szereplők védelmét szolgáló szabályok érvényesítésének a kérdése. Józan belátással abból kellett kiindulni, hogy érdekeink ellen való lenne kizárni a magyar piacról, vagy követelményekkel elriasztani innen az olyan tisztességesen működő kockázati tőkéseket, amelyek ugyan nem akarnak itt a törvény előírásainak megfelelő kockázati tőke céget alapítani, de befektetni igen. A rendelkezésünkre álló adatok – becslések – szerint az itt működő kockázati tőkések kezén lévő tőkének túlnyomó hányada külföldi befektetők pénze, tehát ellenünk fordult volna a szabályozás, ha megnehezíti, hogy tiszta pénzt hozzanak a hazai vállalkozásokba.

Mindezt honorálandó alakították ki a törvény megalkotói azt a kompromisszumot, hogy meghagyják a kockázati tőkéseknek a választás lehetőségét, vajon annak hatálya alatt, vagy inkább azon kívül végzik a tevékenységüket. A kompromisszum részeként a törvény pozitív eszközökkel, sajátos lehetőségek megnyitásával igyekszik az országban működő kockázati tőke cégeket arra készíteni, hogy a szabályrendszerük keretei között dolgozzanak. Így tud a leginkább megfelelni annak az elvárásnak, hogy a külföldi kockázati tőke a továbbiakban is minél erőteljesebben vegyen részt a magyar vállalkozások fejlesztésében, és vele együtt erősödjék a hazai kockázati tőke hasonló szerepe.

Működővé tenni

A helyzet érdekes, és politikai marketing tekintetben is jól kiaknázható lehetőséget kínál a jelenlegi kormányzat számára. A fejlemények, helyesebben azok hiánya azt sugallja, hogy a törvény nem hozta meg a tőle várt kedvező hatást, nem hozott javulást a vállalkozások tőkéhez jutási esélyeiben. Ez nem mindenki számára meglepő. Többé-kevésbé jól tudható az is, hogy merre és milyen példák nyomán kellene keresnünk azokat a megoldásokat, amelyek a törvényt működőképessé tehetnék. A kormányzat előtt tehát ott áll a lehetőség, hogy ezt megtegye. Ha pedig a törvény ennek köszönhetően valóban hozza a kívánt kedvező hatásokat, de legalább is a jelenleginél számottevően többet teremt meg azokból, akkor ezt joggal állíthatják be saját érdemükként azok, akik tudták és akarták megtenni a szükséges javításokat.

Szerzőnk a közgazdaság-tudomány kandidátusa

A vezetői szabályozás és az információk felhasználása

- három ország összehasonlító vizsgálata - II. rész

Az eredmények értékelése

A következő megállapítások során mindenképpen figyelembe kell venni, hogy a szociális megfigyelések mindig relatívak, és legfeljebb sorrendi skálán mérhetőek. Ahogy S. M. Lipset megfigyelte: „az összehasonlító értékelések soha nem abszolút érvényőek, ... mindig csak azt jelzik, hogy valami több vagy kevesebb.”

Az itt bemutatott adatok azt jelzik, hogy a nemzeti kultúráknak valóban van hatása a vezetői környezetre, valamint az információ szétesztására és elérhetőségére. Lényeges eltérés van továbbá abban is, hogy mely kultúrák hajlandók keresni ill. a másik oldalról, felajánlani információt. Tény, hogy néhány országban a dolgozók nagyobb szabadságot és kevesebb szervezeti megkötöttséget szeretnének, amikor a munkához szükséges információ után kutatnak, míg mások inkább egy jobban strukturált környezetet igényelnének, ahol a vezetők pontosan meghatározzák az elvégzendő munkát és megadják hozzá minden szükséges információt. Ezek mellett azonban további lényeges eltérés van a mutatók között országon belül is.

Nem találtunk semmi bizonyítékot arra vonatkozóan, hogy a fiatal magyar dolgozók nagyobb mértékű irányítást igényeltek volna napi munkájuk során, mint azok, akik régebb óta dolgoztak. Itt a negyven évnél fiatalabbak nagyobb szabadságot szeretnének, mint a régebben dolgozók (5. táblázat), míg az idősebb bolíviai dolgozók kevesebb irányítást kértek, mint a fiatalabb társaik. Elvégeztük a kéttényezős ANOVA elemzést a beosztás és életkor adatokra, míg az országot állandóra tartottuk. Azt találtuk, hogy a nem vezető beosztású bolíviai munkások közül a negyven évnél idősebbek igénylik jobban a szabadabb munkavégzést, míg a negyven évnél fiatalabbnál ez az igény beosztástól függetlenül jelentkezett ($F=7,31$, $p=0,08$). Sem a magyar, sem a lengyel kor-beosztás adatok vizsgálata nem adott olyan eredményt, amely azt mutatná, hogy az elképzelt vezetői stílus és az információhoz való

5. táblázat
Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján; „vezető, akivel együtt szeretne dolgozni”

Tényezők	A főhatások erőssége és az átlagok	A tényezők és az ország szerinti kölcsönhatások erőssége és átlagai		
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	$F=3,99$, $p<0,05$	$F=5,56$, $p<0,005$		
< 40 év	2,50	2,46	2,74	2,24
> 40 év	2,60	2,74	2,59	2,58
Nem	$F=5,05$, $p<0,05$	n/j		
férfi	2,65			
nő	2,43			
Oktatásban eltöltött idő	$F=26,54$, $p<0,005$	$F=2,45$, $p<0,05$		
< 13 év	2,29	2,42	2,30	2,20
13-16 év	2,45	2,47	2,52	2,36
> 16 év	2,84	2,63	3,08	2,60
Munka jellege	n/j	n/j		
műszaki				
nem műszaki				
Munkahelyen eltöltött idő	n/j	$F=5,52$, $p<0,005$		
< 1 év		2,58	2,66	1,79
1-3 év		2,52	2,76	2,47
3-7 év		2,35	2,83	1,88
7-15 év		2,46	2,63	2,43
> 15 év		2,83	2,53	2,55
Szervezet típusa	$F=6,39$, $p<0,05$	n/j		
állami	2,60			
magán	2,45			
Beosztás	$F=16,63$, $p<0,005$	$F=7,14$, $p<0,001$		
vezető	2,72	2,45	2,86	2,59
nem-vezető	2,33	2,57	2,30	2,15

hozzáférés a beosztás alapján előre jelezhető lenne Magyarországon és Lengyelországban (6. táblázat).

Magyarországhoz viszonyítva, Lengyelországban és Bolíviában azt találtuk, hogy a fiatalabb dolgozók valamivel több strukturáltságot igényelnek, mint idősebb társaik. Mindhárom országban azonban megfigyelhető az a tény, hogy a jelenlegi és az igényelt vezetői stílus között nem lényeges az eltérés.

Az adatokból levezethető vegyes eredmények azt mutatják, hogy noha a tervgazdálkodás 40 éve igyekezett megváltoztatni a munkahelyi értékeket, nem sikerült teljesen átfordítania a független munkára való igényt Magyarországon; ezt az eredményt Trompenaars (1994) is megerősítette. Ugyanez nem mondható el Lengyelországról, míg Bolíviában soha nem kommunista kormányzás. Míg a 3. hipotézist nem lehet egyértelműen elvetni, helyállósága sem bizonyítható, mivel az adatok egyike sem jelzett egyoldalú eltérést az igényekben az életkor mentén a két volt szocialista országban. Ez azért érdekes, mert azok a nyugati cégeknek, amelyek ezekben a Közép-Európai országokban kívánnak tevékenykedni, árnyaltabban kell a munkát tagolniuk.

A vizsgálat során a bolíviai és a magyar nők sokkal strukturáltabb vezetői stílusokról számoltak be, mint férfi társaik, bár ez kevesebb volt Magyarországon; Lengyelországban a nők munkája kevésbé volt strukturált, mint a férfiaké. Ezen kívül Magyarországon mind a férfiak, mind a nők szabadabb vezetői stílusról számoltak be, és átlagosan kevesebb volt a nemek közötti eltérés, mint akár Bolíviában vagy Lengyelországban.

Az adataink más oldalról azonban azt mutatták, hogy a férfiak kevésbé vagy egyáltalán nem igényelnek változást. A bolíviai nők jelezték, hogy több szabadságot kérnének a munkában, míg a magyar és a lengyel nők jobban strukturált feladatokat szeretnének. Az adatokból nehéz megmagyarázni, hogy miért vannak ezek az eltérések a nemek között. Magyarozat-ként azt találtuk, hogy a lengyel és a magyar társadalom családcentrikus (akárcsak a bolíviai), ahol az anya helye otthon van (Schleicher, 1992) vagy legalábbis szakmai és otthonteremtő kettős karrierje van. Személyes elbeszélgetések Lengyelországban és Magyarországon azt mutatták, hogy viszonylag kevés olyan nő van, aki komoly karriert csinál, és azok számára, akiknek ez sikerül, hatalmas személyes áldozatokkal jár. Ezt jól mutatja az a tény, hogy mekkora a női munkaerő részesedése a munkaerőpiacon a nők karrierjének késői szakaszában az egyes kiválasztott országokban (7. táblázat). Az adatok alapján Magyarországon mindössze a nők 6%-a, Lengyelországban a 22%-a dolgozik ekkor, és ez lényegesen alacsonyabb, mint az USA 40 és Norvégia 60%-a. Lengyelországban és Magyarországon a nők lényegesen hamarabb elhagyják a mun-

6. táblázat
Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján;
„D kívánság faktor”
(akivel együtt szeretne dolgozni – akivel együtt dolgozik)

Tényezők	A főhatások erőssége és az átlagok	A tényezők és az ország szerinti kölcsönhatások erőssége és átlagai		
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	<i>ns</i>	<i>ns</i>		
< 40 év				
> 40 év				
Nem	F=3,73, p<0,1	F=2,78, p<0,1		
férfi	-0,04	0,03	-0,09	-0,01
nő	-0,21	0,26	-0,32	-0,29
Oktatásban eltöltött idő	F=7,44, p<0,005	F=3,15, p<0,05		
< 13 év	-0,27	0,21	-0,48	-0,09
13-16 év	-0,21	0,06	-0,23	-0,38
> 16 év	0,08	0,10	0,13	-0,02
Munka jellege	F=13,0, p<0,0005	<i>ns</i>		
műszaki	0,05			
nem műszaki	-0,28			
Munkahelyen eltöltött idő	<i>ns</i>	F=1,80, p<0,1		
< 1 év		0,15	-0,29	-0,25
1-3 év		0,30	-0,11	-0,06
3-7 év		-0,24	-0,04	-0,59
7-15 év		0,15	-0,11	-0,35
> 15 év		-0,50	-0,30	-0,03
Szervezet típusa	<i>ns</i>	F=2,90, p<0,1		
állami		0,11	-0,08	-0,29
magán		0,00	-0,31	-0,06
Beosztás	<i>ns</i>	F=3,37, p<0,05		
vezető		-0,09	-0,16	-0,03
nem-vezető		0,22	-0,23	-0,33

7. táblázat
Női munkaerő részaránya a 60-64 éves dolgozók között az egyes kiválasztott országokban (*)

ország	% arány
Finnország	43
Magyarország	6
Norvégia	60
Lengyelország	22
USA	40

* ILO, Yearbook of labor Statistics, 1993, Genf

8. táblázat

Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján; „Dkívánság faktor”, állandó „ország” tényező* mellett („D kívánság faktor” = akivel együtt szeretne dolgozni – akivel együtt dolgozik)

Vizsgált tényezők		Az országok szerinti kölcsönhatások erőssége és átlag		
		Bolivia	Magyarország	Lengyelország
Nem	Beosztás			F=2,942, p=0,087
Férfi	vezető			-0,04
	nem vezető			0,05
Nő	vezető			-0,03
	nem vezető			-0,50
Életkor	Beosztás	F=7,312, p=0,008		
< 40	vezető	0,14		
	nem vezető	0,14		
> 40	vezető	-0,50		
	nem vezető	0,55		
Életkor *	Szervezet típusa			F=7,831, p=0,006
< 40	állami			2,52
	magán			2,07
> 40	állami			2,48
	magán			2,71
Életkor	Nem		F=6,547, p=0,011	
< 40	férfi		0,10	
	nő		-0,48	
> 40	férfi		-0,21	
	nő		-0,21	
Nem	Oktatásban eltöltött idő	F=7,298, p=0,001	F=3,273, p=0,039	F=5,087, p=0,007
Férfi	< 13 év	0,58	-0,23	0,48
	13-16 év	-0,20	-0,32	-0,11
	> 16 év	-0,03	0,10	-0,20
Nő	< 13 év	-0,43	-0,65	-0,41
	13-16 év	0,43	-0,11	-0,59
	> 16 év	0,50	0,23	0,14

* akivel együtt szeretne dolgozni

kaerőpiacot, mint nyugati társaik. Általában Magyarországon az összes munkahely 46%-ban, Lengyelországban 45%-ban nők dolgoznak (ILO, 1993). A nők keresete fele és kétharmada között változik annak, mint amit a férfiak kapnak ugyanolyan munkavégzés után a magyar és lengyel munkahelyeken, ami szintén nem támogatja a karrier lehetőségét. Ha a nőknek keményebben meg kell harcolniuk a munkájukért, és na-

gyobb a valószínűsége, hogy kritikusan szemlélik őket, akkor érthető, hogy miért részesítik előnyben a jobban strukturált környezetet: könnyebben megmondható, hogy mikor érték el e kívánt eredményt, vagy célt. Így nem meglepő, hogy Magyarországon és Lengyelországban a nők, a férfiaktól eltérően, inkább a nagyobb ellenőrzés gyakorló vezetői stílust és a pontosabban meghatározott információs forrásokat részesítik előnyben.

