

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

1997-BEN IPARI PARK CÍMET NYERTEK MAGYARORSZÁGON



Infopark / Budapest
Balassagyarmati Ipari Park
Sopron Aranyhegyi Ipari Park
Nyíregyházi Nemzetközi Ipari
Park
Kunszentmiklós Ipari Park
Diósgyőri Ipari Park
Borsodchem Ipari Park / Kazinc-
barcika
Debreceni Regionális Innovációs
és Ipari Park
Mórahalom Homokhát Térségi
Agrár-Ipari Park
Egri Ipari Park Pakai Ipari Park
Esztergomi Ipari Park

Slaudius Innovációs és Ipari Park /
Szombathely
Pápai Ipari Park
Dunaújvárosi Innovációs Centrum
és Ipari Park
Marcali Ipari Park
„Új Atlantisz” Ipari Park / Székes-
fehérvár
Ózdi Ipari Park
ÉTI Szentendre Ipari Park
Videoton Ipari Park / Székesfe-
hérvár
Oroszlányi Ipari Park
Loranger Sóstó Ipari Park
Győri Nemzetközi Ipari Park

A TARTALOMBÓL

MARKETING ETIKAI KÓDEX

ÖKOLÓGIAI STRUCCPOLITIKA

DOLGOZZON A VEVŐ!

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

A HEURISZTIKA SZEREPE

A FUTBALL ELADÁSA

KÖNYVISMERTETÉS

Ú

J VÉDJEGY: KIVÁLÓ MAGYAR ÉLELMISZER

Garantált minőség a fogyasztóknak!



Mit vár a magyar fogyasztó a Kiváló Magyar Élelmiszer védjeggyel ellátott élelmiszertől?
- Kiváló magyar terméket - Garanciát a kiemelkedő minőségre - Garanciát a folyamatos ellenőrzésre - Garanciát a korszerű táplálkozásra

...Ez jó jel



Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
SZABADY CSABA

Alapító főszerkesztő:
SZABÓ LÁSZLÓ

Lapmenedzser:
KÁRPÁTI GÁBOR

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 Piackutató Intézet és
a JPTE Közgazdaságtudományi Kar

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: RÁCIÓ Kft. Tel.: 06-30-278-315
Nyomás, kötészet: AGROPRINT Nyomda Kft.
Felelős vezető: Tóth László

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 4500,- Ft + ÁFA

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 3

AGRÁRMARKETING

Agrármarketing Centrum _____ 4

A világgazdasági környezet csatlakozásunk várható időpontjában
- Szabó Jenő _____ 6

Zöldség-gyümölcs vásárlásösztönzési akció - Nagy Adrienn, Székely Géza _____ 11

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

Kínáról - beruházóknak _____ 15

Történekek és kérdőjelek az Euro és marketingje kapcsán - Ilcsik Ferenc _____ 23

A hazai különleges gazdasági övezetek fejlesztésének marketingsajá-
tosságai - Dankó László _____ 26

MARKETING ETIKAI KÓDEX

31

STRATÉGIAI TERVEZÉS

A heurisztika szerepe a stratégiai tervezésben - Tomcsány Péter, Baltay Kristóf _____ 37

Dolgozzon a vevő! „Aktív ügyfél”-politika a szolgáltatásmarketingben
- Veres Zoltán _____ 41

Funkcionális és szimbolikus fogyasztás - Törőcsik Mária _____ 45

A győztesek kiválóan szolgálnak - Gyöngyösi Zoltán _____ 50

SPORTMARKETING

A futball eladása a médiának - Misovicz Tibor _____ 53

A futball eladása a közönségnek - Dénes Ferenc _____ 59

M&M MIX

Ökológiai struccpolitika a fővárosban - Ács Ferenc, Meiszterics Enikő _____ 64

Kedvező jelek az integrált logosztikai megközelítésben - Szegedi Zoltán,
Jónás Tamás _____ 67

Rent-a-Car szolgáltatások - Bujtor László _____ 73

KÖNYVISMERTETÉS

78

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁCS IVÁN egyetemi tanár, JPTE • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, BKE • BOD PÉTER ÁKOS egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem • ERDŐS ENDRE cégvezető, FORTUNA Reklámügynökség • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, JPTE • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • GYÁRFÁS ZSUZSA PR-szakértő, AB-AEGON Rt. • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, JPTE • KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató, Terimpex Rt. • OROSDY BÉLA egyetemi docens, JPTE • PÓKA ISTVÁN igazgatóhelyettes, Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ • REKETTÉYE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, JPTE, a szerkesztőbizottság elnöke • RÉDEY PÉTER marketingmenedzser, BraUUnion Kft. • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC - Országos Piackutató Intézet • SIPOS JÓZSEF kommunikációs stratégiai igazgató, MOL Rt. • SZELES PÉTER docens, Külkereskedelmi Főiskola • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, JPTE • ZSÁMBOKI GÁBOR reklámfőnök, MATÁV Rt.

CONTENTS

To the Reader! _____ 3

AGROMARKETING

Agromarketing Centrum _____ 4

World Economy Environment at the Expected Moment
of Our Access (to the EU) - *Jenő Szabó* _____ 6

Sales Promotion on the Vegetables and Fruit Markets
- *Adrienn Nagy, Géza Székely* _____ 11

DEVELOPING ENTERPRISES

Investors' Guide to China _____ 15

Question Marks about Euro and Its Marketing - *Ferenc Ilcsik* — 23

Marketing Specialities of the Development of Hungarian
Special Economic Areas - *László Dankó* _____ 26

MARKETING ETHICAL CODEX 31

STRATEGIC PLANNING

Heuristics in Strategic Planning - *Péter Tomcsányi, Kristóf
Baltay* _____ 37

Let Customer Work! „Active Customer” Strategy in Ser-
vice Marketing - *Zoltán Veres* _____ 41

Functional and Symbolic Consumption - *Mária Törőcsik* — 45

Winners Serve Great - *Zoltán Gyöngyösy* _____ 50

SPORTMARKETING

Selling Football to the Media - *Tibor Misovicz* _____ 53

Selling Football to the Customers - *Ferenc Dénes* _____ 59

M&M MIX

Ecological Ostrich Policy in the Capital City of Hungary
- *Ferenc Ács, Enikő Meiszterics* _____ 64

Positive Changes to the Approach to Integrative Logis-
tics - *Zoltán Szegedi, Tamás Jónás* _____ 67

Rent-a-Car Services - *László Bujtor* _____ 73

BOOK REVIEW 78

HIRDETNE LAPUNKBAN?

CSAK EGY

telefon: 332-39-49
vagy egy fax: 331-63-46

Címünk:

MARKETING & MENEDZSMENT

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
Budapest VI., Nagymező utca 21

Postacím:

1373 Budapest, Pf.: 617

Anyagleadási határidő:
minden páros hónap tizedike

HIRDETÉSI TARIFÁK:

Színes

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

Fekete-fehér

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

1/4 40.000,- Ft

Felárak:

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

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

Kedves Olvasó!

Ebben a kegyetlenül rohanó, bizonytalanságokkal teli, gyakran a tisztesség határát roncsoló versenyhelyeztetel terhes világunkban előfordul, hogy megfélekedünk önmagunkról, ünnepeinkről, évfordulóinkról. Ez megtörtént velünk is az elmúlt években, hiszen a rendszerváltás óta eltelt időszakra esett cégünk és folyóiratunk 25. ill. 30. évfordulója, amit nyilvánosan nem volt módunk megünnepelni.



Azt, hogy a dr. Szabó László által 1967-ben alapított Országos Piackutató Intézet és a Piackutatás folyóirat, ill. azok jogutódja ma is a hazai marketingpiac egyik reprezentánsa, az évről-évre növekvő piackutatási megbízások száma, a kéthavonta megjelenő Marketing & Menedzsment folyóirat is igazolja.

Éppen ezért engedjék meg, hogy ezen az oldalon Önökhöz, olvasóinkhoz szóljak, de magunkról, eredményeinkről, nehézségeinkről.

Az kétségtelen tény, hogy az általunk művelt területen a 30. évet is meghaladó múlt európai mértékben nézve is ritkaság, amit külföldi partnereink mindig értékelnek. Ez a hazai piacon sajnos kevésbé van így.

Ennek okai döntően a '90-es évek elejére vezethetők vissza, amikor az átalakulás, privatizáció kényszerű folyamata jelentős átszervezésre, belső megújulásra készítette az egykori állami vállalatot. Amíg 1991-92-ben belső „gondjainkkal” voltunk elfoglalva, az ugrásszerűen növekvő marketingpiacon sorra jelentek a – zömében külföldi érdekeltségű – piackutatási vállalkozások, korszerű infrastruktúrával, nemzetközi módszerekkel, licencekkel, teljesen átrendezve a piackutatási piac kínálati oldalát.

Ebben a szituációban elsőként belföldi versenyképességünk növelését tűztük ki célul úgy, hogy évtizedes tradícióinkra, közismerten értékes erőforrást jelentő vállalati kultúránkra épülő szolgáltatásaink a legigényesebb megbízók elvárásait is kielégítsék.

Ugyanakkor az európai eszme, a várható Európai Unió csatlakozásunk szellemében tartóssá kívántuk tenni nemzetközi kapcsolatainkat is.

Ekettős célkitűzés következetes megvalósításaként 1997-98-ban már számos eredményt mondhatunk magunkénak:

- Folyóiratunkat – hagyományait megőrizve – 1995-től Marketing & Menedzsment néven, bővített tartalommal, a Janus Pannonius Tudományegyetemmel közös kiadásban jelentetjük meg. Az egyes lapszámok kiemelt rovatait legtöbbször omnibusz vizsgálatainkra épülő piac- és közvélemény-kutatási eredményeinkkel támogat-

juk. Szakmai sikerként értük meg, hogy az 1998/3. számú MAGYAR „FUTBALL '98 című rovata igen kedvező visszhangot váltott ki a politikusok, sportvezetők és a nyomtatott média részéről. Ezzel talán hozzájárultunk a sportmarketing fogalmának és módszereinek hazai alkalmazásához.

- Piac- és közvélemény-kutatási szolgáltatásainkat – kvalifikált, közgazdasági és/vagy műszaki, szociológiai végzettségű kutatóink mellett – országos kérésbiztos hálózatunk, korszerű számítógépes infrastruktúránk, a legújabb feldolgozó és statisztikai elemző programok, az adaptált és beszerzés alatt álló nemzetközi módszerek teszik versenyképesebbé.

- Miután a tradíció mellett a minőség is szerepel szlogenünkben, örömmel közöljük, hogy piac- és közvélemény-kutatási tevékenységünkre 1998 tavaszán ISO 9001:1994 szerinti minősítést szereztünk. Ez számunkra siker, megbízóink részére garancia. Szeretném még kiemelni, hogy az 1998. évi parlamenti választások első fordulójára vonatkozó eredmények előrejelzésében a Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet volt a legpontosabb.

- A szintén alapítás óta végzett levélreklám (DM) szolgáltatásunk és kéthavonta megjelenő Piaci Tájékoztató kiadványunk mellett tevékenységünk eseti szakkönyv-kiadásával is bővült.

- Míg 1997-ben támogattuk a Barry J. McLeish: Sikeres marketingstratégiák nonprofit szervezetek részére című könyv kiadását, 1998-ban – a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központtal közösen – kiadtuk Sonja Schörghuber: Kis- és középvállalkozások: az EU nagyjai című könyvét, amelyet az Európai Unióra vonatkozó függelékekkel láttunk el. Ez utóbbi könyvet, amely reményeink szerint az Úton az Európai Unió felé elnevezésű sorozat első kötete, oktatási anyagnak is szánjuk. Tesszük ezt többek között annak szellemében, hogy a multinacionális és nagyvállalatokból álló megbízói körünket a hazai kis- és középvállalkozókkal is bővíthessük.

- Társaságunk nemzetközi kapcsolatainak építésében is eredményes évek mondhatjuk 1998-at. A Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet ebben az évben tagja lett az EuroNet nemzetközi piackutató konzorciumnak, amelyet 20 európai és amerikai ország egy-egy független piackutató cége alkot.

Kedves Olvasó! Köszönöm a türelmét, hogy végigolvasta „hétköznapi” beszámolómat. Ha az elmúlt évfordulókat csak kemény munkával ünnepeltük is, remélem, lesz olyan évforduló, amelyet olvasóinkkal, megbízóinkkal együtt köszönhetünk. Addig is a Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet minden munkatársa nevében tisztelettel köszöntöm:

dr. Simon Gábor
ügyvezető igazgató

„A minőség hiánya nagyon sokba kerül”

Élelmiszerek minőségének tanúsítása a „Kiváló Magyar Élelmiszer” védjeggyel

A reklámok mai dzsungelében a gyártó dicshimnuszja saját termékéről, hogy „a miénk jobb a máséknál”, természetesen lehet igaz, csak kérdés, hogy mennyire hiteles.

A vevők, a fogyasztók választási szempontjai között jelentős szerephez jutott a külső, független tanúsító szerv garanciája is, s ennek feltüntetése a terméken vásárlást befolyásoló tényező. Erre szolgál a minőség-tanúsító szerv garanciája is, s ennek feltüntetése a terméken vásárlást befolyásoló tényező. Erre szolgál a minőség-tanúsító védjegy.

Ez olyan marketingeszköz, amely segítségével a magyar termékek külföldi imázsa erősíthető és a magyar termékek a hazai piacon is nagyobb hangsúlyt kaphatnak.

Ezt felismerve döntött úgy a Földművelésügyi Minisztérium 1997-ben, hogy az élelmiszer ágazatot segítő tanúsító védjegyet hoz létre, így az 1/1998. (I. 12.) FM rendelet értelmében megszületett a „Kiváló Magyar Élelmiszer” tanúsító védjegy. A védjegyirotát az FVM Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum Kht. működteti az állam közosségi marketingcélokra elkülönített alapjából.

• A védjegy tartalma

Valamennyi megkülönböztető terméktanúsító védjegyet viselő terméknek – alapelvárásaként – teljesítenie kell az Európai Unió direktíváit, a Magyar Élelmiszerkönyv előírásait, s ezen felül a piaci elvárások alapján legalább egy jellemzőjében többleteljesítményt kell nyújtania (kiemelkedő minőségűnek kell lennie), kiegészítve környezetvédelmi és minőségbiztosítási elvárásokkal.

• A védjegy alapelvei

- Önkéntesség: A megkülönböztető termékminősítő jel nem hatósági jel, megszerzése nem kötelező, annak működését, az ösztönző erőt a piac kell, hogy biztosítsa.
- Folyamatosság: A gyártót folyamatosan nyújthatnak be pályázatot a megkülönböztető védjegy elnyerésére.
- Az érvényesség korlátozott időtartamú: Maximum 3 évre adható, de lejárát után meghosszabbítható.
- Alkalmoszerű kontroll-vizsgálati kötelezettség: A minőség-ellenőrzést évente minimum kétszer, egyszer a gyártási helyen, egyszer pedig a kereskedelemből való véletlen mintavétel útján akkreditált, független laboratóriumok végzik.

• A „Kiváló Magyar Élelmiszer” védjegy célja:

Magyar termékek beazonosítása a piacon:

A Magyarországról származó termékek forgalmazásakor ki kell emelni azt, hogy ezek a védjeggyel ellátott termékek Magyarországon készültek. A magyar termékek iránti márkahűséget itthon és külföldön is ki kell alakítani, hogy ezáltal a magyar termékek piaci pozíciói erősödjének.

A magyar eredet mellett a tanúsított kiváló minőségi termékek kiemelése, megkülönböztetése:

A vevő a megtapasztalt, kiemelt minőség alapján dönt későbbi vásárlásai során is a már megismert termék vagy gyártó mellett. Ezért a márkahűség kialakításához a megkülönböztető termékminősítő jel mögött a kiemelt minőség garanciájának kell meghúzódnia. Ezt a garanciát a Földművelésügyi és Vidékfej-

lesztési Minisztérium jelenti, mely a közösségi marketing forrásból hosszú távon támogatja a védjegy működését.

• Országimázs-épités:

A nemzetközi piacon a vevők döntéseit érzékelhető módon befolyásolja az adott terméket előállító ország általános gazdasági teljesítményéről kialakult kép (az ország imázsa): pl. német precizitás, a japán minőség stb. A magyar termékek piaci pozícióját javítja egy tudatosan kialakított – a minőségi teljesítmény irányába elmozdított országimázs. Ennek eszköze egy olyan, a kiemelt minőséget és a magyar eredetet összekapcsoló terméktanúsító védjegy, amely a vevők termékkel összefüggő pozitív tapasztalataihoz hozzákötöti a magyar eredetet.

• A hazai termelők védelme:

A hazai piacon az importkorlátok feloldásával és a külföldi vállalatok megjelenésével dömpingszerűen jelentek meg a külföldi termékek, s szorultak észrevétel nélkül háttérbe a hazai előállítású áruk. A magyar fogyasztók sznobizmusa is segített abban, hogy nagyobb a bizalom a – legtöbb esetben minőségében a hazait nem felülmúló – külföldi eredetű termékek iránt. A védjegy a hazai termékek belső piacának megőrzését és ezáltal közvetetten a hazai gyártók védelmét tűzte ki célul.

• A fogyasztói tájékoztatás, érdekvédelem:

A kiemelt minőséget tanúsító, megkülönböztető védjegy tájékoztatást ad a vevőnek a vásárlási döntésnél arról, hogy a termék magas minőségi színvonalú, megbízható, magyar termék. Ezért a védjeggyel ellátott termék biztosan nyújtani fogja azt, amit a fogyasztó elvár tőle, s ezért nemcsak a gyártó, hanem a tanúsító szerv is felelősséget vállal. Ez preventív fogyasztóvédelem.

• A gazdaság fejlesztése, közvetett minőségfejlesztés:

A tudatosan kiépített tartalom (kritériumrendszer) és a hozzákapcsolt ösztönzés, valamint egy megkülönböztető terméktanúsító védjegy hitele hozzájárul a gazdaság fejlesztéséhez. Ez a gyártónak piaci előnyt, forgalomnövekedést eredményez, s ösztönzi arra, hogy fejlesztéseivel megfeleljen az embléma által támasztott követelményeknek.

• Az általános fogyasztási kultúra fejlesztése:

A megkülönböztető terméktanúsító védjeggyel tudatosan növelhetők a vevők elvárásai a termékkel szemben, s ez piaci viszonyok között a vevőcentrikus vállalat magatartás irányába hat.

A fogyasztók hajlandók megfizetni a minőséget, a védjegy a minőség talán egyetlen kritériuma, tehát az élelmiszertermelőknek érdemes megszerezniük azt.

Erre mutat az is, hogy az élelmiszergyártók körében a rendelet megszületését követően nagy az érdeklődés. A Foodapest standjain már valószínűleg több cég termékein láthatjuk a „Kiváló Magyar Élelmiszer” védjegyet.

A védjegy elnyerésére pályázni az FVM AMC Kht. Védjegy Titkárságán lehet, 1051 Budapest, Kossuth Lajos tér 11. További információt Máté Valéria témavezető ad a 301-4037-es telefonszámon.



„KIVÁLÓ MAGYAR ÉLELMISZER”

tanúsító védjegy

elnyerésére az FVM AMC Kht. Védjegy Titkársága pályázatot hirdet.

A pályázatra jelentkezhetnek azok a Magyarországon élelmiszeripari termelést folytató cégek, kis- és középvállalatok, amelyek élelmiszertermékei megfelelnek a Magyar Élelmiszerkönyv előírásainak, továbbá egy vagy több minőségi jellemzőben jobbak a vonatkozó jogszabályoknál.

Mit vár a magyar fogyasztó a  védjeggyel ellátott élelmiszertől?

- kiváló magyar terméket
 - garanciát a kiemelkedő minőségre
 - garanciát a folyamatos ellenőrzésre
 - garanciát a korszerű táplálkozásra

A Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium szakemberei és a független laboratóriumok vizsgálatai nyújtanak garanciát arra, hogy a „KIVÁLÓ MAGYAR ÉLELMISZER” megfeleljen a fogyasztói elvárásoknak.

Az első védjegyes termékeket a Foodapest '98 Nemzetközi Élelmiszeripari Szakvásáron az FVM Agrármarketing Centrum Kht. standján kiállítjuk.

A pályázati dokumentáció átvehető a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium AMC Kht. Védjegy Titkárságán, 1055 Budapest, Kossuth Lajos tér 11. IV. em. 476. szoba, Tel.: 301-4037, Fax: 301-4709, valamint az

AMC vidéki regionális kirendeltségeinél:

Dél-Alföldi Kirendeltség
6720 Szeged, Rákóczi tér 1.
Kirendeltségvezető: Dr. Kiss Árpád
Tel.: 62/483-583 Fax: 62/314-311
Mobil: 20/607-781

Észak-Kelet-Magyarországi Kirendeltség
4400 Nyíregyháza, Váci M. u. 41.
Kirendeltségvezető: Dr. Popovics László
Tel.: 42/502-192 Fax: 42/502-102

Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium
Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum (AMC) Közhasznú Társaság
Védjegy Titkárság
1055 Budapest, Kossuth L. tér 11.
Levél cím: 1355 Budapest, Pf.: 23. Tel.: 301-4037 Fax: 301-4709



A világgazdasági környezet csatlakozásunk várható időpontjában

– Intézkedések a mezőgazdaság nemzetközi versenyképessége érdekében –

Hazánk ökológiai adottságai jók, a gazdálkodás feltételei nemzetközi összehasonlításban mérve kiválóak. Talajviszonyaink, éghajlati sajátosságaink, a sajátos mikroklímával rendelkező régióink termelési potenciálunkat alkalmassá teszik a nemzetközi piacokon való eredményes megmérettetésre. Agrárgazdaságunk évtizedek óta a hazai fogyasztást messze meghaladó termelési többletekre képes. Termékei a világpiacon kelendők, versenyképesek, a termékeink iránti kereslet hosszú távon is prognosztizálható. A jó kondíciók nyújtotta lehetőségek kihasználása nemzeti érdek, komparatív előnyeink kézzel fogható versenyelőnyt jelentenek a nemzetközi porondon. Adottságaink – megfelelő természetstechnológiák alkalmazása és jó piaci alkalmazkodás mellett – hosszútávon is lehetőséget biztosítanak versenyképességünk fenntartására, ill. javítására. Ehhez azonban rendszeresen vizsgálnunk, elemeznünk kell az egyes erőforrások versenyképességünk alakulásában játszott szerepének változását, a termelési tényezők optimális kombinációinak lehetőségeit és konkurenseink támogatási szintjeinek alakulását.

Az agrártermelés piaci feltételei

A magyar élelmiszergazdasági termelés növelési lehetőségeit a piaci kereslet függvényében célszerű vizsgálni.

A meglévő ökológiai adottságok, személyi-szakmai feltételek minél teljesebb körű kihasználására alapozottan továbbra is el-

sődleges cél a belpiaci igények, a hazai fogyasztó élelmiszerigényeinek megfelelő mennyiségben, minőségben és elérhető áron történő kielégítése. Ugyancsak alapvető piaci cél, hogy a külpiacokon is versenyképes termékek előállításával fokozzuk exportárbevételünket, megőrizzük és fejlesszük hagyományos exportpiacainkat és új piacokat találjunk agrártermékeink számára.

Magyarország reményeink szerint 2002-ben az EU tagja lesz. A csatlakozás optimális esetben az agrárgazdaság számára egy jelenleg 350 milliós lakosságot jelentő fogyasztói piacra való – vámhatárok nélküli – bejutást jelent, mely idővel, a csatlakozásra váró 11 közép-kelet-európai országgal együtt, akár 470 milliós piacra is bővíthet.

A csatlakozás versenyképességünk alakulására gyakorolt hatása ma még nem egyértelmű. Látható és érzékelhető, hogy az EU szigorúan szabályozott piaci rendtartásai a jogi és intézményi rendszer harmonikus együttműködésére épülnek. Az is nyilvánvaló, hogy az 1999 után kezdődő WTO tárgyalásokra való felkészülés jegyében változó, a további liberalizáció irányába elmozduló közös agrárpolitikához kell majd csatlakozásunk idején alkalmazkodnunk.

Termékeink a hazai és akkori EU-n belüli belső piacon vámhatárok nélküli megmérettetésre számíthatnak. A verseny minden tagállam piacán azonos intenzitású lesz és a költségek alakulása, a minőség, a megbízhatóság, a változó piaci igények

”
Továbbra is elsődleges cél a belpiaci igények, a hazai fogyasztó élelmiszerigényeinek megfelelő mennyiségben, minőségben és elérhető áron történő kielégítése. Ugyancsak alapvető piaci cél, hogy a külpiacokon is versenyképes termékek előállításával fokozzuk exportárbevételünket.
”

és nem utolsó sorban a marketingmunka dönt majd a piaci megmértetésben.

A magyar áruk ma szilárd piaci pozíciókkal rendelkeznek a hazai kereskedelemben, mezőgazdasági és élelmiszeripari termékeink mintegy 70%-a ma is belpiacon talál gazdára. Az Egységes Belső piacba való integrálódásunk során felértékelődik a hazai piacon való megmaradás kérdése. De a hazai piac megőrzése nem csupán önmagáért fontos, hanem az EU-n belüli piaci jelenlét biztosítása nyugat-európai piacaink fejlesztése szempontjából is lényeges. Referenciát adó hazai piac hiányában ugyanis tartós exportsikerek sem alapozhatók meg, külpiazi marketingmunkánk hiteltelenné válhat.

A jelenlegi magyar belső piac felvevőképességét az életszínvonal alapvetően befolyásolja. A hivatalos gazdasági prognózis szerint 2000-ig évi mintegy 2%-os fogyasztásbővülésre számíthatunk, ami az ezredforduló után 3%-ra emelkedhet. A fogyasztásnövekedés azonban nem egységesen, hanem erősen differenciáltan valósul meg. Egyrészt a kisebb fizetésű rétegek vásárlásai stabilizálódnak, másrészt – racionális fogyasztói viselkedést feltételezve – a magasabb fizetésű rétegek élelmiszerkereslete nő. A változások a fogyasztói igények erős szegmentálódásával járnak, ami egyértelműen a magasabb hozzáadott értékű, magasabb feldolgozottságú termékek iránti kereslet növekedését és az alacsonyabb feldolgozottságú termékek iránti kereslet stagnálását vetíti előre. A versenyképesség kérdése mindkét keresleti szinten kényszerítő erővel hat. A tét nem kisebb, mint a gazdasági növekedéssel párhuzamosan bővülő hazai élelmiszerpiacon megőrizni és lehetőség szerint bővíteni a hazai termelési fogyasztói bázisát.

Világpiaci tendenciák

Az OECD napirendjére tűzte az élelmiszerpiacok középtávú prognózisával foglalkozó elemzését. A jövő évezred első évtizedének élelmiszerpiacát vizsgáló anyag szemléletes előrevetítése annak a közgazdasági környezetnek, világpiaci miliónek, amelyben a magyar gazdaság szándékaink szerint csatlakozik az EU-hoz és a GATT-WTO megállapodás újratárgyalását követő kereskedelmi világrend az élelmiszertermékek világkereskedelmének mozgásterét már érdemben befolyásolja.

Az OECD elemzői a következőkre számítanak:

- A mezőgazdasági termékek piacát továbbra is a javuló feltételek túlsúlya jellemezi. A gabonafélék, olajosmagvak és állati termékek világpiaci árai emelkednek. A javulás feltehetően még a 90-es évek elején tapasztalt konjunkturális áremel-

kedést is meghaladja. A világ élelmiszerkereskedelmét tehát javuló feltételek, növekvő világpiaci árak és bővülő élelmiszerkereskedelem jellemzi.

A hazai piac megőrzése nem csupán önmagáért fontos.

Referenciát adó hazai piac hiányában ugyanis tartós exportsikerek sem alapozhatók meg, külpiazi marketingmunkánk hiteltelenné válhat.

- Az élelmiszerárak alakulását és a forgalom nagyságát az 1999. után várható kereskedelempolitikai változások (WTO) és a nem OECD országok, főként távolkeleti országok részéről megnyilvánuló erős importkereslet befolyásolja. Fontos ár-növelő hatás tulajdonítható ugyanakkor az exportszubvenciók tervezett nagyarányú leépítésének is. (Ha ezek a tendenciák megerősödnek, akkor feltehető, hogy sem az USA, sem az EK nem kényszerül a gabonakivitelét serkentő exportszubvenciók rendszer állandó működtetésére.)
- Az EU gabonaár-támogatásának további csökkentésével lesz képes növekvő piaci részesedést elérni a gabona világpiacán.
- Az állami beavatkozás mértéke a tejtermékek, a cukor és a rizs piacán feltehetőleg erős marad. Számos mezőgazdasági termék esetében a magas vámok továbbra is akadályozzák a GATT-kvótákon felüli termékkereskedelmet. Hasonló fékező hatást gyakorol a világ élelmiszerkereskedelmére az állami kereskedelem jelenléte és piactorzító hatása.
- Az élelmiszerek előállításával kapcsolatban feltehetőleg fokozódik a fogyasztók érzékenysége. A szabályozás iránti igény kiterjed az élelmiszerbiztonság és élelmiszerminőség, a szermaradványok szintje, a szennyezettség mértéke, az állatokkal való bánásmód és a genetikai manipuláció területeire is.

Csatlakozási esélyek, változó EU

A csatlakozás tervezett időpontjában a jelenlegi EU-t jellemző feltételrendszer, lényeges elemeit tekintve már, érvényét veszti vagy módosul. Az EU költségvetését megszabó, szabályozási rendszerét alakító külső és belső tényezők jelentősen módosíthatják azt az EU-t,

amelybe igyekszünk és amellyel a csatlakozási tárgyalásokat ez év március végén megkezdjük.

Néhány elemét ezen változásoknak már ma is sejteni lehet és ezek – ha nagy bizonytalanság mellett is, de – körülírhatók. Nézzük, milyen külső és belső kényszerek befolyásolhatják, változtathatják, módosíthatják csatlakozásunk idején az EU-t.

A legfontosabb *külső kényszert* az újabb liberalizációs lépésre készülő világkereskedelmi szervezet, a WTO, ill. annak a szabadkereskedelmet erőtető csoportja diktálja. A szabadabb élelmiszerkereskedelemben érdekelt országok erőteljes pressziót gyakorolnak a piacaikat erősen védő, protekcionista országokra és integrációkra. Így fel kell készülnünk:

- egyrészt az érdekeinket tükröző álláspont kialakítására és annak a lehetőségekhez mért érvényesítésére,
- másrészt arra, hogy az EU az 1999-et követő időszakban, az újabb liberalizációs lépéseknek köszönhetően, bizonyos mértékben rákényszerül belső piaci árának a külső piaci árakhoz való további közelítésére és az exporttámogatás drasztikusabb leépítésére.
- Az eddig folytatott WTO-szintű informális megbeszélésekből kitűnik, hogy a GATT megállapodás soron következő felülvizsgálata nagy valószínűséggel az import előtt álló akadályok további leépítését, a kötelező piacnyitás minimális mértékének növelését, a vámszintek mérséklését és a forgalmat kevésbé akadályozó kvótaadminisztráció kialakítását tűzi ki célul. Erőteljes a nyomás a világkereskedelmet leginkább torzító exporttámogatások teljes felszámolására, az állami kereskedelem visszaszorítására.

Ami a *belső tényezőket* illeti, igen erőteljes törekvés mutatkozik a pénzügyi szigor fokozására, az egységes pénznem bevezetése és a monetáris politika közösségi politikák szintjére való emelése miatt tapasztalható nadrágszám-meghúzó költségvetési politika érvényesülésére.

Az ún. kemény maghoz való tartozás feltételeit meghatározó konvergenciakritériumok komoly áldozatokat követelnek az EU gazdaságilag erős pozíció-

ban levő tagállamaitól is, nemhogy a szegényebektől. A szociális feszültségeket felszínre hozó, a munkanélküliséget gerjesztő restriktív pénzpolitika a választópolgárokat is erőteljesen befolyásolja, érzékenyebbé teszi, amikor az agrártámogatások nagyságrendjét és elérhetőségének módját firtatják. Az is igaz ugyanakkor, hogy az EU ún. közös-piaci szakaszára jellemző önellátásra törekvés időszaka régen a múlté. Az 1992-es agrárpolitikai reform óta a Közösség a kibocsátást csökkentő, az intervenciós készlet szinteket mérséklő, a termeléskorlátozás és a közvetlen ártámogatás helyett a belső piaci árakat a világgpiaci árakhoz közelítő, az árvesztéseket pedig kompenzáló politikához nyúlt.

Másfelől a vidék megoldatlan problémái, a környezetvédelem gondjai új dimenziókat nyitottak. Így az EU a 2000. évet követően egyrészt külső kényszerek hatására, másrészt megváltozott belső prioritásai következtében jelentősen mérsékli agrártámogatási büdzsáját és komoly ésszerűsítéseket tervez, deregulációs intézkedéseket irányoz elő az új – 2000–2006 közötti – költségvetési periódusban. Ezzel szemben növekvő kiadásokra lehet számítani a vidékfejlesztés, a rurális térségek, a munkanélküliséggel sújtott régiók gondjainak enyhítésében is, új dimenzióban jelenik meg az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás, a képzettségi szint elismerése.

Számunkra feltétlenül fontos: az EU-AGENDA 2000 c. bizottsági dokumentum szerint az agrártámogatások súlya, szerepe csökken. Felértékelődik ugyanakkor a kohézió szerepe, az egyenetlen fejlődésből adódó hátrányok csökkentésére irányuló politika.

A Közösség tehát csatlakozásunk idejére sokkal differenciáltabb képet mutat majd, mint manapság, az agrárpolitika mellett nagyobb hangsúlyt kapnak más fontos, ill. egyre fontosabbá váló közösségi politikák (mint a vidékfejlesztés, a környezetvédelem, a kül- és biztonságpolitika stb.). Még inkább az egyensúlyra törekvés jellemzi majd a pénzügypolitikát, ami nem feltétlenül pozitív hatású integrációs támogatottsági esélyeinket latolgatva, ugyanakkor a Strukturális Alapok fontosságának erősödése gazdasági fejlettségük jelenlegi szakaszában egyértelműen előnyöket hordoz számunkra.

Az EU AGENDA 2000 c. dokumentumból látható, hogy

A csatlakozás tervezett időpontjában a jelenlegi EU-t jellemző feltételrendszer, lényeges elemeit tekintve, érvényét veszti vagy módosul.

Néhány elemét ezen változásoknak már ma is sejteni lehet.

Az ún. kemény maghoz való tartozás feltételeit meghatározó konvergenciakritériumok komoly áldozatokat követelnek az EU gazdaságilag erős pozícióban levő tagállamaitól is, nemhogy a szegényebektől.

egyre fontosabbá válik az élelmiszerbiztonságra való törekvés, a környezetvédelem kérdésköre, a környezeti terhelés csökkentésére irányuló ösztönzés a biodiverzitás¹ lehetőségének biztosítása és a mezőgazdaság multifunkcionális jellegének elismerése. Mindezen felismerések és célrendszerre fogalmazott elvek új lehetőségeket nyitnak az újonnan csatlakozó országok számára is. Mindemellett, hogy az egységes belső piacon nagyobb teret kap a komparatív előnyök érvényesíthetősége (előnyösebb helyzetbe jut a versenyképesebb árutermelés), egyre szélesedő és jelentőségében is növekvő lesz a szociális indíttatású és környezetvédelmi megfontolású termelés ill. tájhasznosítás, értékmegővítés, a biológiai sokszínűség támogatása.

A jövő és a csatlakozáskori gazdasági környezet tehát egy, a versenyszférát és a szociális megfontolású mezőgazdaságot élesen külön kezelő, az intenzifikálást fékező, az extenzifikálást díjazó rendszerként kell elképzelni, melyben a magyar agrárgazdaság egyrészt a nemzetközi versenyképessége révén hódíthat kvótákkal nem fékezett és vámokkal nem terhelt piacokat az Unió egységes belső piacán, másrészt a Strukturális Alapok révén leszakadó térségei, kedvezőtlen adottságú vidékei számára lesz képes közösségi források bevonására.

A vázolt célrendszerből adódnak feladataink is. Így erőteljesebben kell törekednünk a termelés versenyképességének javítására, az ezt szolgáló támogatási elemek erősítésére. Így tovább kell folytatnunk:

- a műszaki korszerűsítés, technológiai fejlesztés támogatását,
- a meglévő kapacitások rekonstrukcióját és az infrastruktúra komplex fejlesztésének támogatását,
- a társulások, értékesítő, beszerző szövetkezetek alakulásának támogatását,
- az integrációk erősítését,
- a termelési alapok hatékonyabb használatát elősegítő tagosítást és a földkoncentráció elősegítését.

¹ A biodiverzitás, azaz biológiai sokszínűség, mint fogalom, ehelyütt (az adott szövegkörnyezetben) a biológiai sokszínűség megőrzését biztosító agrárkörnyezet-védelmi politikát jelenti. Legfőképpen az EU extenzivitási programjai, a környezeti terhelést csökkentő beavatkozásai, a táj adottságaival adekvát termelési szerkezet és hasznosítási mód preferálása tartozik ehhez a fogalomkörhöz. A biodiverzitás megőrzésére irányuló beavatkozások révén színesebbé válik a mezőgazdaság termékkínálata, a művelt kultúrák és tenyésztett állatfajok köre, a termelési funkciók háttérbe szorulásával, a természeti környezet igényeit figyelembevevő termelési szerkezet kialakításával harmonikusabb egységbe kerül természet és mezőgazdaság, megvalósulhatnak a tájvédelmi szempontok érvényesítésére, az élő környezet eredeti állapot szerinti fenntartására, vagy annak helyreállítására irányuló törekvések, egyúttal (az extenzív gondolkodásra való visszatérés révén) nagyszágrendekkel csökkenthető a mezőgazdasági eredetű környezetszennyezés.

Mindemellett intézményi hiányosságaink fokozottabb felszámolására, a belső piacok stabilitásának fokozására, a pénzügyi infrastruktúra fejlesztésére, az élelmiszerbiztonság, élelmiszerellenőrzés fokozására, az információáramlás és a piaci információs rendszer fejlesztésére, termékeink piaci fogadtatásának javítására (promócióra és a közösségi marketingre), a kereskedelmi logisztika fejlesztésére az eddigieknél fokozottabb figyelmet kell fordítanunk.

A versenyszférán kívüli agrártevékenység segítése érdekében elő kell készülnünk:

- az EU vidékfejlesztési támogatásainak fogadására,
- a programalkotás és a regionális intézményrendszer fejlesztésére,
- a kistérségi kibontakozási programok és a helyi önismeret fejlesztésére,
- hátrányaink, relatív elmaradottságunk prezentálására és az EU strukturális támogatásai érdekében a szaktanácsadói hálózat megszervezésére.

Mindehhez a versenyképesség javítására van szükség a versenynek leginkább kitett területeken és ehhez nem csupán a technológiai fejlesztést, hanem az információáramlás gyorsítását, az integrációk erősítését, az értékesítő, beszerző, önszervező szövetkezetek kialakítását is segítségül kell hívni.

A kedvezőtlen adottságú vidékek támogatáshoz juttatása érdekében komplex fejlesztési terveket kell kidolgozni.

Menetrend

A csatlakozási tárgyalások ideje alatt intenzív jogi és harmonizációs munka kell. Különösen azokra a területekre kell koncentrálnunk, ahol az EU ún. AVIS-a a kérdőívekre adott válaszaink nyomán hiányosságokat jelzett, jóllehet agrárgazdaságunk harmonizációs munkáját az EU elismeréssel illette.

Az 1997. júniusában ismertté vált kritika hatására ez év januárjától Agrárintervenciók Központ kezdte meg működését a minisztérium Agrárrendtartási Hivatalán belül, melyet a csatlakozás tényleges időpontjáig alkalmassá kívánunk tenni az EU agrártámogatásainak ügyintézésére és a kifizetések ellenőrzésére. A központi kifizetőhely felállítása és működésének megszervezése mellett 1998-tól átfogó reformot indítottunk az exportrezsim működtetése terén is, hiszen a piacrajutási támogatásokon belül jelentősen csökkentettük a közvetlen exporttámogatások szerepét, és a támogatás odaítélésének mechanizmusát is átalakítottuk (pl. automatikus normatív támogatások helyett a piaci helyzet változásától függő,

kvótákra darabolt pályázatási rendszer lép életbe, a támogatást az eltérő piaci akadályoknak megfelelően alakítjuk). Ugyanakkor nagyobb szerepet kapnak a költségcsökkentést eredményező és a minőségjavítást célzó támogatási elemek. Konkrét lépéseket tervezünk néhány alapvető mezőgazdasági termék belpiacának stabilizálására (mint a gabonafélék, vágóállat, tej stb.) és a piaci zavarok megelőzésére, ill. a piaci zavarok kezelésére.

Ezek mellett a termékminőség biztonságának fokozása agrártámogatási rendszerünk prioritásává vált, intézményrendszerünk szerves részét alkotja.

Ehelyütt érdemes megemlítenünk, hogy a Magyar Élelmiszerkönyv több mint 100 közösségi minőségi előírást tartalmaz és célunk az Élelmiszerkönyv mindhárom kötetének naprakésszé tétele. Támogatási rendszerünk preferálja a mezőgazdasági termékellátásban is az ISO 9000 szerinti minőségbiztosítási és a HACCP rendszerek kiépítését.

Versenyképességünk javításának fontos intézményi háttérét jelenti miniszter által létesített és idestova már a második éve működő közösségi agrármarketing szervezet. Ezen intézményünk élelmiszertermékeink hazai piacának bővítését és nemzetközi versenyképességünk növelését hivatott szolgálni. Országimázs-építést, a termékeink iránti kereslet élénkítését, minőség- és eredetjelző védjegyek bevezetését és elterjesztését várjuk a szervezettől.

Az EU-hoz való csatlakozás előkészítése érdekében 1996. eleje óta 16 szakmai, ágazati harmonizációs munkacsoport működik a tárcánál. Feltáró, elemző és javaslatkészítő tevékenységük alapvető fontosságú a pozíciós dokumentum kidolgozásához és nélkülözhetetlen derogációs igényeink megfogalmazásához. Az erre alapozott értékelő munka még tavaly ősszel elkészült és elkészült egy 2002-ig szóló, fél évekre lebontott, a legfontosabb jogi, intézményi, szervezeti változtatásokat tartalmazó akcióterv is.

A kidolgozott akcióterv módot nyújt arra, hogy a ma még meglehetősen széles skálán megfogalmazható derogációs² igényeink számát a csatlakozásig eltelt néhány év alatt önerőből, esetleg az EU PHARE programja segítségével, ill. az előcsatlakozásra szánt pénzalapok felhasználásával érdemben csökkenthessük.

² Valamely törvény (részbeni) hatályon kívül helyezése

”
Versenyképességünk javításának fontos intézményi háttérét jelenti a második éve működő közösségi agrármarketing szervezet.

◆
Országimázs-építést, a termékeink iránti kereslet élénkítését, minőség- és eredetjelző védjegyek bevezetését és elterjesztését várjuk a szervezettől.
”

Célunk a felkészülési folyamat gyorsításával és szervezettebbé tételével az, hogy kisszámú és valóban nagy gazdasági hatású kérdésekben jelezzünk derogációs (ideiglenes eltérési) igényt az Unió érvényes szabályozásához képest.

Ismételten fel kell azonban hívni a figyelmet arra, hogy a jelenlegi szabályozás és költségvetési arányok az EU-ban csak 1999-ig érvényesek. A 2000 és 2006. közötti időszak pénzügyi megalapozása az agrárpolitika újragondolását igényli a közösségen belül is. Jóllehet, az EU az 1992-ben elkezdett reformfolyamat továbbvitelét tervezi, az

AGENDA 2000 c. dokumentumban felvázolt bizottsági javaslat éles viták keretében érlelődik.

A világ meghatározó régióiban a nemzeti, ill. a közösségi agrárpolitika alakításában egyre inkább érződik az a felismerés, hogy a mezőgazdaság nem pusztán az élelmiszer-alapanyagok előállításában, az ipari felhasználásra szánt mezőgazdasági termékek termelésében fontos és meghatározó gazdasági tevékenység. Szerepe egyre inkább felértékelődik a vidéki táj alakításában, a vidék népességmegtartó képességének javításában, az ott élők életszínvonalának emelésében, a természeti környezet védelmében.

A lakosságot ugyanakkor mindinkább foglalkoztatják olyan kérdések is, mint az élelmiszerek biztonsága, a mezőgazdasági termelés etikai normáinak betartása, a termelés folyamatában felhasznált kémiai anyagok környezetre gyakorolt hatása, vagy az új technológiák (mint a géntechnológia) terjedése. Nem egyszerűsíthető le tehát a versenyképesség kérdése a kondíciókra és a munkakultúrára, a gazdasági méret és gazdálkodási hatékonyság kérdéseire. Fontos, hogy a piaci igények változására megfelelő módon és eredményesen reagáljunk.

Szerzőnk a
Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium főtanácsosa

Zöldség-gyümölcs vásárlásösztönzési akció

(Budapest – Győr, 1997)

Mottó:

„Mert amibe nem vonják be az embert, aziránt könnyössé válik.”

(Tom Hopkins, 1982)

A szakirodalomban „sales promotion” néven emlegetett gyakorlati marketingmódszer sok olyan apró ötletet jelent, amelyek a vásárlói érdekeltség növelésével a piaci keresletet növelik. A vásárlásösztönzés (korábban eladásösztönzés) célja a gyors értékesítési eredmény, valamilyen engedmény árán. Az engedmény többszorgáltatás is lehet (pl. a játék öröme).

A vásárlásösztönzés alapötlete az, hogy bevonja a vásárlót az eladásba. Kipróbálhatja, megnézheti, foglalkozik a termékkel.

Esetünkben a számos módszer közül a termék kipróbálását (ingyenes tapasztalatszerzést) szolgáló akciók közül a kóstoltatást választottuk.

Tapasztalatok szerint a leghatásosabb és leggyakoribb vásárlásösztönzési módszer az árkedvezmény. Az akció során a hangsúlyt a kóstolásra helyeztük, mivel az vezet leginkább a lojalitás kialakulásához. A szakirodalom szerint az időszakos árkedvezmények túlhangsúlyozása nemcsak kedvezmény-keresővé teszi az ár iránt kevésbé érdeklődő vevőket is, hanem a készletek szélsőséges alakulása miatt zavarokat is okozhat a bolti kínálatban. A kóstoltatás gyakorlati előnyei:

- Tanítás. Az új termék kipróbálása új szokást is alakíthat ki a fogyasztóban.

- Rég elfelejtett szokás felelevenítése. Volt olyan vevő, akit az ajándékba kapott ingyenfilm vett rá a régen elfelejtett fotózásra (relaunch).

Az akció előzményei és céljai

A Magyar Kertészeti Tanács, a kertészeti ágazatokat összefogó szervezet marketingtevékenysége 1997-ben hazai kertészeti kiállításrendezésre, szakmai rendez-

vények szervezésére, kiadványok megjelentetésére és tagjai termékei érdekében végzett vásárlásösztönzésre terjedt ki. Cél volt a hazai kertészeti szakma részvétele célpiacaink rangos nemzetközi kiállításain (Grüne Woche + Fruit Logistica Berlin, Anuga Köln stb.).

A zöldség-gyümölcs vásárlásösztönzési akció céljai.

- Az eladásösztönzés mint kollektív marketingmódszer kipróbálása és vizsgálata a zöldség-gyümölcs szektorban.

Indoklás. A zöldség-gyümölcs termékek versenytársai (édességek, vitamin készítmények stb. gyártói) rendszeresen és magas színvonalon alkalmaznak fejlett marketingmódszereket. A marketing-gyakorlat ma már tágan értelmezi a versenytárs termék fogalmát. Egy francia felmérés szerint a hagyományos élelmiszerek és háztartási cikkek vásárlásánál a döntések 60%-a kevesebb mint 20 másodperc alatt születik. Feltehetően a zöldség-gyümölcsfélék zöme is az ilyen impulzus-cikkek közé tartozik.

- Új, perspektivikus és az exportban sikeres termékek bevezetése a belföldi piacon (magnélküli görögdinnye, shiitake gomba).

Indoklás: szükség van presztízstermékekre és márkákra a kertészeti szektorban is. Magasabb ár, a minőség megkülönböztetése csak így érhető el. A tömegcikk ár-rugalmassága kicsi.

- A jelentkező nyárvégi túltermelés levezetése (szilva, görögdinnye).

- A Hortus Hungaricus '97 Nemzetközi Kertészeti Szakkiállítás és Vásár népszerűsítése.

Indoklás: cél, hogy az M0 mellett, Szigetszentmiklóson évente megrendezett hagyományos rendezvény Középkelet-Európa vezető kertészeti szakkiállítása legyen. Az akció időpontja: 1997. augusztus 28 – szeptember 21.

Termékek: saláta, dinnye, gomba, szilva, paradicsom, paprika

Az akció helyszíne négy fiókhálózatos kiskereskedelmi lánc volt. Az egységeket a láncok zöldség- és gyümölcsfelvásárlóival konzultálva választottuk ki.

A helyszínek: INTERSPAR Győr és Budapest, TESCO Győr és Budapest, CORA Törökbálint, JULIUS MEINL Sugár Áruház, Flórián Áruház, Budapest, VIII. Rákóczi út 59. (kisforgalmú), JÉÉÉ XIX. Batthány u. 3.

Indoklás:

A célunk az volt, hogy a jó minőségű árut forgalmazó eladási pontokat népszerűsítsünk, továbbá a zöldség-gyümölcs forgalmazás megítélésének javítása a láncokon belül, s hogy a láncok további beruházásokat végezzenek a szakma érdekében. A láncok rohamosan növelik bolt-egységeik számát. Előbb-utóbb mindegyik rászorul központi raktárak építésére, illetve a meglévők bővítésére. Nem szabad hagyni, hogy a fejlesztések során a zöldség-gyümölcs hűtlánc háttérbe szoruljon. Most van a döntés pillanata. Fontos lenne például a magas értékű és romlékony zöldség- és gyümölcsfélék esetében a hűtőpultok kiterjedt alkalmazása. Szükség lenne a láncok esetében korszerű, speciális zöldség-gyümölcs központi raktárakra, ahol nedves-hideg tároló biztosítja a romlékony áru átmeneti tárolását. Ebben a bolti imázst meghatározó és a gyorsan készpénzt hozó cikkekkel foglalkozó ágazatban különösen megéri a korszerű raktártechnika alkalmazása (számítógépes nyilvántartás, vonalkódos árukövetés) a kiskereskedelemben.

Az akció ellenőrzése kétszintű volt. A kóstoltatást kivitelező Dono Kft. és alvállalkozója, a Diák-munka Stúdió maga is végzett ellenőrzést. Mindezek felett a Magyar Kertészeti Tanácsnak az akcióban résztvevő szakemberei szűrőpróbaszerűen, illetve a Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem Marketing Tanszéki Csoportja rendszeresen ellenőrizték az akció kivitelezését.

A vásárlás ösztönzési akció hatékonysága

A forgalomnövekedés a zöldség-gyümölcs forgalom növekedését jelenti az akció hatására. Az értéket a cégek zöldség-gyümölcs felvásárlói adták meg. Ennek

A forgalom növekedése és az elért vevők száma

kóstoltatott termék	Cora	Tesco	Julius Meinl (+ Jééé)	Spar
gomba	shitake 60-100% barna csip. 20% csiperke 30% laska 20% *	csiperke 40%	csiperke: 15-20%	csiperke 40%
dinnye	magnélküli 20%	elfogyott, sót **	hagyományos fajták 15-20% ***	magnélküli elfogyott
egész zöldség és gyümölcs	nem sok forgalom- növekedés	Győr 20% a 4 közül	néhány boltban	folyamatosan 15%- kal többet rendelnek
Ft-növekedés	150-200 eft	700-800 eft	300-400 eft	700-800 eft
elért vásárlók	8-10.000 fő	18.000 fő	10.000 fő	18.000 fő
kontaktusok száma	64.000	96.000	70.000	80.000

*A Cora Hipermarket a vásárlásösztönzés idejére árárciót is tartott. Nem ritka, hogy a termelő és a kiskereskedelem maga is segíti (esetünkben árárcióval) az eladásiösztönzés sikerét.

**Az egyik lánc a szezon elején tartott magnélküli dinnyét. Ára majdnem a duplája volt, mint a hagyományosé. A nagy árkülönbség miatt a magnélküli dinnye nem fogyott és a szállítmányt vissza is küldték a termelőnek. A kóstoltatás következtében a vevők kikövetelték, hogy az áruház rendeljen újra. Az új szállítmány elkelt.

***A Julius Meinl boltokban csak hagyományos dinnyekóstoltatás folyt.

értéke 1,85–2,2 millió Ft az akció alatt és az azt követő hónapokban (augusztus, szeptember).

Az elért vásárlók: akik az akció alatt megfordultak a boltokban. A zöldség-gyümölcs szektor minden boltban vagy a bejáratnál, vagy hasonlóan feltűnő helyen volt, így minden betérő vevő önkéntelenül is vetett legalább egy pillantást rá. Az elért vásárlók száma: 54–56.000 ember. Az akció feltehetően több emberre volt hatással, mivel a célcsoport a háziasszonyok, a bevásárlók voltak, így a család, a háztartás más tagjainak ételmiszerfogyasztására is hatással volt. A kontaktusok száma: 310.000. A szám azért ilyen magas, mert a halmazódást is tartalmazza.

Az akció eredménye és tanulságai

Külföldi tapasztalatok szerint marketing eszközei a vállalati és a közösségi marketing esetében is alkalmazhatók. A közösségi marketing a jelentős növekedési potenciállal rendelkező kis- és közepes vállalkozók esetében vállal hiánypótló feladatot. A hazai ételmiszergazdaság szempontjából kiemelkedő jelentőségű a hazai termesztésű, magas presztízsű és drága termékek elterjesztése. A shiitake gomba és a magnélküli görögdinnye kóstoltatásának sikere bizonyítja, hogy a termelőkkel egyeztetett, célzott, kollektív marketingmunkával kedvező ár és magas presztízs érhető el.

Feladatunk az, hogy a piac és a termelők kívánságait kielégítő termékeket találjunk és ezeket segítsük. 1998-ban akciót terveztünk spárgára, sütőtökre, a pul-ton hosszan eltartható paradicsomra, a jégsalátára, a málnára, a Gála és az Elstar almára, a magnélküli dinnyére, a körtére és egyes gombatípusokra.

A kiskereskedelmi láncok és a termelők az akció fontosságát felismerve lehetőségeikhez képest minden támogatást megadtak.

Sikeres volt a magnélküli dinnye és a shiitake gomba bevezetése. A láncok érdeklődése megnőtt az újdonságok iránt. A fogyasztók elfogadták a magnélküli dinnye magas árát annak édesebb íze, jobb tárolhatósága és egyszerűbb fogyaszthatósága ellenértékéért. A drága és ismeretlen shiitake gomba forgalma is megnőtt.

A túltermelés levezetésére tett kísérlet feltehetően a program rövidsége miatt nem volt értékelhető.

Tanulság, hogy egyszerre négyféle árunál többet nem szabad kóstoltatni!

Fontos a pontos és rendszeres ellenőrzés. Minden kóstoltató napon kell ellenőrzés. A kóstoltatók oktatása kiemelkedő fontosságú és a helyszínen a leghatékonyabb.

A vásárlásösztönzés a nagyforgalmú boltok esetében bizonyult a leghatékonyabbnak.

Az akciók a pozitív eredmények következtében folytatódtak.

Az akció résztvevői

Szervezők: A Magyar Kertészeti Tanács, a Zöldség Terméktanács, a Gyümölcs Terméktanács, a Zöldség Terméktanács Gomba Tagozata, a Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem Marketing Tanszéki Csoport.

Támogatók: az FM Agrármarketing Centrum, A Magyar Felsőoktatásért és Kutatásért Alapítvány.

Együttműködők: a Spar Magyarország Kereskedelmi Kft., a Globál-Tesco Kereskedelmi Kft., a Cora Magyarország Kft., a Julius Meinl Magyarország Kft., a Dono Direkt Marketing Kft. és az Ex Horto Kft.

Az akció szakmai koordinációját a terméktanácsok végezték. Az eladásösztönzés megszervezését pályázat útján a Dono Direkt Marketing Kft. nyerte el. A Hortus Hungaricus '97 Nemzetközi Kertészeti Szakkiállítás és Vásár keretében az Ex Horto Kft. nyújtott segítséget. A kapcsolódó akciókat a Magyar Kertészeti Tanács és a Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem Marketing Tanszéki Csoportja koordinálta.

Szerzőink az OZTT, Gomba Tagozat, illetve a KÉE, Marketing Tanszéki Csoport munkatársai

magyar
műhely

Az 1962-ben Párizsban alapított folyóirat a modern irodalom, zene, képző- és médiaművészet fóruma.

Kiadja a Magyar Műhely Alapítvány.

Megrendelhető a kiadó címén:
1027 Budapest, Csalogány utca 3/c.
E-mail: sxs@ludens.elte.hu

Előfizetési díj: 1200,- Ft/év.

KÉRJÜK, TÁMOGASSA AZ ALAPÍTVÁNYT!

Számlaszám:
10102086-09742602-00000000



TOVÁBBKÉPZÉS



A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem KÖZGAZDASÁGI TOVÁBBKÉPZŐ INTÉZETE

felvételt hirdet az 1999. februárban induló szakirányú továbbképzéseire és tanfolyami képzéseire.

Jelentkezési határidő: 1998. október 31.

Jelentkezési lapot, tájékoztatót az Intézet Tanulmányi Osztályán lehet beszerezni.

Cím: 1092 Budapest, IX. Köztelek u. 8. I. emelet 110–113. szoba.

Postacím: 1444 Budapest, Pf.: 275. KTI

Telefonszám: 216 44 41, 216 44 42 vagy 216 44 43

A SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSEKET a következő témákban tervezzük beindítani:

- Elemző statisztikus szak
- Nemzetközi gazdasági kapcsolatok – nemzetközi vállalkozások szak
- Vezetési és szervezési szak
- Marketing szak
- Pénzügyi szak
- Gazdálkodástudományi szak
- Agrárközgazdasági szak
- Vállalkozó-menedzser szak
- Értékelemző szak
- Környezetvédelmi menedzser szak
- Iparjogvédelmi szak
- Biztosítási szak
- Személyügyi szak
- Jövőkutatás, előrejelzés (Stratégiaformálás) szak
- Egészségügyi menedzser szak
- Belügyi gazdasági szak
- Védelemgazdasági szak
- Gyógyszerügyi menedzser szak
- Számítástechnika szak
- Ingatlangazdálkodás szak
- Gazdaságpolitika szak
- Gazdasági ellenőrző szak
- Turizmus szak
- Projektmenedzsment (Fővállalkozás) szak
- Nemzetközi remlámmenedzser szak (IAA rendszerű képzés)
- Közigazgatás gazdálkodása és ellenőrzése szak
- Közigazgatási gazdálkodás és informatika szak
- Európai adójogi és számviteli szakértői szak
- Városmenedzseri (városgazdasági) szak
- Üzemeltető menedzser szak
- Térségi-települési marketing menedzser szak

Általános tudnivalók:

A képzés általában 4 félévig tart. Az előírt vizsgák letétele után szakdolgozatot kell írni, melynek sikeres védését követően adjuk ki az oklevelet.

A foglalkozások hetenként általában egy napot vesznek igénybe és 10–17 óra között kerülnek megtartásra.

Jelentkezési feltételek:

A szakirányú továbbképzésekre államilag elismert felsőfokú iskolai végzettséggel lehet jelentkezni.

A kiadható oklevél tartalma az alapképzettségtől és az elvégzett szaktól függ.

Tanfolyamaink:

Gazdasági tanfolyamaink elsősorban az aktuális gazdálkodási-, pénzügyi-, adózási- és vezetési tudni-valókat tartalmazzák.

Szakképesítést nyújtó tanfolyamaink a rendeletileg előírt követelményrendszer szerint épülnek fel, s eredményes szakvizsga utáni képesítést igazoló bizonyítványt adnak.

Külön megbízás alapján intézményeknél, gazdasági társaságoknál, vállalkozásoknál új munkakörök, feladatok szakszerű ellátását segítő céltanfolyamokat szervezünk.

1999. évben induló tanfolyamok közül néhány.

- Alapfokú értékelemző tanfolyam intézményeknél, gazdasági társaságoknál, vállalkozásoknál
- Társasházak ügyintézése, vezetése
- Objektum-orientált programozás, tervezés alapjai
- Az SQL nyelv különböző szabványai és továbbfejlesztései
- Gyakorlati adatbáziskezelés, alkalmazásfejlesztés Ms Access-szel
- Felszámoló, vagyonfelügyelő és végelszámoló tanfolyam
- Biztosítási ügyintéző szaktanfolyam
- Biztosítási tanácsadó szaktanfolyam
- Marketing-, reklám- és PR-menedzser szaktanfolyam
- Statisztikus ügyintéző szaktanfolyam
- Felsőfokú statisztikus (elemző) szaktanfolyam
- Okleveles pénzügyi revizori szaktanfolyam
- Mérlegképes könyvelő (vállalkozási szak)

A RÉSZLETES TUDNIVALÓKAT A TÁJÉKOZTÁTO FÜZETÜNK TARTALMAZZA!

Közgazdasági Továbbképző Intézet

Kínáról – beruházóknak

A következetes makrogazdasági politika, a megfelelő mértékben szigorított fiskális politika és a felgyorsított szerkezeti átalakítás a gazdaságban lehetővé tette Kína számára a stabil növekedést alacsony infláció mellett.

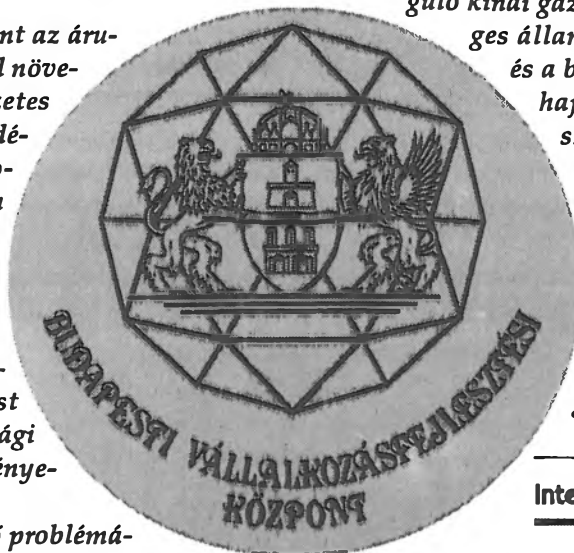
A statisztikai adatok szerint az áruellátás jelentősen nőtt a stabil növekedés eredményeként. Az előzetes adatok szerint a GDP növekedése 1997-ben 8,8 % volt. A gabonatermelés az 1996. évi szinten alakult az őszi vetésterület csökkentése és a termelt gabonafélések arányának változtatása következtében. Ennek ellenére a mezőgazdasági termelés stabil növekedést mutatott a kiegészítő gazdasági tevékenység fejlődése eredményeként a falugazdaságokban.

A kínai gazdaság alapvető problémája 1997-ben megváltozott, a hangsúly a mennyiségi ellátásról a gazdasági szerkezetre helyeződött át. A gazdaságirányításnak így a szerkezet-átalakításra kell koncentrálnia. Az alacsony infláció eredményeként a szakértők 1998-ban a makrogazdasági ellenőrzésben hangsúlyváltást javasolnak, hiszen a túlszabályzás következtében a gazdasági növekedés lassulása következhet be.

A GDP növekedése az előző évi 9,7 %-ról 8,8 %-ra csökkent. Ezzel a gazdasági növekedés lassulása a veszélyes zónába ért (szakértők szerint a határ Kína esetében 8 %), miközben Pekingnek gyors intézkedéseket kellene hoznia új munkahelyek teremtése, a veszteséges állami vállalatok reformja nyomán kialakuló szociális feszültségek felszámolása érdekében. A belső fogyasztás bővülése az elmúlt években jelentős szerepet játszott a kínai gazdaság kétszámjegyű növekedésében. A fogyasztás 1997 végére azonban visszaesett és ehhez társul még a külföldi tőkebeáramlás lassulása is. Különösen veszélyes helyzet alakult ki a szocialista iparosítás fellegetőzések számító észak-keleti

tartományokban. A jelenlegi trend 6-8 hónapos fennállása esetén számolni kell a munkanélkülivé vált tömegek mind gyakoribb megmozdulásaival is.

A szociális problémák kialakulása mellett a gyengülő kínai gazdasági teljesítmény a veszteséges állami vállalatok felszámolásának és a bankrendszer reformjának végrehajtását is veszélyezteti. Ez viszont már kihathat az egész ázsiai térségre, hiszen elkerülhetlenné teszi a kínai valuta leértékelését az export ösztönzése és ezáltal a növekedés táplálása céljából. Egyúttal viszont súlyosbítaná a már meggyengült dél-kelet-ázsiai gazdaságok válsághelyzetét.



Intenzív beruházás

Peking a RMB leértékelésével lehetetlen helyzetbe hozná az ázsiai szomszédokat, miközben nem biztos, hogy az meghozná számára a kívánt eredményt. Hátrányos lenne viszont a készpénzhiánnyal küszködő pekingi vezetés számára a gazdaság megélénkítését célzó nagyszabású infrastrukturális projektek kivitelezésében, a külföldi beruházók aktív részvételének biztosításában.

Kínában 1992-ben egyszer már sikerült visszafordítani a gazdasági hanyatlást, de az akkori helyzet merőben más volt, számottevő áruhiány jellemezte. A kormányzat a hitelfeltételek enyhítésével lehetővé tette a vállalatoknak az intenzív beruházást, és a gyors növekedést biztosította a növekvő paci kereslet. Jelenleg viszont túltermelési válság alakult ki, szinte nincs olyan ágazat Kínában, ahol a kínálat ne haladná meg a keresletet, jelentősek a felhalmozott, eladhatatlan raktárkészletek. 1997. októberében az Állami Statisztikai Hivatal jelentése szerint az eladatlan raktárkészletek értéke 73,4 milliárd USD volt, 13 %-kal több, mint az előző év hasonló időszakában. Nem csoda, hogy az

import mindössze 1 %-kal nőtt 1997-ben. A gyártók és nagykereskedők többszöri árcsökkenésre (min. 10 %) kényszerültek. A kormányzat inflációellenes politikája következtében a hitelpolitika eközben csak kismértékben enyhült. Így sikerült elérni, hogy a kiskereskedelmi árak mindössze 0.8 %-kal nőttek tavaly, illetve az év utolsó negyedében gyakorlatilag csökkentek.

A defláció kialakulásának veszélye fenyegeti a beruházási légkört is. Az állótüke beruházások növekedése 9 %-ra csökkent tavaly az 1996. évi 12.7 %-ról. Ez részben annak is köszönhető, hogy túltermelési válságban a kedvező beruházási lehetőségek száma lecsökken. Körültekintőbb politika szükséges tehát a projektek kiválasztásánál.

Tovább rontja a helyzetet, hogy a városi lakosság mintegy 90 %-a az elmúlt időszakban beszerezte a számára elérhető háztartási gépeket, szórakoztató elektronikai cikkeket. A lakossági fogyasztást – amely a GDP felét tette ki – visszaveti a jövedelmek növekedésének lelassulása, a növekvő munkanélküliség és a meglévő munkahelyek megtartásának bizonytalansága. A dolgozók 90 %-a a munkanélküliségtől tart leginkább a Tigris évében. A problémát jelzi a kiskereskedelmi értékesítés növekedésének lelassulása 10.7 %-ra, az előző évi 13 %-ról.

Az 1997. év egyetlen sikerágazata a külkereskedelem, ahol az export növekedése 20 %-os volt. 1998-ra azonban már a kereslet csökkenésével kell számolni – elsősorban a válságsújtotta dél-kelet ázsiai országokban – és számottevő lesz a valutaleértékelések következtében kialakult hátrányos versenyhelyzet hatása is.

Az állami szektor mellett a szövetkezeti vállalatok is nehéz helyzetben vannak. Ezek az ipari termelés 40 %-át adják és az iparban dolgozók 25 %-át foglalkoztatják. Tavaly 11 %-os termelésnövekedést értek el az előző évi 17,2 %-kal szemben. Sújtja őket a primitív menedzsment, a túl széles termékkála, a nagy adósságállomány. A gyors növekedés közepette mindezekkel együtt is életképesek voltak. Azonban akár helyi, akár külföldi alapítású, akár állami, szövetkezeti, vagy magánvállalat, a gyenge szereplők képtelenek lesznek túlélni az elkövetkező igen kritikus időszakot. Pekingben például erre öt nagy, nemrégiben fel-

épített és átadott áruház bezárása igen rövid nyitvatartást követően, illetve az alkalmazottak tömeges elbocsátása a termelő és szolgáltatási szférában egyaránt. A háztartási villamos gépek 100 gyártója közül várhatóan csak a 10 legnagyobb lesz képes fennmaradni.

A munkahelyek számának növekedése a szövetkezeti szektorban jelenleg csak fele az 1992–93. évinek. Ez lelassult a magán és külföldi alapítású vállalatoknál is. A munkanélküliség hivatalos adatok szerint 3.6 % volt a városokban 1996-ban, de ez nem tartalmazza a 30 millió, falakon belüli munkanélkülit az állami vállalatoknál, illetve a 150 millióra tehető falusi munkaerő-fellesleget. Több mint 70 milliós a faluhelyről városba igyekvő vándormunkaerő, amelynek talán 20 %-a talál munkát. Egyes becslések szerint a tényleges munkanélküliség elérheti a 20 %-ot is.

Bizonytalan reform

A munkaerőpiac további romlása is meghiúsíthatja az állami vállalatok reformját. 1997 végéig már így is mintegy 12 millió ember került az utcára és csak a fele talált új munkára. A jövő sem igazán rózsás a már munkanélküliek számára, hiszen egyes elemzők szerint a jelenlegi lassulási trend minimum két évig tart, hacsak Peking nem vált erőteljesen irányt. A feladat a stabil gazdasági növekedés biztosítása az infláció és a munkanélküliség alacsony tartása mellett.

A tervezett intézkedések monetáris jellegűek. A Kínai Népi Bank (PBOC) az elmúlt két évben háromszor csökkentette a kamatlábakat és nemrégiben újra limitálta az állami bankok által nyújtható kölcsönöket. Azonban nem a szigorú hitelpolitika, hanem a megcsappant kereslet a jelenlegi makrogazdasági válság oka és ezen monetáris eszközökkel nehéz változtatni. Igazolja ezt az is, hogy a pénzügyi politikán már közel egy éve enyhítettek, de az állótüke beruházások és a gazdasági növekedés tovább lassult, miután a vállalatok és bankok nem élnek a hitelfelvétel lehetőségével. A reformok végrehajtásának nyomása alatt a kínai bankok ma már versenyeznek a perspektivikus projektekért és megtagadják a hitel-

Rontja a helyzetet, hogy a városi lakosság mintegy 90%-a az elmúlt időszakban beszerezte a számára elérhető háztartási gépeket, szórakoztató elektronikai cikkeket. A lakossági fogyasztást – amely a GDP felét tette ki – visszaveti a jövedelmek növekedésének lelassulása.

Egyes közgazdászok a hazai fogyasztás fellendítéséhez például megnövelt ütemű infrastrukturális fejlesztéseket és tömeges lakásépítési akciókat javasolnak. A gond csak az, hogy a kormányzat készpénz szűkében van és jelentős a költségvetési deficit is.

nyújtást a kevésbé ígéretes vállalkozásokhoz. A hitelpolitika további enyhítése tehát várhatóan nem segít a recesszió elkerülésében.

Egyes közgazdászok a hazai fogyasztás fellendítéséhez például megnövelt ütemű infrastrukturális fejlesztéseket és tömeges lakásépítési akciókat javasolnak. A gond csak az, hogy a kormányzat készpénz szűkében van és jelentős a költségvetési deficit is. A múltban Kína ilyen esetekben tőkeinjekcióért fordulhatott Hongkonghoz, de most Hongkong is szorult helyzetben van. A hazai beruházási alapok szükségessége, illetve a helyi önkormányzatoknál a lehetőség hiánya kötvénykibocsátásra, helyi projektek finanszírozásához egyenlőre megnehezíti a hatalmas kínai lakossági megtakarítások felhasználását az infrastruktúra fejlesztésére. A lakásépítési program sem futtatható jelentős állami szubszidió nélkül. Sok újonnan felépített lakás üres már ma is. Hosszú lejáratú, alacsony kamatú lakás-jelzálog-hitelek már léteznek Kínában, de a fogyasztás-finanszírozási bankoknak nincs módjuk ellenőrizni a kliensek hitel-visszafizető képességét, illetve munkanélkülivé válásuk esetén tehetetlenek.

Kína számára esetleg gyors kiutat jelenthetne az export ösztönzése valutája leértékelése révén, de ezzel politikai és gazdasági okok miatt Peking kívár. Más megoldásokhoz kell tehát folyamodnia. Közgazdászok szerint a vásárlóerő, a falusi elosztóhálózatok fejlesztése és a vállalati menedzsment terén már kismértékű javulás biztosíthatja Kína számára azt az 1-2% pluszt a GDP növekedésében, ami a megoldást jelentheti.

Li Lanqing miniszterelnök helyettes Davosban a mezőgazdasági öntözési rendszerek fejlesztését, szállítmányozási, high-tech, lakásépítési és környezetvédelmi projektek kivitelezését jelölte meg, mint a fejlődést biztosító és munkahelyeket teremtő húzóágazatokat az elkövetkező időszakra. Ezek finanszírozását az adórendszer korszerűsítésével (az adók maradéktalan behajtásával), a lakossági megtakarítások bevonásával és a politikai stabilitás és magas gazdasági növekedés által ösztönzött külföldi tőkebeáramlás segítségével kívánják biztosítani.

Gazdasági prognózis

• *Gazdaságpolitika:*

Összességében változatlan marad, központban a fenntartható növekedés, alacsony infláció és a kereskedelem további liberalizálása áll. Az állami vállalatok reformja, a fellépő munkanélküliség és a szociális feszültségek megoldása az elkövetkező öt év legfontosabb feladata. A KKP vezető szerepe – úgy tűnik – fennmarad, függetlenül a gazdasági problémák és az etnikai, vallási és szociális feszültségek kiéleződésétől.

• *GDP:*

A GDP növekedését 2001-ig átlagosan évi 8 % körül prognosztizálják, melynek hajtóereje a várt évi 7 % -os belső fogyasztásnövekedés és 12-13 %-os állótoke beruházás növekedés lesz. Kína számára ebben az időszakban kedvez a világgazdaság pozitív fejlődési trendje – a dél-kelet ázsiai válság visszafogó hatása ellenére – és a kínai állami vállalatok szerkezetátalakításától várt eredmény.

• *Fiskális politika:*

A kormányzat „mérsékelt szigorú” fiskális politikája azt jelzi, hogy a gazdaság túlfűtöttsége ma már nem probléma. Feladat az alacsony infláció mellett a gazdasági növekedés biztosítása, amit az iparvállalatok reformja során kialakuló munkanélküliség nehezíti meg középtávon. Az adóbevételek 1997-ben rekordértéket értek el és az Állami Adóhivatal a megnövelt üzleti adó (5 %-ról 8 %-ra) és a biztosítási tranzakciókra kivetett magasabb illeték révén növelte bevételeit. Ezek mérséklése a tőkepiac fejlődése érdekében a közeljövőben nem várható.

• *Piaci kereslet:*

A kamatlábak csökkentése 1997. októberében növelte a belső fogyasztást és élénkítette a hazai tőzseforgalmat. Növekedni fog a csúcstechnológia és a minőségi áruk importja Kínába az évezred végére, amelyhez a várható WTO és az APEC tagság által liberalizált kereskedelem is hozzájárul. A növekvő munkanélküliség ellenére jelentős reálkeresetnövekedést prognosztizálnak a nagyvárosokban, a fejlettebb keleti tartományokban és a főbb közlekedési vonalak mentén.

• *Infláció:*

A fogyasztói árindex az 1997. évi 2.8 %-ról 8-9 %-ra nő 2001-ig. A hitelpolitikában további enyhítések várhatók, melyeket a kormányzat kész lesz megtenni az állami vállalatok reformjának sikeres végrehajtása függvényében.

• *Kamatlábak:*

A növekvő infláció és a pozitív reálkamatok iránti igény következtében a kamatlábak magasak maradnak, de a fokozódó eladósodás az állami szektor szerkezetváltása során korlátozza a felső határt. 2001-re a kormányzatnak döntenie kell a tőkeszámlák konvertibilissé tétele ügyében és számításba kell vennie a kamatlábak hatását a valutaárfolyamok alakulására.

• *Valutaárfolyam:*

A RMB leértékelése fokozatos lesz az elkövetkező négy év során és 2001-re 11 RMB : USD arány kialakulása prognosztizálható. Az első komolyabb leértékelés 1998. második felére tolódik el a versenyképesség

fenntartása érdekében, a dél-kelet ázsiai pénzügyi válság nyomán. A késleltetést a HK dollár stabilitásának megőrzése és Zhu Rongji új - miniszterelnöki - hivatalba lépése is magyarázza.

• *Külső adósság:*

1997-ben 40 milliárd USD külkereskedelmi aktívum alakult ki. Az exportnövekedés azonban nem tartható fent és az import is növekedni fog a szerkezetváltáshoz szükséges növekvő mértékű technológiabehozatal hatására. A külkereskedelmi aktívum ennek következtében fokozatosan csökkenni fog és gyakorlatilag eltűnik 2001-re. Javítja majd a helyzetet, hogy a szolgáltatási kereskedelem deficitje 2001-re aktívummá alakul, ahogy a közvetlen külföldi beruházások tüzembe lépnek.

• *Politikai helyzet:*

A KKP hatalmi pozíciója Jiang Zemin vezetése alatt nem kérdéses 2001-ig. Jiang Zemin egyszemélyben államfő, a KKP főtitkára és a Központi Katonai Bizottság elnöke. Azzal azonban, hogy a KKP. 15. Kongresszusán elkötelezte magát az állami vállalatok reformja mellett, jelentős kihívásoknak néz elébe, annak negatív szociális következményei miatt. Jiang Zemin kétségtelenül politikai karrierje csúcán van, de a jövőben további kompromisszumok és hatalmának további erősítése szükséges, hogy biztosítsa a politikai konszenzust a várhatóan kiéleződő belpolitikai helyzetben.

(Forrás: *Economic Intelligence Unit, 1998. február*)

Gazdaságpolitika

Pekingben a kínai gazdaság helyzetéről 1997. decemberében rendezett szakértői konferencia főbb megállapításai:

- 1998-ra a gazdaság fő ellentmondásait elemezve a szakértők többsége a gazdasági szerkezet kiigazítását tartotta a legfontosabbnak, 20 %-uk azonban úgy vélekedett, hogy a gazdaság visszaesésének megelőzését kell kiemelten kezelni.
- Az ázsiai pénzügyi válság hatására 1998-ban várhatóan lelassul az export és a külföldi tőkefelhasználás növekedése. A hazai fogyasztás és a tőkebefektetés további emelkedése kevésbé biztosított, így a gazdasági növekedés - összességében nézve - valószínűleg csökken az 1997. évihez képest.
- A szakértők többségének prognózisa szerint 1997-ben a kínai GDP növekedése megközelíti a 9%-ot, amelyet megfelelőnek minősítenek. A szakértői vélemények 70 %-a szerint az 1998. évi gazdasági növekedést az 1997. évihez hasonló szinten kell tartani. A túl alacsony szint a foglal-

koztatás csökkenését okozhatja, a túl magas pedig kedvezőtlen lehet a gazdasági szerkezet kiigazítása szempontjából.