Vállalva annak kockázatát, hogy talán túlságosan is finomnak tűnő elemzésbe bocsátkozunk Magyarországon a nők munkahelyi biztonságával kapcsolatban, elvégeztük a kéttényezős variancia elemzést az adatokon a kor és a nemek keresztthatásának vizsgálatára, míg az országot állandóra vettük (8. táblázat). A 40 év alatti nők csoportja lényegesen több irányítást igényelt, mint a férfiak, míg a 40 évnél idősebbek körében mind a nők, mind a férfiak a kevesebb szabadságot akarnak a munkájukhoz szükséges információk kiválasztása során (F=6,574, p=0,011). Hasonlóan szignifikáns eredményeket kaptunk a szervezetekre a lengyel adatok vizsgálata során a kor és a nem keresztthatására. Vezető és nem-vezető beosztásban lévő nők egyaránt nagyobb strukturáltságot és több irányítást kértek, és csak a férfi vezetők szerettek volna több irányítást. A nem vezető beosztásban dolgozó lengyel nők szignifikánsan nagyobb szabadságot szeretnének (8. táblázat) a munkahelyeken (F=2,942, p=0,087), bár nem sokkal, és megkérdőjelezhető, hogy ez az eredmény mennyire fontos. A kéttényezős ANOVA elemzés a nemek-iskolázottság keresztthatás összehasonlításában szignifikáns eredményt hozott mindhárom vizsgált országban (8. táblázat). Bolíviában és Lengyelországban az oktatásban eltöltött idő növekedésével a nőknek nagyobb önbizalma volt a munkájukhoz szükséges információk szabadabb kiválasztásában, mint a férfiaknak (F=7,298, p=0,001 ill. F=5,087, p=0,007). Magyarországon mind a nők, mind a férfiak esetén az iskolázottság növekedésével nőtt az információk szabad kiválasztásának igénye (F=3,273, p=0,039).

Néhány országban az oktatás, a munkában eltöltött idő és a szervezetben elfoglalt pozíció tudást, gyakorlatot, hatalmat és függetlenséget jelent. Ugyanezekben a kultúrákban megjelennek olyan értékek is, mint a tekintély: ezt elfogadják, sőt el is várják. Érdekes, hogy a lengyel dolgozók az iskolázottságtól, a munkában eltöltött időtől, a szervezet típusától vagy a szervezeten belül elfoglalt pozíciótól függetlenül a jelenlegihez képest strukturáltabb vezetői környezet irányába való elmozdulást és pontosan megadott információs forrásokat szeretnének. Trevino (1992) megjegyezte, hogy a lengyel dolgozók értékelik a munkahelyhez való lojalitást, a részvételt, a kulturális értékeket, amelynek az az eredménye, hogy hajlandók meg-

osztani az információt és részt venni a csoportos törekvésekben, és ezek olyan jellemzők, amelyeket „... a kommunisták elferdítettek a kollektívizmus hangsúlyozása érdekében ...”. Vizsgálatunkban is jelentkeztek olyan adatok, amelyek azt mutatják, hogy a lengyel dolgozók általában keresik a strukturáltságot, és a részletes és pontos információkat.

Míg a 16 évnél kevesebb iskolaidővel rendelkező magyarok strukturált munkaleírást és pontosabb információkat szeretnének, az ennél iskolázottabbak valamint a bolíviai dolgozók liberálisabb vezetőket és információhoz való hozzáférést szeretnének. A magyarok, a lengyelekhez hasonlóan, értékelik az információkat, noha a 43 évig termelési kvótákban gondolkodtak, és nem igazán találtak támogatásra az egyéni kezdeményezések és az egyéni munkahelyi döntések. A pontos utasítások és az előre meghatározott munkaszerkezet megóvta a dolgozókat a bizonytalanságtól. Talán nem is véletlen, hogy a lengyelek és a magyarok szeretnének visszalépni a bizonyosság napjaiba a munkahelyeken, és csupán a magasan képzett magyarok igényelnék liberálisabb vezetést és szabadabb információ hozzáférést.

A munka típusa, azaz a műszaki és nem műszaki jellegű munkakörök összehasonlítása nem mutatott szignifikáns eltérést a három országban egyik vizsgálat során sem. Azonban meg kell jegyeznünk, hogy lényeges eltérések vannak az országok között abban a tekintetben, hogy hogyan irányítják a műszaki és nem műszaki területen dolgozók munkáját, és milyen az információhoz való hozzáférésük.

A munkában eltöltött idő, az oktatás és a nemek vizsgálatának eredményei ugyancsak megkülönböztetik a magyar és a lengyel dolgozókat a bolíviaiaktól abban a tekintetben, hogy az előbbieket több útmutatást és pontosabb munkafelosztást igényelnek a vezetőiktől. Bolíviában a 3-7 éve, valamint a 15-nél régebben dolgozók kivételével mindegyik csoport a liberálisabb vezetőket preferálta.

Az állami és a magán cégek vezetésében lévő különbségek nyilvánvalóak majd minden kultúrában. A magyar és a lengyel dolgozók azonban – a szervezet típusától függetlenül – a biztonságosabb szerkezet irányába való elmozdulás igényét fejezték ki. Sok állami szervezet ezekben az országokban még mindig nagyon sok szintű szervezeti felépítésben dolgozik, míg a privatizált cégek ezeket a szinteket radikálisan csökkentették a költségekkel való jobb gazdálkodás és a hatékonyság érdekében. A Közép-Európai országok közül Magyarország magánosította leggyorsabban iparát és alakította át nyugati stílusúvá. A lengyelek-nél ez a folyamat lassabb volt, és több köztes fázison keresztül zajlott. Ennek egy természetes következménye, hogy a magyar magán cégnél dolgozók több irányítást és nagyobb biztonságot szeretnének a munka

szerkezetében. Ugyanakkor a bolíviai állami alkalmazottak több szabadságot igényelnének. Marosi (1994) megfigyelte, hogy nagyon sok magyar vállalatnál a vezetőknek nincs meg a gyakorlata ahhoz, hogy nyílt információs környezetben dolgozzon, mint ahogy az orosz vezetőknek is hiányzik ez a tapasztalata (Chepaitis, 1994).

A kéttényezős variancia elemzés azt mutatta, hogy miközben az országot állandóra választottuk, a negyven évnél idősebb lengyel állami alkalmazottak több irányítást és strukturáltabb munkakiadást igényeltek (2,48), mint az ottani magáncégek alkalmazottai (2,71) (8. táblázat). A 40 év alatti korosztály kevesebb irányítást és nagyobb szabadságot kérne (2,52), mint a magáncégeknél dolgozó társaik (2,07) ($F=7,831$, $p=0,006$). Sem a magyar, sem a bolíviai adatok nem jeleztek korszerűség típus kölcsönhatást, jelezve, hogy a szabadság foka és a vezető stílusa a szervezet típusából meghatározható.

A különböző pozíciókban való eltérő kezelés igénye, ami nem szokatlan, szignifikáns abban, hogy ha megfigyeljük az információt beosztásonként, gyakorlati idő, és végzett munka alapján nem széleskörű gyakorlat néhány országban.

A beosztás, a gyakorlati idő és a végzett munka alapján, ami igazából nem szokatlan, eltérőek a körülmények, és – noha ez néhány országban nem bevezetett gyakorlat – eltérő az információ-igény. A magyar és a lengyel vezetők, és különösen a nem vezetők azonban több irányítást és pontosabban meghatározott információkat igényelnek, ami gyakorlatilag azt jelenti, ahogy strukturáltabb munkakiadást és biztonságot szeretnének. Ez eltérő a bolíviai nem vezető beosztásúak eredményeitől, akik több szabadságot szeretnének. A szocialista központi irányítású gazdasági rendszer körülményei között Közép-Európában az üzleti információk nem voltak fontosak, és nem is mindig voltak hozzáférhetőek. Ahogy Chepaitis (1994) jelezte, Oroszországban és a többi szocialista országban az információkat inkább visszatartották. Az üzleti információk hiányában a vezetők nem voltak felelősek a fontos döntésekért, felelősségük mindössze a megadott kvóták teljesítésére terjedt ki.

Következtetések

Világos, hogy a bemutatott üzleti gyakorlat nagy része kapcsolódik a nemzeti kultúrához, noha sok tényezőről bebizonyosodott, hogy ez kulturális hatás nem mindig valós. Az itt vizsgált országok esetében az adatok elemzése számos jelentős eltérést mutat a vezetői stílus dolgozói megítélése tekintetében. Nincs olyan vezetői megközelítés, amely mindegyik számára megfelelő volna.

A nemzeti kultúrának az üzleti információk felhasználására vonatkozó hatásának vizsgálata hosszú ideig elhanyagolt terület volt. Ahogy Ein-Dor és Segev (1992) megjegyezték „igazából keveset tudunk arról, hogy a kulturális környezet milyen hatással van általában az információs technológia, és különösen a végfelhasználói rendszerek felhasználására”. Noha ez a vizsgálat nem terjedt ki a végfelhasználói rendszerekre, azt reméljük, hogy az általunk kapott eredmények is megerősítik, mennyire nagy szükség van a vezetői gondolkodásmód és az információs szolgáltatások felújítására a közép-európai országokban, ugyanúgy, mint ahogy szükséges a nők bevonása a produktív döntésekbe az olyan országokban, mint Bolívia.

Érdemes megjegyezni, hogy a vizsgálatban részt vett magyar és lengyel dolgozók egyértelműen kifejezték a nagyobb vezetői jelenlétre, a strukturáltabb munkára és a pontosabb információkra való igényüket. Ugyanez nem mondható el a bolíviaiakról, noha őket Hofstede (1980) a szomszédos Peruval és Chilével együtt a „kollektivisták” társadalmak közé sorolná. Ha van valami, amit a szocializmus adott az üzleti életnek, akkor az a kollektívizmus, a hierarchia, a szervezet, a szoros ellenőrzés és a nehezen megtalálható információ. A dolgozók azonban már tudják, hogy szabadságra van szükségük munkájukhoz szükséges információk megtalálásához, ahhoz, hogy innovatív lehessenek, és előbbre jussanak. Ennek hiányában kifejezték, hogy pontosabb munkakiadást szeretnének, szorosabb felügyeletet, és irányítást arra vonatkozóan, hogy hogyan és hol találják meg a szükséges információkat. Ez azt jelenti, hogy hajlandóak becsérélni a szabadságot és az egyéni kezdeményezéseket a munkahelyi biztonságért. Néhány olyan általános következtetés vonható le, amelyek az itt vizsgált mindhárom országra alkalmazhatók.

Az országokénti összehasonlításban a fiatalabb bolíviaiak több irányítást szerettek volna, mint az idősebbek, azonban a tapasztaltabb vezető beosztásúak igényelték a leginkább részletezett és strukturált feladatkiadást, míg a nem vezető beosztásúak szerették volna a legkevésbé részletes feladat meghatározást és az információkhoz való leghatékabban hozzáférést. A bolíviai nők a jelenlegi munkájukat korlátozottabbnak tartják, mint a férfiak, és mindannyian hasonló vezetői stílust részesítettek előnyben. A nők azonban több változást szerettek volna az információkhoz való hozzáférésben és kevesebb ellenőrzést a munka során. A magas képzettségű nők több szabadságot és nagyobb hozzáférést akarnak az információkhoz, mint a férfiak. A bolíviai férfiak az iskolázottság csökkenésével több irányítást és ellenőrzést igényeltek.

A 40 évnél fiatalabb magyar dolgozók liberálisabb vezetést és az információkhoz való nagyobb hozzáférést szerettek volna, mint az idősebb kollégáik. A je-

lenlegi helyzetük azonban a legtöbbjüknek megfelelt. A magyar nők azonban – a férfiaknál erősebben – a strukturált munka irányába történő elmozdulást igényeltek, ahol az információs források közvetlenül elérhetők. Ez igaz volt mind az idősebb, mind a fiatalabb korosztályra. Magyarországon csupán a magasán iskolázott nők szerettek volna több szabadságot a munkahelyen. A magyar férfiaknál hasonló jellemzők figyelhetők meg, csak kevésbé hangsúlyosan. A fiatalabb férfiak igényelnék liberálisabb vezetést és kevesebb ellenőrzést az információkhoz való hozzáférésben.

A fiatalabb lengyel dolgozók kevésbé liberálisabb vezetést szeretnének és több irányítást arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet a szükséges információkat megtalálni, és ugyanúgy elégedettek voltak jelenlegi helyzetükkel, mint a bolíviai dolgozók. A negyven évnél fiatalabb állami dolgozók több szabadságot és nagyobb információhoz való hozzáférést szerettek volna, mint a magáncégeknél dolgozó hasonló korúak. Azonban a magáncégeknél dolgozó idősebb dolgozók nagyobb szabadságot és az információhoz való nagyobb hozzáférést szerettek volna, mint az állami dolgozók. A lengyel nők, a magyarokhoz hasonlóan, strukturáltabb munkakörnyezetet szerettek volna, mint a férfiak. Hasonló párhuzamosság fedezhető fel a lengyel és a magyar nőknél az iskolázottság tekintetében, csak a 16 évnél magasabb iskolázottsággal rendelkezők szeretnének nagyobb szabadságot és az információkhoz való nagyobb hozzáférést. Viszont a 12 évnél kevesebb iskolázottsággal rendelkező lengyel férfiak több szabadságot szeretnének és több hozzáférést az információkhoz, ahogy az iskolázottságuk növekszik. A vezető beosztású lengyel férfiak voltak az egyetlen csoport liberálisabb törekvésekkel. Az összes többi vizsgált vezető és nem vezető beosztású lengyel dolgozó nagyobb vezetői ellenőrzést és irányítást igényelne. A nem vezető beosztású nők szeretnének leginkább több irányítást munkájuk során.