- A szakértői prognózis szerint az 1997. évi infláció 1 % körül lesz. Ezt a szakértők 35 %-a a bőséges piaci kínálatnak tulajdonította és megfelelőnek minősítette. A szakértők 65 %-a viszont alacsonynak tartja a jelenlegi árszínvonalat.
- 1998-ban, az árreformhoz kapcsolódó intézkedések és a makropolitika lazítása hatására az árszínvonal kismértékű emelkedésével számolnak.
- 1997-ben a betét- és hitelkamatok redukálása hatékonynak bizonyult a pénzügyi kockázat és a vállalatok terheinek csökkentésében. A szakértők 55 %-a az 1997-es hitelpolitika fenntartása mellett foglalt állást, 45 %-uk viszont úgy vélte, hogy megfelelő mértékben lazítani kell.
- A szakértők egyöntetűen kedvezőnek minősítették az 1997. évi fizetési mérleget. Meg voltak elégedve 1997-ben a bevételek nagymértékű növekedésével, a fizetési mérleg hiányának csökkenésével és a pénzügyi költségvetés megvalósításával. A prognózis szerint 1998-ban a bevétel és a kiadás növekedési mértéke emelkedni fog.
- A szakértők véleménye szerint 1998-ban a költségvetésnek támogatnia kell az állami tulajdonú vállalatokat és növelni kell a mezőgazdasági beruházásokat. Az utóbbi évek kitűnő terméseredményei ennek ugyan ellentmondani látszanak, de a mezőgazdaság alapjai nagyon gyengék.
- A prognózis szerint 1997-ben a teljes állóeszközberuházás növekedése 10 % körüli érték. Ezt az emelkedést a szakértők fele megfelelőnek, másik fele alacsonynak minősítette. 1998-ban a szakértők többsége szerint a növekedési mérték nem lesz alacsonyabb az 1997. évinél. Javasataik szerint kerülni kell a felesleges építkezéseket, kiemelten kell kezelni a piaccal rendelkező, magas hatékonyságú projekteket, a közlekedési, a hírközlési, az energetikai és más infrastrukturális beruházásokat.
- A szakértők 1997-ben a fogyasztási cikkek kiskereskedelmi forgalmának növekedését 11 %-ra becsülték. 1998-ra a tavalyival azonos mértékű fogyasztásnövekedést várnak, bár vannak, akik a növekedési arány 1-1,5 %-os csökkenésével számolnak 1997-hez képest.
- Előzetes adatok szerint 1997-ben a külkereskedelmi forgalom értéke 10,5 %-kal növekedett, az éves külkereskedelmi aktívum pedig megközelítette a 40 Mrd USD-t. Az 1998-as külkereskedelemmel kapcsolatban a szakértők aggodalmuknak adtak hangot. Véleményük szerint az idén az import növekedési mértéke emelkedhet, az export növekedése pedig csökkenhet. A dél-kelet-

ázsiai országok valutáinak nagymértékű leértékelése növelheti ezen országok exportpiaci versenyképességét, ami kedvezőtlenül befolyásolhatja Kína kivitelét. Számos kínai termékből túltermelés van, mivel a kivitel bővítése a cél. Így 1998-ban komoly problémákra lehet számítani az export területén.

- 1997-ben – előzetes adatok szerint – a regisztrált munkanélküliség megközelítette a 4 %-ot, a vállalatoktól közel 10 millió személyt bocsátottak el. A foglalkoztatási helyzet, a különböző szintű kormányzatok óriási erőfeszítései ellenére sem mutatkozik optimálisnak, bár közel négy millió embert sikerült újra munkába állítani. A felmérés során a szakértők 70%-a minősítette viszonylag rossznak az 1997. évi foglalkoztatási helyzetet. Prognózisuk szerint a foglalkoztatási helyzet 1998-ban valószínűleg tovább romlik. A szakértők 50%-a úgy véli, hogy 1998-ban a valódi munkanélküliség 5-7 % lesz, 35 %-uk pedig még magasabb, 7-9 % körüli munkanélküliséget jósol.

Ma Hong, az Államtanács Fejlesztéskutató Központjának tiszteletbeli elnöke szerint Kínának idén, a Tigris évében hat „tigris” kell megszelídítenie:

- Az állami tulajdonban lévő vállalatok növekvő nehézségekkel találják szembe magukat, miközben egyre több alkalmazottjuk veszti el állását.

- A bankok növekvő behajthatatlan adóssággal szembesülnek.

- A foglalkoztatás és a társadalombiztosítás további javításra szorul.

- Az új vállalkozásokat támogatni kell a mezőgazdaság műszaki fejlődésének, valamint a középső és nyugati területek fejlesztésének elősegítésére.

- A külföldi beruházások ösztönözték a vevők piacának kialakulását a kínai gazdaságban, míg a hazai vállalatok a külföldi riválisok intenzív versenyével kerültek szembe. Sűrűsödött a hazai vállalatok támogatása.

- Az állami tulajdonban lévő vállalatok reformjához szükséges racionális munkaerőáramlást akadályozó adminisztratív rendszert meg kell szüntetni.

Pénzügyi reform a dél-kelet ázsiai válság tükrében

A nemzetközi befektetők elszegvedett veszteségeik következtében átértékelik ázsiai politikájukat. Negatív kép van ki-

alakulóban Ázsiáról, de különbséget kell tenni az egyes országok között. A szociális feszültségek kiéleződése ellenére is a térségnek van lehetősége a talpra álláshoz és a valódi gazdasági növekedés eléréséhez az elkövetkező három éven belül.

Számos belső problémája ellenére Kína különbözik a válságújtott országoktól. Viszonylag zárt gazdasággal rendelkezik és határozottan folytatja a megkezdett reformokat, gazdasága erősödik még a lelassult növekedési ütem mellett is. Az infláció Kínában igen alacsony és várhatóan az is marad. Jelentős mértékű a külkereskedelmi aktívuma és a valutatartaléka, alacsony a külső adóssági ráta. Jelen helyzetben nem valószínű, hogy az ázsiai válság magával sodorja.

Kína tudatában van annak, hogy a pénzügyi reform elengedhetetlen feltétele a sikeres gazdaságfejlesztésnek. Az ázsiai pénzügyi válság még inkább rávilágított erre. A vállalati reform koreai modellje nem járható út Kína számára.

A külföldi megfigyelők túlértékelik az ázsiai válság hatását Kínára, az exportpiacok elvesztésének lehetőségét az olcsóbbá váló ázsiai versenytársakkal szemben. Hatása nem lebecsülendő, de nem lesz tragikus. Az export jelentős csökkenése sem befolyásolja nagy mértékben a kínai GDP reálértékét. Az export a GDP 1997. évi növekedéséhez mindössze 2.5 %-kal járult hozzá. Az 1996 évi 9 %-os GDP növekedésben pedig mindössze 0.8 %-ot jelentett.

Egy ország készenlétben

Lehet, hogy Kínának nem kell leértékelnie valutáját. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a juan gond nélkül megússza a dél-kelet ázsiai pénzügyi zűrzavart. Erről szó sincs. Nem árt, ha a Kínában befektetni kívánó üzletember hazafelé indulva a hátsó útvonalat választja a repülőtér felé; ezt az oldalt a hivatal emberei nem szívesen mutogatják. A Sanghajba érkező befektetőt végigviszik az újonnan épített expressz útvonalon a márvánnyal borított városközponti szállodák valamelyikébe, ahol a helybéliek mobiltelefonjai a pénzcserinálás ritmusára pittyegnek. Ám a visszaút a város nyugati hátországon keresztül, lepusztult utak lehangoló káoszán át kanyarog; egy régi, állami rézhuzalgár okádja a füstöt a zsúfolt épülethalmazban valahogy megmaradt parasztgazdaságok földdarabkái fölé; láthatóan vevőre ácsingó-

A Sanghajba érkező befektetőt végigviszik az újonnan épített expressz útvonalon a márvánnyal borított városközponti szállodák valamelyikébe, ahol a helybéliek mobiltelefonjai a pénzcserinálás ritmusára pittyegnek. Ám a visszaút a város nyugati hátországon keresztül, lepusztult utak lehangoló káoszán át kanyarog.

zó, egymás hegyén-hátán épült „luxusházak”; a szennyét egy kanálisba ontó festékküzem; madzaggal kipányvázott, ritka fácskák, az út szélén árulják; öszszetört teherautó, sofőrje otthagya, a rendőrségnek



Nem meglepő módon a külföldi befektetők egyre hűvösebben viszonyulnak Kínához. A tényleges külföldi befektetés kilátásai 1998-ban erősen visszaestek.



sem szúr szemet. Majd egy hatalmas felirat, rajta angol felirat: „A FEJLŐDÉS VITATHATATLAN TÉNY”. Ám, ha a kínai stílusú fejlődés kritikája nem volt vitatható azelőtt – a szegénységből kilábalni próbáló milliók aspirációinak brutális tagadását látták benne –, a dél-kelet ázsiai gazdasági zűrzavar most azt mutatja, hogy egyre inkább azzá válik. Úgy tűnhet, hogy Kína elkerülte azokat a problémákat, melyek számos szomszédját megrázkódtatták. Valóban, Ázsia általános megkönnyebbülésére Kína valószínűleg nem fogja leértékelni valutáját, a juant, mely a kompetitív valutaleértékelések újabb hullámát váltaná ki. Ettől függetlenül a krízis óriási hatással lesz Kínára. A kínai típusú fejlődés, melyre a bábáskodó állami beavatkozás és a gazdagságért folyó törvénytelen hajsza egyaránt jellemző, a források veszélyesen torz eloszlását eredményezte. Ez máris elégedetlenséget szít, és hamarosan veszélyeztetni fogja a növekedést.

Kína gazdasági életében megvannak ugyanazok a problémák, melyek szomszédait megrázták, különösen a pénzügyi szektorban. Az állami vállalatok és holdudvaruk a legutóbbi időkig rajta tartották a kezüket a kínai állami bankok által biztosított hiteleken. Thaiföldre, Malajziához és Indonéziához hasonlóan túl sok kölcsönként pénzt pumpáltak olyan spekulatív tulajdonfejlesztésekbe, melyek már soha nem térülnek meg. Sanghajban például az utóbbi egyetlen évtizedben több irodát építettek, mint Hongkongban négy évtized alatt.

Mindez visszaüt a bankokra. Egy nem régi ösztönzési rohamában a Kínai Népbank azt nyilatkozta, hogy az állami bankok rossz hitelei az összes kintlévőségek 5-6%-át teszik ki, ami háromszorosa a korábban elismert adatnak. De Kína notóriusan laza a kétes kintlévőségek megítélésében. Óvatos becslés szerint akár az összes kintlévőség (a GDP 18%-ának megfelelő összeg) 20%-a kétesnek számítana a nyugati kritériumok alapján. Ez azt sugallja, hogy 1996 végére a bankok 145 milliárd kétes kintlévőséggel rendelkeztek. Ma az alig

54 milliárd dolláros deklarált tőkealappal rendelkező kínai állami bankok – a sajátjukon kívül bárki kritériumai szerint – háromszorosan túllépték a csőd határát.

A helyzet azonban ennél rosszabb is lehet. A Tunnel című, a hatóságok hatókörén kívül, az Interneten terjesztett, jól informált folyóirat egyik gazdasági cikkírója a kétes kintlévőségeket a GDP 70%-ára becsüli. Még a Standard & Poor's hitelminősítő intézet is, melyet sokat ostromoztak az ázsiai banki problémák alábecsüléséért, a GDP maximum 60%-ára teszi Kína kétes kölcsöneit. Ha csak a GDP arányában nézzük, e gondok kétszerte súlyosabbak Dél-Korea banki problémáinál, és hússzorta súlyosabbak Amerika megtakarítási-hitelezési válságánál, mely a kilencvenes évek elején tört ki.

E gigantikus kétes hitelállománnyal a tarsolyukban a kínai állami bankok sok hitelüket befagyasztották. Kína, miután inflációs hadjáratát megvívta (talán túl jól is) a kilencvenes évek közepén, most a defláció rémétől retteg: a városokban az árak esnek. A kormány ódzkodik attól, hogy túlságosan szabadjára engedje a likviditást, nehogy költséges hullámot váltson ki, mely azután súlyosan visszaüthetne.

Van egy sor más probléma is. Az egyik a munkaerő különösen rossz eloszlása. Azok, akik szerencsétlenségükre megrekedtek valamely rosszul fizető munkakörben egy nagy vállalkozónál, még mindig szerencsésebbek azoknál a kollégáiknál, akik tömegével lézengenek a kis állami cégeknél. A valaha állami cégek által foglalkoztatott 110 millió munkásból talán 20 milliót bocsátottak el vagy küldtek haza határozatlan időre. Amerikában becsomagolhatnák ingóságukat egy autóba és útnak indulhatnak egy olyan vidékre, ahol a regionális fellendülés gyors korrekciót kínál a munkaerő-piacnak. Ez a választás Kínában tilos, itt a legtöbb embert az állam arra kötelezi, hogy a számára kijelölt városban, vidéken pedig az adott megyében éljen. A hivatalos 3%-nál akár tízszer nagyobb munkanélküliség mellett a helyzet még rosszabb lenne a terjedő feketegazdaság és az állami szektor romjain növekedő kisvállalkozói léptékű gazdaság híján.

A Kínai Népbank nem régi nyíltsága ellenére még mindig sok a tagadás. A tavalyi gazdasági növekedést az állam 8,8%-ra becsülte. Az 1998-ra jószolt 8% kínai léptékkel nem magas, de az ázsiai tigrisek hajdani szintjén mozog. A probléma az, hogy Kína gazdasági statisztikái eléggé semmitmondóak. Az állami vállalatok még mindig inkább azzal mérik a teljesítményt, hogy mennyire vagy képes a talpadra esni, mint azzal, hogy mennyit érsz másoknak. A statisztikusok találmokra variálják a statisztikai mutatókat. „Önök, külföldiek” mondja egy őszinte állami közgazdász Pekingben „találmokra levágnak egy-két százalékpontot a hivatalos növekedési adatainkból. Honnan tudják, hogy nem még többet kellene?”

Nem meglepő módon a külföldi befektetők egyre hűvösebben viszonyulnak Kínához. A tényleges külföldi befektetés kilátásai 1998-ban erősen visszaestek. Ez nem mellékes, mivel a külföld által biztosított pénz nagy mértékben részesedik Kína exportsikereiből. És bizony a legutóbbi időszak gazdasági növekedése vélhetőleg az exportból származik, mely a múlt évben több mint 20%-kal nőtt.

Statisztikai trükkök

Kína statisztikai jelentős mennyiségű külföldi kölcsönt elrejtene. Számos trükk létezik. Az egyik az, hogy Hongkongban bejegyzett kvázi-fiktív kínai cégek „külföldi” vegyes vállalatokat hoznak létre a kontinensen, melyek azután nyugati bankoktól kölcsönöznek pénzt. Kínában ezeket inkább külföldi befektetéseként tartják nyilván, mintsem költséges adósságokként. Egy hongkongi bank vezetője Kína külföldi adósságait a feltételezettnél 50 milliárd dollárral nagyobbaknak gondolja – ha ez igaz, lidércnyomásként hathat a tengerentúli bankárookra.

A Kommunista Párttól megszokottakhoz képest Kína vezetői gyorsan megértették Ázsia problémáinak mélységét és a Kínát fenyegető kockázatokat. A kormány tavaly nyáron gyorsan beleegyezett, hogy hozzájárul egy Thaiföld megsegítésére létrehozott alaphoz. Támogatta a régióban tett IMF-kezdeményezéseket is, és meglepő módon még attól is tartózkodott, hogy kifogásolja Tajvan hozzájárulását. Az azonban korántsem biztos, hogy a kormány felhasználta a tanácsokat a saját nemzetgazdaságában.

Kétségtelen, hogy egy rendelettel újra adóvisszatérítést vezettek be az export számára, hogy megőrizzék a versenyképességet, ami megkönnyítheti a leértékelés érdekében folytatott belföldi lobbizást. És a kormányt nagyon megdöbbentette az a lehetőség, hogy egy konvertibilis valuta az összeomlás szélére juttathatja egy ország gyengélkedő bankrendszerét. Kína vezetői valószínűleg már eldöntötték, hogy a juan konvertibilissé tételét bizonytalan időre el kell halasztani.

Végezetül a kormány hatványozott retorikával próbálja megerősíteni a bankok felügyeletét. Egy nem régi nyilatkozat szerint a Kínai Népbanknak a helyi pártfőnököktől független tartományi fiókokat kell létrehoznia. A hiteltervet, a parancs-

gazdálkodás tartóoszlopát el kell vetni. A kamatlábakat valamelyest deregulálni kell. Az ígéret szerint három évre lesz szükség a bankrendszer megtisztításához. Merész állítás.

A kormány reakcióját az ázsiai zűrzavarra egyfajta megkönnyebbülés jellemezte, hogy Kína azért megússza. A vezetőség technokratái között még némi fennhéjázás is lábra kapott, mely szerint az ország által választott fejlődési út – a kommunista szóhasználat – a „helyes” és „tudományos”. Kétségtelen, hogy a kormány nem tervezi a Kommunista Párt múlt év őszén tartott öt éves kongresszusán jóváhagyott „szocialista piacgazdaság” elvetését. Ez szentesített egy állami vezetésű fejlődési formát, melynek át kell juttatnia Kínát a Teng Hsziao Ping utáni korszakba.

Abban az országban, ahol a külföldiek hajlamosak azt elhinni, amit hallani akarnak, a címkén szereplő „piac” szó több figyelmet kapott, mint a „szocialista”. Sok kommentátor hitte azt, hogy a kongresszus a tényleges privatizációra adta áldását. Erről szó sincs. Igaz, hogy a kis állami tulajdonú cégek a saját útjukat járják, és mivel 300.000 van belőlük, a kormánynak nem volt sok választása. De még ezek „privatizációja” sem vezetett oda, hogy „tulajdonosaik” hatalomhoz jutottak volna. Az inkább a vezető menedzserekhez és a helyi pártvezetőkhez került.

A kínai technokraták irtóznak a drasztikus reformtól, amely – szerintük – fenyegetné a „társadalmi stabilitást”. Az illetékesek azon félelmüknek adnak hangot, hogy az elbocsátott munkások az utcára vonulnának, a munka nélkül maradt parasztok pedig bandákba tömörülve kóborolnának az országban, és a kommunista hatalomnak polgári elégedetlenséggel kellene szembenéznie. Ezek a fő érvek az ellen, hogy az állam vonuljon ki a gazdaságból. „A kínai emberek nagyon szegények,” mondja Li Jingwen vezető közgazdász „erős központi

kormányzás híján megpróbálnák megszerezni, amit csak tudnának. Ez káoszhoz vezetne.” Ám a munkások növekvő elégedetlensége ellenére Kína eléggé csendes, és még inkább az lenne, ha a banki hitelek a vállalkozókedvet szítanák, és segítenének a munkahelyteremtésben.

Az állam gazdasági szerepvállalásának csökkenése potenciálisan annak az óriási parazita jellegű apparátusnak okozna súlyos veszteséget, mely magát a kínai kormányzatot alkotja. Az érintett emberek száma valószínűleg nagyobb, mint azoké, akik az állami vállalatoknál várnak a sorsukra. Csak a Kommu-

Kína statisztikai jelentős mennyiségű külföldi kölcsönt elrejtene. Számos trükk létezik.

A munkások növekvő elégedetlensége ellenére Kína eléggé csendes, és még inkább az lenne, ha a banki hitelek a vállalkozókedvet szítanák, és segítenének a munkahelyteremtésben.

nista Pártnak 55 millió tagja van, akik szinte kivétel nélkül a kormányzatban dolgoznak vagy az állami vállalatokat vezetik. A közigazgatás minden szintjén – központi, tartományi, városi, helyi – a pártbizottságok megduplázzák a kormányzati hivatalnokokat. A minisztériumoknak minden tartományban és nagyvárosban vannak képviselői, némelyiknek minden városban. Minisztériumok felügyelik az egyes iparágakat is, és bizonyos vállalatok a tulajdonukban is vannak. A hadsereg égisze alatt egy sor pénzcsináló kvázi-vállalkozás fut, melyek éves forgalmuk alapján ott lehetnének a Fortune 500 közepes méretű cégei között.

Ott vannak azután a propaganda-orgánumok. Például a Kommunista Párt szócsövének, a Zsenming Zsipaónak otthont adó hatalmas pekingi komplexum maga egy 20.000 lakosú város. És végül ne feledkezzünk meg a hivatalos tudósok: közgazdászok, társadalomtudósok és a hivatalos krédó, a marxista-leninista-maoista gondolat magyarázó színterjeiről. Ők nem csupán a – néha a kormány nyúlványainak tekinthető – egyetemekenél találhatók meg, hanem a minisztériumok és az állami vállalatok agytrösztjeiben is. E parazita gazdaság fenntartásának igénye a legfőbb oka a kormány rendkívüli konzervativizmusának, az intervencionista államfelfogás támogatásának.

Szolgáltatások külföldi üzletemberek számára

Külföldi üzletemberek részére különböző tanácsadó szervezetek, vállalatok állnak rendelkezésre.

Ismertebbek:

1., **Public Relationship Company of China**
Cím: Qi He Lou Bei Xiang No. 10, Bei He Yan Street, Dong Cheng District, Beijing, China 100006
Telefon: (86-10)-6526-3387, (86-10)-6526-1383 (Kína országkódja: 86, Peking város kódja: 10) Fax: (86-10)-6526-3381

2., **Beijing Foreign Investment Service Center**
Cím: Wanfu Tower, 72 Tiantan Donglu
Telefon: 6701-7766, 6703-3541, Fax: 6703-3536

3., **Beijing Investment and Information Advisory Center**
Cím: 2 Baiwanzhuang Dongdajie
Telefon: 6831-5349, 6831-5343, Fax: 6831-5583

4., **Beijing Foreign Enterprise Service Corporation**
Cím: 14 Chaoyangmen Nanjie
Telefon: 6501-6677

5., **Beijing Customs**
Cím: 6 Jianguomennei Dajie
Telefon: 6519-4415, Fax: 6512-8849

6., **Beijing Industry and Commerce Administrative Bureau**

Cím: 360B Caihuying Dongjie
Telefon: 6346-9955

7., **Beijing Municipal Bureau of Taxation**

Cím: 13B Xinzhongjie, Gongtibeijie
Telefon: 6466-0568

8., **The People's Bank of China, Beijing Branch**

Cím: 9 Xiheyuan, Qianmenwai
Telefon: 6303-5254, 6519-9437

9., **The State Administration of Foreign Exchange Control, Beijing Branch**

Cím: 19 Donganmen Dajie
Telefon: 6303-5254, 6519-9437

10., **Komatsu, Koma, Nishikawa** (japán ügyvédi iroda, de magyarul kontaktálható)

Cím: Peace Hotel, Suite 1902 Jin Yu Hu Tong No. 3., Dongcheng District
Telefon: (86-10)-6513-4550, Fax: (86-10)-6513-4571
Baranszki Tibor ügyvéd úr

Konferencia- és kiállítási központok Pekingben

1., **China International Exhibition Center**
Peking északkeleti részén helyezkedik el, az ország legnagyobb kiállítási központja. 170.000 m² összerületű.
Telefon: 6466-4433.

2., **Beijing Exhibition Center**
Peking nyugati részén, az állatkert közelében található.

3., **Beijing International Convention Centre**
Az 1990-es Ázsiai Játékok falujában helyezkedik el. Konferenciák, kiállítások, vásárok, divatbemutatók tartására alkalmas épületekkel. Két fő konferenciaterme van: a Grand Conference Hall 2800 fő befogadására képes, a kiállítási része pedig 5500 m², emellett 48 kisebb tárgyalóterme, auditoriuma és 48 személyes speciális tolmácsberendezésekkel berendezett konferenciaterme van.

4., **China World Trade Center**
Konferencia és kiállítási komplexum, amely a hasonló nevű hotelhez csatlakozik. 2000 fő befogadású nagyterme van, a bankett terem 1100 fő elhelyezésére alkalmas. A kiállítási központ 2 emeletes és 2387 m² nagyságú.

5., **XXI. Century Hotel és Kínai-Japán Ifjúsági Központ Színház, konferenciaterem, kutatóközpont, audiovizuális stúdiókomplexum, sportlehetőségekkel.**
Telefon: 6466-3311.

Történések és kérdőjelek az Euro és marketingje kapcsán

Az európai pénzügyi rendszer létrehozását 1978-ban a brémai csúcstalálkozón határozták el, hosszú folyamat eredményeként született, mely még Valery Giscard d'Estaing elnöksége előtt kezdődött és teljes egészében ma sem ért véget. A brémai csúcst olyan eseménysorozat előzte meg, amely kényszerítően hatott az európaiak azon törekvéseire, hogy csökkentse a saját valutáik közötti árfolyam-ingadozásokat, a központi bankok összehangoltan interveniáljanak, valamint legyenek egymás között hitelkedvezmények. Ezen időszak eseményei közül a következő évek a kiemelkedők:

- 1970-ben már konkrét tervek készültek a gazdasági pénzügyi unió kialakításáról.
- 1971 májusában a Bundesbank döntést hoz a német márka lebegtetéséről.
- 1972 március: „valutakígyó”.
- 1973 március: a dollár lebegtetése.
- 1973 ősze: jom kippuri háború – olajválság.

Az Európa Tanács határozata 1978. július 6-7-ei ülésén Brémában a Hanza-városok egyikében egy gyönyörű középkori épületben, a Rathaus-ban igen kemény erőfeszítések után született meg. Az európai pénzügyi egyezmény feltételezte egy elszámolási pénzegység létét, amely a jövőbeli „európai pénz embriója, génje lesz”. A rendszer létrehozásának két főszereplője, mozgatója Helmut Schmidt és Valery Giscard d'Estaing volt. Már csak az elnevezéssel volt gond. A francia javaslat győzött – ne legyen külön neve az elszámolási pénznek –, hanem a betöltött szerepe domináljon. Így alakult ki az European Currency Unit (ECU) kifejezés. A csalafintaság hamar kiderült, ugyanis ecu volt a franciák legbecsebb pénzegysége a Valois-dinasztia idejében, de ez a tény már nem zavart senkit. 1979. március 13-án érvénybe lépett az új európai pénzügyi rendszer 2.30 márka/frank árfolyamszorzó alapján.

Az Európai Gazdasági Közösség létrehozása után 40, az ECU megjelenésétől pedig 19 évvel 11 országot minősítették az Euróra alkalmasnak a brüsszeli csúcson (Ausztria, Belgium, Finnország, Franciaország, Hollandia, Írország, Luxemburg, Németország, Olaszország,

Portugália, Spanyolország). Az Európai Bizottság szerint ezen országok megfelelnek az igen szigorú maastrichti konvergencia kritériumoknak. Ismeretes, hogy Görögország gazdasági helyzete miatt maradt ki, ugyanis a hat kritériumból ötnem felel meg, ezért 2001 után kíván csatlakozni. Politikai indokok alapján Dánia, Nagy-Britannia és Svédország viszont elutasítja az Eurót, közvéleményük idegenkedik a közös valutától.

Az ECU-tól az Euró-ig, avagy mennyire és mire volt elegendő az elfogadtatáshoz, bevezetéshez, alkalmazáshoz az eltelt 19 vagy 23 év. (Neves határidők: 1998. május 2., 1998 nyara, 1998. december 31., 1999. január 1., 2002. január 1., 2002. július 1.) Amíg az ECU „csak” elszámolási egység szerepét töltötte be, az Európai Monetáris Rendszerben a közvéleményt „kevésbé” érintette. Az Euró viszont rövid időn belül mintegy 300 millió polgár életébe avatkozik be úgy, hogy csábítóan jó, vagy keseríti azt. A kérdőjelek sokasága borzolja a kedélyeket, egy francia folyóiratban Corinne Lhaik cikkének már a címe is („Az Euróval kapcsolatos ismeretlenek”) prezen-tálja, hogy a jövő európai valutája továbbra is a széleskörű viták tárgya. És itt célszerű a marketingre háruló feladatokról is említést tenni. Szükséges vagy elégséges voltuk, netán hiányosságaik, kifejtett hatásuk-hatékonyságuk azonban csak a „fogyasztást” követően mérhetőek. A felkészülési stádium is más a 11 országban. A feladat igen széleskörű, amely természetesen a kialakított stratégia megvalósítására irányul. Ebben szó van a kommunikációs filozófiáról, a globális, központi és regionális imázs alakításától a tudat és indentitás formálásáig számos funkció- és eszközzendrerről. Előnyöket és annak vonzó jellemzőit, pozícióit erősíti, magatartást befolyásol, tudatot erősít. Ezen kívül még számos oldalról közelíthető meg a cél, a közös pénz „eladása” és ez történjen úgy, hogy mindenütt bizonyíthatóan maradjon meg a nemzeti jelleg is. Ideológia-erősítés, meggyőzés, a bizalom megszerzése a közvéleménynél, érdekek, előnyök érvényre juttatásának segítése. Bár az egyes fogalmak ma már messze különböznek egymástól, közös területeik vannak. Az elmúlt egy-két évtized nemcsak a „marketing”-gel kapcsolatos terminológiai finomítást eredményezte, hanem ágazatokra, szakokra történő

szétválását is. Ezek alapján lényegesen árnyaltabban értelmezhetőek többek között a reklám, propaganda, PR, CI stb. fogalmak és megjelent egyes területek profilozódott marketingje, például az ország-, a kultúra-, a bank-, az idegenforgalmi marketing. És az Euro bevezetése mindezt meg is követeli. Egyesek szerint a gépezet beindult, az Euróról egy szlogen így hangzik: „Minél jobban megismerjük, annál jobban megszeretjük”. 2002-re pedig ez egészen tiszta úgy lesz.

A francia L'Express cikke szerint „néhány hónap”, és itt van az egységes valuta Európa 11 országában. E ténnyel kapcsolatban a változás néhány gyakorlati vonatkozásával foglalkozik, hogy „szép csendben szokjunk hozzá”. Az Euróról kétféleképp fogalmaz – sokk, forradalom, ugrás a semmibe, a legjobb és a legrosszabb értelemben. Vagy a logisztika oldaláról való másik megközelítés, ami arra vonatkozik, hogy több tízmilliárd bankjegyet és érmét kell kicserélni, logisztikát módosítani és mindent átszámolni, átárazni. Van aki nagy „felfordulásra” számít, mások szerint pont ezt kell kivédeni vagy mérsékelni. A szaksajtó repertoárja is változatos – Miként használjuk az Eurót?, Kik örülnek az Eurónak?, Mit ér az Euró?, Hogyan váltjuk át?, Az érmék összekeveredésének kockázata (8 féle van belőlük), Ki fizeti meg a bevezetés költségeit?, Változtat-e az új fizetőeszköz a vásárlóerőn? – és még sorolhatnám húszig a kérdéseket. Egy népszerűsítő kiadvány címe ugyanis „hogyan igazodjunk el húsz kérdésben?” kimerítő válaszokat ad. Kétkedők, ellenzők természetesen mindenütt vannak, azonban kérdéseik természete már megváltozott, már nem az a kérdés, hogy az Euró megszületik-e, hanem az, hogy sikeres lesz-e. Minden kérdés találó, még akkor is, ha a szakemberek szemében helytelennek is tűnik. Ezek a közvélemény kérdései. A szélsőségek között szűk az „átjáró”, de a 11 ország célja az, hogy az Eurót könnyen elfogadhatóvá és népszerűvé tegye a nehézségek lebecsülése nélkül. Az Euró eljövetele pedig egyes szolgáltatóknak már most is nagy üzlet, azt mondják, hogy az „Euróbusiness vonzó terület”. Az informatikai és engineering cégek az állással kapcsolatos tevékenysége már most 15–18 százalékos növekedésű (kettős árfeltüntetetés, számlázás, könyvvitel, fizetési jegyzék, átképzések, átszámolásra programozott zsebkalkulátorok, számítástechnikai rendszerek átállítása, szoftverek módosítása stb.).

Mindezekon kívül még egy személyt is meg kell említenem. Brüsszelben Yves-Thibault de Silguy, a téma európai biztosja mindössze három éve foglalkozik a közös pénz kialakításával, amit állítólag tökéletesen sikerült elindítania. Az ő 1995 márciusában megjelentetett Zöld Könyvének ajánlásait követik az érintett európai államok. Marketing-stratégiájának felépítéséhez tudta, hogyan értesse meg, hogy kinek, miért fontos az Euró, ezt részben el is tudta fogadtatni, hisz nagyon érti a kommunikáció nyelvét és ebben a saját egója is segíti.

A felkészülés folytatódik, azonban az euro által kiváltott gazdasági kérdések gyakorta politikai választ igényelnek. Lehetséges, hogy a monetáris unió kiötlői ezt így is akarták.

Dilemmák és elgázodás

Az euro messzinek tűnik még a civil szféra számára, a polgárok is csak 2002 januárjában foghatják kézbe, ekkor kerülnek ugyanis forgalomba az új pénz bankjegyei és érméi. Ahhoz, hogy fokozatosan lépjen be az emberek életébe, először mint a gyógyszer kell adagolni, majd lendületesebb lesz az ütem. Nincs tehát korán ahhoz, hogy a barátkozás megkezdődjön.

Az előzőekben már utaltam egy népszerűsítő kiadványra, amely 20, gyakorlatias – mivel „zsebre” megy – kérdésen keresztül tárgyalja az euróval kapcsolatos elgázodást, elsősorban francia megközelítésből.

Mint hivatalos magyar pénznem, megjelenése ténylegesen távoli, de talán érdemes a dilemmákat nekünk is megismernünk.

A 20 kérdés és a rövid válaszok:

1. Mikor válik ismertté és mit ér az euro?
A válasz már régóta ismert, 1998. december 31-én. Az euro egy ECU-vel lesz egyenlő. Mivel az ECU az azt alkotó valutáktól függően változik, már előre meghatározták, hogy a megszületésének előestéjén, 1998. december 31-én érvényes árfolyamot veszik alapul. Tehát ez a dátum az értékrogzítés időpontja.
2. Mikor jelenik meg az euro?
Elméletileg 1999. január 1-jén, valójában a háromnapos ünnep miatt csak január 4-én lesz hivatalos fizetőeszköz.
3. Mi történik 2002. január 1-jén?
Az euro ténylegesen is megérkezik, bankjegyei és pénzerméi ezen a keddi napon kerülnek forgalomba, azaz megjelennek bankokban, automatákban, kereskedőknél.
4. Mikor tűnik el a frank?
Legkésőbb 2002. július 1-jéig a párhuzamos forgalom időszaka lejár. A beváltásra 10 évig van lehetőség. A kérdésre a konkrét válasz viszont 1999. január 1-je, mivel a frank politikailag és gazdaságilag megszűnik.
5. Mely országok vesznek részt az euro bevezetésében?
Akik a maastrichti konvergencia-kritériumoknak megfeleltek, 11 ország: Franciaország, Németország, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Belgium, Luxemburg, Hollandia, Írország, Ausztria, Finnország.
6. Ki fogja gyártani az új pénzt?
A nyolcféle érmét a tagállamok készítik el, Franciaországban a Bordeaux melletti Pessac pénzverdé-

ben az euro készülése már megkezdődött. A hét eurobankjegy előállítását az Európai Központi Bank felelőssége. A gyakorlatban ezt is az adott országok készítik, szigorúan törekedve az azonosságra, nemzeti jelzés nélküliek. A nyomtatás elkezdődött.

7. Milyen lesz a bankjegyek felismerhetősége?

Az 5, 10, 20, 50, 100, 200 és 500 euros bankjegyek színe világos, az értéket jelölő számok nagyok. Méretük növekvő, arányosan a rajta szereplő értékkel, csak a 200 euro és 500 euro lesz azonos nagyságú, de tapintható tulajdonságaik lehetővé teszik a megkülönböztetést a vakok részére.

8. Az érmék összecserélésének mekkora a kockázata?

Nyolcféle van belőlük 1, 2, 5, 10, 20, 50 cent/vagy centime, illetve 1, 2 euro. A felismerhetőséget segíti a méret és súly különbsége, viszont kissé hátráltatja némelyikük azonos „vörösréz” színe. Sajnos a vakok nem kaptak megkülönböztető jeleket, mint például a lyuk az érmén, vagy a csipkésítés, de segíti őket az egyik oldalon lévő nemzeti jelkép (Marianné, Colosseum, sas stb.)

9. Hogy lehet a frankról áttérni az euróra és viszont?

A frankban kifejezett összeget az euro árfolyamával kell osztani (1998. december 31-én rögzítik). Az átváltási kulcs a tizedesvessző után kötelező jelleggel öt számjegyet tartalmaz. Az osztás után általában több tizedest tartalmazó számjegy keletkezik, ebből csak az első kettő számjegy, kötelező kerekítési szabályok alkalmazásával. A fordított átváltási művelet azonos szabályok szerint történik.

10. Mindig végig kell-e mindent számolni?

A banki műveletek esetében a bank végzi az átszámolást. A napi gyakorlathoz már elterjedően vannak az automatikus átszámítást végző kalkulátorok, amelyekben az euro-átváltási kulcs 1998. december 31-én pontosítható.

11. Keletkeznek-e „követelések” a kerekítés révén?

Matematikai okokból az oda-vissza átváltás nem ad azonos értéket, de nem válhat követeléssé. A differencia -3 és +3 centime között mozoghat az eredeti összegtől függően. A viták elkerülése érdekében a törvény úgy rendelkezik, hogy az adás még eltérés esetén is mentesül, ha a kerekítési szabályokat betartotta.

12. Mikortól fogják az árakat euróban megadni?

1999. január 1-jétől lehetséges, de nem kötelező. Feltételezhető, hogy a „nagyok” lesznek az úttörők, úgy mint szuper- és hipermarketek, áruházak, és 2002. január 1-jéig a kettős árcímke gyakorlattá válik.

13. Mit fognak csinálni a csomagküldő szolgáltatók?

A 2001-2002 őszi/téli katalógusok a célzott termékeknél az árakat már euróban adják meg, a többi ár frankban, esetleg euróban is. A 2002 tavaszi/nyári katalógusnál viszont fordított a helyzet, első helyen az euro, de a frankban érték is szere-

pel. A 2002-2003 őszi/téli katalógusban már csak egyes produktumok árai szerepelnek frankban.

14. Jól jön-e az átállás a kereskedőknek ahhoz, hogy árat emeljenek?

Ez a félelem a fogyasztóknál igen gyakori. A szakértők úgy vélekednek: a kereskedők nem érdekeltek abban, hogy vastagabban számoljanak, ha meg akarnak tartani olyan fogyasztókat, akiket úgymint megzavar az euro belépése. A konkurencia is visszatartó tényező.

15. Hogyan kerülhetők el a visszaélések?

Alapszabály, hogy tilos egy terméket euroban drágábban eladni, mint frankban, vagy fordítva. Természetesen a fogyasztói szövetségek, civil szervezetek folyamatosan ellenőrzik az áralakulásokat, a kiszere- változtatásokat, a pszichológiai árkűszöbököt és segítséget nyújtanak a jogviták rendezéséhez.

16. Mikortól lehet euróban fizetni?

1999. január 1-jétől. Bár ekkor még nincs forgalomban érme és bankjegy, de euroval csekken, átutalással, bankkártyával egyes bankoknál már lehet pénzügyi műveleteket végezni. Azonban sem a bankok, sem a kereskedők nem kötelezettek még erre, illetve az elfogadásra.

17. Mi a teendő, ha 1999. január 1-je és 2001. december 31. között euróban kap valaki egy összeget?

A címzett bankja átváltja és átutalja a számlájára. A megtakarítások, osztlékok viszont már euróban maradnak.

18. Változtat-e az euro a vásárlóerőn?

A szakértők szerint a válasz egyszerűen nem, az változatlan marad. Történik ez annak ellenére, hogy az értékek nominális összege alacsonyabb, így az a benyomás alakulhat ki, hogy „kevesebbet kapunk”. Idő kell ahhoz, hogy az újfajta értékskálához hozzászokjanak a fogyasztók.

19. Ki fizeti meg az euroval kapcsolatos költségeket?

Jelenleg még nehéz meghatározni a költségeket, egyébként is a szereplők függvényében változnak. Az exportőröknél például enyhíti a helyzetet, hogy eltűnik az árfolyamkockázat. A kisvállalkozások, kereskedők esetében egyelőre három verzió ajánlott: a haszon csökkentése, nyereség a termelékenységből, vagy áremelés.

20. Megfizettetik-e a bankok ennek árát az ügyfelekkel?

Ezt csak szeretnék. Az ezt érintő ajánlásban egyes műveletek ingyenesek, mások viszont fizető szolgáltatások, de alacsonyabb áron. A kötelező műveletek ingyenesek, például egy frankban vezetett számla átállítása euróra, viszont egy esetleges visszatérés frankra már térítéses szolgáltatás. Mindezekhez azonban a bankok együttműködése még szükséges.

Szerzőnk mérnök-üzemgazda, a Gazdasági Minisztérium szakmai tanácsadója

A hazai különleges gazdasági övezetek fejlesztésének marketingsajátosságai

Különleges gazdasági övezeten (Special Economic Zone = SEZ) olyan közigazgatási területet, vagy egy térségen belül elhelyezkedő, meghatározott kapcsolati rendszerben működő közigazgatási, vagy ún. akcióterületek egységét értjük, amelyeken belül egy vagy több gazdasági és adminisztratív szabályozó eltér az adott ország egészére vonatkozó szabályoktól.

A gazdaságtörténetben valamely gazdasági engedmény mindig sokféle és változatos módon fordult elő a világ különböző országaiban. Szabad királyi városok, vásárszabadalmak, árumegállító jog, szabadkikötők, Hanza-városok stb. kezdetben a kereskedelem segítése érdekében működtek, de az utóbbi időkben az előjogok kiterjedtek a gyártó (hazai és külföldi) szektorra is.

A SEZ kialakításának magyarázata, hogy a nemzetgazdasági válságjelenségek, területi, fejlettségbeli különbözőségeik átfogó rendelkezése kilátástalanná vált, ami arra készítette a politikai és gazdasági döntéshozókat, hogy rész megoldások keresésével, deregularizációs intézkedések megtételével állítsák gazdaságukat (városukat, térségüket) a gyorsabb fejlődés útjára.

Különböző országok és formák

A szabad övezetek a különböző országokban különböző formákat öltenek, attól függően, hogy elsősorban az anyaország és/vagy export számára történik-e a termelés. Angol nyelvterületen elterjedt elnevezések: export processing zone, free trade zone; német elnevezéssel: Wirtschafts Freizonen, vagy Export Industriezonen. Az övezetek és az anyaország, valamint az övezeten belüli leghalmozottabb tőke-, áru-, szolgáltatásmozgást a legáltalánosabban a free trade zone elnevezés alatt működő övezetek biztosítják. Az ENSZ Európai Gazdasági Bizottság 1990-ben az övezetekre vonatkozóan hivatalos rendszerezést tett közzé, melyből a különleges gazdasági övezetekre vonatkozó terminológia változatosságára utaló 1. tábla 22 elnevezést tartalmaz.

A terminológia változatossága

A szakirodalomban a következő meghatározások találhatók, melyek látszólag egymással szinonimák

Customs Zone	- Vámterület
Customs free zone	- Vámmentes terület
Duty free export processing zone	- Vámmentes export előállító zóna
Export free zone	- Export szabad terület
Export processing free zone	- Export előállító szabad terület
Export processing zone	- Export előállító terület
Foreign trade zone	- Külföldi kereskedelmi terület
Free economic zone	- Szabad gazdasági övezet
Free export processing zone	- Szabad export előállító övezet
Free export zone	- Szabad export terület
Free production zone	- Szabad termelési terület
Free trade zone	- Szabad kereskedelmi terület
Free zone	- Szabad terület
Industrial export processing zone	- Ipari export előállító terület
Industrial free zone	- Ipari szabad terület
Investment promotion zone	- Befektetés (elő)segítő terület
Joint enterprise zone	- Közös vállalkozási terület
Zones of joint entrepreneurship	- Közös vállalkozások zónái
Privileged export zone	- Kiváltságos / Szabadalmas export terület
Special economic zone	- Különleges gazdasági övezet
Tax free trade zone	- Adómentes kereskedelmi zóna
Tax free zone	- Adómentes zóna

A különleges gazdasági övezetek három csoportba rendszerezhetők:

- adómentes kereskedelmi övezetek (Tax Free Trade Zones):
 - szabadkereskedelmi területek,
 - szabadkikötők,
 - vámszabad területek,
 - különleges vámelőjogok,
- új típusú övezetek (New Types of Zones):
 - ipari/technológiai zónák/tudományos parkok,
 - vállalkozási övezetek,
- egyéb fajtájú övezetek (Other Types of Zones):
 - különleges gazdasági területek,
 - import-célú területek,
 - regionális fejlesztési zónák,
 - adóparadicsomok, szabad banki zónák.

Hazai gyakorlat

A hazai alkalmazás kapcsán az új típusú övezetek érdemelnek figyelmet:

- Egyik formájuk a technológiai zónák, ipari (tudományos) parkok. Ezeket jellemzően a fejlett országokban azzal a céllal létesítik, hogy elősegítsék a kereskedelmi, üzleti kapcsolatok fejlődését az ipar és a felsőoktatás-kutatás között, támogassák az újonnan alakuló kis cégek kezdeti lépéseit, befektetésre ösztönözzék a nagyobb cégeket és az így kialakult kapcsolatokon keresztül fejlesszék az ország/régió ipari technológiájának színvonalát.

Hazánkban is történt e tekintetben előrelépés, hisz működik technológiai/ipari parki szövetség, s 1997 szeptember végén az IKIM miniszter ipari park címet adott ki. Az 1998 márciusában zárult pályázat keretében az ipari park címre aspiráló cégek, települések újabb csoportja kérte az IKIM minősítését.

- Új típusú övezetek másik változata a vállalalkozási zóna/övezet (Enterprise Zone). A vállalalkozási övezet létrehozásának célja az adott ország államilag kijelölt térsége(i) gazdasági fejlődése érdekében:

- a befektetések ösztönzése,
- a vállalalkozások piacokonform megerősítése,
- a foglalkoztatási lehetőségek bővítése,
- az előállított termékek/szolgáltatások versenyképességének növelése,
- meglévő gazdasági infrastruktúra javítása/fejlesztése.

1997-ben ipari park címet nyertek Magyarországon

Infopark / Budapest
 Balassagyermati Ipari Park
 Sopron Aranyhegyi Ipari Park
 Nyíregyházi Nemzetközi Ipari Park
 Kunszentmiklós Ipari Park
 Diósgyőri Ipari Park
 Borsodchem Ipari Park / Kazincbarcika
 Debreceni Regionális Innovációs és Ipari Park
 Mórahalom Homokhát Térségi Agrár-Ipari Park
 Eger Ipari Park Pakál Ipari Park
 Slaudius Innovációs és Ipari Park / Szombathely
 Esztergomi Ipari Park
 Pápai Ipari Park
 Dunaújvárosi Innovációs Centrum és Ipari Park
 Marcell Ipari Park
 „Új Atlantisz” Ipari Park / Székesfehérvár
 Ózdi Ipari Park
 ÉTI Szentendre Ipari Park
 Videoton Ipari Park / Székesfehérvár
 Oroszlányi Ipari Park
 Loranger Sóstó Ipari Park
 Győri Nemzetközi Ipari Park

Hazánkban a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1995. évi XXI. törvény kimondja, hogy a kormány területfejlesztési célok érdekében vállalalkozási övezeteket hozhat létre.

Ezen törvényi felhatalmazás alapján 1996 decemberében jelentek meg a vállalalkozási övezetek létrehozásának és működésének szabályairól, illetve a Záhony és Térsége Vállalkozási Övezet kijelöléséről szóló kormányrendeletek.

Vállalkozási övezeteket az Országos Területfejlesztési Konceptióval összhangban nyolc térségben jelölték ki.

- Záhony és térsége,
- Ózd-Putnok-Észak-Heves,
- Zemplén,
- Barcs és térsége,
- Bihar,
- Mohács és térsége,
- Salgótarján-Bátonyterenye térsége,
- Makó és térsége.

Megjegyezzük, hogy Kunmadaras, Békéscsaba-Gyula és Lenti térségét javasolja még az országos területfejlesztési koncepció vállalalkozási övezetté nyilvánítani.

Egy példa

Északkelet-Magyarországon 1991-92-re datálódik a különleges gazdasági övezetek létrehozásának civil kezdeményezése, mely azután a két megye (BAZ, SzSzB) felzárkóztatásának és fejlesztésének elősegítéséről szóló kormányhatározatokban is megjelent, s előkészítő munkák indultak külföldi (PHARE, USAID) szakértők közreműködésével:

- 1994 novemberében megalakult a hármashatármenti szlovák, ukrán, magyar vállalalkozói együttműködés, a Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség.
- A szövetség magyar projektmenedzser szervezete megbízásából 1995-96-ban USAID-CIPE és PHARE támogatással kidolgoztuk a hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztési stratégiai programját, melyben részleteiben tárgyaltuk a három határos országrészben a különleges övezetek kialakításának feltételeit.
- 1996-97-ben a BAZ Megyei Területfejlesztési Tanács anyagi támogatásával folytattuk a határmenti együttműködés fejlesztését, s elkészítettük a Zempléni Vállalkozási Övezet kijelölési javaslatát és gazdaságfejlesztési programját.
- Az övezeti régiómarketing-program keretében elkészítettük Zemplén térség turizmusfejlesztési

tervét és public relations stratégiáját, melyek a most felerősödő befektetésösztönzés kereteit jelölik ki.

Az övezeti régiómarketing-munka milyensége – az övezetek menedzselési tevékenysége keretében – alapvetően befolyásolja a vállalkozási övezetek elfogadhatóságát, versenyképesség-, terület- és gazdaságfejlesztő hatások érvényesülését.

A vállalkozási övezeti marketing alapvető feladatai:

- a vállalkozási övezet kialakítása, majd működtetése üzleti, információs háttérének megteremtése (térinformatikai és vállalkozói információs adatbázis és adatcsere),
- az egyes vállalkozási övezetek pozicionálása, sajátos versenyképességi elemeik, megkülönböztető profiljuk meghatározása az egyedi versenyelőnyök figyelembevételével,
- a marketingprogramok keretében olyan kommunikációs (PR) stratégia összeállítása, mely az övezeti célok megvalósítását szolgálja,
- a befektetésösztönzési PR-program szervezeti, személyi és tárgyi feltételeinek megteremtése, ehhez eredményes pályázati és lobbitevékenység.

A vállalkozási övezeti marketingstratégia elemei:

1. A vállalkozási övezet, mint térségfejlesztési eszköz népszerűsítése, előnyeinek, majd eredményeinek bemutatása, elfogadtatása az övezeten belüli együttműködés, a hazai és külföldi megismertetés és támogatás szándékával.
2. A vállalkozási övezet régiójának, területének, településeinek vonzó befektetési és idegenforgalmi helyként történő bemutatása, ehhez megfelelő adatbázisok (vonzerőleltár) kialakítása és karbantartása, a vonzerők, versenyelőnyök prezentálása, az övezet, térség „termékeinek” értékesítése.
3. Az övezet menedzselése során konkrét projektek megvalósításának, működtetésének elősegítése elsősorban a kommunikációs stratégiával. A projektmarketing segíti az övezeti infrastruktúra fejlesztést, a befektetői kapcsolatok megerősödését, a realizálódó projektek téréségen belüli elfogadását, támogatását.

A marketing feladata a vállalkozási övezet menedzselése során e hármas stratégiai irány megvalósítása, ehhez az eltérő célcsoportok, eltérő közvetlen célok, érvek, szövetségesek összhangjának, együttműködésének megteremtése. A vállalkozási

övezet marketingstratégiája kialakításakor az elérendő célokat, a rendelkezésre álló és megszerzhető erőforrásokat és a piacot, annak különböző szereplőit célszerű figyelembe venni.

Általánostól az egyesig

Az övezetek kijelölési javaslataiban megjelölt általános terület- és gazdaságfejlesztési célok megfogalmazása során tapasztalt egyetértés a megvalósítás során várhatóan meggyengül, ugyanis az érintett szereplők az eltérő érdekeik miatt eltérő részcélokat, súlypontokat kívánnak érvényesíteni:

A vállalkozási övezeti marketing főbb szereplői:

- az övezetben jelenleg is működő vállalkozások,
- az övezet potenciális befektetői,
- az övezet lakossága, munkavállalói, civil szférája,
- potenciális látogatók, turisták,
- települési önkormányzatok, ezek társulásai,
- kormányzati és NGO szervezetek,
- információközvetítők, véleményformálók (média, utazási irodák stb.)

A marketingstratégiának a kommunikáción keresztül a részcélok közötti ellentétek feloldását, az összhang megteremtését kell szolgálnia.

Szintén az övezeti marketing feladatkörébe tartozik a rendelkezésre álló és megszerzhető erőforrások feltárása, megszerzése. Az övezeten belüli természeti és emberalkotta adottságok, források feltárása, mozgósítása a belső kommunikáció eszközeivel, míg a külső források (kormányzati, nemzetközi szervezetek és NGO-k, pénzintézetek) az ún. beszerzési marketing eszközeivel vonható be az övezeti célok megvalósításába.

A piac – azaz azon övezeti és külső aktorok, akik számára a vállalkozási övezet „termékét” értékesíteni kívánjuk – azonosítása, szegmentálása, elérése és mozgósítása a marketingstratégia PR-tevékenysége keretében végezhető el.

Az övezeti marketingstratégia többszintű együttműködés keretében valósítható meg.

A kezdeményező települések önkormányzatok, társulásai az övezeti célok megvalósítását övezeti menedzser szervezet kiválasztásával és megbízásával, területfejlesztési menedzserekkel segíthetik elő.

Az övezet kijelölt területén belül minden településen azonos kedvezmények illetik meg a vállalkozásokat, éppen ezért min-

Az övezeti marketing feladatkörébe tartozik a rendelkezésre álló és megszerzhető erőforrások feltárása, megszerzése, Az övezeten belüli természeti és emberalkotta adottságok, források feltárása, mozgósítása a belső kommunikáció eszközeivel.

den önkormányzatnak célszerű részt vállalnia a menedzselési feladatokban.

A térségi menedzserszervezet az övezeti marketingmunka összefogója, irányítója, az alvállalkozó



A szervezet térségi legitimitását, kontrollját egy, a térségi önkormányzatok, vállalkozások, kamarák és a civil szféra képviselőiből álló övezeti fejlesztési tanács szolgálhatja.



szakértők, közreműködők megbízója. A szervezet térségi legitimitását, kontrollját egy, a térségi önkormányzatok, vállalkozások, kamarák és a civil szféra képviselőiből álló övezeti fejlesztési tanács szolgálhatja.

Az övezeti menedzserszervezet működése és a marketingmunka hazai és külföldi pályázatok, a regionális és/vagy megyei területfejlesztési tanácsok elkülönített alapjainak elnyerése révén finanszírozható.

Ajánlás

A vállalalkozási övezeti marketingstratégia realizálásához – a Zempléni Vállalkozási Övezet fejlesztése során szerzett tapasztalataink szerint – a következő megoldások ajánlhatók:

1. Az övezet gazdaságfejlesztési stratégiája alapján a célok, prioritások meghatározása, rangsorolása az övezeti önkormányzatok egyetértésével.
2. Az övezetháron átnyúló kapcsolatok építése, erősítése, a nemzetközi kapcsolatok fejlesztése.
3. Nemzetközi és hazai szakmai szervezetekben tagsági jog.
4. Kapcsolódás az Európai Unió Euro Info, BC-NET, BRE hálózataihoz, részvétel az ipari parki programban, beszállítói célprogramokban.
5. Övezeti public relations stratégia és akcióprogram.
6. Térségi turizmusfejlesztési terv készítése, termékfejlesztés, tanulmányút és a belső turizmus fejlesztése.
7. Vállalkozási övezeti, térségi logo és szlogen tervezése, alkalmazása.
8. Térinformatikai és vállalalkozói információs adatbázis kiépítése, adatgyűjtés, rendszeres frissítés, lekérdezési lehetőségek biztosítása.
9. Négynyelvű térségi, befektetési és idegenforgalmi kiadvány szerkesztése, sokszorosítása, terjesztése itthon és külföldön:
 - a Magyar Turizmus Rt. hálózatán és az

ITD Hungary kereskedelmi képviseleti hálózatán keresztül.

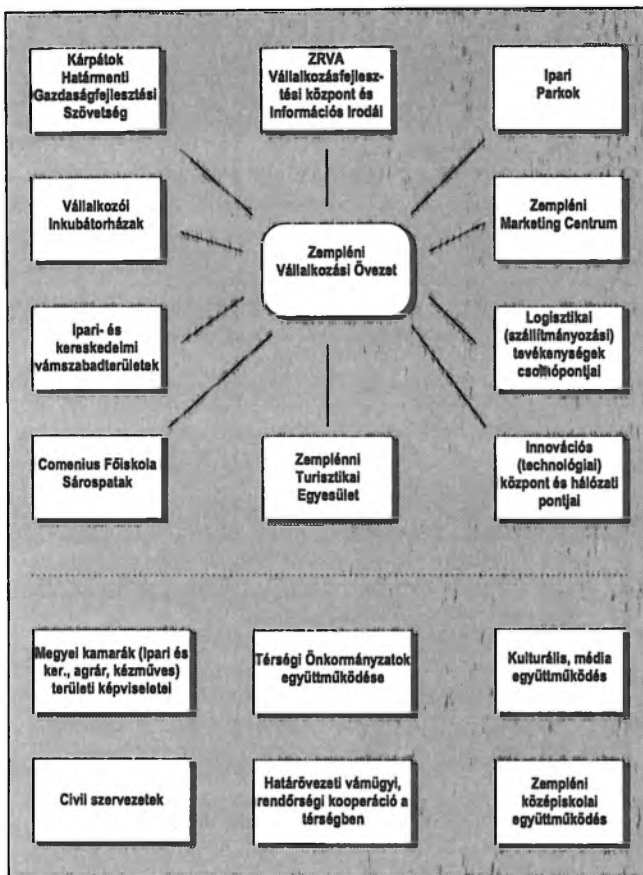
10. Térséget bemutató angol, magyar hangfalmondásos videofilm készítése, sokszorosítása és terjesztése itthon és külföldön.
11. Térségi kiállítási installáció készítése többször használható kivitelben.
12. Bérelt internet területen folyamatosan aktualizált befektetési információs lapok.
13. Befektetési és idegenforgalmi feltételek, lehetőségek CD-ROM formában.
14. Befektetési konferenciák, szemináriumok rendezése a média bekapcsolásával.
15. Személyes kapcsolatok, térségi lobbitevékenység erősítése.
16. Térségen belüli kommunikáció javítása.
 - településszövetség alakítása, működtetése,
 - önkormányzati képviselők, alkalmazottak viselkedése, stílusa, elérhetősége,
 - önkormányzati fórumok, TV-műsorok szervezése,
 - véleménypanelek, megkérdezéses vizsgálatok,
 - vállalkozások bemutatása a térségi/városi TV-ben,
 - térségi vállalkozások díjazása, kitüntetése,
 - térségi napok, ünnepek, rendezvények szervezése,
 - térségi pályázatok, versenyek, ösztöndíjak diákoknak,
 - térségből elszármazottak baráti köre, klubja,
 - politikai pártok, egyházak, civil szervezetek térségi kommunikációja.
17. Vállalkozási övezeti befektetést mérlegelő cégek, vállalkozók számára ajánlatok készítése, megküldése, színvonalas ügyfélszolgálat.

A vállalalkozási övezetek marketingje a régiómarketing sajátos alkalmazási területe, ahol kormányzati, NGO és térségi finanszírozással a térség gazdasági-társadalmi revitalizációja, a stratégiai fejlesztési irányok realizálása segíthető elő.

Megítélésünk szerint a hajdani állami nagyberuházások helyett – azok költségének töredékéért – a marketing eszközeivel piacokonform módon támogatható ezen övezetek fejlődése. A felzárkózás, gazdasági fejlődés, a térség életminőségének javítása azonban csak az övezet szereplőinek belső összefogásával, adottságaik, lehetőségeik megfelelő artikulálásával érhető el.

A programban javaslatokat tettünk a ZVÖ szervezeti centrumainak kialakítására is.

Az övezet kijelölési javaslatát, gazdaságfejlesztési programját – a térségi önkormányzatok támogató nyilatkozatai kíséretében – megküldtük a KTM miniszternek, illetve az Országos Területfejlesztési Központ megyei igazgatójának. További egyeztetéseket folytat-



gató határozatait, de a kijelölésre mindeztidáig kormányelőterjesztés nem készült.

Mindezek alapján azt a konklúziót vonhatjuk le, hogy a kínai „nagy ugrás”-ban, a távol-keleti „kis tigrisek” gazdasági fellendülésében meghatározó szerepet játszó gazdaság- és területfejlesztési eszköz itt Közép-Európában, illetve hazánkban nehezen tud érvényesülni, gyökeret verni, melynek alapvető magyarázatát a térségi gazdasági erőcsoportok gyengeségében illetve más térségek ellenérdekeltségében vélem felfedezni.

Irodalom:

- [1] ENSZ EGB: *Special Economic Zones (SEZ)* – Bruxelles, 3–8. December, 1990
- [2] Kovács Z. Á.: *Szabad gazdasági övezetek a volt szocialista országokban és Kínában* – Külgazdaság, 1995. 4. szám
- [3] *Országos Területfejlesztési Koncepció (tervezet)* – KTM, Budapest, 1997. március
- [4] Dankó L. (szerk.): *A hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztése* – Zempléni RVA, Sátoraljaujhely, 1995–96.
- [5] Dankó L. (szerk.): *A Zempléni Vállalkozási Övezet gazdaságfejlesztési programja* – Zempléni RVA, Sátoraljaujhely, 1996–97.

tunk az egyes szakminisztériumokban, beszereztük a megyei és regionális területfejlesztési tanácsok támo-

Szerzőnk egyetemi docens a Miskolci Egyetem Marketing Tanszékén

A PC WORLD NEMZETKÖZI SZÁMÍTÁSTECHNIKAI MAGAZIN



azoknak szól, akik a személyi számítógépek világában kíváncsiak a hazai és nemzetközi piacról szóló információkra, az új szoftver- és hardvertermékek ismertetésére, multimédia-alkalmazásokra, hálózati megoldások és internetes témák kifejtésére. Található benne teszt, termékismertető, tippek és tanácsok rovat is, s mindez CD-ROM-melléklettel kiegészítve.

Megrendelés és hirdetésfelvétel: IDG Lapkiadó Kft.
Telefon: 356-8291 Fax: 356-9773 • <http://www.pcworld.hu/>

IDG
INTERNATIONAL DATA GROUP

MARKETING ETIKAI KÓDEX

Előszó

A magyar gazdaságban végbement és folyamatban levő változások a marketing fejlődésének és gyakorlatának új perspektívákat biztosítanak Magyarországon. Ugyanakkor az elmúlt időszakban a tényleges piaci viszonyok hiánya következtében a gyakorlatban nem alakulhatott ki magas színvonalú marketingkultúra, a marketingszemlélet nem hatotta át a gazdálkodók magatartását, s hiányosan alakulhatott csak ki a marketing-infrastruktúra. Igen sok piaci magatartást még mindig a túlélés vezérel, az új vállalkozók döntő többsége pedig a gyors sikerre törekszik, csak rövid távú piaci célokat tűz maga elé. Ebben a helyzetben az 1990-ben megalakult Magyar Marketing Szövetség a marketing valamely területét profi módon művelő vállalkozásokat, szakembereket tömörítve arra vállalkozott, hogy saját eszközeivel maximálisan elősegíti a keletkezett és meglévő hiányok pótlását, az igényesség és a színvonal emelését, a fejlett piaczgazdaságokhoz való felzárkózást.

A Magyar Marketing Szövetség legfőbb célja a piaczgazdaság fejlődésének elősegítése, ezen belül a piaci viszonyok és a marketingkultúra fejlesztése. Ehhez többek között feltétlenül szükséges a piaci szereplők közötti bizalom, a megbízhatóság erősítése, annak viszont feltétele a korrekt magatartás normáinak egységessége. A marketingtevékenységgel kapcsolatos etikai, magatartási normák összefoglalását és közzétételét ezért tartottuk fontosnak.

Bízunk abban, hogy a jelen etikai kódex tagságunknál szélesebb körben is elfogadásra, alkalmazásra kerül, s elősegíti a marketingtevékenységeken kívül általánosabban is a tisztességes, korrekt partnerkapcsolatok és piaci magatartás meghatározóvá válását, a megalapozott bizalom erősödését Magyarországon.

A bizalom megalapozása, tagjaink piaci magatartásának a partnerek számára egyértelműen kiszámíthatóvá tétele érdekében döntöttünk úgy, hogy Szövetségünk emblémája a jövőben minőségének garanciáját is jelentse. Azok a cégek, vállalkozók, akik a Magyar Marketing Szövetség emblémáját használni jogosult tagjainktól rendelnek meg szolgálta-

tásokat, biztosak lehetnek abban, hogy a jelen etikai kódex normáit maradéktalanul betartó, igényes, minőségi munkát végző partnert választottak.

Dr. Kandikó József,
a Magyar Marketing Szövetség elnöke

I. Fejezet

Bevezetés

1. cikkely

A Magyar Marketing Szövetség mint a Magyar Köztársaság területén folytatott marketingtevékenységek, szakmák társadalmi, szakmai és érdekképviselői szervezete

- kiindulva azon alapszabályában foglalt alapelvekből, hogy saját és tagjai tevékenysége feleljen meg a magyar jogszabályoknak, valamint a nemzetközi gazdasági életben a marketingtevékenységekkel kapcsolatban kialakult szakmai és etikai követelményeknek;
- figyelembe véve azt a sokoldalúságot, sajátos szerepet, amit a marketingtevékenységek a gazdasági életben betölthetnek;
- összhangban azzal a célkitűzéssel, hogy hazánkban is mielőbb általánossá és egyeduralgódóvá váljanak azok a magas erkölcsi követelmények, amelyeket a jól működő, erős polgári társadalmak minden gazdasági szereplővel szemben támasztanak;
- szem előtt tartva azt a tényt, hogy a hatályos jogszabályok a különböző marketingtevékenységekre vonatkozóan is érvényes rendelkezéseket tartalmaznak, de nem terjednek ki - s jellegüknél fogva nem is terjedhetnek ki - ezen tevékenység-

csoport valamennyi részletére, illetve szakmai-etikai vonatkozásaira;

elfogadja, magára illetve a tagjaira nézve kötelezőnek tartja, emellett szélesebb körben is alkalmazásra ajánlja a jelen **MARKETING ETIKAI KÓDEX** című erkölcsi jellegű normagyűjteményt (a továbbiakban: Kódex).

2. cikkely

A Magyar Marketing Szövetség tagjai számára a Kódexben foglaltak etikai normáknak tekintendők.

A Kódexben rögzített normáktól történő esetleges eltérés esetén fellép a szükséges korrekció érdekében, súlyos esetben a vétőt kizárja tagjai közül, s nyilvánosságra hozza, hogy a továbbiakban tevékenységért nem vállal felelősséget.

3. cikkely

A Magyar Marketing Szövetség ajánlja, hogy a különböző marketingtevékenységeknél általánosan alkalmazzák a Kódexben foglaltakat. Vállalja, hogy esetleges viták esetén tagságán kívüli körben is közreműködik a szakmai, etikai viták rendezésében.

4. cikkely

A Kódex előírásai a hatályos magyar jogszabályokkal összhangban kívánják előmozdítani e területen a szakmai gyakorlat és verseny helyes formálását, egyben elő kívánják segíteni a különböző szervek és szervezetek munkáját, a jövőben a jogalkotást azáltal, hogy a nemzetközi gyakorlatot is hasznosító, korszerű szakmai felfogást juttatnak kifejezésre.

II. Fejezet

Fogalom meghatározások, -értelmezések

5. cikkely

(1) A Kódex általános megközelítési, normái szempontjából a marketing kiterjesztett értelmű fogalomhasználatára mérvadó az alkalmazhatósági területet illetően. Ebben a megközelítésben a marketing minden értékkel rendelkező jószág (termék, szolgáltatás, eszme, ötlet, érzés stb.) cseréje. Ezért az üzleti, piaci szférán túl kiterjed az olyan nem nyereségorientált területekre is, mint pl. az államigazgatás, politika, vallás, kultúra, oktatás stb. Ennek megfelelően a Kódex előírásait kell alkalmazni a piaci marketing mellett ezen területek marketing-rész munkálataira is.

(2) A marketing- és a szociológiai vizsgálat (társadalmi kutatás), kutatás az egyének és szervezetek gazdasági, speciális és mindennapi tevékenységének kontextusában vizsgált viselkedésével, motivációival stb. kapcsolatos adatok szisztematikus összegyűjtése és objektív feljegyzése, osztályozása, elemzése és bemutatása. A Kódex céljaiból következően a „marketingkutatás” kifejezés átfedi a „társadalmi kutatás” kifejezést is, amennyiben ez utóbbi hasonló közelítést és technikát használ egy-egy téma vagy probléma tanulmányozásánál. A „marketingkutatás”-ra való hivatkozás magában foglal más kutatási formákat is, úgymint „ipari marketingkutatás” vagy „Desk Research”, különösen akkor, ha ezek összekapcsolódnak eredeti adatok megszerzésével, és nemcsak a már elérhető adatok másodlagos elemzését jelentik.

(3) Megbízó: Az a jogi személyiségű vagy jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság, vállalat, szervezet stb., illetve más jogi vagy magánszemély, aki valamilyen marketingfeladat / tevékenység elvégzésére megbízást ad, szerződést köt.

(4) Marketing vállalkozó: Az a gazdasági tevékenységet folytató személy, jogi személyiség nélküli társaság, egyéni vállalkozó, amelyik valamilyen marketingtevékenység végzésére profilszerűen vállalkozik, ilyen megbízást fogad el, szerződést köt.

(5) Kutató: Azon egyén, vállalat, csoport, köz- vagy magánintézmény, s ezek részlege, amelyek/aki közvetlenül vagy közvetve végrehajt, vagy konzultánsként részt vesz egy marketingkutatási témában, megbízás teljesítésében.

(6) Adatközlő: Azon egyén, csoport vagy szervezet, akitől, illetve amelytől a kutató a marketingkutatási téma, tanulmány céljára információt kíván szerezni, tekintet nélkül ezeknek az információknak a típusára, illetve a megszerzésükre használt technikákra.

(7) Interjú: Az adatközlővel létrehozott közvetlen és közvetett kapcsolat mindenfajta formája, melynek eredménye az információ vagy adat megszerzése, amely aztán részben vagy egészben felhasználható egy adott marketingkutatási téma, felmérés vagy marketingfeladat teljesítésének céljára.

(8) Feljegyzés, dokumentáció: Mindenfajta levél, javaslat, kérdőív, címjegyzék, jegyzet, audio vagy audiovizuális adatrögzítés vagy film, táblázat vagy komputerkinyomtatás, EDP-szalag, vagy más adatraktározási közeg, formula, diagram, jelentés stb., annak formájától függetlenül, ha az akárcsak részben is egy adott marketingfeladat elvégzéséhez, teljesítéséhez kapcsolódik. E meghatározás egyaránt magában foglalja a „megbízó”, a „marketing vállalkozó” és a „kutató” által készített feljegyzéseket.

III. Fejezet

A Kódex hatálya, kapcsolódásai

6. cikkely

A Kódexet a Magyar Marketing Szövetség Elnöksége 1993. november 9-i ülésén fogadta el. A Kódex 1993. december 1-jétől lép hatályba.

7. cikkely

A Kódex szabályai a Magyar Köztársaság területén marketingtevékenységet végző, abban részt vevő, megbízás alapján közreműködő belföldi és külföldi jogi és természetes személyeknél egyaránt alkalmazandó szakmai gyakorlati, illetve etikai normáknak tekintendők.

8. cikkely

A Kódex nem ismételi meg tételesen a marketingtevékenységekre vonatkozó jogi szabályokat (így például a szerzői joggal, a személyiségi jogok védelmével, a tisztességtelen piaci magatartás tilalmával, a védjeggyel, a reklámmal kapcsolatos törvényi, rendeleti előírásokat), azok szellemét azonban érvényesíti, s betartásukat természetes követelménynek tekinti.

9. cikkely

A Kódex nem foglalkozik a reklámerkölcs, reklámetika kérdéseivel. Ezeket a területeket is magába foglaló marketingtevékenységek esetében a Magyar Reklámetikai Kódexet tartja mérvadónak és alkalmazandónak.

10. cikkely

A Kódex adaptálja a marketingtevékenységgel kapcsolatosan nemzetközileg elfogadott normákat, így például kiemelten a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara és az ESOMAR kiadványaiban (International Code of Marketing and Social Research Practice) rögzített szabályokat.

IV. Fejezet

Általános alapelvek

11. cikkely

A marketing vállalkozó teljes körű felelősséggel tartozik a munka során a titokvédelem, az eljárási szabá-

lyok, törvények, valamint a személyiségi jogok betartásáért. Ez a felelőssége nemcsak saját, hanem az esetleges alvállalkozók és azok alkalmazottjai, a megbízás alapján közreműködők (pl. kérdezőbiztosok) tevékenységére is kiterjed.

12. cikkely

A marketing vállalkozó tevékenységéért az általa nyújtott szolgáltatással arányos díjat kell kérjen. Nem élhet vissza a megbízó hiányos piaci ismereteivel, felkészületlenségével az ár, a szerződés feltételeinek kialakításánál.

13. cikkely

A marketing vállalkozó köteles a megbízó ellenőrzési lehetőségét biztosítani abból a szempontból, hogy a szerződésben foglaltak szerint teljes körűen elvégezze-e a munkát.

14. cikkely

A marketingmegbízási szerződésekben egyértelműen tisztázni kell a munka során keletkezett anyagok tulajdon- és felhasználási jogát. Eltérő megállapodás hiányában az alábbi normák érvényesek:

- A marketingtevékenység javaslatai mindaddig a marketing vállalkozó birtokában maradnak, amíg a megbízóval a fizetési feltételekben megállapodás nem jön létre. Megállapodás híján ezeket a megbízó nem használhatja fel.
- A marketingmegbízás teljesítéséből származó adatok, eredmények a megbízó tulajdonát képezik, azokat a marketing vállalkozó harmadik fél felé nem közölheti, kivéve, ha ehhez a megbízó korábban írásbeli hozzájárulását adta.
- A marketingfeladat teljesítése során felhasznált technikák és módszerek (beleértve a komputerprogramokat is) nem válnak a megbízó tulajdonává, s azok használatára vonatkozóan nincs kizárólagos joga.
- A marketingmunka során minden olyan feljegyzés, amely a marketing vállalkozónál a szerződésben rögzített záróanyagban, jelentésen kívül készült, a vállalkozó tulajdona, aki a megbízás teljesítését követő hat hónap után jogosult azok megsemmisítésére a megbízó megkérdezése nélkül is.

15. cikkely

A megbízó felhatalmazása nélkül a marketing vállalkozó a feladat elkészítésben közvetlenül részt vevő személyeken kívül senkinek nem fedheti fel annak ki-

létét. Ugyancsak nem tárható fel semmilyen, a megbízóhoz tartozó bizalmas információ és anyag azon körön kívül, amelynek ez a feladat teljesítése során végzett munkája hatékony elvégzéséhez szükséges.

16. cikkely

A marketing vállalkozó nem ferdítheti el a valóságot azt állítva, hogy valamilyen kvalifikációval, tapasztalattal, szaktudással rendelkezik, vagy vannak bizonyos lehetőségei, ha valójában ezek nincsenek birtokában.

17. cikkely

A megbízó ellenkező megállapodás hiányában nem rendelkezik a marketing vállalkozó szolgáltatásai részbeni vagy teljes körű használatának kizárólagos jogával.

V. Fejezet

Egyes konkrét tevékenységek normái

18. cikkely

A megbízó arculatának kialakítására tett javaslatnál a marketing vállalkozó felelős azért, hogy a javasolt arculathoz tartozó egyetlen elem se sértse már működő más vállalkozások érdekeit, s azok összhangban legyenek a hazai és nemzetközi márka- és védjegyszabályozással, névhasználati jogokkal.

19. cikkely

Tilos a valós, objektív adatokat, tényeket bármilyen okból (pl. a megbízó érdekében, vagy a kutató prekonceptiójának alátámasztására stb.) eltorzítani, megváltoztatni. Ugyancsak tilos másodlagos adatforrásokból származó információkat elsődlegesként feltüntetni.

20. cikkely

A kutatónak a marketingkutatási feladat eredményeinek átnyújtásakor (legyen az szóbeli, írásbeli vagy egyéb formájú) világos megkülönböztetést kell tennie maguk az eredmények és a kutatónak az adatokhoz fűzött megjegyzései, valamint az általa adott javaslatok között.

21. cikkely

A marketing vállalkozó a kutatási feladatok elvégzése során köteles biztosítani az adatközlő anonimitását; a közreműködésre vonatkozó döntési szabadságát egyetlen fázisban sem korlátozhatja.

22. cikkely

Tilos gyermek- és fiatalkorúak felmérésbe való bevonása azok törvényes képviselője (szülő, gyám stb.) engedélye nélkül. Ugyancsak tilos a befolyásolásuk az életkori sajátosságukkal visszaélve.

23. cikkely

Minden ésszerű elővigyázatossággal biztosítani kell az adatközlőt, illetve mindenkit, aki vele közeli kapcsolatban áll, hogy semmiképpen nem hat rájuk kedvezőtlenül az interjú, illetve annak következményeként nem zaklathatják őket később. Ugyanazzal az adatközlővel az első interjút követően újabb interjú csak az alábbi feltételek megléte esetén készíthető:

- normál minőségellenőrzési eljárás esetén, vagy
- ha az előző interjú során már megszerezték az adatközlő engedélyét, vagy
- ha bemutatták az adatközlőnek, hogy az újabb interjú összefüggésben áll a korábban adott interjúval, s ezért a további adatgyűjtést megelőzően az adatközlő megadja hozzájárulását.

24. cikkely

Az adatközlővel általában előre tudatni kell, ha megfigyelést vagy valamiféle adatrögzítési technikát alkalmaznak.

Rendes tevékenység megfigyelése, illetve felvétele olyan helyeken, mint a fogyasztók számára elérhető elosztási csatornák – pl. elosztási kontrollvizsgálat végrehajtása – a kutatónak nem szükséges engedélyt, illetve beleegyezést szereznie, de biztosítania kell, hogy ilyen helyzetekben az egyének anonimitása és magánéletre szülő jogát nem sértik meg.

Esetenként a tanulmány részeként eladási vagy szimulált eladási helyzeteket használnak fel a kutatás során (pl. szimulált tesztpiaci technikák). Ilyen esetekben különösen fontos, hogy a válaszadót ne hagyják a kutatás befejezte után azzal a benyomással, hogy ő valami másban vett részt, nem pedig egy eredeti kutatási témában. A kutatás befejezése után meg kell magyarázni az eladási szituáció kísérleti természetét, és a válaszadó által bármi módon kiadott pénzt vissza kell adni, vagy a válaszadó által elfogadható bármi más módon vissza kell téríteni.

25. cikkely

Amikor két vagy több témát kombinálnak egy interjúban, vagy egy témát több ügyfél számára dolgoznak fel, vagy a szolgáltatást olyan alapon ajánlják fel, hogy az más potenciális ügyfél számára is elérhető előfizetéses alapon, akkor minden megbízót informál-

ni kell arról, hogy a feladat vagy a szolgáltatás nem kizárólagos. A többi megbízó nevét mindazonáltal nem szükséges közölni vagy feltüntetni.

26. cikkely

Semmiféle szándékosan vagy véletlenül hamisan leírt információ nem válhat marketingkutatóssá. Senki nem terjeszthet tudatosan a valóságot torzító adatok alapján levont következtetést, illetve olyanokat, amelyekért nem vállalnak garanciát. Bizonyítatlan kritika, illetve a versenytársak minősítése a kutatás semmilyen fázisában nem megengedhető.