Könnyű megérteni az eltérést a bolíviaiakhoz képest, de vajon miért látják a magyar és a lengyel dolgozók annyira eltérően helyzetüket? Miért szeretnének különböző munkakörülményeket? Nem ugyanaz a nyomasztó kormányzás hatott a lengyel és a magyar dolgozókra 43 éven keresztül? Az észlelt eltérések az eltérő nemzeti értékekből adódnak. A nemzeti értékekre azonban a nemzeti kultúra van hatással. És ezek az értékek, ahogy Hofstede (1994) leírta, nem racionálisak.

A nemzeti kultúra azután hatással van a dolgozók viselkedésére, az információigényre, a vezetői stílusra, a beosztottak munkavégzéséhez biztosított információ mennyiségére, valamint az üzleti célú rendszerek tervezésére és megvalósítására. (Kramer, 1990). Míg egyik oldalról a magyar és a lengyel vezetők stílusának illeszkednie kell azokhoz, akiket vezetnek; a másik oldalról viszont azoknak a külföldi cégeknek, akik

belépnek ezekre a piacokra, tisztában kell lenniük a helyi kulturális normákkal a vezetői viselkedés és az információk elérhetősége tekintetében. Barnett és Walsham (1995) hasonló megfigyeléseket tettek Jamaiában. Amikor Markoczy (1997) azt találta, hogy a vezetésben a legfelső szinthez közelebb lévők könnyebben azonosultak a vállalati célokkal és kevésbé mutattak nemzeti jellemzőket a szervezet stratégiai céljainak megvalósítása során. Azonban, ahogy ezt a jelen vizsgálat is megmutatta, ha eltávolítjuk a stratégiai környezetből, és nem képezzük őket, akkor a beosztottak és vezetők hasonlóan viselkednek, és nemzeti kulturális jegyeket mutatnak.

Mindhárom vizsgált országban a legtöbb információs rendszert a meglévő üzleti folyamatok automatizálására állították munkába. A bolíviaiak sokkal igényesebbek annál, hogy komolyabb rendszereket megengedhetnének maguknak és sok magyar és lengyel cég sem tud ennél jobbat, vagy pénzügyi kutyaszorítóban van. Sok szervezeten belül nő a nyomás az információs technológia alkalmazására annak érdekében, hogy jobban kiszolgálhassák a felhasználóikat, ill. ennek segítségével átforgathassák az üzleti stratégiát, és új szervezeti formát alakíthassanak ki (Schwarzer, 1995). Markoczy (1997) szerint megjelent az igény arra, hogy „... a vezetők megkapják az információkat, [és] vezetők szélesebb csoportja részt vegyen a döntési folyamatokban ...”. Mi csak megerősíteni tudjuk ezt az észrevételt: ha a vezetőket nem tanítjuk meg arra, hogy ne halmozzák fel az információt, hanem az igényeknek megfelelően osszák szét, akkor a beosztottak számára nem marad más út, mint az, hogy a saját egyéni módjukon oldják meg a problémákat, és ezzel a versenyképességük jelentősen csökken. Ezt a helyzetet Lengyelország és Magyarország nem nagyon engedheti meg magának. Ez nem nemzeti vagy kulturális identitás következménye, hanem 43 éves központi tervezés maradványa.

Az információs rendszereket idegen kultúrában történő alkalmazás esetén legjobb helyben fejleszteni. Ha a rendszereket kívülről ültetjük be, akkor megvan annak a veszélye, hogy nem elégítik ki a helyi igényeket. A legjobb, ha illesztjük a helyi kultúrához. Ez igaz az átültetett vezetői módszerekre is (Hofstede, 1994). Ez visszavisz bennünket az oktatáshoz, de kit oktassunk? Míg azok a vezetők, akik közel vannak a stratégiai folyamatokhoz, könnyen átorientálhatók, addig azoknak a képzése során, akik ettől távolabb vannak nem a rendszer lehetőségeit, sokkal inkább a „rendszer” azon hagyományos koncepcióját kell figyelembe venni, ahol az emberek és a mindennapi gyakorlatuk (kultúrájuk) egyformán fontos (Poole és DeSanctis, 1990).

Világosan kell látni, hogy az itt használt magatartási mérések korlátosak. Távol vannak attól, hogy teljes körű kulturális, nemzeti és szervezeti jellemzést ad-

hassunk velük. A kapott eredmények azonban jelzik azokat a különbségeket, amelyek az információ elérésében és az információnak a döntések során történő felhasználásában vannak. Ezek a különbségek azonban semmi esetre sem jelzik a szervezet teljesítményét, és a külföldi cégeknek ezektől nem kell megijedniük. Gomez-Mejia és Palich (1997) azt találták, hogy noha a kulturális és nemzeti különbségek nem olyan jelentősök a teljesítmény előrejelzésében, a nyugati cégek számára azonban erősen ajánlott, hogy igyekezzenek megérteni a helyi kultúrát. A nemzetközi munkaerőre való igénynek megfelelően ez sokkal jobb szervezeti politika, mintha megpróbálnák őket a saját nyugati elképzelésüknek megfelelően átforgálni.

Felhasznált Irodalom

- Barrett, M. – Walsham, G. (1995): *Managing IT for Business Innovation: Issues of Culture, Learning, and Leadership in a Jamaican Insurance Company*. Journal of Global Information Management. 3(3), 254–233.
- Bate, P. (1984): *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*. Organizational Studies. 5(1), 43–66.
- Blunt, P. (1988): *Cultural Consequences for Organization Change in a Southeast Asian State: Brunei*. The Academy of Management Executive. 2(3), 235–240.
- Chepaitis, E. (1994): *After the Command Economy: Russia's Information Culture and Its Impact on Information Resource Management*. Journal of Global Information Management. 2(1), 5–11.
- Ein-Dor, P. – Segev, E. (1992): *End User Computing: A Cross-Cultural Study*. International Information Systems. 1(1), 124–137.
- Eurostat Country Profiles*. Eurostat Statistical Office of the European Community, (1993). Brussels and Luxembourg
- Gomez-Mejia, L. R. – Palich, L. E. (1997): *Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms*. Journal of International Business Studies, 28(2), 309–336.
- Hassan, S. Z. (1994): *Environmental constraints in Utilizing Information Technologies in Pakistan*. Journal of Global Information Management, 2(4), 30–39.
- Hofstede, G. H. (1980): *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. H. (1994): *Uncommon Sense About Organizations: Case Studies and Field Observations*. Beverly Hills: Sage.
- ILO World Labour Report 1993, Genf, Svájc.
- Jackofsky, E. F. – Slocum, J. W. – and McQuaid, S. J. (1988): *Cultural Values and the CEO: Alluring Companions? The Academy of Management Executive*, 11(1), 39–50.

- Kramer, S. (1990): *National Flavors in the Global Stew*. Computerworld. 24(40), 93.
- Lipset, S. M. (1996): *American Exceptionalism: a Double-Edged Sword*. New York: W. W. Norton.
- Markoczy, L. (1998): *Us and Them*. Across The Board, February, 44-48.
- Markoczy, L. (1997): *States and Belief States Revisited: The Role of National cultural Background, Other Managerial Characteristics and Strategic Interest in Shaping Beliefs in Hungarian/Anglo-Saxon Management Organizations*. Proceedings of the 13th EGOS Colloquium, July 3-5, 1997, Budapest, Hungary
- Marosi, M. (1994): *A vállalatok szervezetének és magatartásának átalakulása*. Vezetéstudomány. 4, 67-82.
- Martin, P. Y. - Glisson, C. (1989): *Perceived Structure: Welfare Organizations in Three Societal Cultures*. Organization Studies, 10(3), 353-380.
- Nelson, K. K. - Clark, T. D., (1994): *Cross-Cultural Issues in Information Systems Research: A Research Program*. Journal of Global Information Management. 2(4), 19-29.
- Poole, M. S. - DeSanctis, G. (1990): *Understanding the Use of Group Decision Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration*, Organizations and Communications Theory, Newbury Park, CA: Sage.
- Puffer, M. P. (1994): *Understanding the Bear: a Portrait of Russian Business Leaders*. Academy of Management Executive. 8(4), 41-54.
- Robertson, D. C. (1989): *Social Determinants of Information System Use*. Journal of Management Information Systems. 5(4), 55-72.
- Sullivan, J. - Nonaka, I. (1988): *Culture and Strategic Issue Categorization Theory*. Management International Review. 28(3), 6-10.
- Schleicher, I. (1992): *Nők a szervezetben*. Vezetéstudomány. 1, 158-172.
- Schwarzer, B. (1995): *Organizing Global IS Management to Meet Competitive Challenges - Experiences from the Pharmaceutical Industry*. Journal of Global Information Management. 3(1), 5-17.
- Sekaran, U. (1983): *Methodological and Theoretical Issues and Advances in Cross-Cultural Research*. Journal of International Business Studies. 14(2), 61-74.
- Sood, J. - Mroczkowski, T. (1994): *Human Resource Management Challenges in Polish Private Enterprise*. International Studies of Management and Organization. 24(4), M. E. Sharpe, Inc., 48-63.
- Tayeb, M. (1988): *Organizations and National Culture: a Comparative Analysis*. London: Sage.
- Trevino, M. (1992): *Poland and Its Culture: What American Business Needs to Know*. Business Insights. 8(1), 24-28.
- Trompenaars, F. (1994): *Riding the Waves of Culture*. Chicago: Irwin.
- Whipp, R. - Rosenfeld, R. - Pettigrew, A. (1989): *Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries*. Journal of Management Studies. 26(6), 561-585.
- Wilhelm, W. R. (1992): *Changing Corporate Culture - or Corporate Behavior? How to Change Your Company*. Academy of Management Executive, 6(4), 72-77.
- Wilkins, A. L. - Bristow, N. J. (1987): *For Successful Organization Culture, Honor Your Past*. Academy of Management Executive, 1(3), 221-230.

Szerzőink

a Metropolitan State College of Denver professzorai

RÁCIÓ
Kft.

KÖNYVTERVEZÉS, NYOMDAI ELŐKÉSZÍTÉS

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

1161 Budapest, Nefelejcs utca 27.

Tel./fax: (1)384-8768

E-mail: sxs001@westel900.net

A változtatások vezetési feladatai és emberi oldala

II. rész

A téma első, „Sikeres változtatásmenedzsment” címmel az 1999/2. számban megjelent részében a változás-változtatás különbségével, a változtatások típusaival, a változtatás és a vállalati stratégia kapcsolatával, és a változtatás valamint a vezetési jellemzők összefüggéseit vizsgáló Warren Boeker-féle modellel foglalkoztunk. A második, befejező részben a változtatások emberi és kulturális problémáit, a változtatásokkal szembeni ellenállás okait, valamint a sikeres változtatás lépéseit és vezetési feladatait vizsgáljuk. Befejezőként pedig röviden kitérünk a hazai tapasztalatokra is.

A változtatással szembeni ellenállás okai

A változtatásokkal szembeni ellenállás főbb okaiként a következőket szokták megemlíteni:

- félelem a státusz, a hatalom elvesztésétől,
- bizalmatlanság, félreértések,
- félelem attól, hogy az új dolgokat nehéz lesz megtanulni, és az új, a megszokottól eltérő körülmények közötti munkavégzéshez nehéz lesz hozzászokni,
- önbizalomhiány,
- a változtatás eleve „negatív” érzéseket vált ki,
- a bizonytalanság, a kockázat elkerülésére való törekvés.

A változtatásokkal szembeni bizalmatlanságot, félelmet a kutatók gyakran magyarázzák az egyének kulturális meghatározottságával, és történelmi-politikai tapasztalataival.

Elsősorban a Hofstede-féle kulturális kutatásokra szoktak hivatkozni. Hofstede, holland kutató vizsgálta ugyanis a legát-

fóbban a nemzeti kultúrák jellemzőit, és azok hatását a szervezeti-vezetési kultúrákra és a vezetési módszerekre. Kutatási eredményei alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a nemzeti kultúrák sajátosságai két szempontból is befolyásolják a szervezeti kultúrát és az emberek viselkedését. Az első szempont az emberek és a bizonytalanság kapcsolata. Azokban a kultúrákban, amelyekben a bizonytalanságot negatív érzések kísérik, ahol az emberek a bizonytalanság és a kockázat elkerülésére törekednek, sokkal nehezebb a változtatások bevezetése, mint azokban a kultúrákban, ahol a bizonytalanságot az emberek úgy élik meg, mint az élet természetes velejáróját, amely új lehetőségeket teremthet számukra.

A második szempont a hatalomtól való távolság. Azokban a kultúrákban, amelyekben a történelmi-politikai tapasztalatok arra tanították az embereket, hogy a hatalmon lévők véleményével nem jó szembeszállni, sőt veszélyes lehet önálló véleményt alkotni, és az a legjobb, ha nem kezdeményezünk, hanem megvárjuk a főnökök utasításait, nehéz a változtatásokat gyorsan,

hatékonyan és sikeresen bevezetni. Ez az állítás ellentmondásosnak tűnhet, hiszen ha az emberek kritika és vélemény-nyilvánítás nélkül hajtják végre a vezetők utasításait, akkor elvileg egy változtatás gyorsan lebonyolítható, hiszen könnyen „ráerőltethető” a szervezetre. Ez a közelítés azonban azért nem állja meg a helyét, mert egyrészt a változtatások sikeréhez szükség van a munkatársak aktív és pozitív szemléletű részvételére, és személyes kockázatvállalására, másrészt pedig tapasztalatok bizonyítják, hogy a „kierőszakolt” változtatás hatására az esetek többségében csak „elsőrendű változás” kö-

”

Azokban a kultúrákban, amelyekben a bizonytalanságot negatív érzések kísérik, ahol az emberek a bizonytalanság és a kockázat elkerülésére törekednek, sokkal nehezebb a változtatások bevezetése, mint azokban a kultúrákban, ahol a bizonytalanságot az emberek úgy élik meg, mint az élet természetes velejáróját, amely új lehetőségeket teremthet számukra.