27. cikkely

Egy kutatási feladatról szóló jelentésnek a következő információkat kell tartalmaznia:

Háttér:

- a.) ki, kinek a részére készítette a tanulmányt;
- b.) a tanulmány célja;
- c.) a munkában lényegi szerepet játszó konzultánsok és alvállalkozók neve.

Minta:

- d.) a szándékolt és a valójában lefedett minta leírása;
- e.) a tervezett és a vizsgált minta mérete, természet és földrajzi felosztása, és ahol ez a releváns, az a mérték, amennyire az adatok csak részmin-tából kerülnek megszerzésre;
- f.) mintavétel és a használt súlyozás módszere;
- g.) ahol ez technikailag releváns, a megbízhatósági arány megállapítása és a megbízhatatlanságból esetlegesen adódó eltérések feltüntetése, magyarázása.

Adatgyűjtés:

- h.) az adatgyűjtési módszer(ek) leírása (személyes interjú, csoportvitát, tárgyalást, mechanikus feljegyzési módszert, megfigyelést vagy egyéb módszereket használtak);
- i.) a terepmunka személyzetének, megbízásának és a használt minőségellenőrzési módszereknek a hiteles leírása;
- j.) az adatközlők toborzásának módszere és a nekik ajánlott, az együttműködést biztosító ösztönzés általános természetének leírása;
- k.) a terepmunka időpontja;
- l.) „desk research” esetén a forrásokra és azok megbízhatóságára vonatkozó világos megjegyzés.

Az eredmények átnyújtása:

- m.) a megszerzett releváns, tényszerű eredmények;
- n.) a százalékok bázisa, világosan jelezve a súlyozott és súlyozatlan bázisokat;
- o.) a főbb eredményekhez kell csatolni a lehetséges statisztikai hibahatásokról szóló megjegyzést;
- p.) a használt kérdőívek és egyéb dokumentumok (illetve megosztott téma esetén azt az arányt, amelyben az a jelentett témához kapcsolódik).

VI. Fejezet

Ellenőrzés, érvényesítés

28. cikkely

A Kódex betartását a Magyar Marketing Szövetség választott Etikai Bizottsága folyamatosan ellenőrzi, betartását, állásfoglalását is elősegíti.

29. cikkely

A Kódex előírásai betartásának vagy megsértésének megítélésére a Magyar Marketing Szövetség Etikai Bizottsága illetékes.

A Kódex betartását vagy megsértését illetően felmerülő viták, problémák rendezésére, állásfoglalására szükség esetén az MMSZ Elnöksége a szakma elismert szakértőiből álló bizottságot kér fel, hoz létre.

30. cikkely

A Kódex súlyos megsértése esetén felmerülő kizárás kérdésében az MMSZ Alapszabályában foglalt eljárást kell követni.

31. cikkely

A hirdetéssel, reklámmal kapcsolatos etikai vétségek, problémák rendezésében az MMSZ Etikai Bizottsága együttműködik a Magyar Reklámszövetség Etikai Bizottságával.

32. cikkely

Az MMSZ hatáskörét meghaladó problémák vagy az érintettek között külföldi fél szereplése esetén az MMSZ Elnöksége az ICC vagy az ESOMAR titkárságához, illetve az érintett ország partner nemzeti szervezethez fordul.

33. cikkely

Az MMSZ Etikai Bizottsága – saját kezdeményezése vagy az érintett felkérése alapján született – állásfoglalását az érdekeltekkel közli, határozatában a Kódex előírásait megsértőt felszólítja ezen magatartása megszüntetésére, és az ezzel okozott kár megtérítésére. Határozatát belátása szerint a Szövetség lapjában vagy más szakmai lapokban, vagy egyéb úton nyilvánosságra is hozhatja. Súlyosabb vagy ismételt esetben kezdeményezheti a szövetségből történő kizárást.

VII. Fejezet

Záró rendelkezések

34. cikkely

A Magyar Marketing Szövetség Etikai Kódexe 1993. december 1-jén lépett életbe, módosítására az MMSZ

Elnöksége jogosult. A Kódex átfogó áttekintésére két év múlva tér vissza, ehhez várja tagsága és a szakma más szereplőinek észrevételeit is a tapasztalataikról.

35. cikkely

A Magyar Marketing Szövetség felkéri a marketing-területeken működőket, valamint a területtel kapcsolatban lévő állami szerveket, szakmai, érdekvédelmi, társadalmi szervezeteket, hogy a Kódex előírásainak megtartását saját eszközeikkel is segítsék, támogassák.

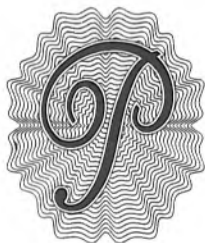
Összeállította: dr. Németh György

Magyar Marketing Szövetség

1012 Budapest, Kuny Domokos u. 13-15.

Telefon: 155-7721

Fax: 202-4086



Magyarország egyetlen
bankjegy- és biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett,
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- kötvények, részvények, csekkek, vagyonjegyek, 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

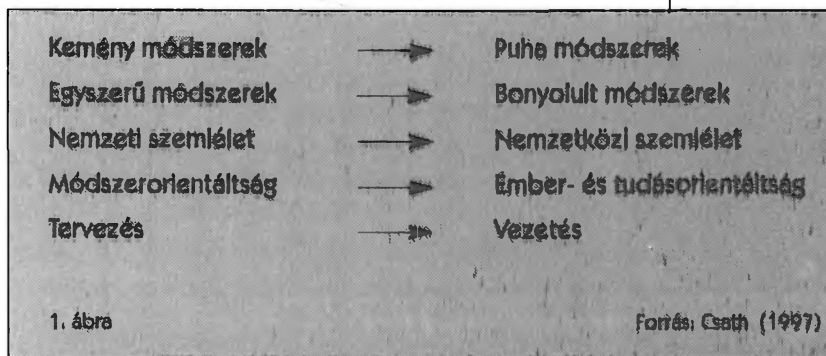
e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu

A heurisztika szerepe a stratégiai tervezésben

A heurisztika mint tudományág, amely gyakran kapcsolódik logikai, filozófiai, lélektani kérdésvetésekhez, hosszú múltra tekint vissza. A heurisztika célja a felfedezés és feltalálás módszereinek és szabályainak tanulmányozása, amelyre már Euklidész munkáiban is találunk utalásokat. A leghíresebb korai kísérletek a heurisztika rendszeres felépítésére Descartes és Leibniz nevéhez fűződnek.

„A modern heurisztika a feladatmegoldás folyamatát akarja feltárni, elsősorban azokat a gondolati műveleteket, amelyek ebben a folyamatban különösen hasznosak. Célunk olyan általános vonások felkutatása, amelyek függetlenek a feladat konkrét tárgyától.” (Pólya, 1979)

A stratégiai tervezés jelentőségének megítélése, eszköztára a piaci történések növekvő bizonytalansága és kiszámíthatatlansága miatt folyamatosan változik. A stratégiai tervezés fontosságáról, módszereiről alkotott felfogás főbb fejlődési irányait Csath (1997) alapján foglaljuk össze. (1. ábra)



- Az ún. kemény módszerekről – amelyek elsősorban analitikus, tudományos, modellező szemléletű, nagy matematikai és számítástechnikai apparátust alkalmazó eljárásokat foglalnak magukban – a puha módszerek felé történő elmozdulás figyelhető meg. A puha módszerek segítségével történő tervezéskor nagy szerepe van a szellemi alkotó munkának, intuíciónak, kreativitásnak.
- Az egyre bonyolultabb módszerek alkalmazását az teszi szükségessé, hogy a mind összetettebb

világot csak komplex módon megközelítve ismerhetjük meg.

- A vállalatok teljesítményét közvetlenül vagy közvetve a nemzetközi mérce alapján ítélik meg, amelynek szemléletünkben és tetteinkben meg kell felelni.
- A puha módszerek fokozott jelentősége, térnyerése együtt jár az emberi tudás, képzelőerő, intelligencia felértékelődésével.
- A tervezéstől a vezetés irányába történő elmozdulás a stratégiák megvalósításához szükséges akciótervezés, változtatás, irányítás, szervezettervezés és humán stratégia szerepének növekedését fejezi ki.

Vélemények és kreativitás

A fejlődési tendenciák vizsgálatokor egyértelműen kirajzolódik, hogy a stratégiai tervezésben egyre meghatározóbb lesz az egyéni véleményekre alapozott problémamegoldás, amely többek között az emberi gondolkodásra, kreativitásra, anticipációra, intuíciónak támaszkodik. Ezen építőelemek tudatos használatának, irányításának megismerésével foglalkozik a heurisztika, amely gyakran általános módszertani segítséget nyújt a probléma megoldásához. Pólya György (1979) a modern heurisztika életrekelője – a stratégiai tervezés lényegét is tökéletesen kifejezve – így fogalmaz:

„Problémánk van, ami azt jelenti, hogy megfelelő tennivalót keresünk tudatosan, amely alkalmas valamilyen világosan megfogalmazott, de közvetlenül meg nem közelíthető cél elérésére. Problémát megoldani a megfelelő tennivaló megtalálását jelenti.”

A heurisztikus keresés tehát – vélekedik Clark (1989) – a teljes problémátér költséges és gyakran gyakorlatilag is lehetetlen szisztematikus keresésének elkerülése olyan alkalmi szabályok segítségével, amelyek gyorsan arra a részterületre visznek el, ahol egy kis sze-

rencsével megtalálható a megoldás. Pólya (1979) kiemeli a szabatosan elrendezett általános kérdések szerepét a problémamegoldásban, mert véleménye szerint a problémamegoldó eljárások mintegy válaszok sztereotip kérdésekre és útmutatásokra. A probléma megfogalmazása, átfogalmazása, variálása, felbontása, specializálása – az analógiák és könnyebben megoldható részfeladatok keresése mellett – aláhúzza a heurisztikus („felfedezést szolgáló”) okoskodás jelentőségét.

Egyszerűbbtől a bonyolultig

Az általunk legfontosabbnak vélt heurisztikus módszerek bemutatása során próbálunk az egyszerűbb eljárásoktól a bonyolultabb, elvontabb eljárások felé haladni.

A stratégiai tervezés során gyakran használjuk a már Descartes által megfogalmazott gondolatot, miszerint a problémákat egyszerűbb részekre, részfeladatokra célszerű felbontani és mértani alakzatba kell transzformálni, majd továbbgondolni, mert az emberi értelem ezt fogja fel a legkönnyebben.

A mátrixokkal kapcsolatos és az emberi véleményekre alapozott becslési (pontosítási) heurisztikus eljárásokat Tomcsányi Pál (1994) alapján tekintjük át. A legegyszerűbb döntés a kettőből való választás, megkülönböztetés, amelyet dichotom eljárásnak is nevezünk. A kétszer két (vagy 3×3 , 3×4) megkülönböztetés kombinációja a mátrix, amely általában diszkrét és nominális kategóriákat eredményez. A mátrixok, mint tervezési segédeszközök stratégiai megfontolásokat tesznek lehetővé, ezek szintéziséből épül fel a komplex vállalati stratégia. A stratégia tervezést, az ember szellemi alkotó folyamatát, kreativitását és annak rendszerét közép-pontba helyező megközelítéskor feltétlenül ki kell emelni, hogy mátrixok szerkesztésekor, továbbfejlesztésekor a mátrixstruktúra az gondolatokat indukál. Ha a mátrixokat sok részre bontjuk, úgy bipoláris skála esetén a pozicionáló kereshet (klasszikus koordináta rendszerekhez) jutunk és amennyiben ezt nem két dimenzióban (kereszt formában), hanem en-

nél többször tüntetjük fel, akkor hasznos vizuális heurisztikumként profilrajzolatokhoz juthatunk.

Az „emberközpontú” stratégiai tervezés során az értelem, a gondolkodás, a kreativitás, az intuíció hatására létrejött vélemények számszerűsítésének főbb becslési (pontosítási) típusait tekintjük át a következőkben. (2. ábra)

Az eljárás kiválasztásakor különös hangsúlyt kell fektetnünk az értékadás formáira, határértékeire, illetve hogy ezt ki és hogyan végezze, a súlyozás módszerére, illetve az egybevonás additív vagy szorzatos voltára.

Analógiák

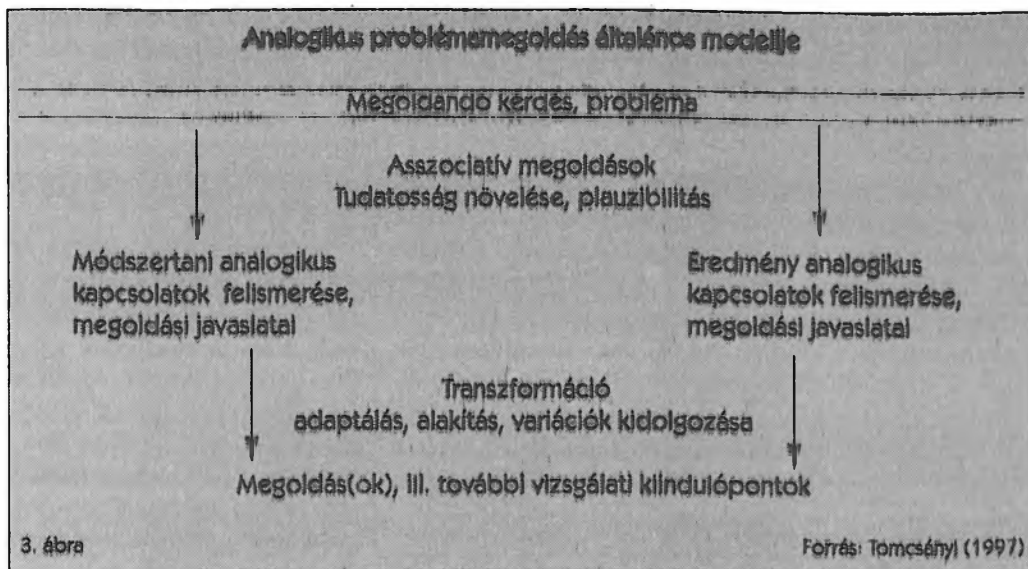
A heurisztikus okoskodás gyakran épül az indukciókra vagy analógiákra. Az indukciók esetében, megfigyelések eredményeinek kombinációjaként, általános törvényeket fedezhetünk fel. Az eljárás során a változók értékeire adatokkal rendelkezünk, amelyek különböző változói között függvénykapcsolatokat próbálunk feltárni. Ennek során – a régi értékek arányát tükröző – új változókat vezetünk be. Állandó viszony felfedezése esetén bizonyos értelemben új tudományos törvényekről beszélhetünk.

Az analógia a hasonlóság egy fajtája. Általában akkor mondunk két dolgot analógnak, ha megfelelő részek egyforma kapcsolatban vannak.

A	Kétfokozatú értékelés
B	Többfokozatú értékelés
B1	Különálló (diszkrét) fokozattal
B11	Unipoláris rendszerek
B111	Rangszámok adása
B112	Pontszámok adása
B1121	Véleményező becslés
B1121a	Szabad pontozás
B1121b	Konstanssal korrigált pontozás
B1121c	Pontszám-tartomány arányosítás
B1121d	Súlyozott pontozás
B1122	Azonosító becslés
B1122a	Programozott pontozás
B1122b	Referenciaszinthez való viszonyítás
B12	Bipoláris rendszerek
B121	Egydimenziójú
B122	Kétdimenziójú
B123	Háromdimenziójú
B2	Folyamatosan
B21	Grafikus értékbecslés
B22	Abszolút szám direkt becslése
B23	Arányosítás
B231	Viszonyszám-becslés
B232	Részarány-becslés
2. ábra	

Forrás: Tomcsányi Pál (1994)

Az analógiák átszövik mindennapi életünket, gondolkodásunkat, beszédünket csak úgy, mint a kifejezés művészi eszközeit és a legmagasabb tudományos tevékenységeket is. Az analógiák tudatos vagy tudattalan, bizonytalan illetve nem teljesen tisztázott vagy akár matematikai pontosságú felhasználása is döntően a problémák – egyszerűsített – megoldására irányul. (Pólya, 1979)



Az esetek nagy részében az adott tudományos probléma meghatározta szakirodalom kutatása nyújt segítséget a probléma megoldásához, más esetekben viszont gyakran az egymástól távolinak tűnő területek elméleti, gyakorlati eredményeinek, módszertanának kutatása az analógia feltárásával és transzformációjával mozdítja elő az adott

Analógiák felhasználásának bemutatása

	Termék ill. szolgáltatás előmozdítására	Módszertan előmozdítására
Gyakorlatból adódó analógia	Úrkutatás, haditechnika speciális "tömörített" tartós élelmiszerek termésbeeslés, talajvizsgálat	(Áru)barter reklámbarter
Elméletből adódó analógia	Lélektani színelmélet reklám, csomagolás színalkalmazása	Lineáris regresszió Analízis Placi érrugalmasság

4. ábra Forrás: Tomcsányi (1997)

tudományág vagy gyakorlati alkalmazás előrelépését, amelynek tulajdonképpen magva sokszor a szokatlan aspektus a rejtett lehetőségek felismerése. (Tomcsányi Péter 1997) A szakirodalom kutatása, felhasználása az utóbb említett esetekben ún. asszociatív megoldó irodalomra támaszkodhat. Az asszociatív problémamegoldás tudatosságának növelése, módszertanának kidolgozása jelentős előrelépés lenne, mert állandó és intenzív irodalomkutatást végző szakemberek estén is nagyrészt a tudat alatt beépült ismeretek váltják ki azokat az asszociációkat, amelyek a probléma megoldásához vezetnek. (Tomcsányi Pál, 1966)

Az analógiák felismerése különösen a bonyolultabb problémák esetében nehéz, mert még a tipikus és egyszerű analógia-kérdések (A úgy viszonyul B-hez, mint C a D, E, F-hez) megoldásához is általában minimum hat fogalmat kell egyidejűleg fejben tartani és összevetni (Calvin, 1997), míg összetett problémák esetében az analóg feladat megoldását nem lehet közvetlenül alkalmazni az eredeti problémára, hanem azt variálni, alakítani kell ahhoz, hogy ki tudjuk terjesz-

teni az eredeti feladatra. A bonyolultabb problémák analógikus megoldásainak felismerésekor tehát kívánatos, hogy bizonyos fokú plauzibilitással előre lássuk az eredményt vagy legalább annak bizonyos jellegzetes vonásait. (Pólya, 1979)

Egyéb kreatív módszerek

Strecker, Reichert, Pottebaum (1990) az eddig nem említett kreatív módszerek közé sorolja a brainstormingot és a szinektikát is. A brainstormingnál, amely a szabad, kritikát kizáró, akár első hallásra abszurdnak tűnő megoldási javaslatok nagy számban való felvetésén alapul, kiemelik annak kreatív légkört teremtő szerepét. A szinektika esetében, amely T. Gordon nevéhez fűződik, a szakértők csoportja megpróbál a már említett analógiaképzéssel és a problémától való elvonatkoztatással megoldást találni. Fontos megemlítenünk a W. Hummer által a hatvanas években kidolgozott ún. Philips 66-ot, amely a brainstorming tovább-

fejlesztett változata. Lényege abban rejlik, hogy az általában hat fős csoportok kb. hat percig ötletvitát tartanak (innét kapta az eljárás a nevét), amelyben a vitavezető lejegyzi a javaslatokat, amelyeket utána közösen megvitatnak.

A visszacsatolós, személytelen, kollektív szakértői véleményezés az egyik legkedveltebb formája a szubjektív tényezőket tudatosan bekapcsoló előrejelzési módszereknek, amelynek egyik legismertebb típusa az O. Holmer és T.J. Gordon által kidolgozott Delphi-módszer (Bessenyei, Gidai, Nováky, 1977). Ezen eljárás az adott témában jártas szakemberek többfordulós kérdőíves megkérdezésén, véleményük kiértékelésén és továbbfejtésén alapszik (az extrém ötleteket is vizsgálják). A módszer többlépcsős, így a szakértőknek lehetőségük van az egyes fordulók során véleményüket fenntartani, helyesbíteni vagy új javaslatot tenni. A Delphi-módszer talán legismertebb továbbfejlesztett változata az ún. „események értékelési és felülvizsgálati rendszere” (SEER, System for Event Evaluation and Review), amely az írásos és szóbeli megkérdezés egyfajta módoszata. Célja a Delphi-módszernél jelentkező hiányosságok (pl. időigényesség) kiszűrése.

Csath (1990) alapján a csoportos alkotótechnikák közül vázlatosan bemutatjuk a nominál csoport-módszert (NCM), míg az előrejelzési módszerek közül a scenario (forgatókönyv) írást.

Az NCM keretében kis szakértői csoportokat hozunk létre, amelyekben lehetőség van az egyéni vélemények megismerésére, megvitatására. Az eljárás első lépése az ötletek csendben és írásban való kidolgozása, amit a csapatokon belüli és csapatok közötti ötletértékelés követ. Ezután a kiválasztott ötletek további többszörös megvitatása következik, amely után már a legjobb javaslatok „maradnak talpon”.

A scenario-módszernek az a lényege, hogy a várható események lehetséges alakulását többféle módon is elképzelhetjük, azaz scenariókat állítunk elő. Ezután összevetjük a vállalati elképzeléseket, stratégiai akcióváltozatokat a környezet lehetséges változását leíró scenariókkal, és elemezzük a lehetséges változatokat.

A problémamegoldás, így a stratégiai tervezés is akkor válhat igazán eredményessé, ha az emberi képzelőerőt, kreativitást a számítógépek hatékony közreműködésével sikerül tovább fokozni. Az „ember-számítógép együttműködés” (HCI) kialakításával, összehangolásával foglalkozó kutatásokra a szakértők kiemelt figyelmet szentelnek. Általánosságban az a cél, hogy olyan „kooperatív rendszereket” fejlesszenek ki, amelyek felhasználó és gép kapcsolatát a felhasználó igényeihez alakítják (Raggett - Bains, 1994). Stephen Hawking, napjaink talán legismertebb fizikusa, 1998 márciusában a Fehér Házban

tartott előadásában hangsúlyozta, hogy a számítástechnikában másfél esztendőnként várható a berendezések sebességének megduplázása, ami azt jelenti, hogy a gépek nemsokára elérik az emberi agy bonyolultságának fokát, akkor pedig képesek lesznek legalább olyan értelmesen gondolkodni, mint az ember (Frei, 1998).

A heurisztikus eljárások által nyert megoldások felhasználásánál azonban hangsúlyozandó, hogy általában nem komplett megoldási javaslatokat kínálnak, hanem segítenek kilépni egy eredménytelen, „magába záródó” megoldáskereső ciklusból, új gondolatokat ébresztenek, elmozdítják a megrekedt kutatásokat.

Érdekes elgondolkozni végezetül azon, hogy a heurisztikus eljárások mind azt a mai fogalomalkotásunk szerint még némileg paradox célt szolgálnak, hogy az általános problémamegoldást és a tudományos kreativitást az automatizálás irányába mozdítsák el.

Felhasznált irodalom

- Bessenyei, Gidai, Nováky (1977): *Jövőkutatás előrejelzés a gyakorlatban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 152-174.
- Calvin H, W. (1997): *A gondolkodó agy*. Kulturtrade Kiadó Kft., Budapest, 16.
- Clark, A. (1996): *A megismerés építőkövei*. Osiris Kiadó, Budapest, 23-27.
- Csath M. (1990): *Stratégiai vezetés és vállalkozás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 299-318.
- Csath M. (1997): *Stratégiai vezetés: múlt, jelenés jövő!* Marketing & Menedzsment, XXXI. 1997/5. 4-11.
- Pólya Gy. (1994): *A gondolkodás iskolája*. Typotex Kiadó, Budapest, 50-57.
- Ragett, J. Bains, W. (1994): *Mesterséges intelligencia A-Z*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 66, 104.
- Strecker, O., Reichert, J., Pottebaum, P. (1990): *Marketing für Lebensmittel*. DLG-Verlag, Frankfurt am Main, 191-193.
- Tomcsányi Péter (1996): *Nonprofit szervezetek marketingje, különös tekintettel a közérdeklődés tárgyú tevékenységekre*. Diplomadolgozat, 2-3.
- Tomcsányi Pál (1966): *A kutatói ismeretgazdálkodás és a kézi lyukkártya technikája*. OMgK, Budapest, 30-34.
- Tomcsányi Pál (1994). *Piaci áruelemzés és marketing termék-stratégia*. OMMI, Budapest 193-194, 279-283.

Szerzőink:

Tomcsányi Péter gazdasági agrármérnök, Ph.D. hallgató
GATE,

Baltay Kristóf gazdasági agrármérnök,
személyügyi csoportvezető, AFL Hungary, Mór

Funkcionális és szimbolikus fogyasztás*

Az embernek már régen nem csak azért van szüksége egy-egy dologra, mert annak tárgyiasult funkciója van, hanem mert az segíti – legalább pillanatokra – feledni gondjait, örömet szerez, jóleső érzést okoz a birtoklás és / vagy a fogyasztás. Ez nemcsak a mai kor emberének sajátja, hanem mindig is jellemző volt az ember történeti fejlődése során.

Termék és élménytartalom

A gondolati kör elemzői gyakran nyúlnak vissza Nietzscheig, aki bevezette az ember, mint befejezetlen lény, avagy a „még meghatározatlan állat” (noch nicht festgestelltes Tier) fogalmát (1). Ez a befejezetlen biológiai lény nincs otthon a világában, idegenként mozog, telve félelemmel és ahhoz, hogy fenn tudja tartani magát, elemi szükséglete van a szimbólumok, a vallás, a művészetek adta segítségre, egyszóval a kultúra védőburkára, ami megóvjá a fenyegető és érthetetlen világtól. A ma emberének egyre inkább terápiára és nem vallásra van szüksége (2), amely terápiát leginkább saját maga adja meg magának, többek között és túlnyomórészt vásárlással, fogyasztással.

Ha egy termelő, kereskedő nem gondol bele abba, hogy milyen körülmények között fogják a termékét használni, akkor nem is tudja jól megkomponálni annak élménytartalmát. Ha nem érti meg, milyen szimbolikus tartalmat hordoz a termék, mit testesít meg a birtoklás, akkor könnyen hozhat e tartalomhoz nem illő döntést és ez a vevők elpártolását okozhatja.

* A cikk a szerző legújabb könyvének egyik fejezete alapján készült (Törőcsik M. – Varsányi J.: *Termékstratégia*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1998.)

Rá kell tehát jönnie, hogyan vegyítse a racionalitást és a szimbolikát oly módon, hogy a fogyasztó éppen azt kapja, amit igényel.

Az ember – túléléséhez – két alapvető stratégiát folytat, amelyek védik az „idegen világban” (3), Nietzsche ezt a lehetőséget a dionüszoszi, illetve apollói jelzőkkel illeti, míg Hankiss megkülönbözteti

- a *prométheuszi* stratégiát, ami a túléléshez a technikai fejlődést, a tudomány segítségét foglalja magában, ennek keretében győzzük le a teret, oldunk meg gyorsabban feladatokat, hozunk létre házakat, gépeket, eszközöket. Ez maga a funkcionalitás, a védelem elemi igénye.
- az *apollóni* stratégiát, ami a mulandóságot, a halál érzetét, a félelmeinket, szorongásainkat kell, hogy tompítsa, vagy „legyőzze”. Miután bizonytalanok a lét alapvető kérdéseinek válaszai, az ember a kultúra segítségével állít védőbástyát értelme köré.

A gondolatmenet – remélhetően – megvilágítja, hogy a szimbólumokra (4) legalább akkora szükségünk van életünk során, mint a megfogható tudományos-technikai terméke-

eredményekre. Így nem mehetünk el mosolyogva amellet, hogy valaki egy arckrémet az örök ifjúság reményével vesz meg, mert arra legalább akkora szüksége van fennmaradásához, mint a rendszeres ételhez jutáshoz. Lelki egészségünk miatt kell tehát illúziókat, szimbólumokat „fogyasztanunk”. Az adott kultúra, az abban megtestesülő értékek „fogják össze” a kultúrába tartozókat és adják azt az érzést, hogy nem vagyunk egyedül, hogy együtt vettük fel a harcot az elmúlás ellen, együtt győzhetjük le félelmeinket.

Mindezekből következik az alábbiakban ismertetendő fo-

Ha egy termelő, kereskedő nem gondol bele abba, hogy milyen körülmények között fogják a termékét használni, akkor nem is tudja jól megkomponálni annak élménytartalmát.

A szimbólumokra legalább akkora szükségünk van életünk során, mint a megfogható tudományos-technikai termékeeredményekre.

gyasztási tipológia, aminek meg-alapozottsága különösebb filozó-fiai előtanulmányok nélkül is nyilvánvalóvá vált napjainkra. A különbség a korábbi időszak-hoz képest annyi, hogy az apol-lóni stratégia csupán, vagy in-kább szellemi indíttatása mára már inkább termékekben teste-sül meg, méghozzá oly módon, hogy ezen termékek széles kör-ben hozzáférhetőkké váltak, sok ember számára elérhetőek, és a csábítás, a belőlük áramló üze-net professzionális. Ehhez a folyamathoz nagymérték-ben a marketingeseknek nevezett szakemberek járul-tak hozzá.

Fogyasztásunk így módon két alapvető kategóriá-ban írható le:

- az érthető, funkcionális fogyasztás,
- az „érthetetlen”, a szimbolikus fogyasztás, ami (szerintem) két alkotóelemre bomlik tovább, úgy mint
 - az önmegnyugtató fogyasztásra, és
 - az önkifejező fogyasztásra.

A két kategória meglelte nem azt jelenti, hogy a funkcionalitás termékeinek nincs szimbólumtartalmuk, avagy a szimbólumfogyasztás nélkülözi a funkcionális alapokat, hanem csupán arról van szó, más a fogyasztás célrendszerén belül az arányuk, másféle kidolgozást és prezentálást igényelnek úgy, hogy közben feltételezik is egymást.

Az érthető, funkcionális fogyasztás

A funkcionális fogyasztás esetén könnyen el tudjuk magyarázni magunknak, környezetünknek, hogy miért van szükségünk arra a bizonyos termékre, sőt magyarázatra sem igen szorul, mert adott társadalmi-gazdasági fejlettségi szinten az elfogadott fogyasztás termékeiről van szó.

A funkcionális fogyasztás esetén a vásárlás célja az, hogy egy bizonyos felmerült problémát (pl. éhség, közlekedés, fűtés) megoldjunk. Racionális érvek alapján próbálunk optimális eredményre jutni az össze-

”
Funkcionális fogyasztás esetén lemondunk a vonzó csomagolásról is, sőt esetenként zavar is bennünket, főképp gyakran vásárolt termékek esetében a megmaradt csomagolóanyag (pl. ásványvíz, gyümölcslevek, tej), legyen az szép vagy csak praktikus.
 ”

hasonlított termékek közül, választással. Ezen termékek vásárlása esetén a kényelemre és/vagy olcsóságra törekszünk leginkább. A funkcionális fogyasztásra alapozó termelők jó eséllyel támaszkodhatnak a globalizáció előnyeire is, a jól megválasztott és jó minőségben, olcsón kínált, általában standardizált termékeket nagy hatókörben tudják értékesíteni (pl. Ráma margarin). A fogyasztó „low involvement” kategóriájú vásárlást végez, a lé-

nyeg a termékfunkció betöltése, nem az élménytartalom (1. ábra).

A termék haszna tehát a fogyaszthatóságában és fogyasztásában van, nem várunk többet tőle, mint hogy betöltse azt a szerepkört, ami miatt megvettük.

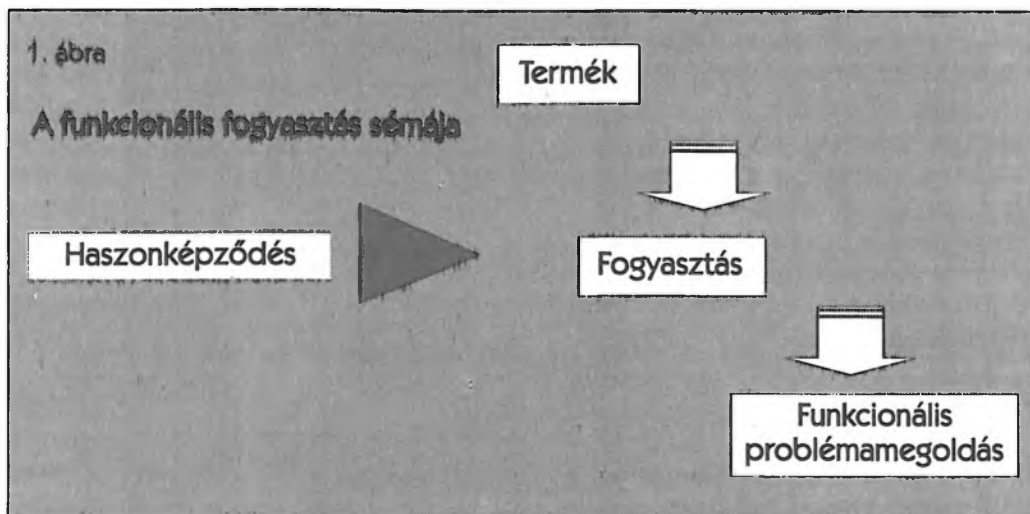
Ilyen termékeket szívesen vásárolunk diszkontáruházakban, puritán körülmények között, hiszen az olcsó ár kárpótol bennünket (és így mégis élményhez jutunk, nevezetesen az „ezt jól vettem” boldogító érzéséhez).

Funkcionális fogyasztás esetén lemondunk a vonzó csomagolásról is, sőt esetenként zavar is bennünket, főképp gyakran vásárolt termékek esetében a megmaradt csomagolóanyag (pl. ásványvíz, gyümölcslevek, tej), legyen az szép vagy csak praktikus.

Az érthetetlen, a szimbólumfogyasztás

Az érthetetlen fogyasztás látszólag nehezen megfogható kategóriáját úgy értelmezhetjük, hogy

- egyrészt olyan *termékek* vásárlását, majd fogyasztását jelenti, aminek szükségességét nehéz magyarázni, nem logikus, hogy megvettük, nem következik élethelyzetünkéből, esetleg korábbi vásárlói, fogyasztói magatartásunkból,



- másrészt olyan *márkák* vásárlását, majd fogyasztását, amelyekkel, illetve amelyek üzeneteivel azonosulni szeretnénk, kifejezve valami többletet magunkból, illetve biztosítani magunknak valamiféle érzelmi többletet.

Az érthetetlen fogyasztás tehát csak első pillantásra és csak olyan mértékig érthetetlen, hogy más termék is lehetne a „szerencsés kiválasztott”, az *indoklás*, hogy miért éppen ezt a darabot vettem meg, számos esetben *saját magunk számára sem nyilvánvaló*. Gondolkodnunk kell - ha vesszük a fáradságot - azon, hogy cselekedeteinkre előbányásszuk tudatunkból a hihető és elfogadható magyarázatot. Nem tesszük meg azonban ezt a kutatómunkát gyakran, főképp ha a vásárlás kockázata nem túl nagy, illetve a következmény nem jelentős (nem veszi észre a környezet, vagy nem okoz kognitív disszonanciát a vásárlás).

A kategória értelmezése során arra a következtetésre jutottunk, hogy a jelenség mélyén két alapvető motíváció bujkál:

- önmegnyugtató, amikor is a cselekvés önmagunk felé irányul és mi vagyunk a fogyasztás során a termékek bírálói, hogy az valóban jó-e vagy sem,
- önkifejezés, amikor a környezet reakcióira várunk és vágyunk, ami nyugtázhatja cselekvésünk helyes voltát, mert kifelé irányuló a fogyasztás célja.

A két alkategória kibontása során érzékelhető, hogy különböző dolgokról van szó, akkor is, ha alapvetően mindkettőnél az érzelmi indíttatás, a szimbolikus tartalom fogyasztása a meghatározó.

Az önmegnyugtató fogyasztás

Az önmegnyugtató fogyasztás esetén a termék azzal tölti be funkcióját, hogy érzelmekeket vált ki fogyasztójából. Olyan érzelmekeket, amelyeknek semmi köze a külvilági láttatáshoz, csupán önmagukra vonatkozóak, személyes indítékok és történetek teszik érthetővé az érthetlent (lásd a 2. ábrát).

Önmegnyugtató a fogyasztásunk, ha az általa elérni kívánt cél magunkból, adott helyzetünkben, tapasztalatainkból fakad és jelentése is csak saját magunk számára van. Fogyasz-

tást kiváltó jelenségek - a teljesség igénye nélkül - éppen ezért, a

- *jutalmazás*, ha történetesen elégedettek vagyunk magunkkal, úgy véljük, ha más nem jutalmaz meg bennünket, akkor nekünk kell cselekednünk. Nem

Önmegnyugtató a fogyasztásunk, ha az általa elérni kívánt cél magunkból, adott helyzetünkben, tapasztalatainkból fakad és jelentése is csak saját magunk számára van.

biztos persze, hogy nem kaptunk másoktól is jutalmat, de akkor is kell ez a gesztus magunk felé ahhoz, hogy az adott alkalom fontossága kiteljesedjen;

- *kényeztetés*, ha szeretetre, melegségre vágyunk és azzal adjuk meg magunknak az érzést, hogy főképp testünk jóllátását szolgáló termékeket, szolgáltatásokat vásárolunk. Erre önmegerősítésünk, feszültségünk oldása miatt van főképp szükségünk;

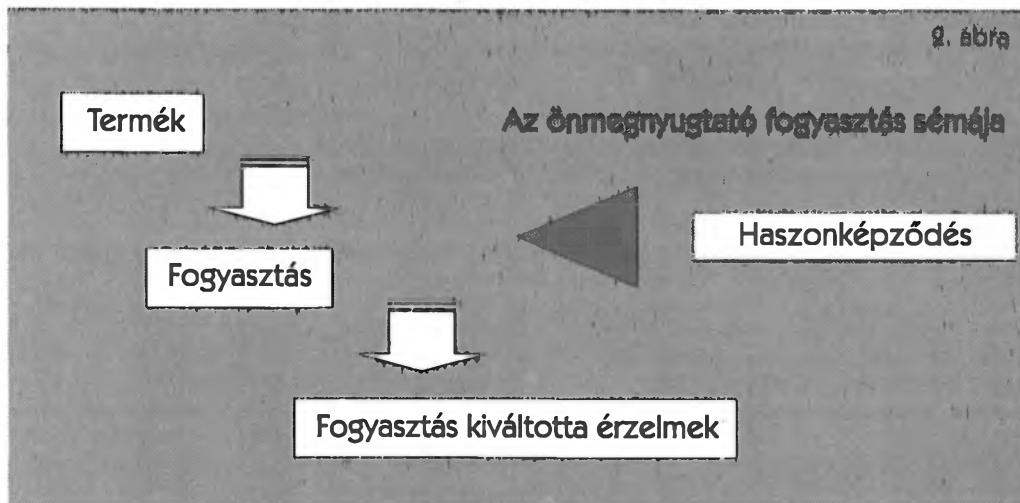
- *védelem*, ha a külvilágtól való menekülést, vagy problémáink elfedését szolgálja a termék- vagy szolgáltatás-fogyasztás;

- *megnyugtató*, ha olyan tevékenységeket vállalunk, azok termék- és szolgáltatásvonataival együtt, amelyek visszaadják lelki nyugalmunkat;

- *örömszerzés*, amikor a fogyasztásnak egyértelmű célja, hogy boldogító érzéshez, pozitív érzelmekhez juttasson;

- *személyes involvement*, olyan termékek vásárlása, amelyek gyűjtése, fogyasztása valamilyen oknál fogva kiemelkedő jelentőségű az adott személynek.

Az önmegnyugtató vásárlások nem kötődnek kiadási összeghez, hiszen pl. a védelmet a párszáz forin-



tos plüssmaci éppúgy adhatja, mint ha valaki saját bunkert épített, vagy testórt fogad fel. A kényeztetést egy finom, illatos fürdőolaj éppúgy adhatja, mint a szépségfarm kéthetes teljes szolgáltatáscsomagja. A lényeg abban kereshető tehát, hogy a termék, a szolgáltatás képes-e azt az érzelmi többletet nyújtani, amire az adott személynek szüksége van.