”

vetkezik be. „Elsőrendű változsról” ebben az összefüggésben akkor beszélhetünk, ha az emberek kényszerből, és nem meggyőződésből fogadják el a változtatásokat, aminek következtében értékrendjük, gondolkodásmódjuk változatlan marad, és nem növekszik elkötelezettségük az új feladatokkal és célokkal szemben. A változtatások sikeréhez éppen ezért olyan „másodrendű változásra” is szükség van, amelyben az emberek gondolkodásmódja, értékrendje és elkötelezettsége is megváltozik, és amelynek hatására elfogadják és sajátjuknak tekintik az új gondolatokat, célokat és feladatokat. Ehhez biztosítani kell, hogy a változtatási folyamatban aktívan és pozitív szemlélettel vehessenek részt, ami arra hívja fel a változtatást irányító szakemberek figyelmét, hogy a bizonytalanság elkerülésével, és a hatalmi távolsággal kapcsolatos kulturális jellemzőkre, amelyek egymással szoros kapcsolatban vannak, nagy figyelmet kell fordítaniuk a változtatási folyamatban.

Az ellenállás leküzdése

Az ellenállás leküzdése vezetési feladat. A hatékony és sikeres változtatás feltételrendszerét az 1. ábra szemlélteti.



Amint az ábrából kitűnik, a hatékony és sikeres változtatásnak a változtatás indítása előtti tervezési szakaszban 4 fő feltétele van:

- a világos jövőkép megfogalmazása,
- a megfelelő szervezet megtervezése,
- a csapatmunka biztosítása, és
- az átfogó megvalósítási terv elkészítése.

A világos jövőkép megfogalmazása

A jövőkép tartalmazza a változtatás legfontosabb céljait, és azt a jövőbeli állapotot, ahová a változtatással el szeretnénk jutni. A jövőkép segít eloszlatni az emberek félelmét és bizonytalanságát a változtatással szemben, és hozzájárul ahhoz, hogy az emberek elkö-

telezettsége erősíthető legyen. A jövőkép a változtatással kapcsolatos kommunikáció egyik legfontosabb eszköze. Továbbá használható a motiváció rendszerének kialakításához és a változtatás előrehaladásának ellenőrzéséhez is.

A megfelelő szervezet megtervezése

A változtatás sikerének fontos feltétele, hogy a szervezeti rendszer támogassa a változtatási célok elérését, és az ehhez szükséges feladatok gyors végrehajtását. A megfelelő támogató szervezet megtervezése magában foglalja a döntéshozatali rendszer és a hatáskörök átrendezését, a változtatás szervezeti korlátainak elmozdítását, és a vezetés módszereinek szükséges változtatását is. A támogató szervezet megtervezésénél különös gondot kell fordítani arra, hogy a változtatás során a morál és a bizalom magas szinten legyen tartható, és biztosítható legyen a kreatív, nyitott és őszinte légkör, valamint a rugalmasság.

Csapatmunka

A csapatmunka fontossága összefügg a 2.1 pontban említettekkel, vagyis azzal, hogy a sikeres és hatékony változtatáshoz szükség van a munkatársak aktív, alkotó részvételére, valamint arra, hogy a célokat és feladatokat magukénak tekintsék. A csapatmunka előnye lehet továbbá az is, hogy segítségével – csoportos alkotótechnikák alkalmazásával – lehetőség nyílik a kreativitási szint fokozására is. Ugyanakkor a csapatmunka alkalmazásánál ismét gondolnunk kell a kulturális meghatározottságra. Hofstede szerint az egyes nemzeti kultúrák aszerint is különböznek egymástól, hogy az egyéni kezdeményezést, az egyén autonómiáját, az egyéni döntést tartják-e fontosabbnak, vagy inkább a szervezethez és a különböző embercsoportokhoz való tartozást, a csoport-döntéseket, az egyén függőségét tartják-e elsőbrendűnek. Ezért a csoportmunka megtervezésénél és működtetésénél is figyelembe kell venni az adott ország nemzeti sajátosságait.

Átfogó megvalósítási terv készítése

A változtatás során fellépő valamennyi problémára nem lehet előre felkészülni. Mégis nagyon fontos az, hogy olyan tervet készítsünk a változtatásra, amelyben lehetőleg előre végiggondoljuk a várható akadályokat is. A változtatási terv egyik legfontosabb része a várható ellenállás előzetes feltérképezése, és az ellenállás leküzdését segítő módszerek végiggondolása. Ennek alapján az átfogó megvalósítási tervnek választ kell adnia a következő kérdésekre:

- milyen eredményeket várunk a változtatástól?
- milyen reakciókat válhat ki a változtatás az egyes emberekből, szakmai csoportokból vagy részlegekből?

- kik azok, akiknek az aktív, támogató részvétele nélkül a változtatás sikere nem biztosítható?
- hogyan mérjük majd az emberek értékrendjének, elkötelezettségének változását?
- milyen segítséget fogunk adni az embereknek ahhoz, hogy a változást pozitív élményként, új sikerlehetőségként éljék meg, és ezért abban alkotó módon, aktívan vegyenek részt?

A felvetett kérdések megválaszolását különböző módszerek segítik. Ezek közül választunk ki és ismertetünk néhányat a következő pontokban.

Az ellenállás leküzdésének mérése és az elkötelezettségi táblázat

A Beckhard-Harris képlet

A változtatásirodalom két jól ismert szakembere – R. Beckhard és R. T. Harris azt javasolja, hogy a változtatással szembeni várható ellenállás nagyságát a következő képlet segítségével próbáljuk megbecsülni:

$$C = (A+B+D) > X$$

ahol

C = a változtatás sikerének esélye

A = a jelenlegi helyzettel kapcsolatos elégedetlenség szintje

B = a változtatási cél vonzereje

D = a változtatás megvalósíthatósága

X = a változtatás költségei.

A képlet a következőt állítja: sikeres változtatásra akkor van esélyünk, ha az A+B+D tényezők együttesen nagyobbak, mint az X. Vagyis, ha azok az egyének ill. csoportok, akiknek ill. amelyeknek az elkötelezettsége a változtatással kapcsolatban fontos, nem elégedetlenek a jelenlegi helyzettel (A), nem eléggé lelkesítő számukra a kitűzött cél (B), és nincsenek kellőképpen meggyőződve arról, hogy a változtatás keresztülvihető (D), akkor a változtatás költségei magasak lesznek (X). Ez azt jelenti, hogy ezen egyének ill. csoportok részéről erős ellenállásra számíthatunk. Ennek következtében nem valószínű, hogy a változtatás sikeresen és hatékonyan megvalósítható lesz.

Ezért előre, még a változtatás megtervezésének időszakában

kell megvizsgálunk a változtatás szempontjából fontos egyének valószínű elkötelezettségi szintjét, továbbá meg kell határozni azt az elkötelezettségi szintet, amelyre a kulcsszereplők esetében szükség van, majd meg kell tervezni azokat a vezetési és humán stratégiai módszereket, amelyek alkalmazásával a kulcsszereplők a jelenlegi elkötelezettségi szintből a kívántba mozdíthatók. Az elemzéssel kapcsolatban fontos szempont a „kritikus tömeg” vizsgálata is. A „kritikus tömeg” a következőképpen jellemezhető: az emberek és/vagy csoportok azon legkisebb száma, akik ill. amelyek elkötelezettsége nélkül a változtatás biztosan nem valósítható meg.

A kritikus tömeg elemzéséhez meg kell vizsgálni a jelenlegi szervezeti rendszert, hatalmi struktúrát és ezek szerepét a változtatás sikeres megvalósításában. A változtatás sikerének minimális feltétele, hogy legalább a „kritikus tömegbe” tartozó egyének és csoportok elkötelezettsége biztosítható legyen.

Az elkötelezettségi táblázat

Az elkötelezettségi táblázat a változtatásokkal szembeni ellenállás kezelésének hasznos és gyakorlatias módszere. A táblázatot szintén Beckhard és Harris dolgozta ki a 80-as évek végén.

Az elkötelezettségi táblázat (2. ábra) soraiban felsoroljuk a „kritikus tömeget” alkotó egyéneket és csoportokat. Az oszlopok pedig az elkötelezettség jelenlegi és kívánt szintjét 4 lehetséges szint megadásával mutatják be, amelyek a következők: „ellene van”, „nem akadályozza”, „segíti” és „csinálja”.

Az „X” jelöli a jelenlegi, és az „O” a szükséges elkötelezettségi szintet. Amikor az „X” és az „O” ugyanazon a helyen van, akkor nincs a vezetésnek tennivalója. Ha azonban az „X” és az „O” eltérő helyen van, akkor ki

kell dolgozni azt a módszert, amellyel az „X” és az „O” ugyanabba a pozícióba mozdítható. Minél nagyobb a távolság az „X” és az „O” pozíciója között, valószínűleg annál nagyobb feladatot jelent majd a kívánt elkötelezettségi szint elérése. Különösen érzékenyen kezelendő az a helyzet, amikor egy egyén, vagy egy csoport esetén ellenkező irányú elmozdulásra van szükség. (Lásd a 2. ábrán a 4. és 10. szereplőt). Ez azt jelenti, hogy például valaki minden áron vezető pozíciót szeretne magának a változtatási folyamatban, miközben a változtatási stratégiában számára a vezetés csupán egy „támogató”, „segítő” szerepet szánt. (Lásd 2. ábra, 10. szereplő).

Még a változtatás megtervezésének időszakában kell megvizsgálunk a változtatás szempontjából fontos egyének valószínű elkötelezettségi szintjét, továbbá meg kell határozni azt az elkötelezettségi szintet, amelyre a kulcsszereplők esetén szükség van, majd meg kell tervezni azokat a vezetési és humán stratégiai módszereket, amelyek alkalmazásával a kulcsszereplők a jelenlegi elkötelezettségi szintből a kívántba mozdíthatók.

2. ábra: Az elkötelezettségi táblázat

Kulcsszereplők (Kritikustömeg) egyének/ csoportok	ELLENE VAN	NEM AKADÁ- LYOZZA	SEGÍTI	CSINÁLJA
		X		→ O
		X	→ O	
		X		→ O
		O	← X	
			(XO)	
	X		→ O	
		X		→ O
		(XO)		
	X		→ O	
			O	← X

Módszerek az elkötelezettség kívánt szintjének elérésére

Elképzelhető, hogy ugyanaz a módszer több szereplő esetén is alkalmas lesz a kívánt elkötelezettségi szint elérésére, de az is lehetséges, hogy az egyes egyének vagy csoportok esetén más-más eljárást kell használni. A módszerek között a következők jöhetnek szóba:

- csoportos problémaelemzés,
- oktatás, képzés, továbbképzés,
- vezetői támogatás,
- vezetői minták követése,
- új motivációs eszközök alkalmazása,
- megfelelő kommunikációs rendszer kialakítása és működtetése,
- olyan légkör teremtése, amelyben az ötleteket, véleményeket és érzéseket egyaránt meg lehet beszélni,
- megfelelő erőforrások rendelkezésre bocsátása,
- a felelősségi szint megváltoztatása,
- külsők igénybevétele „erjesztőként”,
- új munkatársak felvétele,
- a változtatás előrehaladtának folyamatos, nyílt értékelése.

Ezekkel a gondolatokkal azonban már a tervezési szakaszból a megvalósítási szakaszba lépünk át.

A sikeres változtatás gyakorlati lépései

A gyakorlati lépéseknek összhangban kell lenniük a tervezési szakasszal, hiszen annak megvalósítását jelentik.

A megvalósítás teendőit a változtatás-menedzsment irodalomban talán legjobban J. Pendlebury, B. Grouard és F. Meston foglalta össze legújabb könyvében.

Eszerint a következő 10 kulcsfeladat elvégzésére van szükség:

- a jövőkép folyamatos követése,
- az emberek mozgósítása,
- „katalizálás”,
- irányítás,
- végrehajtás,
- a részvétel folyamatos biztosítása,
- az ellenállás folyamatos leküzdése,
- a hatalom új szerkezetének kialakítása,
- képzés, támogatás,
- folyamatos, aktív kommunikáció.

A lépések, mint látjuk, jól illeszkednek a tervezési szakaszhoz. Fontos megemlíteni, hogy nem szigorúan egymás után következő feladatokról van szó, mivel közülük többet is a változtatás teljes időtartama alatt folyamatosan kell végezni.

Figyelembe kell venni azonban azt is, hogy a sikeres változtatáshoz viszont valamennyi felsorolt tevékenységre szükség van. Vizsgáljuk meg röviden, mit is jelentenek ezek a lépések.

A jövőkép folyamatos követése

Azt jelenti, hogy a változtatási folyamatban állandóan szemünk előtt kell, hogy lebegjen a kitűzött cél, az elérni kívánt jövő. Ez ugyanis a változtatás előrevívője, mozgatója, lelkesítője.

Az emberek mozgósítása

Jelenti az emberek megnyerését, lelkesedésük felkeltését és megőrzését.

Katalizálás

Magába foglalja a folyamatos ösztönzést, az erőforrások biztosítását, valamint az elcsüggedés és az ellenállás elleni harcot.

Irányítás

Arra figyel, hogy a nehéz, komplex változtatási folyamatot össze lehessen fogni, és megfelelő irányban lehessen tartani. Magába foglalja a részletes tervek készítését, az ütemezést és az ellenőrzést, beleértve a kulcs emberek viselkedésének ellenőrzését is.

Végrehajtás

A változtatás végrehajtását, a gyors „részederményekre” törekvést jelenti a sikerélmények korai biztosítása érdekében.

A részvétel biztosítása

Összhangban a második feladattal a részvétel magas szintjének, és az elkötelezettség folyamatos növelésének teendőit foglalja magába.

Az ellenállás leküzdése

Jelenti az ellenállás folyamatos elemzését, beleértve a változtatási folyamatra jellemző emóciók megfelelő kezelését is.

A hatalom új szerkezetének kialakítása

Feladata a hatalom egyensúlyának átrendezése, összhangban a változtatási célokkal, továbbá a szükséges szervezeti átalakítás, az új vezetők kinevezése, és az ellenőrzés új rendszerének kialakítása és működtetése.

Képzés, támogatás

Az új ismeretek és az új képességek megszerzését, új gondolkodási és viselkedési formák kialakítását egyaránt kell, hogy szolgálja.

Folyamatos, aktív kommunikáció

A változtatásmenedzsment egyik legfontosabb eszköze, amelyet rendszeresen és két irányban kell alkalmazni.

Hazai tapasztalatok és összefoglalás

A változtatásmenedzsment hazai tapasztalatai igazolják a Holfstede féle kulturális közelítést. A magyar nemzeti kultúrát a Holfstede-féle dimenziók mentén vizsgálva ugyanis azt kapjuk, hogy nálunk a mai napig nagy a hatalmi távolság, és erős a bizonytalanság elkerülésére való hajlam. Ez a gyakorlatban egyrészt jelenti a felülről indított, „ráerőltetett” változtatást, amelynek nagy hátránya, hogy az esetek többségében csak „elsőrendű”, tehát a tudás szintjén bekövetkező változást eredményez, de nem jár gondolkodásbeli, értékrendbeli változással. Szélsőséges esetben az „erőltetett változtatás” destruktív erőket is felszabadíthat. Erre lehet példa a vállalati lopások megszaporodása, de a hiányzások növekvő száma is. Ugyanakkor, a bizonyta-

lanság elkerülésére való hajlam megnyilvánul abban, hogy nehéz a munkatársak elkötelezettségét erősíteni, és a változásokkal kapcsolatos félelmét csökkenteni. Főleg a külföldi vezetők szoktak arról panaszkodni, hogy problémát jelent számukra az, hogy a magyar munkaerőt felelősségvállalásra, kockázatvállalásra készítsék. Vannak azonban jó példák is. Ezekkel elsősorban azoknál a cégeknél találkozhatunk, amelyeknél a változtatási stratégiát széles körben vitatják meg a munkatársakkal, és ahol sikerül világossá tenni azt, hogy a változtatás közös érdek, mert ez biztosítja a cég jövőjét, versenyképessége erősödését és végső soron azt, hogy a munkahelyek megőrizhetők, a munka minősége és a jövedelmek pedig növelhetők legyenek. Bizonyíthatóan sikeresebbek továbbá azok a változtatási helyzetek, amelyek összhangban vannak a nemzeti kultúrával, és építenek a szervezeti kultúra erős pontjaira is.

Hasznos lenne egy olyan kutatás elvégzése, amely széles körben gyűjtené össze a hazai változtatási kísérletek pozitív és negatív tapasztalatait, és azok okait. Egy ilyen munkának a finanszírozása különösen érdeke lehetne a külföldi cégeknek, hiszen teljesítményük javulása egyre inkább a magyar munkaerő szel-

lemi és emocionális teljesítményétől, elkötelezettségétől és értékrendjétől is függ. Nem elégedhetnek meg ezért azzal, ha változtatási stratégiájukkal csak „elsőrendű változtatásokat” sikerül elérniük munkavállalóik többségénél.

Felhasznált irodalom

- J. Pendlebury – B. Grouard – F. Meston: *The ten keys to successful change management*, John Wiley, 1998.
- M.. Fradette – S. Michaud: *The power of corporate kinetics*, Simon and Schuster, 1998.
- D. K. Hurst: *Crisis and Renewal*, Harvard Business School Press, 1995.
- P. Sadler: *Strategic Change*, Pergamon, 1995.
- R. Beckhard – W. Pritchard: *Changing the Essence*, Jossey-Bass, 1992.

Szerzőnk
egyetemi tanár,
a közgazdaságtudományok doktora

”
A magyar nemzeti kultúrát a Holfstede-féle dimenziók mentén vizsgálva ugyanis azt kapjuk, hogy nálunk a mai napig nagy a hatalmi távolság, és erős a bizonytalanság elkerülésére való hajlam.

◆
Szélsőséges esetben az „erőltetett változtatás” destruktív erőket is felszabadíthat. Erre lehet példa a vállalati lopások megszaporodása, de a hiányzások növekvő száma is.

◆
Főleg a külföldi vezetők szoktak arról panaszkodni, hogy problémát jelent számukra az, hogy a magyar munkaerőt felelősségvállalásra, kockázatvállalásra készítsék. Vannak azonban jó példák is.

Hofstede

- más szemmel

Geert Hofstede, holland kultúrakutató, a legnagyobb hatású kutató a kulturális különbségek területén. Mindenki, aki kultúrával foglalkozik, hivatkozik rá. Van, aki szereti, és a kutatási eredményeit objektív tényként fogadja el. Van, aki nem szereti, és kritikusan tekinti az eredményeit. Mindenesetre kikerülni nem lehet. Én ebben a cikkben szeretném megvizsgálni mindkét oldalt: mit mond Hofstede, és mit mondanak a kritikusai.

Hofstede kutatása és eredményei

Hofstede 1967 és 1971 között több, mint 116000 IBM-alkalmazottat kérdezett meg az attitűdjeikről és értékeikről. A kutatás célja egy általánosan elfogadott, empirikusan alátámasztott terminológia kialakítása volt a kultúrák leírása végett. Sztenderdizált önkítöltős kérdőívet használtak a több, mint 40¹ különböző ország-beli dolgozó megkérdezésekor. Gyakorlatilag a szervezet minden szintjén dolgozó alkalmazottakat megkérdezték, a képzetlen munkástól kezdve a magasán kvalifikált kutatókig. A kutatás során az lebegett a szemük előtt, hogy szisztematikusan gyűjtött adatokkal támasszák alá a már benyomásokból ismert létező különbségeket. (Hofstede, 1983, 77.)

Hofstede négy dimenziót rögzített a kutatás eredményeként, amely kérdésekben a kultúrákat skálákra helyezte. A négy dimenzió² a következők:

- individualizmus/kollektívizmus
- nagy/kicsi hatalmi távolság
- erős/gyenge bizonytalanságkerülés
- férfiasság/nőiesség

1 A végső eredmények 53 országra és régióra vonatkoznak.

2 Az IBM-kutatás eredményeinek faktoranalízises elemzése három jól körülhatárolható faktort eredményezett: az első faktor magába foglalta a később individualizmus/kollektívizmusnak és hatalmi távolságnak nevezett dimenziókat, a második a férfiasság/nőiesség dimenziót, és a harmadik a bizonytalanságkerülés dimenziót. Azt a döntést, hogy az első faktort két dimenzióra bontsák, nem indokolta semmilyen statisztikai jelenség, kizárólag elméleti megfontolások vezették a kutatókat. (Hofstede, 1980, 83-84.) A két dimenzió nem véletlenül korrelál erősen egymással, hiszen egy faktor mesterséges szétválasztásának eredményei.

Majd a Kínai Érték Kutatás³ eredményeképp egy további dimenzióval bővítette az előbbi négyet:

- hosszú-/rövidtávú gondolkodás

• Az *individualizmus* olyan társadalmakra jellemző, ahol az egyének összekötő kapcsolatai gyengék. A társadalom tagjainak maguknak kell gondoskodniuk saját magukról. Ugyanakkor lehetőség van az önmegvalósításra és a szabadságra. A *kollektívizmus* azokra társadalmakra jellemző, ahol az egyén szerepe eltörpül a csoporté mögött, az egyén a csoport érdekében létezik és ténykedik, ugyanakkor a csoport gondoskodik azon tagjairól, akik erre rászorulnak. Az individualista társadalomban az egyénnek joga és igénye van a saját élethez és véleményéhez, addig a kollektívista társadalmak stabil társadalmi struktúrát nyújtanak a tagjaiknak, és megvédik az egyént a kiszolgáltatottságtól, ami nagyon jellemző az individualista társadalmakra. A legindividualisabb társadalom az Egyesült Államokban van, de a többi angolszász ország is szorosan követi a skálán. A skála másik végén ázsiai és latin-amerikai országok vannak. Hofstede kapcsolatot lát a nemzeti össztermék és az individualizmus között, azonban hangsúlyozza, hogy nem az individualizmus okozza a magasabb GDP-t, hanem a ma-

3 A Kínai Érték Kutatásra az IBM-kutatástól függetlenül került sor. Ennek a kutatásnak az volt a célja, hogy olyan univerzális kategóriákban mérjék a kulturális értékeket, amik lehetőleg mentes a nyugati (és a keleti) gondolkodásmód ferdítő hatásától. Ezt úgy próbálták megoldani, hogy Michael Bond, aki kanadai, de 1971 óta a Távolság-Keleten él, megkért néhány Hong Kongban és Taivanon élő kínai társadalomtudóst, hogy írják össze a kínai emberek 10 legalapvetőbb értékét. Bond a listát kiegészítette a saját (nyugati gondolkodásával fontosnak tűnő) megfigyelésén alapuló kínai értékekkel. Ezekből a listából összeállítottak egy 40 kérdéses kérdőívet. Az így összeállított kérdőívet 100 egyetemistától (50 férfitől és 50 nőtől) kérdezték le. A 100 diák 23 különböző országból jött. A kutatás eredményei - bár teljesen más kérdőívet használtak, mint az IBM-kutatásban - részben összhangban voltak Hofstede korábbi eredményeivel. Egy dimenzió erősen korrelált a hatalmi távolsággal (és kissé az individualizmus indexszel), egy másik dimenzió erősen korrelált az individualizmus indexszel (és kissé a hatalmi távolsággal), egy a férfiasság/nőiesség dimenziójával, azonban a bizonytalanságkerüléssel nem korrelált semmi, és kijött egy olyan dimenzió, amely egyik előző dimenzióval sem mutatott kapcsolatot. (Hofstede, 1994a, 161-162.)

gasabb GDP hatása az individualizálódás. (Hofstede, 1983, 79–81., Hofstede, 1994a, 49–78.)

- A *hatalmi távolság* dimenziója arra tényre épül, hogy mi, emberek különböző képességekkel rendelkezünk, mind fizikai, mind szellemi értelemben. Bizonyos társadalmak ezeket a különbségeket próbálják csökkenteni vagy kompenzálni, míg más társadalmak az egyenlőtlenségeket meghagyják, sőt ezek anyagi vagy hatalmi egyenlőtlenséggé transzformálását sem akadályozzák meg, így ezek az egyenlőtlenségek újratermelődhetnek, és örökletessé válnak. A *kis hatalmi távolsággal* rendelkező társadalmak igyekeznek az egyenlőtlenségek kialakulásának elejét venni, egyenlő esélyt biztosítani mindenki számára. A *nagy hatalmi távolsággal* rendelkező társadalmak tagjainak a hatalmi hierarchia biztosít eligazodást a társadalomban, mindenkinek megvan a helye, és nincs nagy kitörési lehetősége. A *hatalmi távolság* dimenziójának egyenlősítő (kis hatalmi távolság) végén Ausztria, Izrael és Dánia található, míg a másik végén ázsiai és latin-amerikai országok találhatók. (Hofstede, 1983, 81., Hofstede, 1994a, 23–48.)
- A harmadik dimenzió a *bizonytalanságkerülés* különböző fokát méri. Ez azzal a ténnyel van összefüggésben, hogy a jövő előre jelezhetetlen, kockázat lehetősége van benne. Bizonyos kultúrák egyszerűen és problémamentesen tudnak reagálni a megváltozott körülményekre, új kihívásokra, más kultúrák szeretnek tervezni, és mindent bebiztosítanak, hogy a terveknek megfelelően menjen a munka. A *bizonytalanságkerülő* társadalmak különbözőféleképpen védekeznek a veszélyek ellen: technológiával igyekeznek magukat a természet és a háborúk ellen megvédeni, törvénnyel az előre jelezhetetlen emberi viselkedéssel szemben, vagy vallással és ideológiával próbálnak biztonságérzetet kelteni. A *kevésbé bizonytalanságkerülő* társadalmakban az egyének rugalmasan és könnyen változtatnak az életükön. A skála kockázatot könnyebben viselő végén található Szingapúr, Jamaica, Dánia és Svédország. Itt található még az angolszász országok, néhány ázsiai ország, mint Malajzia, India, Hong Kong és a Fülöp-szigetek. A tipikusan kockázatkerülő országok Görögország, Portugália, Guatemala, Uruguay, Belgium, Salvador és Japán. (Hofstede, 1983, 81–83., Hofstede, 1994a, 109–138.)
- A negyedik dimenzió a *férfiasság/nőiesség*, amely a társadalom fő értékeit a tradicionális női illetve férfi értékekhez rendeli.⁴ A tradicionális férfi értékek az

4 A dimenzió névválasztását az motiválta, hogy ez a dimenzió volt az egyetlen, amiben a férfiak és a nők konzisztensen különbözően válaszoltak, kivéve a skála nőies végén szereplő országok válaszadóit. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy míg a nőies társadalmakban a nők és a férfiak szerepei között gyakorlatilag nincs szisztematikus különbség, addig a férfias társadalmakban a nők és a férfiak különböző társadalmi szerepet töltenek be, bár mind a női mind a férfi válaszadók férfiasabbnak tekinthetők, mint a nőies társadalmakban élők. (Hofstede, 1994a, 82.)

eredményorientáltság, az erő, a felvágás, a pénzben és más materiális javakban mérhető eredmény, míg a hagyományos női értékek a gondoskodás, a kapcsolatok és az érzelmek ápolása, segítőkészség, szerénység. A *férfiasság* társadalmakban a felsorolt értékek vannak jelen, így a legtöbb nő marad a női szerepben, vagy ha ki akar törni, akkor a férfias viselkedést kell magáévá tennie. Ezekben a társadalmakban a férfiaknak és a nőknek különböző lehetőségeik vannak. A *nőiesség* társadalmakban mind a nők, mind a férfiak a tradicionális női elveket vallják, így nincs is komoly megkülönböztetés nő és férfi között. A legférfiásabb társadalom a japán, de számos európai ország is ezen a végén van skálának, mind például az angolszász országok (köztük az Egyesült Államok), a németül beszélő országok és Olaszország is. A skála másik végén található a skandináv országok (Finnország is) és Hollandia. (Hofstede 1983, 83–85., Hofstede, 1994a, 79–108.)