Kívülállók szemében ezek a dolgok feleslegesnek, érdektelennek tűnnek, de aki fogyasztja, annak fontosak ezek a történések.

Az önkifejező fogyasztás

Az önkifejező fogyasztással az a célunk, hogy a termék – funkciójának betöltése mellett – a szűkebb-tágabb szociális környezetre hatást gyakoroljon úgy, hogy kifejezze személyiségünket és pozitív képet hívjon elő rólunk a szemlélőben (az alapelemeket lásd a 3. ábrán).

Ha azért vásárolunk bizonyos termékeket és ezen vizsgált témakörön belül méginkább bizonyos márkákat, hogy láttassuk saját magunkat, kifejezzük stílusunkat, életszemléletünket, társadalmi státusunkat, akkor az önkifejező fogyasztói magatartásról beszélhetünk. A hedonizmus és főképp a nárcizmus társadalmi terjedése jó táptalajt jelent az ilyen típusú fogyasztásnak.

A növekvő arányú önkifejező fogyasztás titka, hogy főképp a nem mindennapi fogyasztás termékeinek kínálata sokszínű, eltérő stílusú, így választásunk árulkodik személyiségünkről, sőt tudatosan kereshetjük is azokat a márkákat, amelyek alkalmasak az önbemutatásra.

Ha azért vásárolunk bizonyos termékeket és márkákat, hogy láttassuk saját magunkat, kifejezzük stílusunkat, életszemléletünket, társadalmi státusunkat, akkor önkifejező fogyasztói magatartásról beszélhetünk.

Személyiségünk megmutatásának vannak olyan összetevői, amelyeket alakíthatunk rövid távon is, vannak olyanok, amelyeket csak hosszabb távon vagy egyáltalán nem tudunk változtatni. Az önmegjelenítés elmei ugyanis a következők:

- a hangképzési tulajdonságok (a hangerő, a hangszín, az intonáció) alakíthatók, de csak sok-sok gyakorlással érhető el, hogy pl. mélyítsük hangunkat,

- a mondanivaló (a beállítódásunkról, életszemléletünkről, képzettségünkről, műveltségünkről árulkodó elemek) alakítható rövid távon, ha a beállítódásról, véleménynyilvánításról van szó, de csak hosszú távon változtatható a képzettségről, műveltségről árulkodó lenyomat,

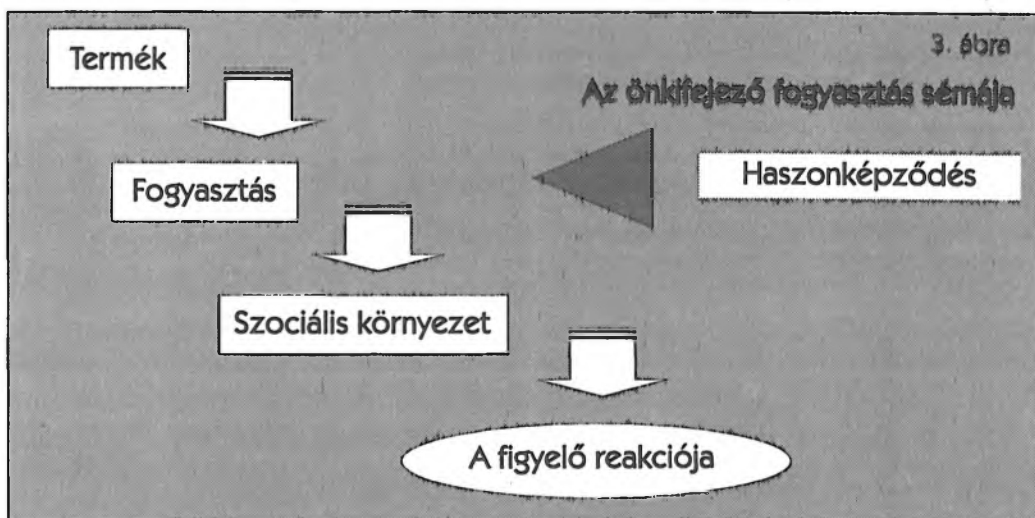
- a body-image (a testi adottságok, csontozat, magasság, arcberendezkedés) alig változtatható, legfeljebb a testsúly, ami egy bizonyos súlycsökkenés után body-imázs változást is okozhat,

- a testbeszéd (a gesztusok, a mimika, a testtartás) nehezen változtatható elemei az önmegjelenítésnek, szorosan kapcsolódnak a body-imázshoz,

- a látható fogyasztás (a testünkön lévő, a testünkkel kapcsolatos egyéb termékek, a test „meghosszabbítására” szolgáló termékek, pl. autó) könnyen változtatható területe az önmegjelenítésnek, bár anyagi, beállítódásbeli stb. korlátokkal számolni kell.

Könnyen belátható tehát, hogy a saját magunkról közölt információk legkönnyebben változtatható csoportja az, ami a látható fogyasztással kapcsolatos. Mégsem egyszerű a változás, a változtatás, hiszen belső ellenállásunkat és/vagy egyéb adottságainkat (anyagi helyzet, értékelő környezet) is figyelembe kell venni. A fogyasztó „felépítése” is többbétégű, egymással harmonizáló elemsorból áll, amelyek csoportjait a

4. ábra mutatja.



Az önkoncepció tartalmazza – értelemszerűen – az adott ember szellemi kapacitását, életszemléletét, önértékelését, ön-imázsát, motivációit stb., mindazon tulajdonságokat, amelyek alapján éli életét. Ez a szféra azonban sokszor saját magunknak is rejtély, hiszen rácsodálkozunk hirtelen döntéseinkre,

érzelmi kitöréseinkre. Az önkoncepciót csak cselekedeteinkben, mondanivalónkban tudjuk kifejezni, ha nem is teljeskörűen.

Az önmegjelenítés alkalmas arra, hogy valamilyennek látsuk, esetleg „álcázzuk” magunkat. Az önmegjelenítés célja tehát a pozitív környezeti megítélés elnyerése, a környezet befolyásolása, az önkifejezés.

A végső cél a pozitív „idegen imázs” elérése, vagyis a környezet pozitív visszajelzései személyiségünkről, döntéseinkről.

A marketingesnek ugyan a teljes felépítést ismernie kell, de igazi figyelme az emberek önkifejezési igényének kielégítése felé kell, hogy forduljon úgy, hogy közben lehetőség nyíljon az „idegen imázs” alakítására, a „szemléltető” befolyásolására is (lásd a divatirányzatok bevezetésének és elterjesztésének gyakorlatát, a márkaszemélyiségek, az identitás-szimbólumok megteremtését).

Ily módon a látható fogyasztás valamennyi területén (pl. lakás, ház, lakberendezés, közlekedési eszközök, nyaralási uticélok, felkerekedett tüzletek, klubok, egyesületek, ruhák, kiegészítők, kozmetikumok, parfüm, könyvek, újságok, barátok, ismerősök stb.) érvényesül(het) az önkifejezés, tág teret adva a gyártóknak és a kereskedőknek a stílusválasztáshoz.

A önkifejező fogyasztás pregnáns példái, amikor valaki kétféle (többféle) márkát használ párhuzamosan, egyet ottho-

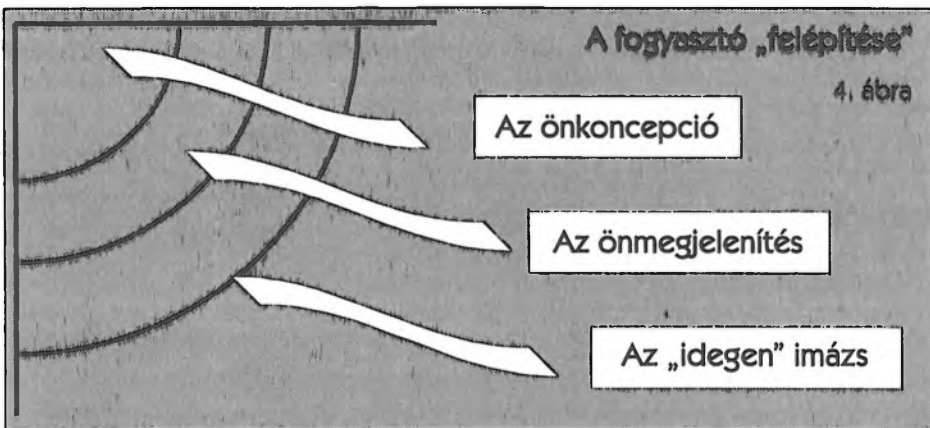
„
Ezekre a „játékokra” szüksége is lehet, van az embernek és ha el is hiszi akkor és ott, hogy ő ettől „menő”, akkor ez a kis „ön- és közbecsapás” megérte a jó érzés miatt.
”

ni, nem látható fogyasztásra (általában olcsóbbat, vagy a környezet szemében alacsony presztízsértékűt), és egyet, a külvilágnak mutathatót. Ezekre a „játékokra” szüksége is van az embernek és ha el is hiszi akkor és ott, hogy ő ettől „menő”, akkor ez a kis „ön- és közbecsapás” megérte a jó érzés miatt.

Irodalom

- Nietzsche, F. (1997): *Zarathustra*. Szukits Könyvkiadó, Szeged, 1997
 Lasch, Ch. (1996): *Az önimádat társadalma*. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1996.
 Hankiss, E. (1997): *Az emberi kaland*. Helikon, Budapest, 1997.
 Jung, C. G. (1993): *Az ember és szimbólumai*. Göncöl Kiadó, Budapest, 1993.
 Heller, Á. (1998): *A felesleges dolgok dicsérete*. Népszabadság, 1998. 07. 11., 29.

Szerzőnk egyetemi tanár,
 JPTE-KTK Marketing Tanszék



CITY

REKLÁM ÉS MARKETING BT.

Grafikai munkák tervezése és kivitelezése

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

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

EGYÉNI ELKÉPZELÉSEIT MEGVALÓSÍTJUK!

A győztesek kiválóan szolgáltathatnak

Ki ne szeretne győztes lenni? Még az is győzni akar, aki nem vallja be, vagy adottságai szerények a versenyben. Egy vállalkozás minimálisan kielégítő megoldást akar elérni a piacon: kielégítő jövedelmet az alkalmazottaknak, kielégítő piaci pozíciót, kielégítő fejlődési lehetőségeket a pozíciók jövőbeli megtarthatósága érdekében. Mindezekért azonban versenyben kell maradni és napról-napra meg kell nyerni a vevőt, az együttműködő partnert, a munkatársat. Mindannyian szolgáltathatunk és szolgáltatásokat veszünk igénybe szinte egész nap, és nap mint nap. Egyre nyilvánvalóbb tény, hogy a győztesek, a „talpon maradók” ezt jól csinálják és gondoskodnak róla, hogy ennek híre keljen, ezt minden érdekelt tudja, értékelje és lehetőleg adja tovább szűkebb és tágabb környezetben. A minőségi szolgáltatás problémamegoldó, teljeskörű, időben érkezik és annyit biztosan ér, amennyiért nyújtják.

Egyre több szolgáltatási termék jelenik meg a piacon technológiailag fejlett információs vagy posztindusztriálisnak titulált társadalmainkban. Az ipar és a mezőgazdaság gyorsan növekvő termelékenysége – köszönhetően a gépesítésnek és az automatizálásnak – relatíve egyre kisebb hányadát foglalkoztatja a munkavállalóknak, mintegy irányítva őket a szolgáltatásiparba, a legkülönbözőbb szolgáltatási területekre.

A szolgáltatás színvonala a *szolgáltatóiparban* életminőség-meghatározó tényező. A szolgáltatást nyújtóknak a *versenyben maradás a kívánatos fejlődési feltétele*, míg a szolgáltatást igénybevevőnek életszínvonalát, komfortérzetét alapvetően befolyásoló tényező. Az *ipari termeléssel kapcsolatos járulékos, illetve kiegészítő szolgáltatás elsőszámú versenyparaméterré vált*. Az innovációs versenyben állva maradók a technikai paraméterek viszonylagos kiegyenlítetttségét, homogén színvonalát biztosítják mind a piacra kerülő termékek, mind a technológiai, gyártási rendszerek tekintetében. A vevő megtartásáért vagy megnyeréséért folytatott verseny megkülönböztető területei tehát a termékhez kapcsolódó szolgáltatások lettek. Az értékesítés előtti, az eladási aktushoz kapcsolódó és az eladás utáni

szolgáltatás változatos, gyakran ilyen kreatív, újszerű formái alakultak ki. A legjobb eladók megtanultak a vevő, a felhasználó fejével is gondolkodni.

A legjobb vállalatvezetők megtanulták azt, *hogyan kommunikáljanak munkatársaikkal*, hogy azok minden szinten és vállalati területen vevőorientáltak legyenek. Amikor a vevő azt érzi, hogy az ő problémáját akarják és tudják megoldani. Érdeklődéssel és megfelelő szakértelemmel fordulnak felé és nyilvánvalóvá válik, hogy magas szinten fogják nyújtani az igényelt szolgáltatást. A vevőben jó benyomást kelt, ha a cégével azonosul, megfelelő elkötelezettségű frontemberrel találkozik, hisz ezzel valamilyen közös platformon találkoznak, ha más természetű is a céggel kialakított kapcsolat.

A piac megszerzése és megtartása

A vásárló megnyerése és megtartása egyformán fontos, bár egymástól eltérő jellegű és intenzitású feladat a szolgáltató vállalatok számára. Ahhoz, hogy a vevő látóterébe kerüljünk a megfelelő helyen, a megfelelő formában láthatónak és hitelesnek kell lennünk. Természetesen sokat segít a sikeres múlt a már megtapasztalt szolgáltatási színvonal és terjedelem.

A megszerzett bizalmat befektetett tőkeként kezelhetjük. Ha már évtizedek óta piacon vagyunk elismert minőségű termékünkkel, akkor bár lényegesen könnyebb a helyzetünk – hiszen csak gondosan ápolnunk kell kialakult arculatunkat, piaci jó hírünket –, mégsem mentesülünk a szolgáltatásminőség folyamatos ellenőrzésének, fejlesztésének és bevezetésének állandó feladata alól. Az új belépők még azonos vagy jobb feltételek esetén is lényegesen nehezebb helyzetben vannak, hiszen bizonyítaniuk kell felkészültségüket, elszántságukat a vevő problémáinak megoldására. Elsősorban azokat a szakmai fórumokat kell megtalálniuk, ahol ha szerepelnek a megfelelő „előszűrők”, jelzik a potenciális vevőnek a szakma valamilyen szintű elismerését. Ezek lehetnek szakmai konferenciák, az üzleti vagy vezetési szakirodalom. A kívánatos elméleti és gyakorlati felkészültség bizonyítása az új belépő szá-

mára egy olyan átütő prezentációval lehet főleg sikeres, amelyben meggyőzően bizonyítja valamilyen megkülönböztető erősségét, eredetiségét. Ezáltal megszerezheti a hön kívánt első önálló partnereket, akik majd referenciaként erősítik további erőfeszítéseit.

Mind a már sikereket elért régi szolgáltatóknak, mind az ambiciózus új belépőknek ajánlhatók az alábbi alapelvek:

1. Hosszabb időtávon való gondolkozás

Természetesen le kell győzni a mindenkori akadályokat, az eredményt, likviditást lehetőleg minden időszakban biztosítani kell. A tartós siker azonban a holnap vevőjének mai megteremtésétől függ.

2. Kapcsolatépítés a lehetséges vevőkkel

Biztosítva ezáltal, hogy ha szüksége lesz rá, nyilvánvalóan ránk gondoljon, mivel ismerjük céljait, megoldandó problémáit.

3. A megfelelő helyen a megfelelő időben

Sokat árthat, ha alkalmatlan időben ajánljuk szolgáltatásunkat, de csodákat tesz a jó időzítés, hisz már azzal is bizonyítjuk felkészültségünket, ha tudjuk: mikor és hol van szükség speciális termékünkre, szakértelmünkre.

4. A szolgáltató azonosítása

Látszólag nyilvánvaló igazság, de gyakran jelent problémát az identitás-zavar. Gyakran magunkban sem tisztázzuk, hogy kik vagyunk, mit csinálunk, mi-ben különbözünk azoktól, akik hasonló területen szolgáltatnak. Ebben az esetben nem lehet eléggé meggyőző a fellépésünk, bizonytalan a kommunikáció tartalma és stílusa.

5. A vevő tájékoztatása és képzése

A vevő igényli a vásárlás előtti tájékoztatást, a nem kioktató, de segítőkész és meggyőző képzést. Be kell tudni mutatni, hogyan közelítjük meg a problémáját, milyen megoldási módszereket alkalmazunk és mit várhat reálisan a megrendelő a munkánk eredményétől.

6. A szolgáltató beállítódása

A vevők problémáik megoldását várják el tőlünk, ezáltal egyfajta biztonságot is vásárolnak. Pozitívan a „meg lehet oldani” személyiségekre reagálnak. A kulcsszó a „természetesen”, mivel a vevő ezt akarja hallani.

Vannak ötleteink, megosztjuk az információkat a vevővel, van szaktudásunk, energiánk és időnk a megoldásra. Partnernek tekintjük a vevőt, minden lehetséges módon biztosítjuk, hogy érdekeltek vagyunk a hosszabb távú együttműködésben. Ezáltal nem csupán bizalmat ébreszthetünk, hanem gyakran barátot szerzünk, függetlenül attól, hogyan változik környezetünk és hogyan alakul a verseny.

A szolgáltatási vállalkozás vezetésének ajánlatos figyelembe vennie egy USA-beli felmérés* eredményeit.

- Egy átlagos vállalkozás 96%-ban nem értesül az elégedetlen vevőkről.
- A panaszt tevő vevők sokkal inkább visszatérnek a vállalathoz, mint akik nem panaszkodnak, még ha a problémájukat nem is oldották meg megelégedésükre.
- Azok a vevők, akiknek valamilyen kifogásukat regisztráltak, 54-70%-ban ismét igénybe veszik a szolgáltatást, ha panaszukat megoldják.
- Egy átlagfogyasztó, akinek problémája volt egy szervezettel, 9-10 embernek említi az esetet, 13%-uk viszont több mint 20 embernek elmeséli.
- Egy fogyasztó, akinek megoldották a problémáját, átlagban 5 embernek elmondja, hogy hogyan foglalkoztak vele.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a vevő elfogadja azt, ha a szolgáltató hibázik, de különösen értékeli azt, ha korrigálják a hibát. Ez esetben loyaltása is megmarad. Sőt már az is egyfajta ragaszkodás, ha panaszkodik, hiszen az együttműködés folytatását választotta és nem az egyértelmű elfordulást a szolgáltatótól. A számok beszédesen mutatják: milyen fontos a szolgáltató vállalkozás szempontjából egy jól kiépített rendszer és annak megfelelő reagálása a felvetődött problémákra.

A szolgáltató vállalkozás jellemzői

A versenyképes szolgáltató vállalkozás kulcskérdése a megtervezett, illetve kivitelezett szolgáltatási minőség. A szolgáltató szervezetnek ennek biztosításához elsősorban az alábbi három területen kell versenyképes adottsággal rendelkeznie:

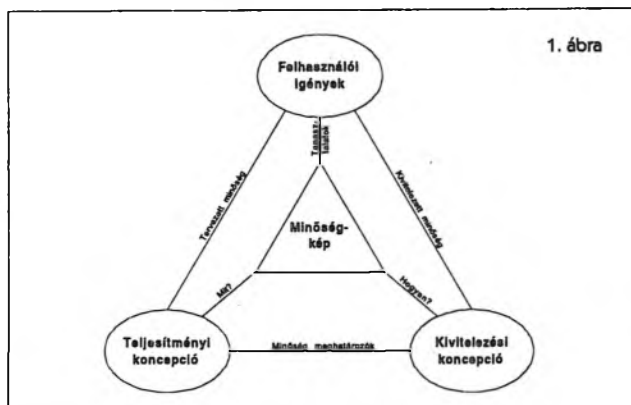
1. Szolgáltatási stratégia (termékfejlesztés, vevőkör).
2. Vevőorientált szolgáltató személyzet (a vevő helyzetét értő, igényét nyomon követő és kielégítő, a kívánatos attitűddel kommunikáló).
3. Vevőbarát rendszer (a frontemberek és a háttér-személyzet együttműködése a vevő igényeinek kielégítésében).

A szolgáltatásmenedzsment főbb meghatározó jellemzőit összefüggéseikben tanulmányozhatjuk az 1. ábrán.**

A szolgáltató versenyben elfoglalt helyzetét, piaci sikereit és jövőbeli kilátásait a *nyújtott szolgáltatás minőségképe* jelentős mértékben meghatározza.

* White House Office of Consumer Affairs, Washington: Technical Assistance Research Programs (TARP). Idézik: K. Albrecht - R. Zemke: *Service America című könyvükben*. 1985. Homewood, Illinois. Dow Jones - Irwin.

** A. Lehman: *Dienstleistungsmanagement*, 1993. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart. 90.



A menedzsment döntéseinek ennek kialakítása, ill. javítása érdekében arra kell irányulnia, hogy

- megismerje a felhasználói igényeket, a célpiacon,
- a vevő helyzetének, megoldandó problémájának körülményeit, a kívánt szolgáltatás jellegét, természetét, a szolgáltatástól elvárt minőségi jellemzőket, beleértve az időtényezőt is,
- teljesítménykonceptiót dolgozzon ki,
- kitérve a nyújtandó szolgáltatás terjedelmére, az egyes szolgáltatási elemek minőségének követelményeire, a szolgáltató kommunikációs és etikai normáira,
- ellenőrizze a nyújtott szolgáltatást
- a kidolgozott teljesítményi koncepcióval szembesítve, a vevő mennyiségi és minőségi igényeivel összefüggésben, a magatartási és etikai normákat tekintve.

A menedzsment művészete lényegében a felvázolt összefüggésrendszer dinamikus egyensúlyának megteremtéséből áll. Bármelyik tényező jelentősebb változása ugyanis a rendszer egyensúlyvesztésével és ezáltal a piaci versenyképesség csökkenésével járhat. A vezetésnek – érzékelve a bemutatott kapcsolatokban kialakult jelentős, már beavatkozást igénylő eltéréseket – be kell tudnia avatkozni a kielégítő rendszerműködés megteremtése érdekében. Ez a kivételes beavatkozás azonban egyes gyorsan fejlődő, versenyintenzív területen már nem elégséges. Itt a szolgáltatónak – megelőzve a felhasználói igények megjelenését – olyan új megoldásokat kell kidolgoznia, amelyekre megteremthető a fizetőképes kereslet és versenyelőnyt jelent a későbbi versenytárs követőkkel szemben. A szolgáltatási innováció viszonylag gyorsan lemásolható, de kétségtelen előnyt jelent az eredeti gondolat, majd gyakorlat korai publikálása. Az innovátor piaci jó hírneve, imázs hosszú távon érvényesülni fog és versenyelőnyt jelent akkor is, ha megoldásait a versenytársak már lemásolták és bevezették a piacon.

ritkábban valamilyen technikai megoldás közbeiktatásával. A marketing legfőbb feladata az együttműködő partnerek, emberek hosszabb távú kapcsolatának építése, az *adok-kapok használnak és minőségének bázisán*. Ennek színvonala építi a vállalkozást, teszi alkalmassá a piaci versenyben való helytállásra, a fejlődésre.

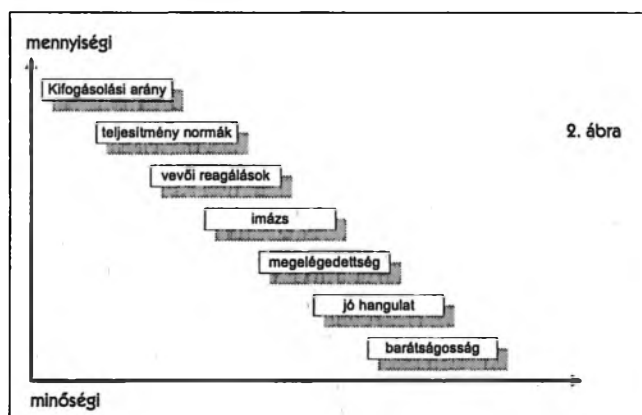
A sikeres vezetés látókörében mindig jelen vannak:

A vevő hűsége	⇒	A vállalkozás eredményessége és növekedése
A vevő megelégedettsége	⇒	A vevő hűsége
A nyújtott árak	⇒	A vevő megelégedettsége
Az alkalmazottak teljesítménye	⇒	A nyújtott árak
Az alkalmazottak hűsége	⇒	Az alkalmazottak teljesítménye
Az alkalmazottak megelégedettsége	⇒	Az alkalmazottak hűsége
A vállalkozás minősége	⇒	Az alkalmazottak megelégedettsége

A szolgáltatási színvonal mérhető

Kétségtelenül összetettebb és nehezebben pontosítható, értékelhető feladattal van dolgunk, mint a hagyományos termékek kibocsátása esetén. Nem mondhatunk le azonban a szolgáltatásminőség mérésének számos rendelkezésre álló megoldásáról. A mérések eredményei, illetve összefüggéseikben történő kiértékelésük fontos a vezetés alapinformációi a szolgáltatási színvonal fejlesztése érdekében.

Az adatokat mennyiségi és minőség jellemzők mentén mérhetjük:



A szolgáltatási színvonalat – az elengedhetetlen technikai adottságok mellett – munkatársaink képzettsége, gyakorlata, motiváltsága és attitűdje, összességében a vállalati kultúra alapvetően meghatározza.

Középpontban az emberi kapcsolat – szemben a forgalommal

A szolgáltatási termék valamilyen módon az emberi kapcsolatban értékesül. Gyakran szemtől-szembe,

Szerzőnk egyetemi docens,
Miskolci Egyetem, Marketing Tanszék

A futball eladása a médiának*

A képernyőn vastagcombú emberek kocognak feszes rövidnadrágban egy labda körül. Egyik részük fehér trikóban, a másik narancssárgában. A X. labdarúgó Világbajnokság döntője 1974-ből. Az EUROSPORT adja, amely év közben amúgy sem kényezteti el túl sok élő meccsközvetítéssel nézőit. Megnyitották a hosszú hajrát, és megkezdték az idei, nyári XVI. VB felvezetését. Heteken keresztül játszották a régi felvételeket. A huszonnégy évvel ezelőtti meccsen az akkori „totális futball” két nagycsapata játszott egymással, a (nyugat)német és a holland. Ez a játékrendszer volt az, ami a hetvenes évek elején felforgatta a futballvilágot. Akkor úgy mondták, mindenki elkezdett futni, hátvédek fejeztek be támadásokat, a játék hihetetlen módon felgyorsult.

A televízió ma szembesít minket az emlékekkel, és a képek lassú játszadozást mutatnak. Ennyit változott volna a futball? Igen, sokkal gyorsabb lett. De nemcsak a pályán zajló mozgás, hanem az is, amit a képernyőn látunk, a közvetítés, a műsor. A gyanútlan nézőnek ez nem nagyon tűnik fel, szeme folyamatosan szokta meg a pergőbb ritmust. Húsz évvel ezelőtt a gimnáziumban levetítették nekünk az angol kupadöntőről készült filmet. A számunkra szokatlan közeli képektől akkor csak kapkodtuk a fejünket, a meccs követhetetlennek látszott. Ma ez már fel sem tűnik. Kamerák vannak a pálya mellett, darukon és helikoptereken, a kapu sarkában, rászegeződnek a kispadra, a lelátóra, a szélső mellett a támadást sínen futó távirányítású robot követi. A meccs hevében közelről látjuk a kapus arcát a büntetőrúgás előtti pillanatban, a gól után, az ismétléseken azonnal bejártsszák, hogyan ugrott fel a kispad, hogyan rándult meg a politikusok arca a díszpáholyan. A labdarúgás televíziós bemutatása már régen nem az a statikus közvetítés, ami tíz-húsz éve volt, hanem a legmodernebb technikai eszközök seregét és a legjobb elméket megmozgató, hatalmas összegeket igénylő, előre megkomponált

„műsor”, show, látványosság. Ez vonatkozik más sportágakra is, ám az igazi „esemény” a foci. Vajon van-e a XX. század végén még valami a Földön, ami egyidejűleg annyi embernek kötné le a figyelmét, mint a labdarúgó vb? Talán a nyári Olimpia.

A marketing-tankönyvek azt tanítják, hogy nincsen olyan termék, vagy szolgáltatás, amit mindenkinek el lehet adni. Mint mindenben, ebben is vannak kivételek. Május 20-án, három évtized után a Real Madrid újra megnyerte az európai bajnokságot kupáját. A meccs közvetítését Spanyolországban körülbelül 12 millió ember nézte, az éppen televízió előtt ülők 70%-a. Milyen lehetett ez a célcsoport, és milyen elérési mutatót produkálhattak a műsor környezetében elhelyezett reklámok? Hogyan vált a sport és ezen belül különösen az egykor „proli-sportnak” tartott labdarúgás a televíziós szórakoztatóipar egyik legkifizetődőbb szolgáltatásává?

A „sztori”

A sport és a televízió házassága nem mai keletű. Az igazság az, hogy a felek mostanság inkább az aranylódalmukat ünnepelhetnék. Ráadásul eljegyzésük, ahogyan Indiában, vagy a középkori uralkodóházakban szokás volt, szinte már születésük pillanatában megtörtént. A BBC egyik első élő adását a wimbledoni teniszdöntőről adta, 1938-ban. A sikerhez azután nem kellett más, „csupán” magas színvonalú, népszerű események, és az egymással a nézőkért versengő adók, más szóval a televíziós piac.

Innentől az események logikája végtelenül egyszerű. Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban a háború okozta évtizedes késlekedés után a televízió az ötvenes-hatvanas évekre tömegmédiummá vált. Részen ennek, részben más társadalmi változásoknak köszönhetően a szórakozási formák átalakultak, megerősödtek az individualizáltabb, az otthonhoz, a lakáshoz erősebben kötődő kikapcsolódási formák. (Angliában körülbelül ugyanerre az időszakra tehető a nagy „barkács-boom”, a csinálj magad jellegű tevékenység-

* Ez az írás a Jelképben 1997-ben megjelent tanulmány rövidített és átdolgozott változata.

gek fellendülése.) A szabadidő lassú növekedése és a médium terjedése növelte a televízió gazdasági jelentőségét, a szórakozás hagyományos formáinak visszaszorulása pedig csökkentette a non-profit alapon szerveződő sport bevételeit, ezzel erősítve a klubok általános pénzügyi válságát. A lehetőségeknek és a kényszereknek ez az együttese alakította ki a média és a sport mai kapcsolatrendszerének alapjait, indította el azt az önmagát erősítő spirált, amely a média dominanciájához és a sportszférára átalakulásához vezetett.

A televíziós piacokon – már ahol beszélhetünk piacról ebben az időszakban – megindult a verseny a nézők figyelméért. Angliában a közszolgálati csatorna mellett korán megjelenő vetélytárs, az ITV például már az 1956-os nyári olimpia közvetítési jogainak megvásárlásával is próbálkozott.¹ A verseny adja meg a televízió és a sport kapcsolatának dinamikáját. (Ha valakik, akkor a felnőtt éveiket taposó magyar nézők tudhatják igazán, mit is jelent a műsorokban a közszolgálati monopólium.)

A nézőszám növelésének igénye a televíziós társaságokat a sport felé fordította. A sportesemények közvetítésével olcsó és népszerű műsorhoz lehetett jutni. Ehhez kapcsolódott később a reklámlehetőségek kihasználása. A közvetítések számának és nézettségének növekedése felértékelte a műsorokat a hirdető / szponzorok számára. A hatvanas, de inkább a hetvenes évtizedhez nemcsak a közvetítések rendszeressé válása kötődik, de számos sportág átalakulása, „professzionizálódása” is – látványos példa erre a tenisz.²

A kereskedelmi televíziók számára meginduló pénzfolyamból hamarosan a sport is profitált. A kereslet új árut teremtett – a közvetítési jogot. A jogdíjakból és a (helyszínen elhelyezett) hirdetésekkel szerzett pénz jelentősen javította a sportszervezetek helyzetét, hozzájárult finanszírozási gondjaik megoldásához, de ki is szolgáltatta őket a televíziónak és az üzletnek. Felgyorsította, és mára teljessé tette a professzioniz-

A lehetőségeknek és a kényszereknek ez az együttese alakította ki a média és a sport mai kapcsolatrendszerének alapjait, indította el azt az önmagát erősítő spirált, amely a média dominanciájához és a sportszférára átalakulásához vezetett.

A közvetítések számának és nézettségének növekedése felértékelte a műsorokat a hirdető / szponzorok számára.

Mára megkerülhetetlenné vált, néhány sportág számára egyenesen létkérdést jelent a képernyő.

must az úgynevezett látvány-sportágakban. Itt nem elsősorban a versenyzők státuszára kell gondolnunk, bár az atlétikában például ezt is jelentette, hanem a sportágak szervezeti felépítésére, kapcsolatrendszerére, gazdasági tevékenységük lebonyolítására. Az elmúlt években az „amatőr” sport utolsó bástyái is elestek, Angliában a Rugby Union pénzdíjas bajnokságot szervezett, a krikett szövetség a fizető tévékkel kezdett tárgyalásokba. A televízió közben hatalommá vált a sportban, hangot adott saját igényeinek. Meghatározhatta az időbeosztást, a helyszínek kiválasztását, a versenyrendszert, a maga képére formálhatta a szabályokat, fogyasztathatóvá, fogyaszthatóbbá téve ezzel a sportot. Mára megkerülhetetlenné vált, néhány sportág számára egyenesen létkérdést jelent a képernyő. A mű-

soridőért folyó elkeseredett küzdelem mutatja, hogy a kapcsolat lényege is megváltozott. A közvetítés, a tévé előtt ülő nézők figyelme teszi eladhatóvá az eseményt a hirdető és a szponzorok felé.

Bevételek és költségek

A televízió befolyásának erősödése és ennek hátterében a sportközvetítések egyre nagyobb népszerűsége a közvetítési jogdíjak árának hihetetlen emelkedését eredményezte. Klasszikus példaként a nyári Olimpiákra szoktak hivatkozni, de ez a jelenség nem egyedi. A futballhoz visszatérve, Angliában a bajnoki mérkőzések élő közvetítései 1983-ban kezdődtek meg, azóta az egy évre jutó jogdíj több mint hatvanszorosára emelkedett. Az igazi fellendülést az önálló professzionális bajnokság, a Premiership megalakítása, és ezzel szinte egyidőben a fizető televízió, a BSkyB piacra lépése jelentette. Ez a társaság 1992-ben az élő mérkőzésekért öt évre összesen 214 millió fontot fizetett³. 1997-ben az új, négyéves szerződés már 670 millió fontról szólt. Egyes becslések szerint azonban a közvetítési jog, a fizető televízióknak történő kizárólagos értékesítés esetén ennek a kétszeresét hozhatná.

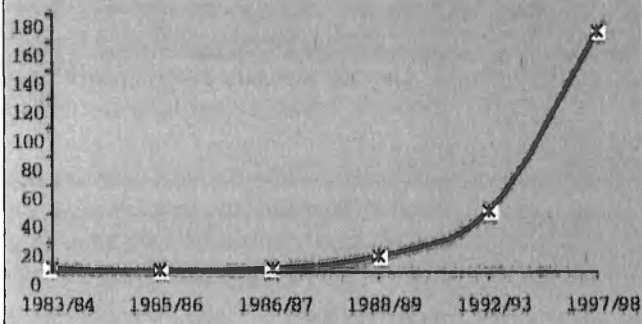
¹ Lásd Whannel, G. (1995) *Fields in Vision. Television and Cultural Transformation* Routledge, London

² A tenisz szervezeti rendszerének átalakulására lásd Brasher K. Hagymányos és üzleti értékek a sportban – A tenisz esete in: *Sport és Társadalom* Okt. Segédanyag (Szerk Mísovicz T.) Budapest 1996.

³ Idézi Baimbridge M., Cameron S. és Dawson P. (1996): *Satellite Television and the Demand for Football: A Whole New Ball Game?* *Scottish Journal of Political Economy*, Vol 43. No 3., August, 1996.

1. ábra

Az angol labdarúgó bajnokság mérkőzéseinek közvetítéséért fizetett éves jogdíjak (millió font)



Az élő közvetítések szaporodása ráadásul nem ártott a szurkolási kedvnek sem. A Manchester United mérkőzéseire szinte lehetetlen jegyet szerezni, egy új bérletre körülbelül annyit kell várni, mint nálunk kellett egy Trabanta a hetvenes években. A Football Trust adatai szerint a Premiership mérkőzésein az elmúlt öt évben a stadionokba kilátogató szurkolók száma összesen 30%-al nőtt, noha közben a jegyárak is emelkedtek.

A közvetítési jogokért folyó árverseny lassan aggasztó méreteket ölt. 1998 januárjában az Egyesült Államokban a National Football League egy pókerpartira emlékeztető tárgyalássorozat után minden idők legnagyobb üzletét kötötte, amikor négy társaságnak összesen 17,6 milliárd dollárért nyolc évre eladta az „amerikai foci” mérkőzéseinek közvetítési jogát. (Ez mai áron szerényen számolva 3700 milliárd forint.) Egyre többen vetik fel a kérdést, vajon ki lehet-e termelni ekkora összegeket a közvetítésekből?

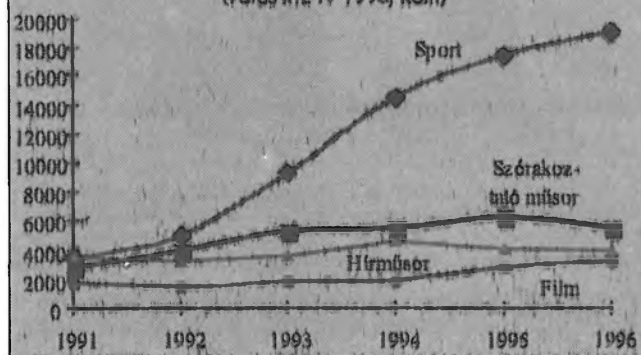
Akár a reklámokból élő kereskedelmi tévékről, akár fizető tévékről van szó, élet-halál kérdés, hogy a nézőket oda lehet-e ültetni megfelelő számban a készülékek elé. A társaságok ezen a szinten már igyekeznek biztosra menni. Mindent megtesznek azért, hogy a meccs a nézők minél nagyobb tömegeit vonzza, hogy a műsor – ha esetleg a pályán történtek nem lennének azok – a lehető legszórakoztatóbb legyen. Ki kell küszöbölniük a sportesemény színvonalának eredendő bizonytalanságát, be kell vetniük a legmodernebb technikát, a legjobb szakembereket. Nemcsak a pályán, de a rendezőpultok és a mikrofonok mögött is a legnagyobb sztárokat találjuk. A Super Bowl, vagy az angol Liga Kupa döntőjének közvetítése régen nem egyszerű bemutatása egy meccsnek, de egész napon át zajló „műsorfolym”, beharangozókkal, folya-

matos helyszíni kapcsolásokkal, előre- és visszatekintésekkel, azonnali kommentárokkal, összegzésekkel, kiemelésekkel.

Mindennek persze ára, pontosabban költsége van. A német RTL televízió évek óta csak a legnépszerűbb sporteseményeket – gyakorlatilag a profi boxot és a Bajnokok Ligáját – mutatja be a lehető legszínvonalasabb módon, a német piac legnépszerűbb kommentátorainak és szakértőként a fociban Franz Beckenbauer, a „Császár” közreműködésével. Miközben más műsортípusainak egy percre jutó költsége öt év alatt legfeljebb megkétszereződött, a sporté öt és félszeresére nőtt. Persze a hozam sem kevésbé imponáló. 1996-ig a társaság legnézettebb tíz műsora közül hét sportesemény volt.