Az ötödik dimenzió, amely nem az IBM-kutatás, hanem az 1979-ben végzett Kínai Érték Kutatás eredményeképp került a modellbe, a konfuciuszi dinamizmus, azaz a rövid-, illetve hosszútávú gondolkodás. Konfuciuszi dinamizmusnak nevezték el ezt a dimenziót, mert már Konfuciusz tanításaiban is szerepeltek azok a tanácsok, amelyek a hosszútávú gondolkodással vannak összhangban. E gondolkodást a takarékoskodás, kitartás jellemzi. Hosszú távon gondolkodó egyének képesek a tradíciókat összeegyeztetni a modern eredményekkel, és hajlandók alárendelni magukat a céloknak. Ezzel szemben a rövidtávú gondolkodásra jellemző a fogyasztás, a költségek, akár lehetőségeken felül. A rövidtáv-orientált társadalmakban alacsony a megtakarítási arány, tisztelik a tradíciókat, és gyors eredményeket várnak. A hosszútávú gondolkodás oldalán van Kína, Hong Kong, Taiwan, Japán, Dél-Korea, míg a rövidtávú gondolkodás oldalán Pakisztán, Nigéria, Fülöp-szigetek, Kanada, Zimbabwe, Nagy Britania, USA, Új-Zéland, Ausztrália és Németország. Hofstede rámutat, hogy lehetséges a gazdasági növekedés és a hosszú távú gondolkodás között kapcsolat, bár ez eddig nem bizonyított. (Hofstede, 1994a, 159–174., Hofstede, 1988.)

Kritika

A kutatás egyedülálló a maga nemében, hiszen lehetőséget biztosít olyan adatok összehasonlítására, amelyek azelőtt nem léteztek. Azonban a kutatást számtalan kritika érte, és jó néhány kritika nem alaptalan. Ezeket nem lehet figyelmen kívül hagyni. Az első kritikával Hofstede is tisztában volt: ő és kutatótársai kizárólag IBM-es dolgozókat kérdeztek meg, és egész társadal-

makra vonatkozó következtetéseket vontak le. Hofstede azzal érvel, hogy az eredmények magukért beszélnek: viszonylag erős vállalati kultúra ellenére óriási nemzeti kulturális különbségek jöttek ki. Igazából nem ez a probléma a mintával, hanem az, hogy az IBM-dolgozókat a legnagyobb jóindulattal sem tekinthetjük a társadalmakat jól reprezentáló csoportnak. Ha egyszerűen csak arra gondolunk, hogy egy amerikainak vagy egy hollandnak IBM-nél dolgozni átlagos munka lehet, de például egy indiainak vagy egy pakisztáninak nem feltétlenül az.⁵ Schwartz azt emeli ki, hogy a kutatók nem vizsgálták a minta robusztusságát, azaz azt, hogy vajon más minta ugyanazokat a dimenziókat⁶ eredményezte volna-e. (Schwartz, 1994, 89-90.)

Másrészt a kutatás az 1960-as évek végén, a 70-es évek elején zajlott. Hofstede ugyan amellel érvel, hogy a kultúra viszonylag változatlan az idők során, sőt az ókorban örökletesnek is tekintették a viszonylagos stabilitása miatt. Kimondja, hogy a kultúra tanult (Hofstede, 1994a, 6.), azonban nem hoz fel komoly érveket amellel, hogy miért feltételezi a kultúrák változatlanságát. Feltétlenül érdemes lenne empirikus kutatást végezni ebben a témában, mert Hofstede-en kívül számos kutató rámutat a kultúrák változására, elsősorban gazdasági és politikai változások hatására.⁷ Gyakori példa a gazdaságilag gyorsan növekedő ázsiai vagy a kelet-európai országok,⁸ ahol szinte kizárt, hogy nem történt kultúraváltás az utóbbi évtized(ek)ben. (Pl. Schwartz, 1994, 91., Smith, 1997, 93.)

Itt érdemes kitérni egy olyan problémára, amit Hofstede is szívesen megoldott volna, ha teheti: bár 53 ország (és régió) nem kevés, mégis számos ország, ahol nem volt IBM-vállalat, kimaradt a kutatásból, így például a kelet-európai országok és a volt Szovjetunió. Itt említem meg, hogy egyetlen kelet-európai ország dolgozói részt vettek a kutatásban, Jugoszlávia,⁹ természetesen egy országgént, kultúraként kezelve az akkori államközösséget.

Ez irányítja a figyelmünket egy további problémára, amivel Hofstede tisztában volt. Az eredményekben

egy kultúrának tekintették az olyan országokat is, ahol egyértelműen és jól elkülöníthetően különböző kultúrák élnek egymás mellett, például a flamandok és a vallonok Belgiumban. Hofstede ezt úgy fogalmazza meg, hogy vannak kultúrák, amelyek kevésbé integráltak, mint mások. (Hofstede, 1994a, 19.) Ezt a tényt azonban nem bontja ki, s ezen megjegyzésén kívül gyakorlatilag ezt figyelmen kívül hagyja. Ráadásul azzal sem foglalkozik, hogy esetleg a kulturális határok nem a nemzeti határok mentén vannak, például nem derül ki a kutatásból, hogy a malajziai kínaiak a maláj átlaghoz vagy a kínai átlaghoz vannak-e közelebb. Ez is egy olyan érdekes probléma, amiről Hofstede nem ír.

A következő probléma nem is annyira probléma, hanem a társadalomtudományok logikájából következő tény, amit nehezen lehet feloldani. Hofstede a mentális programnak¹⁰ három szintjét tekinti: emberi természet, kultúra, személyiség. Az emberi természetet univerzálisnak és öröklöttnek tekinti. Ez az, ami megkülönbözteti az embert az állatoktól. A kultúrát tanultnak és valamilyen csoportra vagy kategóriára jellemzőnek tekinti. A személyiség azonban az egyénre jellemző, egyrészt öröklött másrészt tanult. (1. ábra) Ezek között a szintek között azonban Hofstede szinte önkényesen ugrál. Azt állítja, hogy az általa leírt dimenziók problémafelvetése univerzális. A kérdőívvel azt feltételezi, hogy ezekre az univerzális kérdésekre adott válaszok, amelyek egy adott kultúrára jellemzőek, az egyének válaszain keresztül elérhetők. (Schwartz, 1994, 92.) A társadalomtudományoknak ez az egyik legnagyobb dilemmája, hogy az egyéni válaszok összege vagy átlaga adja-e a társadalom „válaszát”: vajon nem több vagy minőségileg más a társadalom, mint egyszerű aggregátumok? Ha ezen a kérdésen túltesszük magunkat, akkor is van még egy kérdés, amire ugyan Hofstede is kitér, azonban maga is gyakran elköveti azt a hibát, amire figyelmeztet. Ez pedig a sztereotípiák problémája: amikor a kollektív (második: kulturális) szintről következtetünk az egyénre. Az egyéni különbségeket nem szabad figyelmen kívül hagyni, mert az egyéni különbségek negligálása sértheti az egyént. Az egyéni különbségek teszlik a csoportot színessé, érdekessé. (Hofstede, 1994a, 253.) A kultúra ismeretéből még nem lehet az egyén viselkedésére következtetni. (Smith, 1997, 93.) Hofstede azonban számos példát hoz a könyvében, amelyek pont ezt a problémát nem veszik figyelembe.

Végül elérkeztünk a legizgalmasabb – és legnagyobb – problémához: vajon Hofstede dimenziói tényleg univerzálisak-e, csak ezek az univerzális dimenziók vannak-e, illetve mindegyik univerzális dimenziót

5 Schwartz ezt úgy fogalmazza meg, hogy a mintában szereplő alkalmazottak kétségtelenül különböztek a nemzeti populációtól: ezek az emberek érdeklődtek a tudomány és technika iránt, nyilván némileg elkötelezettei voltak a modernizációnak. Ami még problémásabbá teszi a mintavételt az az, hogy valószínűleg a minta különböző mértékben tért el a nemzeti populációtól, például a harmadik világ országaiban nyilván nagyobbak voltak a különbségek, mint az iparosodott országokban. (Schwartz, 1994, 90-91.)

6 A Kínai Érték Kutatás rámutatott, hogy nem ugyanazokat a dimenziókat eredményezi más lekérdezés.

7 Hofstede is azt állítja például, hogy az individualizmus a gazdasági jólét eredménye. (Hofstede, 1994a, 75.)

8 Hofstede az eredeti IBM-kutatásban nem kérdezett meg kelet-európai alkalmazottakat, csak jugoszláv válaszadók voltak, azonban ők nem IBM-dolgozók voltak. (Hofstede, 1996, 149.)

9 Ld. előző lánbjegyzet.

10 Hofstede a kultúrát mentális programnak vagy a gondolkodás szoftverének tekinti. (Hofstede, 1994a, 4.)

sikerült-e számba venni? A válasz az utóbbi két kérdésre egyértelműen: nem. Maga Hofstede látta be a Kínai Érték Kutatás kapcsán, hogy a bizonytalanságkerülés dimenziója nem releváns a kínaiak számára, a dimenzió által felvetett probléma értelmetlen és tartalmatlan számukra. Ezen felül bejött a kutatásba egy olyan dimenzió, amellyel azelőtt nem számoltak: a hosszú- illetve rövidtávú gondolkodás. Nehéz lenne megmondani ezek után, hogy mi legyen a döntő kritérium, hogy egy dimenzió (vagy értékorientáció) univerzális-e vagy sem. Gerry Darlington összeállított egy táblázatot, amelyben a legismertebb kutatók kulturális dimenzióit próbálja összhangba hozni, összevetni. Vizsgáljuk meg most ezt. (1. tábla)

Koncentráljunk most csak Hofstede dimenzióira. A bizonytalanságkerülés dimenzióját a Kínai Érték Kutatás kapcsán már Hofstede is megkérdőjelezte: úgy tűnik, a kínai értékek közé nem illeszthető be, nem értelmezhető. Gerry Darlington is gondban van: nem tudja, hogy hova illessze be a létező más dimenziók közé: az ember alaptermészetéhez kapcsolódik-e vagy a természethez való viszonyhoz. Igazából egyikhez sem, és mint a Kínai Érték Kutatás rámutatott: van, ahol nem is értelmezhető.

A másik problémás dimenzió a férfias/nőies értékek. A táblázatban a férfias/nőies dimenzió együtt szerepel a szerzett vs. öröklött státusz trompenaarsi dimenzióval és a cselekvés/létezés dimenziókkal. Már felületes vizsgálatra is kiderül, hogy egyáltalán nem ugyanarról a problémáról van szó. Például mind szélsőségesen férfias kultúrák (pl. USA) és szélsőségesen nőies kultúrák (pl. Svédország) egyaránt lehetnek a szerzett pozíció oldalán. Ha ugyanazt mérné a két dimenzió, akkor a kultúrák hasonló eredményeket mutatnának mindkét dimenzió mentén, akár több különböző felmérés eredményeképp. Nincs kizárva, hogy ez a dimenzió univerzális értéket mér, azonban más kutatók ilyen jellegű kérdést nem tettek fel.

Egy kérdés merül fel minden kutatónál: a hatalmi távolság (egyenlőség vagy hierarchia) és az individualizmus. Azért is izgalmas e két dimenzió együttkezelése, mert – mint már tudjuk – Hofstede faktoranalízisében egyetlen faktort képzett ez a későbbi két dimenzió. A két dimenzió erősen korrelál egymással. Egyetlen dologban lehetünk tehát biztosak: a kultúrák ezen kombinált dimenzió¹¹ mentén eltérnek egymástól. Ez lehangoló kép, főleg ha figyelembe vesszük és elfogadjuk azt, hogy az individualizmus a gazdasági jólét eredménye Hofstede érvei szerint. A kulturális diverzitás ilyen bántóan leegyszerűsítő képe: „Mondd meg

a GDP-det, megmondom milyen vagy”, számomra ahhoz a konklúzióhoz vezet, hogy az a törekvés, hogy a kultúrákat dimenziók skálái mentén mérjük össze, nem nyújt olyan pontos és elméletileg megalapozott módszert, mint ahogy azt ígérik a kutatók (pl. Hofstede). Ráadásul ezen dimenzió sem olyan egyértelmű és ellentmondásmentes, mint azt a dimenziókban gondolkodó kultúrakutatók állítják. Vizsgáljuk meg ezt a dimenziót egy pillanatra, és próbáljuk meg az általa nyújtott képet kissé árnyalni.

Az első dolog, amire Romani és szerzőtársai felhívják a figyelmet, hogy az individualizmus/kollektívizmus mérésekor a kutatók nem foglalkoztak azzal a ténnyel, hogy a megkérdezettek választott vagy nem választott csoportban viselkednek-e individuálisan. (Romani et al. 1998, 14.) Magától értetődik, hogy az egyén az általa választott csoportban sokkal hajlandóbb a csoportnak alávetni magát, hiszen maximálisan azonosul a csoport céljaival és értékeivel, ezért is választotta az adott csoportot. Ugyanaz az ember viselkedhet nagyon individuálisan egy munkahelyen (nem választott csoport), ugyanakkor nagyon kollektivistán egy önszegélyező szervezetben, amihez önkéntesen csatlakozott. Ráadásul az egyén ugyanazon a csoporton belül is viselkedhet különböző szituációkban kollektivistaként (a csoport érdekeinek alárendelve magát), vagy individualistaként (csak a saját érdekeitől vezérelve). A kérdőívek, amelyek ezt a dimenziót mérik, ilyen szituációkat írtak le, és az individualista és kollektivistá válaszok arányának megfelelően rangsorolták az egyéneket, és az egyének átlagaként a kultúrákat. Azonban arra nincsen semmilyen garancia, hogy a kérdőív kérdései jól reprezentálják a valós szituációkat, sőt arra sem adnak egyértelmű támpontot, hogy teljesen új szituációkban is hasonló tendenciákkal lennének individualisták vagy kollektivisták az egyének, pláne a kultúrák. A sok kritika után nézzük meg, milyen konklúziót vonhatunk le az eddigiekből.