2. ábra

Egy műsorperce költsége az RTL-en (DM) (Forrás: RTL TV 1996, Köln) más



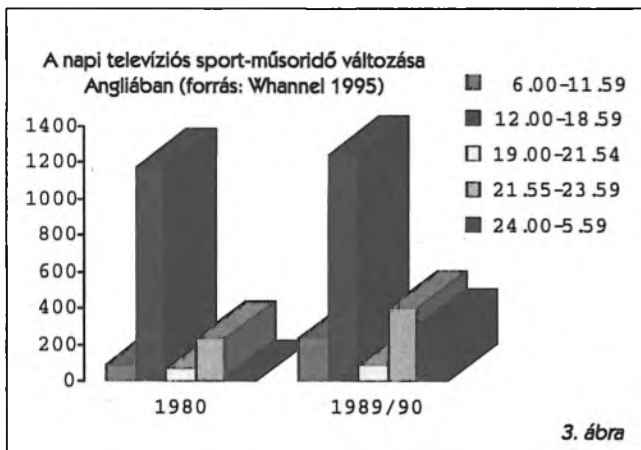
A televíziós szórakoztatóiparban a legnépszerűbb látványsportok műsorai, versenytársaikat messze megelőzve, fajlagosan a legdrágábban előállítható áruvá váltak. Ennek többféle mellékhatása is lett. A vonzóró, a jogdíjak és a műsorkészítés közvetlen költségeinek eltérései szegmentálták a kínálatot, létrehozták a televíziók számára kívánatos és kevésbé kívánatos sportágak csoportjait. A fizető tévék belépése megszüntette az „ingyen ebédet”, mindenki által fogyasztható közjóságból, korlátozottan hozzáférhetővé, árucikké tette a sportközvetítéseket is. A „legelők bekerítése” természetes módon tulajdonjogi vitákat váltott

ki. A labdarúgásban a közvetítési jogok a szövetségek vagy a ligák tulajdonában vannak. A nagy csapatok azonban arra töreksenek, hogy saját maguk értékesítsék mérkőzéseiket. Némelyikük pedig már saját tévécsatorna indítását tervezi.

Ez persze még a jövő zenéje. Az viszont tény, hogy a sportműsorok a televíziós kínálat növekedését is meghaladó mérték-

Mindent megtesznek azért, hogy a meccs a nézők minél nagyobb tömegeit vonzza, hogy a műsor – ha esetleg a pályán történtek nem lennének azok – a lehető legszórakoztatóbb legyen.

ben bővültek. Ma már tucatnyi sportcsatorna működik, és nemcsak a nagy piacokon, hanem olyan országokban is, mint Hollandia, vagy Dánia. A sport az általános csatornák műsoridejében is egyre nagyobb arányt képvisel. A korábban hivatkozott Garry Whannel már 1980-ról 1990-re jelentős műsoridő-emelkedést tapasztalt az angol televíziózásban.⁴ A nagyobb műsoridő miatt egyenletesebb a televízióban megjelenő sport időbeli eloszlása. A korábbi klasszikus csúcsidőszakok ma sokkal kevésbé emelkednek ki, gyakorlatilag megszűnt a „holszezon”.



Kétségtelen, hogy ehhez hozzájárult a sportesemények lebonyolítási rendjének változása is. Az egyik legjobb példa erre éppen a labdarúgás. A bajnoki fordulók, illetve nemzetközi kupafordulók széthúzódtak. A korábbi szerda-szombat rendszer helyett ma már a főszezonban a hét minden napján láthatunk mérkőzést a televízióban. Télen teremtornák zajlanak, nyáron Európában az Intertoto kupa, de minden évben látható valamilyen jelentősebb kontinensbajnokság (Európa bajnokság, Copa America, Afrikai Egység Kupa, Világbajnokság).

„Tálaljunk” korszerűen!

De miért is hozakodtam elő a negyedszázaddal ezelőtti döntő képeivel? Mert a televízió térhódításával párhuzamosan maguk a műsorok is átalakultak. A korábbi egyszerű közvetítés, dokumentumszerű tálalás, háttérbe húzódás helyett előtérbe került a szórakoztatás, a látványosság, a feszültség fokozása, a drámai elemek kiemelése. Hol vannak már a remegő képek, hosszan távolodó ver-

senyzők, vagy a messzeségben mozgó apró pontok, a „kezdetleges” feliratok!

A televíziós technika, a képrögzítés, -szerkesztés és továbbítás forradalmi változásai kitágították a televíziós alkotás játékkerét. A valóság, az esemény a műsor-készítés sajátos elvei, elképzelései, gyakorlata szerint formálható, és egyben a jelenlét illúzióját egyre tökéletesebben keltő „anyag”. A visszajátszás, a lassítás, a párhuzamos képek, a gyorsabb vágási technika, a feliratozás, a kiegészítő információk azonnali közlése ma már egy-egy sportműsor természetes tartozéka.

A társadalmi-gazdasági környezet változása és a technikai „forradalom” következményei a képernyőn is viszonylag könnyen érzékelhetőek. A közvetítéseken feltűnő hirdetéseket, mezreklámokat, a mérkőzést megelőző „felhajtást” a nézők is észreveszik, habár a reklámhatás vizsgálói nem táplálnak illúziókat arról, hogy ez milyen mértékben tudatosul bennünk. Minél izgalmasabb, színvonalasabb, azaz értékeesebb egy esemény, annál kevésbé „látjuk” a pályát övező korlátokra rótt jeleket. A televíziós sportműsorok átalakulásának van azonban egy kevésbé „látványos”, nehezen érzékelhető eleme is, mégpedig a műsorkészítést meghatározó elvek, értékek változása. Ezek a szakmai szempontok, preferenciák szinte törvényszerűen a háttérben maradnak, nemcsak a nézőknek nem tűnnek fel, de sok esetben még magukban az alkotókban sem tudatosulnak.

Jóllehet a műsorkészítésben általában az egyéni kreativitás, alkotóképesség, tehetség kap hangsúlyt, tagadhatatlan, hogy érvényesülnek általános törvényszerűségek is. Minden időben létezett egy belső, szakmai értékrend, ízlés, amely eldöntötte, hogy milyen a „jó műsor”. A sportműsorokkal kapcsolatban ennek változásáról lehet beszélni. A nézőkért folyó verseny és a megtérülés igénye miatt a társaságoknak szélesíteniük kell sportfogyasztói bázisukat. Az eseményeket oly módon kell tálalni, hogy ne csak a szabályokat jól ismerő, az adott sportágat esetleg művelő „beavatottakat” vonzzák, hanem a laikusokat is. Számukra is élvezhető, könnyen érthető, szórakoztató árut kell előállítani. Az új fogyasztókért folyó verseny a sportműsorokat is kimozdította a hagyományos tényközlés, dokumentatív stílus pólusából, és egyre jobban közelíti a televíziós gyakorlatot meghatározó másik két érték, a szórakoztatás és a dráma felé.

A műsorokban a kiegyensúlyozott, semleges és hiteles tükrözés, másfelől az izgalmas, eleven, profi módon előállított látványosság, harmadszor a „jókat” és a „rosszakat” felvonultató fordulatossá cselekmény, a drá-

Hol vannak már a remegő képek,
hosszan távolodó versenyzők,
vagy a messzeségben mozgó
apró pontok, a
„kezdetleges” feliratok!

⁴ Lásd Whannel idézett munkáját.

ma értékeinek és elemeinek sajátos egyensúlya jön létre. A sport a hír egyik formája, de ugyanakkor sajátos esemény is. Időben és térben kötött tevékenység, önálló szabályok szerint zajlik. A sporteseménynek drámai szerkezete van, a kezdeti rejtéllyel, és a végén a katartikus megoldással. Ráadásul egy Charles Bronson filmmel ellentétben, nem tudjuk előre ki lesz a győztes. Ezen túl még izgalmas, szórakoztató, mozgalmas látványosság is, sztárokkal, közismert híres emberekkel.

A műsorkészítési gyakorlat változását a legjobban a „magazin” műfaj, és annak terjedése példázza. A sportmagazin már nem a valóság egyszerű tükrözése, hanem szórakoztatóipari termelés. Az élő és a korábban felvett képek váltogatásával, a kiegészítő anyagok (riportok, stúdióbeszélgetések, beharangozók, visszatekintések stb.) beépítésével nagyobb teret ad a szerkesztői munkának, és így biztosíthatja, hogy az élőben egyébként unalmas, vagy hosszúsága miatt alig követhető eseményről is izgalmas, szórakoztató műsor készüljön. Ez csökkenti az eredeti esemény, így az élő közvetítés szórakoztató értékében rejlő bizonytalanságot, vagyis a televíziós műsor fogyaszthatóságának üzleti kockázatát. A SAT1 „Ran” című, hetenként bemutatott összefoglalója a Bundesliga fordulójáról tökéletes illusztrációja mindennek.

A technika és a műsorkészítési elvek változása nem hagyta érintetlenül a sportműsorok képeit és a kísérőszöveget sem. A bemutatás korábbi gyakorlata annak a konvencionak felelt meg, amely szerint a televízió pusztán az események tükre. Könnyen átlátható, könnyen áttekinthető egyszerű képet kellett adnia, ezért sok eseményről eleve nem is számolt be és a lehető legkisebbre csökkentette saját szerepét. A főkamera úgy volt elhelyezve, mintha a néző a lelátó legjobb helyéről követné az eseményeket. Folyamatos képeit ritkán törte meg egy-egy közeli, félközeli felvétel általában az események szünetében. A kamerák mind ugyanazon az oldalon voltak elhelyezve, változhatott látószögük, közelebb mehettek a szereplőkhöz, de nem léphették át az események láthatatlan tengelyét. Mára a főkamera dominanciája jelentősen csökkent, a „reverse angle” feliratú képek pedig azt bizonyítják, hogy a látószögek is merészen változnak. A kamerák számának növekedésével és az általuk befogható tér szélesedésével a televízió közelebb jutott az eseményekhez, jobban tudja sűríteni az akciókat. Több kamerával ugyanakkor lehetővé vált a „mozgó” sportágak (kerékpár, autóverseny, golf) pontos követése is, ahol nincsen ideális nézőpont, illetve több ilyen is el-

„
A sportmagazin már nem a valóság egyszerű tükrözése, hanem szórakoztatóipari termelés.

◆
A SAT1 „Ran” című, hetenként bemutatott összefoglalója a Bundesliga fordulójáról tökéletes illusztrációja mindennek.
„

képzelt. A televízió képes a szó szoros értelmében követni az eseményt, így a képernyők előtt ülők számára új, a helyszínen át nem élhető élményt nyújtani. A különböző távolságú képek gyorsabb és merészebb váltogatása, a vágások számának növekedése gyorsítja az események ritmusát, és azzal, hogy pergőbbé teszi a látványt, az egyébként esetleg lassabban zajló, unalmasabb esemény szórakoztató értékét is növeli. A gya-

kori közeli képek kiemelik a küzdelmet, hangsúlyozzák a feszültséget, jobban érzékeltetik a pályán uralkodó hangulatot. A közeli képeknek van még egy vonzó tulajdonságuk: erősítik a személyes jelleget, alkalmat adnak sztárok bemutatására.

Technikai többlet

Külön téma lehetne a feliratozás. Pontszámok, futamidők, eredmények már vagy harminc éve láthatók a képernyőn, a kiegészítő információk azonban mára a látvány szerves tartozékaivá váltak. A tévétársaságok az adott esemény, a játék szinte minden elemét adatokkal, ábrákkal, térképekkel, rajzokkal illusztrálják az adogatások erősségétől, a megszerzett lepattanók számán és a labdabirtoklás idején keresztül a kapuralövéséig.

A lassítások, a visszajátszások és a képkimerevítések nemcsak érdekesebbé, szórakoztatóbbá teszik a látványt, de a műsorban megváltoztatják, megtörik, átalakítják az események eredeti menetét. A televízió átveszi a valóságtól a mesemondó szerepét, és maga beszéli el a történeteket. Amíg a helyszínen valami, rendszerint persze „érdektelen” dolog történik, a tévé a gólt mutatja a harmadik kameraállásból, vagy a meghívott szakértőt beszélgeti. Az események fő irányát, a pályán zajló történéseket meg-megszakítva, új mozzanatokra hívja fel a figyelmet: az edző reakcióját látjuk, a kispad örömét, a szurkolók verekedését. A gyors vágások láthatóvá teszik a cselekmény „mellék-szállait” is.

A történések mesterséges alakítása igazából az összefoglalókban érhető tetten. A szerkesztett, rövidített beszámolók csak az érdekes momentumokat, az események fordulópontjait mutatják be. A rövidítések révén persze képernyőre kerülhetnek a közvetíthetetlenül hosszú események is, az összefoglalók történéseit értelmezi a kísérőszöveg (eredmények, adogatások, játszamaarány, a pontverseny állása), ezzel együtt elvesznek azonban az eredeti esemény bi-

zonyos ízei. A végeredmény szinte szükségszerűnek látszik, nem érződik az esetlegesség, az eredményt megszüülő lelki és/vagy fizikai erőfeszítés, az ellenfél erőinek hosszú felörlése, a teljesítmény szükségszerű hullámozása. A beszámolókat eltüntetnek valamit a sport alapvető jellegzetességéből. Lehet a sport lényegi tulajdonsága a küzdelem, a verseny, ha az eredmény kicsikarásáért folyó harc hosszadalmas, vagy nem elég látványos, szórakoztató, akkor nem kerül képre, láthatatlanná, némi túlzással nem létezővé válik.

Emberi „többlet”

És akkor ott van még a közvetítés láthatatlan kulcsfigurája, a riporter, a kommentátor. A doboz hangja. Aki elmondja, hogy mit látunk, aki megszólít, értelmez, elemez, szurkol. Akit szeretünk, vagy gyűlölünk, akinek képességeit, teljesítményét kocsmasztalok mellett milliók vitatják. A néző talán érzékenyebb a beszédre, mint a képekre. Nem is csoda, a kutatási eredmények azt sugallják, hogy a fogyasztóknak az eseményről (műsorról) alkotott képét, véleményét alapvetően befolyásolja a riporter kommentárja.

A televízió kezdetben a rádió gyakorlatát követte. Érdekes azonban, hogy a szórakoztatás és a realizmus értékeinek konfliktusa már a korai rádióközvetítésekben is megfigyelhető volt. A dilemma ma is ismerős: a látványt írja-e le hűen a beszélő, a lehető legpontosabban elmondva mi történik, vagy inkább a feszültséget, az izgalmat érzékeltesse, a néző figyelmét keltse fel. A korai televíziós szabályok realizmus iránti igénye lassan módosult. Fontos új szereplő a „szakértő”. Egy korábbi sztár, egy sikeres edző, aki saját személyes tapasztalatai segítségével beavat minket a kulisszatitkokba. Érzékelteti a játékosok hangulatát, felvillantja az események mozgatórugóit, közelebb viszi a „karosszékhez” a történéseket.

A magazin, a különböző elemekből álló szerkesztett „műsor” térnyerése felerősíti a képernyőn beszélő ember, esetünkben a műsorvezető jelentőségét. Neki kell kialakítani a kapcsolatot a nézővel, ő vezeti be és zárja le az egyes műsorrészeket. Meg kell teremtenie a különböző sportágakról szóló, különböző műfajokból álló, különböző közönséget vonzó műsor egységét. Ebből a szempontból különösen fontos a megszólítás formája, az azonosulási pontok és a látnivalók értelmezési keretének, a „mi” és az „ők” fogalmának meghatározása. A riporter a megszólítással jelöli ki a televízió szerepét és helyezi el ezzel a nézőt is. A hangütéstől függően a kommentátor lehet hírmondó, szakértő, hozzánk hasonlatos egyszerű néző, vagy a nem-

zeti csapatért velünk együtt szorító honfitárs. „A végére tartogatunk egy kis meglepetést is...”, vagy a „Sima mérközést ígérhetek...” fordulatok ugyanakkor a paternalista viszony emblémái, amelyben a televízió a jótevő ajándékozó, a néző pedig a gyermeklelkű megajándékozott. A kommentárnak kiemelkedő szerep jut egyébként az események dramaturgiájának létrehozásában, tudatosításában.

„Olyan, mintha ott lennék”

Nem veti el túlzottan a súlykot az, aki e rövid összefoglalóból azt a következtetést vonja le, hogy a rövidnadrágos emberek mai futkározásának képei önálló életre keltek. A televízió, amely egykor azzal büszkélkedett, hogy „behozza a világot” a szobánkba, ma már azt is vállalja (érthető, miért), hogy érdekessé, szórakoztatóvá is teszi a „világot”. Ehhez persze kissé át kell szabnia azt. Úgyesen csinálja. Miközben távolodik a tényleges eseménytől, egyre hitelesebben kelti a valóság illúzióját. Az „olyan, mintha ott lennék, olyan mintha velem történné” érzés felébresztése a XX. század végén a szórakoztatóipar „vastörvénye”. A sport pedig kiválóan formálható anyag.

Felhasznált irodalom

- Richard Gruneau (1983): *Class, Sports and Social Development*, Massachusettes USA. Univ. of Massachusettes Press.
- Richard Gruneau (1989): *Making spectacle: a case study in television sport production* In: Wenner, L. A. (1989): *Media, Sports, Society*. Sage Publications, London
- Gary Whannel (1995): *Fields in Vision. Television and Cultural Transformation* Rutledge, London
- Gary Whannel (1986): *The Unholy Alliance: Notes on the Television and the Re-making of British Sport*. *Leisure Studies* 5. London E. & F.N.Spon
- Horne, J. Jary, D. and Tomlinson, A. (1987): *Sport, Leisure and Social Relations* Sociological Review Monograph 33. London, Routledge and Kegan Paul
- Klatell, D. A. - Marcus, N. (1988): *Sport for Sale. Television, Money and the Fans*. Oxford, Oxford Univ. Press
- Sports and Mass Media (1987): *Gannett Center Journal* 1 (2) Fall 1987.
- Wenner, L. A. (1989): *Media, Sports, Society*. Sage Publications, London

Szerzőnk a
BKE Unisport Center munkatársa

A futball eladása a közönségnek

A sportgazdászok – különösen az angolszász szakemberek – a piac szerkezete és a keresleti–kínálati viszonyok rögzítésével, s az iparági irányítás rendszerének kidolgozásával megoldottnak vélik a sportpiac problémáit. Hallgatólagosan azt tételezik fel, hogy mivel a sporttevékenységeket üzleti alapon állítják elő, a vállalati gyakorlat minden akadály nélkül építi be a közgazdasági elemzésekből származó következtetéseket a mindennapi működésbe.

Az európai sport – és benne a labdarúgás – esetében azonban nem igazán helytálló az előfeltevés. A kontinensen most szembesülünk azzal a ténnyel, hogy a korábban egyesületi alapon működő, tehát alapvetően a sportolók (játékosok) érdekeit szem előtt tartó sportmodellt fel kell, hogy váltsa az üzleti modell, amelyben a sporttevékenységeket – különösen a látványfutballt – szolgáltatásként kell előállítani, a tevékenységek céljait a szolgáltatás tulajdonosai hosszú távú profitérdekeinek kell meghatározni.

Mivel Magyarországon (végképp) nem nyilvánvaló a látványfutball üzleti típusú működtetése, ezért a keresleti tényezők és a közgazdasági logika szerint optimális kínálati szerkezet feltárása mellett meg kell fogalmaznunk azt is, hogyan lehet kiszolgálni az egyes fogyasztói csoportokat (közönség, média, vállalatok), hogyan lehet menedzselni a keresletet. Ebben a rövid írásban a látványfutball közönségnek való eladását vesszük szemügyre. Természetesen a közlés szándékai és keretei nem teszik lehetővé, hogy átfogóan tárgyaljuk a kérdést, ezért az alábbiak inkább „csak” azt a gondolati keretet jelölik ki, amelyek mentén eladhatóvá tehető a labdarúgás. Normatívan megfogalmazva: azokat a tényezőket próbáljuk csokorba szedni, amelyeket mindenképpen figyelembe kell venni, ha Magyarországon is élvezhető, szórakoztató labdarúgást kívánunk látni az elkövetkezendő években...

A látványfutball mint szolgáltatás jellemzői

A látványfutball piaci cserekapcsolatainak tárgya az a mintegy két tucat játékos által nyújtott szórakozás,

amire az emberek egy jelentős része elvben kíváncsi, és ezért a szabadidő eltöltésért (egy jelentősen kisebb részük) hajlandó fizetni is. Ennek a szórakozásnak az előállításához sok ember munkájára van szükség, s az eredmény szolgáltatásként áll elő.¹

Ez a szolgáltatás megfoghatatlan. Bár magához az élmény létrejöttéhez természetesen sok kézzel fogható tárgyra, eszközre van szükség, maga a mérkőzés nem fogható kézbe. A fogyasztók ezért inkább a bennük élő kép alapján döntenek a szolgáltatás igénybevételéről. A mérkőzéseknek éppen ezeknek a fogyasztói fejekben meglévő elvárásoknak kell megfelelniük, értelemszerűen adódik ebből, hogy a mérkőzést létrehozóknak ismerniük kell ezen fogyasztói elvárásokat.²

A mérkőzés mint szolgáltatás csak a fogyasztók aktív részvételével jöhet létre, a közönség része a szolgáltatásnak. Ez a jellemző meghatározó jelentőséggel bír a szolgáltatás kialakításában. Ha nincs néző – nincs látványfutball sem. Néző nélkül a labdarúgás szabadidős sporttevékenység, amiért a sportolónak kell megfizetniük a melegvizet, a pályabérletet, a világítást... A magyar hivatásos labdarúgás iránt drasztikusan lecsökkent kereslet (nem ritka, hogy mindössze pár száz néző kíváncsi egyes NBI-es mérkőzésekre), valóságossá teszi azt a felvetést, hogy Magyarországon nem is igazán jogos professzionális labdarúgásról beszélni.

A nézők jelenléte más oldalról is döntő jelentőségű. A többi néző jelenléte és viselkedése meghatározó módon befolyásolja az egyes fogyasztó hasznossági függvényét. Amennyiben hiányzik a tömeg, konganak a le-

¹ A szolgáltatási sajátosságokat részletesen tárgyalják a különböző menedzsment könyvek, csak néhányat kiemelve: Chikán, 1997, Demeter, 1993, Lovelock 1992.

² A magyar futballszakemberek gyakran panaszkodnak arról, hogy ellenséges a magyar futball környezete, például a médiumok „csak a rosszat látják a magyar futballban, nem foglalkoznak a részsikerekkel”. Nem ennek az írásnak a célja, hogy a témát részletesen tárgyalja, de az elmondható, hogy valóban nagyon rossz a magyar labdarúgásról kialakult kép, a fogyasztók minimális elvárással vannak a mérkőzések iránt, ma már jószerivel csak a törzsszurkolók, a csapat iránt fanatikusan elkötelezettek járnak ki rendszeresen a mérkőzésekre.

látók az ürességtől, akkor elmarad a hangulat, a közösségi élmény, a csoporthoz tartozás jó érzése, és az a pár néző is rosszkedvű lesz, aki esetleg – véletlenül – kitévedt a meccsre. Másrészt, ha van közönség, tömeg a mérkőzésen, de ez a szurkolói had vagy annak egy része ocsmányságokat kiabál, fenyegeti az ellenfél szurkolóit, esetleg ténylegesen is bántalmazza, molsztálja az adott néző partnerét, nincs tekintettel a gyermekekre stb., értelemszerűen jelentősen csökkentheti a mérkőzés élvezetét, sőt jelentős potenciális fogyasztó közönséget riaszthat el a mérkőzés megnézésétől.

Ma Magyarországon is fontos kérdés a mérkőzésre járó közönség viselkedése. Az elmúlt időszak botrányai felerősítették azt az amúgy már tervezet formájában létező elképzelést, hogy törvényileg kell kezelni a stadionok közönségével kapcsolatos problémákat. Úgy tűnik, valamilyen adminisztratív szabályozásra valóban szükség van, s tényleg léteznek sikeres európai minták a jogi szabályozásra, azért azt ne feledjük el, hogy a közönséggel kapcsolatos problémák kezelése alapvetően a sportszolgáltatók elemi érdeke, hiszen a nézőtéri rendbontások, az ebből fakadó károk és elmaradt hasznok éppen a csapatokat sújtják a legjobban. Törödni kell a fogyasztókkal, menedzselni kell őket. Erre is vannak sikeres európai minták – például a nagycsapatok fejlett fan-club hálózata –, amelyek tanulmányozása és alkalmazása fontosabb feladat, mint a szükségszerűen csak keretet adó törvényi szabályozás.

A mérkőzést létrehozó személyzet is részese a szolgáltatásnak. Az addig elég könnyen belátható, hogy labdarúgók nélkül nincs látványfutball. Az azonban nem annyira nyilvánvaló, hogy a játékosok teljesítménye, viselkedése meghatározza a szolgáltatás minőségét. A főleg a nagy amerikai csapatsportokban látható „show-szerű” játékelemek (például a zsákolás, a lehetetlen passzok stb. a kosárlabdában) nem feltétlenül öncélúak: ez a nézők kiszolgálásának része. Fontos az értékteremtés: a néző lássa, hogy pénzéért a futballisták szórakoztatni akarják, az első perctől az utolsóig küzdve, hajtva, verekedve és persze főleg játszva ki akarják szolgálni őt.³ A játékosok futballszakmai és egyéb (például média megjelenés) képzése fontos részét kell képezze a látványfutball menedzselésének.

”

Ha nincs néző – nincs látványfutball sem. Néző nélkül a labdarúgás szabadidős sporttevékenység, amiért a sportolóknak kell megfizetniük a melegvizet, a pályabérletet, a világítást.

◆

Magyarországon nem is igazán jogos professzionális labdarúgásról beszélni.

◆

Törödni kell a fogyasztókkal, menedzselni kell őket. Erre is vannak sikeres európai minták, amelyek tanulmányozása és alkalmazása fontosabb feladat, mint a szükségszerűen csak keretet adó törvényi szabályozás.

”

Nem elhanyagolható a futballistákon kívüli kiszolgáló személyzet szerepe. A biztonsági őrök, a pénztárosok, jegyszedők stb. viselkedése, udvariassága vagy éppen modortalansága befolyásolja a nézők véleményét.

Mivel több rétegű, sok összetevőjű a szolgáltatás, nehéz a minőség meghatározása és ellenőrzése. Nehéz minden elemében pontosan beazonosítani, hogy mitől is tartunk jónak vagy rossznak egy meccset. Nehéz meghatározni azokat a mérőszámokat, amik alapján egyértelműen kiderülnek a minőségi különbségek mondjuk egy olasz vagy egy magyar rangadón. A klubvezetőknek azonban mégis menedzselniük kell a minőséget, a fogyasztók elvárásaihoz igazodva ki kell dolgozniuk a minőségellenőrzési rendszert, s igyekezni kiszolgálni a nézőket.

A mérkőzések nem készletezhetőek. A szolgáltatást adott helyen és időben kell átadni, a mérkőzés megkezdésének időpontjára kell „csúcsra járnia” mind a játékosoknak, mind a kiszolgáló személyzetnek. Az adott pillanatban korlátozottak a kapacitásbővítési lehetőségek is, túlreslet esetén is csak adott számú jegyet lehet eladni.

Jól ismert sajátosság, hogy a mérkőzést több fogyasztói csoportnak adja el a menedzsment: a nézőkön kívül a televíziós társaságoknak és a szponzoráló/reklámozó vállalatoknak. A menedzsmentnek ki kell szolgálnia mind a három fogyasztói csoportot, összhangba kell hozni az esetleg eltérő igényeiket.

Jól ismert sajátosság, hogy a mérkőzést több fogyasztói csoportnak adja el a menedzsment: a nézőkön kívül a televíziós társaságoknak és a szponzoráló/reklámozó vállalatoknak. A menedzsmentnek ki kell szolgálnia mind a három fogyasztói csoportot, összhangba kell hozni az esetleg eltérő igényeiket.

A látványfutball szolgáltatásrendszere és folyamata

A néző két nagy területen találkozik a futballszolgáltatóval: a mérkőzésen, a szolgáltatás átadásakor illetve

³ Személyes-élményeim alapján ezt lényeges különbségnek látom az angol első osztályban játszó, sztárok nélkül felálló kiscsapatok mérkőzései és a magyar bajnokság között. (A nagy klubok helyzete egészen más.) Ott a még nem igazán nagy futballtudású labdarúgók esetében is minden megmozduláson látszik, hogy a játékosok dolgoznak, munkát végeznek, meg akarják szolgálni a fizetésüket, amelynek fedezete nem kis mértékben származik a mérkőzésre kilátogató szurkolók jegyvételéből. Ezért lehet értékes és – magyar szemmel meglehetősen furcsának hatóan – lelkesítő mondjuk egy egyszerű becsúszó szerelés...

ezt megelőzően a korábbi találkozási pontokon (Lovelock 1992). Ez utóbbiak lehetnek közvetlen reklámok, írott beszámolók korábbi mérkőzésekről, televízióban látott más mérkőzés, beharangozók, csecsebecsék, játékosportrék, videók...

akkor *be kell lépnie* a rendszerbe. El kell utaznia a mérkőzés helyszínére, szükség esetén parkolnia kell, meg kell váltania jegyét és át kell haladnia a beléptető rendszereken.

- A jegy megválasztása egyben támpontot nyújt a néző *igényeinek meghatározásához*. Amennyiben a drágább jegyekhez többlétszolgáltatások vehetők igénybe (vásárolható VIP páholy, vendéglátási lehetőség stb.), a klub menedzsmentjének fel kell készülnie ezen igények kielégítésére.

- A néző ezek után megtekinti a mérkőzést, a szünetben meglátogatja a büfét és a mellékhelyiséget, azaz megtörténik a *szolgáltatás átadása*.

- A mérkőzés végén a fogyasztó elhagyja stadiont. Biztosítani kell, hogy nyugodt körülmények között *távozhasson*: informált legyen a kijáratokról, ne kelljen

félnie az ellenfél szurkolóinak támadásaitól (esetenként a biztonsági őrök és a rendőrök támadásaitól) stb.

- A mérkőzés után elvileg *kapcsolatot tarthat* a klub és a néző: a klub baráti körbe szervezheti a szurkolókat, tesztelheti a mérkőzésen történeteket, felmérheti az új szükségleteket. A szurkolónak is lehetősége van kifogásait vagy éppen örömeit eljuttatni telefonon, faxon, levélben stb. a klubhoz.

A szolgáltatás átadása a *frontvonalon* megy végbe, a szolgáltatás azon területén, amit a fogyasztó láthat, igénybe vehet. A fogyasztó számára láthatatlan, érzékelhetetlen területeken, a *hátszágban* folyik a szolgáltatás előkészítése, ellenőrzése, irányítása: a csapatok öltözése, részben a bemelegítés, a jegybevétel össze-számlálása, takarítás stb. A néző és a futball-látványosságot nyújtó klub találkozási pontja – a szolgáltatás-menedzsment – szakirodalom kedvelt kifejezésével élve – *az igazság pillanata*, amikor is kiderül, hogy mennyire felkészült a klub a mérkőzésre. Fontos: mint az előbbiekből ez egyértelműen kiderül, itt nemcsak a futball-csapat felkészüléséről, győzelméről, vereségéről van szó – bár ez meghatározó része a szolgáltatásnak –, hanem az egész szolgáltatási személyzet és környezet felkészültségéről is.

Mérkőzés (szolgáltatás átadása)	Korábbi találkozási pontok
Létesítmények NÉZŐ más fogyasztók	reklámok csecse-becsék
Felszerelések	tudósítások
Személyes közreműködés hátszág	televíziós mérkőzés beharangozók frontvonal
„az igazság pillanata”	

A korábbi találkozási pontok alkalmával fogalmazódik meg a fogyasztói igény. Érdekes leírását adja a futballszolgáltatások iránti elvárások rendszerének Baron-Jones (1996) munkája. E szerint a futballmérkőzésre látogatóknak a következők az elvárásaik:

- a mérkőzés helyszínének családias jellege,
- megszokott rutinok iránti igény a mérkőzés előtt, közben és után,
- a mérkőzés nézésének, a szurkolás módjának szabad megválasztása,
- a klubvezetéstől elvárt tanácsadás és tisztelet,
- a családtagok és a fogyatékosok számára biztosított alaplétesítmények (pl. WC.) megléte,
- a szurkolók részévé válásának igénye,
- a mérkőzés izgalmában meglepetésében, bizonytalan kimenetelében való részesedés,
- a (helyi) közösség részévé válásának igénye.

A mérkőzés mint szolgáltatás átadásának kialakításához, megszervezéséhez a fogyasztás folyamatát kell elemezni. Meg kell vizsgálni, hogyan áramlanak a szolgáltatás-átadási rendszerben az emberek, a mérkőzés előállításához szükséges javak és információk. A futballmérkőzés folyamatának fontosabb szakaszai a következők:

- Az első interakció a klub és a néző között elvileg az *elérés fázisában* történik. A mérkőzés előtt a szurkoló felhívhatja a klubházat, hogy pontosan mikor kezdődik a meccs, megrendelheti a jegyét, e-mailt küldhet a csapat honlapjának levelező részében stb.

- Ha a szurkoló úgy dönt, hogy megtekinti a mérkőzést,

”

A mérkőzés megtekintésével a szurkolók nem egyetlen szolgáltatást vesznek igénybe, hanem több egymáshoz kapcsoló, egymást kiegészítő szolgáltatással találkoznak, amit a szakirodalom szolgáltatási csomagnak nevez.

”

A szolgáltatási csomag

A mérkőzés megtekintésével a szurkolók nem egyetlen szolgáltatást vesznek igénybe, hanem több egymáshoz kapcsoló, egymást kiegészítő szolgáltatással találkoznak, amit a szakirodalom szolgáltatási csomagnak ne-

vez (Normann,1991). A cselekvések egy része a tulajdonképpeni csere tárgyát képező szolgáltatás előállításra irányul, a labdarúgás esetében magának a mérkőzésnek a megszervezésére és lebonyolítására. Ezt nevezzük alapszolgáltatásnak (mag-, központi, főszolgáltatásnak). A cselekvések másik része a meccsnézés élvezeti értékének növelését, a mérkőzéshez kapcsolódó járulékos igények kiszolgálását célozza. Ezeket nevezzük összefoglalóan kiegészítő (támogató, perifériális) szolgáltatásoknak. A kiegészítő szolgáltatások (Love-lock 1992):

- Támogathatják általánosan, minden fogyasztóra kiterjedően a szolgáltatást: információk nyújtása (hangosbemondó, eredményjelző tábla, vészkijárat, stb.), jegyárusítás és beléptetés, biztonsági szolgálat stb.
- Kielégíthetnek sajátos igényeket: vendéglátás (büfék, éttermek stb.), parkolás, csecse-becsék vásárlása.
- Növelhetik az alapszolgáltatás értékét: show-girlök, zenei aláfestés a meccs alatt stb.

A szolgáltatási csomagnak mind az alap-, mind a kiegészítő szolgáltatások esetében egyaránt vannak létesítmény- és eszközelemei (stadion, ülőhelyek, büfé, jegy stb.) és megfoghatatlan személyes elemei (szórakozás, társas kapcsolatok stb.). Az üzleti futballban kitüntetett szerepük van a stadionoknak, amelyek mintegy burokként veszik körbe a szolgáltatás átadását (servicescape concept). Az egyre inkább a többfunkciós, általános szabadidős, szórakoztató parkká váló stadionok a szolgáltatás átadás meghatározó tényezői (Magyar, 1997). A FIFA-UEFA stadionokra vonatkozó követelményrendszerét alapul véve a következőképpen fogalmazhatók meg az ideális stadionberendezés elvei:

- Legyen biztonságos. A stadionban való mozgás és a létesítmény berendezései, eszközei ne okozzanak sérüléseket, illetve óvják meg a szurkolókat, hogy más fogyasztók (az ellenfél szurkolói) inzultálhassak őket.
- Nyújtson kompakt szolgáltatást. A mérkőzéslátogatóknak a mérkőzéssel, és az ezzel kapcsolatos szabadidő eltöltési igényeit a lehető legteljesebben elégítse ki.
- Kényelmes legyen. A szurkolók fedett ülőhelyekről nézhessék a mérkőzést, igény szerint páholyokból, kiegészítő létesítmények és szolgáltatások (wc-k, vendéglátóegységek, mozgó árusok stb.) álljanak rendelkezésre.
- A stadion berendezése legyen rugalmas. Szükség esetén rövid idő alatt átalakítható legyen és akár egészen más típusú szórakoztatásra (pl. jégpálya) váljon alkalmassá.
- Folyamatosan működtethető legyen. Ne legyen kitéve az időjárás szélsőségeinek, eső esetén befed-

hető legyen, téli időjárási viszonyok között is használni lehessen.

- A stadion rendelkezzen sajátos, önálló arculattal, könnyen beazonosítható legyen.
- Megjelenése legyen látványos.
- Gazdaságosan legyen üzemeltethető.

A látványfutball-szolgáltatások menedzselésének főbb elvei

A klubok menedzsmentjének meg kell értenie a mérkőzéseikre kilátogató szurkolók hasznossági értékét, azokat a meghatározó tényezőket, amelyek a fogyasztó megelégedését szolgálják. Világossá kell válnia, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyeket a klub szurkolótáborra, közönségre ténylegesen elvár.

Számba kell venni, hogy a csapat mérkőzései, a klub által kínált támogató szolgáltatások és a fizikai környezet hogyan járulhatnak hozzá a fogyasztó hasznossági értékéhez. Meg kell érteni, hogy a klub mint szolgáltató szervezet (játékosok, kiegészítő személyzet, stadion és maga a szurkolótábor) hogyan tudja kiszolgálni a fogyasztók elvárásait. Ehhez meg kell határozni a szervezet és a menedzsment fejlesztési irányait. Úgy kell működtetni a csapatot, hogy a szurkolók által elvárt hasznosság és minőség álljon elő mind a pályán, mind a pályán kívül.

Ehhez három területen kell kiemelkedőt nyújtaniuk a labdarúgó vállalkozásoknak.

- **Marketing.** Meg kell határozni azokat a fogyasztói csoportokat, amelyeket kiszolgálni kíván az adott csapat. Ebben paradigmaváltásra van szükség Magyarországon. Úgy kell meghatározni a szolgáltatási csomagot, hogy fizetőképes, a kiegészítő szolgáltatásokat és csecse-becséket is megvásárolni tudó, a szponzorok és reklámozók számára is értékes fogyasztói csoportok térjenek vissza a pályákra. A mérkőzéseket az egyre szélesedő középosztálynak kell eladni. Ehhez célszerűnek tűnik úgy felépíteni a mérkőzések kínálta szabadidős elfoglaltságot, hogy családi szórakozásként is fogyasztható legyen. Az egyes részpiacokon – földrajzilag elkülönült és monopolhelyzetben lévő csapatoknál – tényszerűen meg kell határozni az adott fogyasztói kör szükségleteit és ehhez kialakítani a szolgáltatást.

- **Tevékenységmenedzsment.** Ki kell alakítani azt a szolgáltatási csomagot, amellyel kielégíthetőek a beazonosított szurkolói elvárások. Ez magába foglalja a hosszú távú csapatépítést – utánpótlásképzés, sztárok menedzselése, játékosvásárlás –, a csapat márkaépítését, a merchandising programot, a létesítményfejlesztést, a kiegészítő szolgáltatások fejlesztését. A tevékenységi rendszer kialakításában a megcélzott közön-

ség elvárásainak kell megfelelni, az „ő képtükre” kell formálni a szolgáltatást.

• **Emberi-erőforrás menedzsment.** A látványfutball-szolgáltatások előállításának meghatározó tényezői végül is a játékosok. A modern futballüzletben betöltött szerepük megértéséhez a „sportolói” gondolkodásról át kell állni a „munkavállalói” gondolkodásra. Nemcsak mint sportolókat kell képezni és felkészíteni őket, hanem mint sztárokat, példaképeket, reklámok frontembereit. A játékosokon kívüli kiegészítő személynak pedig megfelelően felkészítettnek kell lennie a fogyasztói elégedettséget előállító szolgáltatás megalkotására és átadására.

Irodalom

Baron, Steve – Jones, Peter (1996): *Customer perceptions of service management: the case of the football spectator.* Management Research News. vol. 19. no. 12. 23–35.