Konklúzió

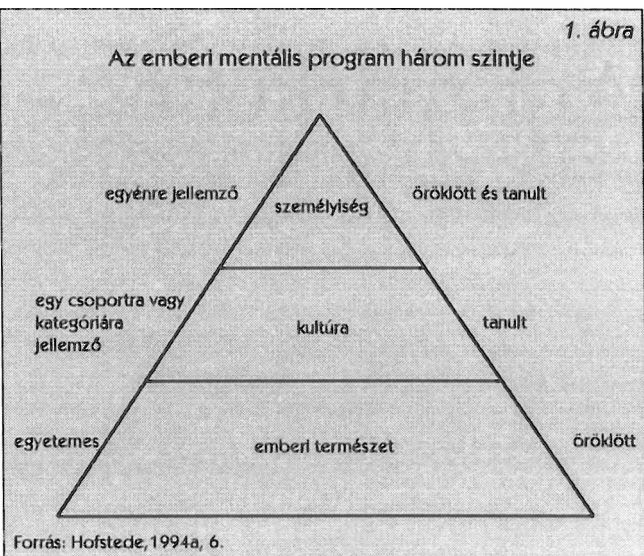
Minden hiányossága ellenére Hofstede kutatása az eddigi legalaposabb, és legszélesebb körben gyűjtött. Ezek a kutatási eredmények a menedzsment-szakirodalomban teljesen elfogadottak, mintegy objektív adatokként kezeltek. Sokan kritika nélkül hivatkoznak a kutatási eredményekre. Hofstede dimenziói kétségtelenül jó vezérvonalként szolgálnak a kulturális diverzitás megértéséhez. Azonban a kategóriái nem használhatók a kutatás kritikáinak figyelembevételével. Végül nem várhatjuk el semmilyen társadalomtudományban használt fogalomrendszertől, hogy egyénre vonatkozó előrejelzést adjon, így Hofstede di-

11 Érdekes adalék, hogy Triandis, a kultúrák közötti pszichológia legismertebb teoretikusa, az individualizmus/kollektívizmust tartja az egyetlen releváns dimenziónak, ami mentén a kultúrák eltérnek egymástól. (Triandis, 1980, 2.)

menziói sem adnak pontos, egyénre vonatkozó előrejelzéseket.

Felhasznált Irodalom

- Darlington, G. (1996): *Culture: a theoretical review*, In: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, eds.: Joyt, P., Warner, M. International Thomson Business Press, London.
- Hofstede (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1983): *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, *Journal of International Business Studies*, Fall.
- Hofstede, G., Bond H. M. (1988): *The Confucius Connection: from cultural roots to economic growth*, *Organizational Dynamics*, 16, 4, 4-21.
- Hofstede, G. (1994a): *Cultures and Organizations*, *Software of the Mind*, Harper Collins Business, London.
- Hofstede, G. (1994b): *The Business of International Business is Culture*, *International Business Review*, Vol. 3, No. 1., 1-14.
- Hofstede (1996): *Images of Europe: Past present and future*, In: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, eds.: Joyt, P., Warner, M. International Thomson Business Press, London.
- Romani, L., Zander, L., Sjögren, A. (1998): *Individualism and Collectivism: The Use of an Integrative*



Approach in International Management, 14th EGOS Colloquium, Maastricht, July 9/11.

- Triandis, H. C. (1980): *Introduction to Handbook of Cross-Cultural Psychology*, In: *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1. eds.: Triandis, H. C., Lambert, W. W., Allyn and Bacon Inc., London, 1-14.
- Schwartz, H. S. (1994): *Beyond Individualism/Collectivism. New Cultural Dimensions of Values*, In: *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, eds.: Kim et al., SAGE Publications, 85-119.
- Smith, P. B. (1996): *National cultures and the values of organizational employees: time for an other look*, In: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, eds.: Joyt, P., Warner, M. International Thomson Business Press, London.

	Kluckhohn és Stodbeck (1961)	Hall (1960, 66, 73), Hall és Hall (1987)	Hofstede (1984...1991)	Trompenaars (1984...1993)	Trompenaars és Hampden-Turner (1994)	Maznevskij (1994)
Az emberi természet	Jó, rossz, semleges, kevert Változó, változatlan	Megegyezések	Bizonytalanság-kerülés	Univerzalizmus: partikularizmus	Univerzalizmus: partikularizmus	Jó/rossz: változó
A természethez való viszony	Alávetés, harmónia, irányítás		Bizonytalanság-kerülés	Külső és belső környezeti kontroll	Külső és belső környezeti kontroll	Alávetés, harmónia, irányítás
Cselekvés-orientáció	Csinálni, lenni, valamivé válni	Monokronikus, polikronikus (nem független az individualizmustól)	Férfias/nőies	Szerzett vagy öröklött pozíció	Szerzett vagy öröklött pozíció, Anallzáció, Integráció	Csinálni, lenni, Tartalmazni és kontrollálni (gondolkodni)
Emberi kapcsolatok	Individuális, kollektív, hierarchikus	Terület méret, tulajdon, barátság, kommunikáció	Hatalmi távolság, Individualizmus Index	Egyenlőség: hierarchia, Individualizmus: kollektívizmus, Semleges: emocionális	Egyenlőség: hierarchia, Individualizmus: kollektívizmus	Individuális, kollektív, hierarchikus
Az időhöz való viszony	Múlt, jelen, jövő	Múlt, jövő	Hosszú-táv orientáció	Szekvenciális, párhuzamos, Múlt, jelen, jövő	Szekvenciális, párhuzamos	
Hely-orientáció	Nyilvános, privát, kevert	Nyilvános, privát				

Forrás: Darlington, 1996, 38.

1. tábla

Antimarketing – k.u.k. Posta

A szolgáltatás színvonalát és a belőle kiérződő szemléletet illető napi tapasztalataink tükrében akár szédelgő feldicsérésnek is tűnhet, amit a *MARKETING* 1999/1. számában (71. old.) – la – a Magyar Postáról ír. Ha csak ennyi lenne, aminek elviselését a Posta rákényszeríti kiszolgáltatott ügyfeleire...

Hat család, hat levélszekerény. Mindegyiken név. Ennek ellenére rendszeresen találok a levélszekerényünkben másnak címzett küldeményt. Akár megtiszteltetésnek is tekinthetném: a Posta megosztja velem a feladatát, és rám bízva, juttassam el a küldeményt a címzetthez. Azonban ebben csupán a lelkiismeretlenséget látom, no meg azt, hogy nyilvánvalóan ugyanígy dobálják a nekem szólókat mások levélszekerényébe. Pedig meglehetősen sokat, és egyre többet fizetünk azért, hogy küldeményeinket a Posta eljuttassa a címzetthez.

Mégcsak reklamálni sem merek a lelkiismeretlen kézbesítési gyakorlat miatt. Valójában tökéletesen ki vagyunk szolgáltatva a levélkihordónak. Ha megharagszik, akár a szeméttartóban is végezhetik a nekem szóló küldemények, hiszen többnyire nem is tudok arról, hogy érkezniük kell.

Való igaz, a Posta rájöhethetne, hogy legalább az átvételhez kötött küldeményeket olyankor kézbesítse, amikor az emberek feltehetően otthon vannak. De ha már nem teszi, legalább minimális igyekezetet mutatna abban, hogy az utólagos átvétel körülményeit elviselhetővé tegye. Láthatóan ez esze ágában sincs.

Kerületünkben hozzánk közel is van postahivatal, amelyet tömegközlekedéssel is viszonylag könnyen elérhetek. Csak jószándék kérdése lenne, hogy a küldeményekért ide kelljen jönni. Ehelyett azokat egy távolabbi-ban kell átvenni, időtrabló és kényelmetlen utazás árán.

A küldemények átvétele a magasságos k.u.k. Hivatalban az ügyféllel mit sem törődő ügyvitelszervezés mintapéldája. Ablak mindig csak annyi működik, hogy biztosított legyen a hosszas sorbanállás. Ki törődik itt az ügyfél idejével, idegeivel. Ami pedig a mögöttük folyó munka színvonalát illeti, Gazdag Fugger Jakob, vagy akár az irodavezetői már 1500 táján sem túrték volna el, hogy ilyen szervezettséggel folyják náluk az ügyintézés.

Egyes elpuhult alakok, mint magam is, szeretik a szép kiállítású kiadványokat. Nagyméretű levélszekerényt vettem, hogy azokat épségben kaphassam meg. Ennek ellenére igen gyakran szükségtelenül is félbehajtván, -törve kapom meg a küldeményeimet. És ki mer itt reklamálni?

Sajátos 'innováció' a műanyag zacskós kézbesítés. Nemegyszer így kapom meg, nyitott, tépett borítékkal a küldeményeimet. Olykor mellette az udvarias értesítő, hogy már így érkezett, de könyörgök: honnan tudhatom, netán nem annak tartalmára volt-e valaki kíváncsi, vagy ki akart venni belőle?

Tessék mondani: mikor lesz végre a nyűtt vonóbulbot?

L. A.

Marketing – a japán minőségben

Kis hazánkban még mindig nem igazán gyakori, ezért figyelemre méltó élmény, ha nem csak külsőségeiben, de tartalmában is előzékeny szolgáltatással találkozunk. Ezért érdemes kiemelni, hogy új és főként nagyon is vonzó tartalmat adott a japán minőség fogalmának a SONY Hungária Kft.

Az árucikkekben mindig a bennük rejlő funkciót vesszük meg. A japán minőséget is csak akkor élvezzük, ha a jószág rendben működik. Ezért tapasztalt és körültekintő ember számára a megvásárolandó árucikk kiválasztásában csupán egyike a fontos mérlegelési szempontoknak, hogy milyen az azt előállító cég

üzleti hírneve. Kétségtelen, hogy elsősorban a gyártó céghez tapadó képzetek sugallják, mit várhatunk az árucikkei minőségét és megbízhatóságát illetően. Azonban az okosabbak tudják, a többiek hamar megtanulják, hogy a bonyolultabb, vagy karbantartást igénylő termékeknel talán még fontosabb, hogy milyenek azok a szolgáltatók, amelyek probléma esetén fordulnunk kell, amelyek fenntartják számunkra a megvásárolt termék használhatóságát, funkcióját.

A baj csak az, hogy ez utóbbit nehéz előre kiismerni. Az érdeklődő arról viszonylag könnyen tud tájékozódni, hogy az áruvilág egy-egy területén a gyártók közt melyek az ismert nevek és melyiktől mit várhat. Sajnos többnyire sokkal kevésbé van áttekintésünk arról, hogy milyenek a rendelkezésünkre álló szolgáltatók. Ezt jó esetben mások tapasztalataiból, gyakorta azonban csak a saját kárunkon tudhatjuk meg.

Jellemző példa: ismert budapesti biztonságtechnikai cég telepített házukba kaputelefont. A használat során derült ki, hogy a csengetőhang túlságosan halk, így az egész gyakorlatilag használhatatlan. Erre előzetesen nem figyelmeztettek. A cégtől mindezt a választ kaptam, hogy „ez van”, de meglehetősen sok pénzért vásárolhatok egy kiegészítő egységet. A pocskék szolgáltatás tanítani való esete.

Egy videó is elromolhat, még ha a SONY gyártotta is. Emellett az túlságosan bonyolult termék ahhoz, hogy vásárláskor a boltban valóban kipróbálhassuk – különösen, ha az áruházi előadónak csak odáig terjednek az ismeretei, hogy melyik kallantyúval lehet azt

életre kelteni. Különösen, ha közben öt türelmetlen vevő liheg a nyakunkba. Így akár elég hamar szembe-sülhetünk azzal, milyen is valójában itt és most a javító-karbantartó szolgáltatás.

Bizonyos markánsan rossz tapasztalatok után fordultam a SONY magyarországi vezérképviselőjéhez segítségért. És lőn csoda. A legendás japán minőség a tőlük kapott szolgáltatásban is megjelent. A segítséget, amelyet adtak, és az egész ezzel kapcsolatos magatartásukat ők ugyan természetesnek tartották, valójában viszont méltán tekinthető az ügyfelekkel szembeni segítőkészség, a jó vállalati magatartás kiemelkedő példájának. Ez az a színvonal, amelyen egyértelműen megmutatkozik, hogy a cég különösen nagy gondot fordít ügyfelei jó kiszolgálására. Ez lenne az a benchmark, amelynél a cég joggal mondhatja el, hogy mindent megtett, amit egy igen igényes ügyfél elvárhat tőle. Most már csak arra kellene megoldás, hogy vagy minden ügyes-bajos dolgunkat itt intézhessük, vagy gyorsan sokasodjanak az olyan cégek, amelyek ezt a példát követik.

Különösen figyelemre- és követésre méltó eleme az egész ügynek a cég alkalmazottainak magatartása. Azt az előzékenységet és segítőkészséget, amelyet tapasztaltam, nem a cég kényszerítette ki belőlük. Így csak az viselkedik, akinek az a természetes, hogy így bánjon az ügyféllel. Magatartásuk viszont a lehető legjobb reklám a cégnek: azt az üzenetet hordozza, hogy ahol így bánnak az emberrel, az csak jó cég lehet.

op

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.

- 9.00–12.00 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 AZ MMSZ TITKÁRSÁGÁN KÉRHETŐ.

TEL.: 355-7721, 375-7843

Oliviero Toscani: Reklám, te mosolygó hulla

PARK Kiadó, 1999

Érdekes, különös, fanyar művet adott közre a PARK Kiadó. Témája örök aktualitás: a közgondolkodás egy sajátos szeletében, a köztéri és sajtóbeli képi kommunikáció tekintetében mutatja fel nekünk, hogyan gondolkodunk, hogyan kezeljük nyomasztó társadalmi problémáinkat, hogyan bújunk el a velük való szembesítés elől. Viditónak aligha mondható olvasmány, de érdemes elolvasni. Ecce homo – ez is... Szerzője benne él abban a világban, amelyről e könyv lapjain beszél nekünk. A világhírű Benetton cég művészeti vezetője és reklámfotósa.

Toscani nem adagolhatja a véleményét. Szerénységet, óvatos mértéktartást az önértékelésben és mások megítélésében ne nagyon keressünk e műben.

A könyv címének magyar változata valahogy nem igazán jó. Legtöbbünk számára a *reklám* fogalma mindenekelőtt a kereskedelmet idézi fel, azokat az üzeneteket, amelyek bizonyos árucikkek megvásárlására, bizonyos szolgáltatások igénybe vételére buzdítanak, vagy éppen arról akarnak meggyőzni, hogy érdemes egy bizonyos céghez ragaszkodnunk. A könyv nagy részében nem erről a fajta reklámról szól a szerző. Arról beszél, hogy – nyilvánvalóan a maga módján átérzve az írástudók felelősségét, és igyekeztén ennek megfelelni – hogyan próbálta, próbálja felhasználni a nyilvánosság

szóló üzeneteket arra, hogy a közfigyelmet ráirányítsa égető társadalmi problémákra. Arról beszél, hogy szemforgatókként reagálunk erre, igyekszünk elutasítani, hogy szembesítsenek a kényelmetlen, olykor nyomasztó valósággal.

Véleményét talán az alábbiak tükrözik a legjobban: „(A reklám) minden rendelkezésére álló eszközt – tudatalatti, erotikus utalást, a jólét, az egészség és a szabad ifjúság képeit – felhasznál, hogy megváltoztassa a begyökerezett ízlést, kiszorítsa a minőségi termékeket és szétrombolja a megszokott életvitelt.”

A műből kitűnő gondolkodásmód egyik alapja, hogy Toscanitól nem idegen a meghökkentés, sőt megdöbbenés. Mondandójának közlésében olykor igencsak sajátos eszközök alkalmazásához folyamodik. A könyv egyik illusztrációja a szerző egyik plakátja, amelyen egy 7x8-as mátrixba rendezve 56 fénykép van, kizárólag emberi nemi szervekről. Meghökkentő látvány, különösen nagyplakáton. Ő maga így ír erről a képről: „Az aktuális események bemutatásáról áttértem a tabukra, amikor különböző korú és színárnyalatú emberek nemi szervét fényképeztem le, méretarányos képeken... klinikai felvételszerűen... Kíváncsi voltam, vajon a nemi szervünk alapján első pillantásra ugyanúgy felismerhetők vagyunk-e, mint az arcunkról...” Hasonlóan sajátos másik

képe, amelyen a Benetton egyesült színei kiterített színes óvszerek garmadájaként jelennek meg.

A műnek valójában az első része foglalkozik a kereskedelmi reklámmal. Keserű olvasmányt, de nagyon is helytálló gondolatokat kínál. A benne megfogalmazott kritikáról igen sokan érezhetjük úgy, hogy 'helyettünk írták'.

A közelmúltban a CO-NEX Kiadó Marketing Almanachja kapcsán írtuk, hogy végső soron marketing nélkül is lehet élni, de nem érdemes megpróbálni. A kereskedelmi reklám a marketing egyik alapvető és nélkülözhetetlen kommunikációs eszköze. Dőreség lenne kétségbe vonni az értelmesen – azaz a kellő mértéktartással és intelligenciával – kivitelezett reklámok létjogosultságát. Ez nem áll ellentétben azzal, hogy túlhajtott korunk egyik súlyos kórtünete, mivé fajult a kereskedelmi reklám. Toscani is erről beszél, de nap mint nap szembesülünk vele magunk is. Aligha kétséges, hogy mára az elektronikus médiából reánk zúduló reklám az egyik legnagyobb szellemi környezetszennyezővé lépett elő. A jó ízlésű embereket naponta borzasztja a belőlük áradó érték- és ízlésrombolás, riasztja, hogy milyen magatartásformákat népszerűsítenek. Az értelmes embert felháborítja, hogy hülyének nézik: csodás termékeket kínálnak neki, és feltételezik róla: eléggé bárgyú ahhoz, hogy

el is higgye azok csodatételeit, legyen szó akár mosogatásról, takarításról, vagy arról, hogyan válik a lötytyedt polgárból öt hét alatt és némi pénz kifizetése árán dalia vagy csábos idomú delnő. Toscani keserű, de igaz képet mutat be arról, hogyan fest ez a fajta reklám hazug világokat, és buzdít hazugságokkal arra, hogy vásároljuk meg oda a belépőjegyünket. *Merénylet az értelem ellen* – a véleményét így tömören kifejező fejezetcím után a szerző így összegezi mondandóját:

„Nürnbergi pert akarok indítani a reklám ellen. Mik a vádak?

*Mérhetetlen összegek elherdálása
A társadalmi hasznosság teljes hiánya*

*Hazudozás
Merénylet az értelem ellen
Titkos agitáció
Az együgyűség imádata
Kirekesztés és fajgyűlölet
Merénylet a társadalom békéje ellen*

*Merénylet a nyelv ellen
Merénylet a kreativitás ellen
Fosztogatás.”*

Aligha állíthatnánk, hogy mindezek kifejtése mentes a túlzásoktól. Toscani megdöbbenésre törekszik. Gondolkodásra késztet megdöbbenő, olykor visszataszító jelenségekről, és ezzel keserű orvosságot kínál, ám kétségtelenül valós problémákra. Érdeemes elgondolkoznunk azon, amire ő is felhívja a figyelmet: a reklámozók hogyan igyekeznek behajtani bennün-

ket szükségtelen, értelmetlen vásárlásokba, magyarán hogyan ösztönöznek céltalan, sőt kártékony pazarlásra. Magától értetődik, hogy ez sem általános érvénnyel igaz, de nagyon sokban igen, és ember legyen a talpán, aki képes mindig ellenállni ennek az agymosásnak.

Toscani döbbenetes adatokat sorol arról, mekkora összegeket költenek a cégek reklámra. A közreadott adatok szerint az az összeg, amelyet 1992-ben az európai, USA és japán cégek a médiának fizettek hirdetések közreadásáért, megegyezik a latin-amerikai országok külföldi adósságának felével. Magától értetődik – amint azt ő is kiemeli –, hogy mindezt a fogyasztó fizeti meg. Ha legalább valami hasznosat kapna ezért a pénzért...

A könyv a továbbiakban lényegében témát vált. Arról beszél, hogy Toscani, a hivatásos kommunikátor, valamint Luciano Benetton, a Benetton cég vezetője hogyan igyekeznek befolyásolni a közgondolkodást egy sajátos eszközzel, a képi megjelenítéssel. Elmondja, hogyan áll ki ezzel a Benetton az erkölcsi értékek érvényesítéséért, amelyektől a világ jobbítását várja, hogyan tör így kártékony eszmék, magatartások ellen. Voltaképpen lényegtelen, hogy a Benetton mindezt valóban teljesen önzetlenül teszi-e, vagy – gondos gazdálkodóként – egyben a maga arcukat is igyekszik kedvezőbbre formálni ezzel. Szá-

mos példával bemutatja és súlyos szavakkal ostromozza az elutasítást, a képmutatást, amellyel e törekvések szembekerültek – az olvasó pedig elgondolkodhat azon, vajon a felismerésnek mindenkor hasznos eszköze-e a megdöbbenés. Ismét egy illusztráció: plakát, rajta meztelen fenék H.I.V. pozitív bélyegzővel.

A kép – amelynek közép-pontjában itt is ő áll –, a főnök magasztalása, valószínűleg szintűgy nem mentes a túlzástól. „*Luciano Benetton ...a 2000. év Lorenzo Magnificója. Korunknak szüksége van hozzá hasonló elmékre...*”

Toscani elmondja eddigi szakmai életútját, harcait. Ismerős arcok, a film- és divatvilág ismert személyiségei bukkannak fel, nemegyszer sajátos megvilágításban. Olykor talán valamelyest felrémlik mögötte Don Quijote árnyéka, bár az is biztos, hogy a Búsképű Lovag aligha nyúlt volna a felháborítás eszközeihez.

Végezetül még egy igen jellemző részlet a műből. 1993 nyarán Fidel Castrónál tettek látogatást, aki meghívta őket vacsorára. „*Vacsora után beszélgetek Lucianóval és megegyezünk: amint Fidel Castro lemond a hatalomról, rá fogjuk bízni a Fabrica (a Benetton iskola) vezetését. Ő ezzel új feladathoz jut, Kuba pedig megszabadul tőle. Luciano rám bízta az ajánlat megfogalmazását.*”

Osman Péter

TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

- Rendszereti 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!

Majoros Pál: Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999

Igazi szakmai csemegével örvendeztette meg a Műszaki Könyvkiadó a beszerzéssel foglalkozó szakembereket. A Kiadó és a Magyar Minőség Társaság gondozásában olyan anyag került a könyvesboltok polcaira, amely témájánál és megközelítésénél fogva hiánypótló szerepet tölt be. A téma – a vállalatok beszerzési tevékenysége – általában is elhanyagolt szakterület. Magyar nyelven mindmáig egyetlen korszerű szakkönyv létezett a piacon: a Baily-Farmer-féle „Beszerzés – Stratégia és menedzsment” fordítása. Ezért is fontos esemény egy hazai munka megjelenése a témakörben. Az elhanyagolt téma feldolgozásán túl határozott előnye ennek a könyvnek egy sajátos, interfunkcionális megközelítés. Majoros Pál, a kiadvány alkotó szerkesztője abból indult ki, hogy a gyakorló beszerzési menedzser számára a feladatok megoldása egy összetett marketing-, informatikai, tervezési, logisztikai, jogi, szervezési stb. problémahalmaz.

A külföldi szakirodalomban is ritkán találkozhatunk egy ilyen komplex – de tegyük hozzá – valóság-hű megközelítéssel. Ebben a koncepcióban olyan témakörök kerülnek kifejtésre, mint

- a beszerzési folyamat, amely a szükségletek megismerésétől, a megfelelő szállító kiválasztásán keresztül elvezet a szerződés-kötésig, majd a szerződés teljesítésének fogadásáig;

- a beszerzés helye a szervezetben, amelyben megismerhetjük a beszerzési ellátási láncot, a beszerzésre irányuló döntést, és a beszerzést támogató informatikai rendszert;
- a beszerzési piac, annak befolyásoló politikai, gazdasági, technológiai, jogi környezete, szereplői és erőviszonyai;
- a beszerzési stratégia partnerkapcsolati kérdései, a termelni vagy vásárolni dilemmája, a szállítói bázis, a vevő-szállító kapcsolatok jellege, és a nemzetközi beszerzés problematikája;
- a beszerzés tervezése a piackutatástól az „öt megfelelő elvén” keresztül a beszerzési és a termelési logisztika kapcsolatáig (MRP, JIT);
- a szállító kiválasztásának folyamata, módszertana és kritériumrendszere;
- a versenytárgyalás, mint formalizált partner-kiválasztási eljárás;
- a beszerzési szerződés különböző aspektusai, azaz
 - a szerződés-kötés (jogi feltételrendszer),
 - a szerződés tartalma,
 - szerződéses kikötések a beszerző védelmében (termékminőség, teljesítési klausulák, határidő, ár, fizetés, tárolás, dokumentáció, iparjogvédelem, vitarendezés stb.);

- a partnerkapcsolatok menedzselése, amelyben tanulmányozhatjuk a partnerkapcsolatok sikertényezőit, a kapcsolatok elemzését és értékelését, továbbá a kapcsolat javításának lehetőségeit.

Végül, de nem utolsósorban említendő a kötet végén található függelék és melléklet. Előbbi olyan szállító-kiválasztási és értékelési rendszermintákat (checklista) mutat be, amelyek könnyen és gyorsan átválthatók a vállalati gyakorlatba. A melléklet pedig a beszerzési menedzserek munkáját segítő szerződésmintákat tartalmaz.

A kötet írói – Barta Péter, Majoros Pál és Zimler Tamás – szávaival élve ez a könyv egyszerre

- stratégiai, mert hozzájárul a szervezet hosszú távú sikeréhez,
- elméleti, mert a koncepcionális alapokat is bemutatja,
- gyakorlati, mert vállalati alapkérdéseket elemez,
- átfogó, mert bármely vállalatméret esetén alkalmazható, és
- újszerű, mert a témakör első hazai feldolgozása.

Nem vitatva a fenti eredményeket, véleményünk szerint legfőbb erőssége – egyértelmű szakmai értékei mellett –, hogy azonnal alkalmazható módszereket ad a beszerzési menedzserek kezébe. Minden vállalati könyvespolcon ott a helye.

Veres Zoltán

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.

A BVK és az MC-OPK gondozásában megjelent Sonja Schörghuber *Kis- és középvállalkozások: az EU nagyjai* című könyve. A kiadvány utánvétellel megrendelhető, vagy készpénzért megvásárolható az alábbi helyeken:

Budapesti Vállalkozásfejlesztési

Központ

1072 Budapest,

Rákóczi út 18.

Tel.: 269-6896 Fax: 268-1800

1364 Budapest 4 Pf.: 226. BVA

MARKETING CENTRUM OPK

INTERKER-DM üzletág

1054 Budapest,

Zoltán u. 8. félemelet

Tel.: 331-3123

Fax: 331-3143

A könyv ára: 2.800,- Ft + postaköltség.