- Chikán Attila (1997): *Vállalatgazdaságtan.* Aula Kiadó, Budapest
Demeter Kriszta (szerk.) (1993): *Termelésmenedzsment.* Aula, Kiadó, Budapest
Lovelock, Christopher (ed.) (1992): *Managing services,* Prentice Hall, second edition
Lovelock, Christopher (1992a): *Are service really different?* in: Lovelock, Christopher (ed.): *Managing services,* Prentice Hall, second edition
Lovelock, Christopher (1992b): *A basic toolit for service managers in.* Lovelock, Christopher (ed.): *Managing services,* Prentice Hall, second edition
Magyar Zoltán (1997): *A létesítmények szerepe a futballüzletben.* in: Tamás Tibor (szerk.): *Forduló előtt.* BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék műhelytanulmányok 1997/1. BKE UniSport Center.
Normann, Richard (1991): *Service management. Strategy and leadership in service business.* John Wiley and Sons, New York, second edition

Szerzőnk a
BKE Unisport Center igazgatója

SZERZŐINK FIGYELMÉBE!

Optimista vagyok, s bízom abban, hogy

- /1/ szerzőink olvassák is a lapot,
- /2/ olvassák, s cikkíráskor valahára figyelembe veszik a lapkészítéshez elengedhetetlen technikai követelményeket is.

A minden szerző iránti megkülönböztetett tisztelettem ellenére nyomatékosan közölnöm kell, hogy az M&M-ben nem fog megjelenni olyan írás, amely nem felel meg a következő technikai szempontoknak:

- oldalszámozás a kéziratban,
- kettes sortávolsággal és nem sűrűbben nyomtatott kézirat, maximum 15 oldal,
- alcímek minden 2-3. oldalon, kiscímek (stb.) sűrűbben, *kerülve* a decimális jelölést (pl.: 3., 3.1., 3.1.1. stb.),
- magyarul megfogalmazott, vizuálisan is elfogadható, számozott *ábrák, táblák* (nem táblázatok és „ábrázatok” – sic!), a szövegben pedig nem „alábbi tábla, ábra” jelölések, hanem pontos utalások az ábra- és táblaszámokra.

Az írásokat lemezen is kérem, Word for Windows 2.0 vagy 6.0 formátumban. Kérem a hosszú (8 karaktert meghaladó) fájlnevek, és a fájlnevekben az ékezetes karakterek mellőzését.

A cikk végén a következők szerepeljenek:

A szerző

- végzettsége, tudományos fokozata, munkahelye, beosztása (a bemutatáshoz),

- postai címe (a tiszteletpéldány és a honor miatt),
- telefonja, fax-száma.

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

Eközben pedig anyanyelvünkön se feledkezzünk meg!

Elvárás a magyar nyelven írt szöveg, amelyben

- nincs „számtalan alternatíva” (mert ebből csak kettő létezhet),
- nem „kerül sor” semmire (mert azt elvégzik, tervezik, elhatározzák stb.),
- nem „biztosítanak” mindent (mert létrehozzák, megteremtik, kialakítják stb.), és
- nincsenek szinte csak idegen szavakból álló mondatok (mert a legtöbb kifejezésnek van magyar megfelelője).

Az ilyesmit kötelességem lefordítani magyarra, s mivel közlésre ajánlott írás bőséggel áll rendelkezésemre, nagyra értékelném, ha főszerkesztő maradhatnék, s nem kellene dolgozatokat javítgatnom.

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

Lantos Antal

Ökológiai struccpolitika a fővárosban

A **MARKETING CENTRUM Országos Piackutató Intézet** 1998. június 19. és 30. között személyes interjú keretében 1500 budapesti lakost kérdezett meg a főváros környezeti állapotáról. A minta a főváros 18 éven felüli lakosságát reprezentálta nem, életkor és iskolai végzettség alapján. A minta kialakításánál természetesen figyelembe vettük a kerületek lakosságának számarányát is.

A felmérés egyik legfőbb tanulsága az volt, hogy a főváros lakossága esetében is érvényesül az „ökológiai struccpolitika”. A kutatás keretében ugyanis választ kerestünk arra a kérdésre, hogy az interjúalanyok milyennek ítélik meg tágabb, illetve szűkebb környezetük állapotát.

A kapott válaszokat az 1. táblában foglaltuk össze.

Az 1. tábla tanúsága szerint a megkérdezettek 40%-a Budapest környezetét egyértelműen (erősen) szennyezettnek tartja. Ezzel szemben szűkebb lakóhelyének – azaz a főváros egy részének – környezetét

csak az interjúalanyok 25%-a minősítette erősen szennyezettnek. Országos szinten pedig 20%-os ez az érték. Azaz a főváros környezeti állapotát a megkérdezettek sokkal rosszabbnak tartják, mint az országét, ugyanakkor mindenki azzal „vigasztalja magát”, hogy Budapestnek az a része, ahol ő lakik, az átlagosnál jobb helyzetben van.

A vizsgált tényezők közül a budapestiek a főváros levegőjét katasztrofálisnak minősítik, de elgondolkodtató az is, hogy közel egyharmaduk a város vízkészletét is erősen szennyezettnek tartja.

A jobb áttekinthetőség érdekében az 1. ábra (következő oldalon) bemutatjuk a százalékos skálára vetített szennyezettség értékek alakulását is.

Az 1. ábrából az is kitűnik, hogy a válaszdásra felkért személyek megítélése szerint bármely élettér esetén nagyobb mértékű a levegő szennyezettsége, mint a vize.

Választ kerestünk arra a kérdésre is, hogy az interjúalanyok mit gondolnak arról, mennyire szennyezi Budapest

1. tábla

Véleménye szerint mennyire szennyezett ...?
(a válaszadók százalékában)

	nem	gyengén	közepesen	erősen
	s	z	é	n
	s	z	é	n
a környezet Magyarországon	2	25	52	21
Magyarország levegője	2	27	51	20
Magyarország vízkészlete	5	28	45	22
Budapest környezete	-	16	44	40
Budapest levegője	-	15	34	51
Budapest vízkészlete	6	23	37	34
szűkebb lakóhelyének* környezete	5	29	42	25
szűkebb lakóhelyének levegője	6	28	39	27
szűkebb lakóhelyének vízkészlete	13	33	35	20

* szűkebb lakóhely alatt kerületet illetve utcát értettünk

- a mohi atomerőmű,
- a Budapest környéki erőművek működése,
- a bósi vízlépcső,
- az ipari termelés,
- az ipari hulladékok,
- a lakossági hulladékkezelés,
- a személy- és tehergépkocsi közlekedés,
- a tömegközlekedés,
- a távfűtés,
- a lakások egyedi fűtése illetve
- a nagy bevásárlóközpontok építése.

Az előző kérdéskörhöz hasonlóan ebben az esetben is táblázatban összefoglalva, illetve százalékos

Magyarország környezete	64
Magyarország levegője	63
Magyarország vízkészlete	61
Budapest környezete	75
Budapest levegője	78
Budapest vízkészlete	66
Szűkebb lakóhelyének környezete	62
Szűkebb lakóhelyének levegője	62
Szűkebb lakóhelyének vízkészlete	54

1. ábra A szennyezettség megítélésének alakulása (százfokú skála)

skálára vetítve és grafikusán ábrázolva mutatjuk be a kapott eredményeket.

A 2. táblában illetve a 2. ábrán bemutatott értékek arról árulkodnak, hogy a megkérdezettek véleménye szerint a közlekedés – mind a személy- és tehergépkoc-

ségében milyennek ítélik meg Budapest környezeti állapotát a megkérdezettek. A 3. ábra egyértelműen arról tanúskodik, hogy a relatív többség úgy gondolja, a rendszerváltás óta javult a főváros környezeti állapota.

2. tábla

Véleménye szerint mennyire szennyezi Budapestet ...?
(a válaszadók százalékában)

	nem	kicsit	közepesen	szennyezi	nagyon	nem tudja
a mohi atomerőmű	23	13	14	14	5	31
a Budapest környéki						
erőművek működése	6	15	27	21	13	18
a bőszi vízlépcső	21	19	17	10	5	28
az ipari termelés	2	9	23	30	26	10
az ipari hulladékok	1	6	19	29	35	10
a lakossági						
hulladékkezelés	1	9	25	31	24	10
a személy- és						
tehergépkocsi						
közlekedés	1	4	13	29	46	7
a tömegközlekedés	1	9	23	30	30	7
a távfűtés	17	20	26	17	5	15
a lakások egyedi fűtése	11	24	29	16	6	14
a nagy bevásárló-						
központok építése	23	26	21	11	3	17

csi, mind pedig a tömegközlekedés – valamint a lakossági illetve az ipari hulladék kezelése jelenti a legfőbb gondot a főváros számára.

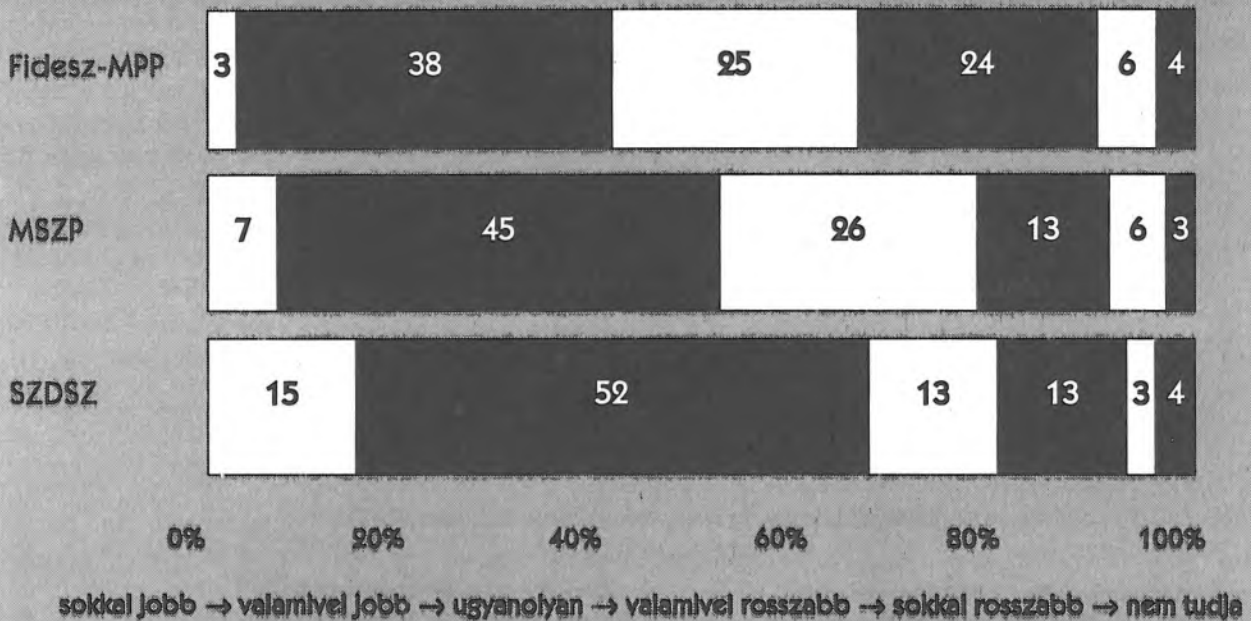
Ha a politikai hovatartozás függvényében vizsgáljuk meg a kérdést, kiderül, hogy az SZDSZ szimpatizánsok a leginkább elégedettek. Ezzel szemben a

Figyelmet érdemlő adat, hogy a nagy bevásárlóközpontok, a bőszi vízlépcső és mohi atomerőmű a lakosság megítélése szerint a legkevésbé szennyező tényezők közé tartoznak Budapest esetében.

A szegmentációs elemzések tanúsága szerint a kérdésben elsősorban a középkorúak és a férfiak foglaltak állást.

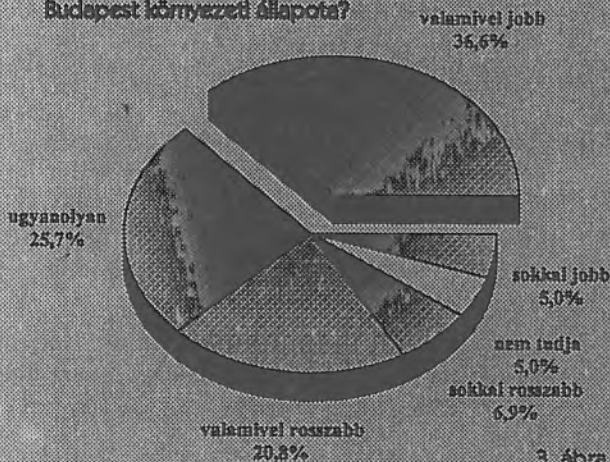
A kutatás keretében azt is megvizsgáltuk, hogy az 1990-es állapottal összehasonlítva összes-

A környezeti állapot megítélése az egyes pártok szimpatizánsai körében



legkritikusabban a Fidesz- MPP tábora ítéli meg a helyzetet.

Véleménye szerint az 1990-es állapottal összehasonlítva összességében milyen most Budapest környezeti állapota?



A Budapestet szennyező hatás csökkentésének alakulása (százalékosan)

nagy bevásárlóközpontok építése ..	34
bősi vízlépcső	35
mohi atomerőmű	37
távfűtés	42
lakások egyedi fűtése	44
Budapest környéki erdőművek	56
ipari termelés	69
lakossági hulladékkezelés	69
tömegközlekedés	72
ipari hulladék	75
személy és tehergépkocsi közlekedés	81

2. ábra

HALÁSZ

BIZTONSÁGTECHNIKAI ÉS
KERESKEDELMI KFT.

1143 Budapest, Gizella út 42-44.

ÜZLET ÉS BEMUTATÓTEREM

1055 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 78.

Kedvező jelek az integrált logisztikai megközelítésben

A BKE Vevőkiszolgálási Audit interjúsorozatának tapasztalatai

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem nemzetközi logisztika szakirányos hallgatóinak közreműködésével készült az a kérdőíves felmérés, amelynek célja a magyarországi cégek vevőkiszolgálással összefüggő tevékenységeinek vizsgálata volt. A több mint negyven kérdést tartalmazó kérdőív igyekszik a lehető legátfogóbb képet adni az adott témakörrel: információkat nyújt a vizsgált vállalatokra jellemző vevőkiszolgálási irányelvekről, készletnyilvántartási, rendelésfelvételi és -feldolgozási eljárásokról, valamint a logisztikai tevékenységeket összefogó számítógépes támogató rendszerekről is.

A húsz megkérdezett magyarországi cég között találhatunk termelő- és szolgáltatóvállalatokat egyaránt, valamint kis- és nagykereskedő cégeket is. Mivel a vevőkiszolgálás módszerei nyilvánvalóan méretfüggőek is, ezért a felmérést összegzőknek nehéz dolguk volt. A megkérdezettek között szerepeltek ugyanis tíznél kevesebb dolgozót foglalkoztató kisvállalkozások és piacvezető multinacionális óriáscégek magyarországi leányvállalatai is, nem feledkezve el a közepes méretű, kizárólag hazai tulajdonú vállalatokról sem.

Az alábbiakban az interjúsorozatból lesűrűsíthető eredmények, tapasztalatok részletes ismertetése következik. Megemlítjük azonban, hogy a kis számú minta miatt csak az általános tendenciák felvázolására vállalkozhatunk.

Az interjú bevezető kérdése

A felmérők minden esetben az adott vállalat azon tisztségviselőjét kérték fel interjúalanyul, akinek beosztása – a konkrét elnevezéstől függetlenül – a legközelebb állt a vevőszolgálat fogalmához. Mint minden ehhez hasonló interjúsorozatban, a felmérés szigorúan kutatási célokra készült. A válaszolótól természetesen megkérdezték, hogy hajlandó-e nevét, pontos beosztá-

sát, elérhetőségét rendelkezésre bocsátani; továbbá kívánja-e a vállalat nevének elhallgatását. Az elvégzett interjúk felében a válaszolók éltek e titkosítási lehetőségükkel, ilyen esetekben kizárólag az iparág megnevezését, illetve a termékjellemzőt jegyezték fel.

A bevezető kérdések közé tartozott továbbá a cég földrajzi piaci területének meghatározása, amelyet az esetek közel felében kizárólag Magyarország alkotott, míg a további válaszok a közép-kelet-európai térséget, illetve (egyes multinacionális cégek esetében) a világpiacot jelölték meg.

Tájékozódásul a vállalatok éves vevői kiszállítási volumenére is rákérdeztek, amely – a kérdőív összeállítóinak fentebb említett törekvése miatt – mind darabszámban, mind pedig éves összegben nagyságrendi különbségeket mutat: évi tízmillió Ft körüli összegtől kezdve egészen a százmilliárd Ft-ot megközelítő mértékű éves forgalmú cégek is helyt kaptak a kutatásban.

A vevőkiszolgálási irányelvekkel kapcsolatos kérdések

Ellentmondásos tapasztalatok szűrhetők le a vállalatok vevőkiszolgálási irányelvekkel kapcsolatos nézeteiről. A témakör nyitó kérdése azt kutatta, hogy az interjúalany vállalata rendelkezik-e írásos vevőkiszolgálási irányelvekkel (függetlenül attól, hogy az adott cégnél ezt így nevezik-e, vagy akár „szállítási feltételek”-nek), amely alatt értelemszerűen azt érthetjük, hogy rögzítve vannak-e a cégen belül olyan, a vevőkiszolgálással kapcsolatos kulcsfontosságú normák, mint a vállalt kiszállítási idő, a rendelhető minimális illetve maximális mennyiség/kiszárlás, vagy a kiszállítási feltételek (például „Budapest egész területére ingyenes házhozszállítás 24 órán belül”). Az is kérdés volt, hogy ki kinek, milyen gyakorisággal számol be ezekről a teljesítmény-mutatószámokról.

A megkérdezett vállalatok túlnyomó többsége, több mint 80%-a felelt igennel erre a kérdésre. A nemmel vá-

laszolóknak között is akadt olyan, amely hozzáfűzte, hogy az irányelvek kialakítása éppen folyamatban van, és a közeljövőtől ők is alkalmazzák. Ez az eredmény önmagában arra utalna, hogy a vevőkiszolgálási irányelvek fontossága, és ezáltal az abban foglaltak szigorú betartása tekintetében minden a legnagyobb rendben van.

A következő kérdés arról kért felvilágosítást, hogy a vásárlók kapnak-e egy példányt ezekből az irányelvekből. Ez többféle alkérdést is felvet: a vásárló kérés nélkül, automatikusan kap-e az irányelvekből, vagy csak ha ezt külön kéri; illetve a cég a vásárlás meglétéhez köti-e az írásos anyag átnyújtását, vagy bármely személyesen, esetleg írásban érdeklődő potenciális vevőnek is szívesen szolgáltat egy példányt az irányelvekből. Tehát ez a kérdés az előző kérdésre igennel felelőket kéri fel részletesebb magyarázatra, és válaszként a felsorolt lehetőségek mindegyike előfordult. Amennyiben erre a kérdésre is „igen” válasz érkezett, úgy a leggyakoribb válasz szerint külön kérés esetén kap a vásárló az irányelvekből, nem automatikusan. Meglepő volt viszont az az észrevétel, hogy a cégek egyenyedénél a vásárló semmiképpen nem kaphat a vevőkiszolgálási irányelvekből egy példányt, annak ellenére, hogy a vállalatnál ezen irányelvek írásba vannak foglalva.

Ezután megkérték az interjúalanyt, hogy amennyiben lehetséges, adjon egy példányt a fenti irányelvekből, hozzátéve, hogy hangsúlyozottan csak kutatási célra kívánják ezt felhasználni. Az eredmény megdöbentő volt: mindenki elzárkózott attól, hogy a felmérés számára adjon egy példányt, így azok a vállalatok is, akik a vevők számára szívesen adnak az irányelvekből, sőt (ami még ennél is furcsább) azok is, akik azt vallják, hogy bármely betérő érdeklődő kaphat a vevőkiszolgálási irányelvekből! Feltételezhető: attól tartottak az interjúalanyok, hogy a versenytárs fülébe jut valami, ha információt adnak; igaz, akik mindenkinek adnak irányelvekből, azokat ez a „veszély” amúgy is fenyegeti, így tőlük ez a reakció érthetetlen. Hozzá kell tenni azonban: az interjúk egészét tekintve elmondható, hogy a kérdésekre nyílt válaszokat kaptunk, tehát a fentebb kifejtett jelenség szerencsére csak eseti volt.

Az interjú e szakaszában az egyik kérdés így hangzott: „Tudna meghatározást adni a vevőkiszolgálásról úgy, ahogyan azt az Ön vállalata látja?” A külföldön elvégzett korábbi, hasonló jellegű kérdőíves felmérések erre a kérdésre három tipikus, eltérő hozzáállást és gondolkodásmódot takaró választípust eredményeztek. Ezek a következő kategóriákba sorolhatók:

1) a vevőkiszolgálás kapcsolódó tevékenységeinek leírása, felsorolása (például: rendelés-beérkezés, keresés, közvetítói kapcsolatok, termék-helyettesítés, jótállás stb.),

2) mérőszámok, teljesítmények rendszere (például: a megrendelések 98 %-ának hiánytalan szállítása, 48 órán belül történő teljesítés stb.),

3) vállalati filozófiához kapcsolódó meghatározás (például: „a vevőnek mindig igaza van”, „a megfelelő időben, áron, mennyiségben és minőségben szolgáltatunk” – a jelen felmérésben szereplő kávé- illetve tejipari cég meghatározásai).

Mind a három megközelítésnek vannak előnyös és hátrányos oldalai, így a „filozófia”-változatról elmondható, hogy fennáll annak a veszélye: az általánosan megfogalmazott, hangzatos irányelvek miatt („mindent a vevőért”) kevesebb hangsúly kerül a konkrét tennivalókra, nehezebben valósítható meg a teljesítmények azonos szinten tartása, csökkenhet a vevőkiszolgálás színvonala.

A BKE felmérésében szereplő cégek háromnegyede vállalati filozófiához kapcsolódó meghatározást adott válaszként. A fentebb megfogalmazottak miatt fontosnak tartanánk a (mindössze három interjúalany által említett) „mérőszámok rendszerének” alkalmazását. A tendencia feltételezhetően ebbe az irányba tart.

Az interjú ezen szakaszában természetesen több más kérdés is szerepelt, így a kiszállítások szezonális ingadozását is kutatták (a cégek túlnyomó részénél van ilyen ingadozás), valamint arról is érdeklődtek, hogy év közben változnak-e a vevőkiszolgálás standardjai, ám a cégek által előállított termékek/ szolgáltatások heterogenitásából fakadóan ezekből nehéz általános következtetéseket levonni.

Előre kalkulált, standard költségek előfordulásának vizsgálata

A kérdőív második nagyobb logikai egységét az a kérdéscsoport alkotta, amely a vevői megrendelésekhez kapcsolódó különféle költségek vállalaton belüli értékelési és kezelési módjait vizsgálta. E témakörrel kapcsolatban előjáróban el kell mondani: az integrált logisztikai menedzsment-konceptió alkalmazásával kiaknázható óriási lehetőségeknek gátat szab az, hogy – a különböző logisztikai felmérésekből kiolvashatóan – a vállalatok nagy részénél nem állnak rendelkezésre a szükséges költségadatok. Ez annak ellenére így van, hogy már nem új keletű a felismerés: a vevőkiszolgálás adott szintjén a teljes költségek minimalizálása célravezetőbb, mint az egyes résztevékenységek költségeinek külön-külön való minimalizálása; hiszen valamely költség csökkentése többnyire egy vagy több másik költség emelkedéséhez vezet. Mivel a logisztikai költségek részaránya a teljes vállalati költségekhez viszonyítva átlagban eléri a 25 %-ot, és energia-, valamint munkaintenzívebb volta miatt ez az arány foko-

zatosan növekszik, ezért egyre kritikusabbá válik a költségek minél pontosabb nyilvántartása.

Ennek fényében kell vizsgálni a költségszámításra vonatkozó kérdéskört, amely sajnos a jelen felmérés esetében is azt az eredményt hozta, amelyet az említett korábbi vizsgálatok.

Az ezzel kapcsolatos első kérdés a talán leginkább szem előtt lévő megrendeléssel kapcsolatos költségnevet kutatta: „Rendelkeznek előre kalkulált költséggel egy átlagos vevői rendelés feldolgozására?”, ennek ellenére az interjúsorozatban résztvevő vállalatoknak csak egynegyede veszi számításba ezt a fajta költséget! Az igennel válaszolók általában a következő kategóriákat említették: rendelésbevitel, eszközhasználat, számlázás költségei, munkabér, amortizáció.

Hasonlóan alacsony arányban vizsgálják a megkérdezett cégek a készlethiányos rendelések költségeit: csak minden ötödik vállalat használ erre vonatkozó standard költségeket. Az itt említett költségszámítási alapok közé tartozik az átadási ár nagyságával kalkuláló, illetve az elmaradt forgalom és a vásárlói kompenzáció együttes összegét figyelembe vevő módszer.

A feldolgozás közben visszavont megrendelések standard költségeit mindössze egyetlen vállalat veszi figyelembe! Ők a következő tételeket sorolták fel erre a költségtípusra: szállítási, tárolási, bérjellegű, amortizációs, adminisztrációs költségek.

Valamivel kedvezőbbnek mutatkozott a helyzet a szállítási költségek vizsgálata esetén, hiszen a megkérdezettek közel egyharmada használ standard szállítási költségeket különböző áru/tonna, Ft/hektoliter fajlagosok, valamint fuvarozási, rakodási és bérköltségek figyelembevételével.

E fejezet összefoglalásaként tehát meg kell állapítanunk, hogy bár a logisztikai tevékenységek egységesítésének előnyeit egyre többen veszik figyelembe világszerte, a költségszámítás hiányosságai még nem szűntek meg, se külföldön, se pedig – mint az imént leírt tapasztalatok ezt mutatják – Magyarországon.

Az interjú rendelésfeldolgozással foglalkozó része

A vevői rendelési ciklust vizsgáló kérdéseknek az adott különös jelentőséget, hogy e fogalom helytelen definiálásából fakadó rossz szemléletmód következtében sok cég követi el azt a hibát, hogy a rendelési ciklusnak csak a vállalat belüli részét ellenőrzi, holott a vásárlói rendelési ciklus igazából a rendelésfeladástól egészen addig tart, amíg a vevő kézhez veszi a rendelést (például saját raktárában). Az interjúsorozatból kiderült, hogy a magyarországi cégek nagy többsége nem követi el a fent említett hibát.

A rendelési ciklus ellenőrzésének gyakorisági vizsgálatánál a „Minden rendelésnél”, a „Rutinszerűen” és

a „Soha” válaszokat lehetett adni. A jelen vizsgálatban a válaszadó cégek több mint kétharmada minden rendelésnél ellenőrzi a rendelési ciklust. Két cég a rutinszerű ellenőrzést pártfogolja, egy kávégyártó- és forgalmazó cég pedig soha nem foglalkozik ilyen formában ezzel.

A következő kérdés így hangzott: „Mely elemek képezik részét az Ön vállalatánál a mérésnek?” Ahhoz, hogy megállapítsuk, hogy a cégek a rendelési ciklus teljes szakaszát figyelembe veszik-e, a következő táblázatot állítottuk a kérdőívbe:

Ügyfél rendelést ad fel	A
Rendelés nyugtázása	B
Rendelés feldolgozása	C
A rendelés leszállítása	D
Az ügyfél kézhez veszi a megrendelést	E

Az öt részre osztott rendelési ciklus egészét az A-E szakasz jelenti. A válaszadók túlnyomó többsége az A-E szakaszt jelölte be válaszként. Három vállalat a D pontig kíséri figyelemmel a folyamatot, míg ketten a B ponttól kezdik a rendelési ciklus ellenőrzését.

A kérdések között szerepelt a megrendelések feldolgozásának centralizált illetve decentralizált volta, azaz a feldolgozási helyszínek száma és típusa iránti érdeklődés. A centralizált rendelésfeldolgozást 90% választotta. Egy söriparban tevékenykedő vállalat viszont a központján kívül 20 depójában is dolgoz fel megrendeléseket.

A rendelések beérkezésének módját is részletesen elemeztük. A rendelésleadás öt leggyakoribb eszköze, a telefon, a posta, a telefax, az újkeletű e-mail és a személyes megrendelés közti megoszlási arányokban jelentős átrendeződés történt. A jelen interjúsorozat is igazolja a feltárt tendenciákat, melyek azt mutatják, hogy a posta szerepe elhanyagolhatóvá vált e téren. A megkérdezett 20 cég esetében postai úton történő megrendelés gyakorlatilag nem fordul elő. Együttesen körülbelül 80%-os részesedést képvisel a telefon és a telefax, de vállalatonként nagy eltérések mutatkoznak az egymáshoz viszonyított súlyuk szempontjából. A maradék 20% nagy részét a személyes megrendelés adja, amely azonban egyes ügynökhálózattal dolgozó cégek esetén értelemszerűen megközelíti a 100%-ot. E-mail illetve külső on-line kapcsolat ritkán fordult elő.

Az ügyfelek megrendelésének felvételére a vizsgált esetekben szinte minden esetben egy osztály szakosodik, de a rendelésfelvételi helyszínek száma sok esetben egynél több. Gyakori említés a 2 illetve 3 helyszín, de előfordul, hogy 15–20, sőt egy üzemanyagforgalmazó cég esetében 51 rendelésfelvételi helyet alakítottak ki.

A rendelésfelvevő munkamódszereinek vizsgálatakor kiderült, hogy a kisebb cégek alkalmazottjai rende-

lésfelvételkor előre nyomtatott rendelési űrlapot töltenek ki. Igen elterjedt a rendelés on-line adatterminálon történő rögzítése, amely az esetek kétötödében fordul elő, míg az esetek további egyharmadában off-line adatterminált vesznek ehhez igénybe.

A rendelés rögzítésekor a rendelésfelvevő egyúttal sokrétű adminisztrációs tevékenységet végez – többnyire számítógépes eljárással. E tevékenységek között a készlet rendelkezésre állásának ellenőrzése gyakorlatilag minden cégnél megtalálható, szintén gyakori a rendelés azonnali beárazása és a készleteknek az adott rendelés számára történő lefoglalása is. A felsoroltakhoz egyes vállalatoknál további tevékenységek csatlakoznak: az akkreditív ellenőrzése, termékhelyettesítés, valamint a rendelési nagyság növelésének megkísérlése gazdaságos szállítási mennyiség elérése érdekében.

A számítógépesítés jelentősen előretört az olyan referenciaadatok kezelésénél is, mint az ügyfélkör, termékek, készletek, árak, szállítási ütemezés. A manuális adatkezelés aránya e téren 20% alá csökkent, és ezen cégek közül több időközben megkezdte az átállást a számítógépes adatfeldolgozásra.

Az adatfrissítés sűrűsége igen gyakran napi, illetve folyamatosan aktualizált. A kérdőív feldolgozóinak is meglepetést okozott, hogy immár 40% körüli az integrált számítógépes vállalatirányítási programot használó cégek aránya a megkérdezettekben belül! Egyaránt többször előfordul a SAP és a SUNSYSTEM szoftverek alkalmazásának említése, ezeken kívül a SCALA, az EMFG Pro, valamint a Nagy Mahinátor elnevezésű vállalatirányítási szoftverek használatáról kaptunk információt. Ebből következik, hogy a rendelésfelvevő az előbb említett referenciaadatokhoz már a megrendelővel zajló telefonbeszélgetés alatt, adatterminálon keresztül hozzáfér – öt esetből csak egyben történik kézi kikeresés.

A megrendelések gyűjtésekor illetve feldolgozása kor ritka a kötegelt kezelés. (Bizonyos feltételek mellett ez költségtakarékosabb megoldás lehetne.) Amennyiben mégis a kötegelt megoldás mellett döntenek, úgy a partnerenkénti/vevői csoportok szerinti kötegelt fordul elő.

Raktárkészletek nyilvántartása, feltöltése, szállításiütemezés

A rendelésfelvevő a megrendelési információt haldéktalanul kell, hogy továbbítsa a raktár felé. Három gyakoribb módszer figyelhető meg az interjúorozat eredményeképpen: a legsűrűbben előforduló az előzőekhez hasonlóan elterjedt számítógépes adattovábbítás; találkozhatunk továbbá személyes információátadással (természetesen kisebb cégeknél fordult elő),

valamint a raktár írásban is kaphat értesítést (például fuvarlevélen keresztül).

A raktár/kommissziózó részleg készletnyilvántartása a vizsgált vállalatok 90%-ában számítógépes, ezen belül az on-line és az off-line változat körülbelül azonos arányban található meg. Manuális raktárkészlet-nyilvántartásról csak két vállalat beszélt.

Kedvező képet mutat a készletnyilvántartás frissítésének sűrűsége a készletmozgás tükrözése céljából. Leggyakrabban napi-, illetve azonnali (real-time) frissítéssel találkozhatunk, amely által a rendszer a készletekről mindig pontos és aktuális adatokat képes nyújtani. Előfordul még hetenkénti, valamint havi kétszeri frissítés.

A raktár számára kulcsfontosságú, hogy idejében észlelje, ha rendelnie kell egy termékből és hogy a mennyiséget is elég pontosan meg tudja becsülni. Ez egyaránt igaz termelővállalatokra, ahol alapanyag rendeléséről van szó, illetve nagykereskedő cégekre, amelyek készterméket rendelnek továbbeladásra. A felmérésben szereplő vállalatok raktárai/elosztási központjai változatos módon következtetnek a rendelés szükségességére és annak mennyiségére.

Egyesek a fogyasztók rendelési volumenének, az aktuális kampányoknak és az időszak trendjeinek együttes vizsgálatából szűrnek le a következtetéseiket, mások termékenként csoportosítva, havi terveket készítenek. Megint mások a készletnagyságot és a fogyást együttesen ellenőrzik. Több vállalat kijelöl egy minimális készletszintet, és ha a készletszint ez alá süllyed, automatikusan adott mennyiséget rendel. Találkoztunk egy kvázi JIT (Just In Time) rendszerrel is.

A raktárkészletekről sokrétű jelentések készülnek. Előfordul készletszint-, készletérték-, készletforgási sebesség-, fogyás-, készletférőhely-nyilvántartás (ez utóbbit egy üzemanyagforgalmazó vállalat említette), illetve ezek változatos kombinációja is.

A jelentéseket többnyire (90%-ban) számítógép állítja össze, illeszkedve a vázolt kedvező tendenciához. A jelentések a válaszolók mindegyikénél nem pusztán a normától való eltéréseket tartalmazzák, hanem több más, az adott vállalatnál fontosnak tekintett adatot is.

Az interjúkból kiderül, hogy e jelentéseket az esetek felében a központ/vállalatirányítás kapja; előfordul, hogy a logisztikai/sales managernek küldik, és találkozunk olyan rendszerrel is, ahol megfelelő kulcsszó (password) birtokában bármely jogosult hozzájuthat a készletadatokhoz.

A szállítási útvonalak ütemezésére és a tehergépkocsi ezekhez való hozzárendelésére a megkérdezettek egynek külső szállítót, alvállalkozót kér fel. Másutt erre szakosodott Szállítási Ütemezési osztály alakult, illetve különböző elnevezésű, de hasonló munkaköri leírású tisztségviselő (koordinátor, diszpécser, szállítási osztályvezető) felelős a szállítás megszerve-

zéséért. Egy kisméretű (horgászszinórokat gyártó) cégnél a gazdasági vezető végzi ezt a feladatot.

A módszerek között megtalálható számítógépes segédprogram igénybevétele, illetve manuális számításkok használata is. Több esetben (fővárosi telephelyű cégeknél) külön ütemezés van életben a Budapesten belüli (napi többszöri ciklus), illetve a ritkább időközönkénti, vidékre történő szállítás esetében.

A vevőkiszolgálás kommunikációs módszerei

Az ügyfelekkel való hatékony kommunikáció fontos feltétele a magas vevőkiszolgálási szint fenntartásának. Lényeges, hogy miután az adott vállalat a megrendelést már elkönyvelte, képes legyen szükség esetén a rendelés bizonyos aspektusaival kapcsolatban informálódni az ügyfélnél. Ugyanez természetesen fordítva is igaz. A felmérés szerint a vállalatok kétharmada kiépített ilyen kommunikációs csatornát, azaz van kétoldali visszakerdezési lehetősége.

Az ügyfelekkel való kapcsolatfelvételi pontok száma a megkérdezett vállalatok felénél egynél több (gyakori példa erre: külön osztály a megrendelésre és a reklamációra).

Hasonlóan a megrendeléseknél írottakhoz, az ügyfelek kommunikációs módszereiben óriási többségben van a telefon és a telefax. A megkérdezett vállalatok közül csak ketten bocsátanak ingyenes (zöld) telefonszámot az ügyfelek rendelkezésére, egy céget pedig R-beszélgetéssel tudnak a potenciális vásárlók elérni. Ebből következően az esetek háromnegyedében az ügyfél fizeti a telefonbeszélgetést, bármilyen ügyben is keresi a vállalatot.

A versenytársak ismeretének vizsgálata

Az interjúalanyok többségének pontos ismeretei voltak az adott iparágban működő versenytársakról. Kitűnik, hogy figyelik a konkurencia kommunikációs módszereit, összehasonlítják a versenytárs termékeit a sajátjukéval és meglepően nyíltan ismertetik a saját termékeik/szolgáltatásaik hátrányos tulajdonságait, valamint hogy miért vásárolná meg valaki a versenytárs termékét/szolgáltatását (azaz miben tapasztalják a konkurencia versenyelőnyét). Megjegyzendő, hogy e versenyelőny a válaszadók többségének véleménye szerint csak a konkurencia kedvezőbb áraiban nyilvánul meg. Pontos ismerik a versenytársak terítési módszereit is.

A termékeik piacán tapasztalható verseny intenzitását egytől-hétig terjedő skálán osztályozva, a válaszadók fele a maximális, 7-es versenyt jelölte meg. Egy üzemanyagforgalmazó vállalat minimális versenyt ta-

pasztal, a válaszok maradék része egyenletesen szóródik 2 és 6 között.

A magyarországi cégek az átmenet éveinek tanulási időszaka után a vevőkiszolgálás területén közelebb kerültek a fejlettebb térségek vállalataihoz.

Zárszó

Mivel a felmérésnél nem alkalmaztuk a statisztikai mintavétel szabályait, a fent elmondottakból nem vonhatunk le megbízható következtetéseket. Azonban ez az első ilyen jellegű felmérés, ezért megkockáztatunk néhány általános következtetést.

Az interjúsorozat összeállítóinak előzetes hipotézise szerint a vevőkiszolgálási szint mérésének jelentőségére Magyarországon még sokan nem jöttek rá. Nincsenek adataik arról sem, hogy mennyivel kerülne többre egy magasabb kiszolgálási szint, esetleg kevesebbe egy alacsonyabb szint. Az eredmények feldolgozásakor kiderült: az említett előfeltevés a valóságnál borúsabb képet festett, hiszen számottevő felfogásbeli előrelépés figyelhető meg egyes területeken. Mint az az alábbiakból kiderül, a mérés szükségességét már felismerték, ám még hosszú út vár a honi cégekre, hiszen a kiértékelésnél szembeszökő volt, hogy szinte egyöntetűen figyelmen kívül hagytak olyan lényeges problémákat, mint például a rendeltérfeldolgozásakor fellépő különféle költségek standardizálása.

Ahogy már a cikk elején utaltunk rá, sok jel azt mutatja, hogy a magyarországi cégek az átmenet éveinek tanulási időszaka után a vevőkiszolgálás területén közelebb kerültek a fejlettebb térségek vállalataihoz. Egyes mutatók, mint a számítógépesítés kérdéskörében, különösen jelentős a fejlődés. A legnagyobb hiányosság, a külföldön tapasztaltakhoz hasonlóan, a költségek elkülönítésének, standardizálásának területén mutatkozik. Amennyiben ezen a téren is (logisztikai controlling) hasonlóan kedvező irányú változások történnek, akkor a logisztikában rejlő hatalmas lehetőségek kiaknázásából a magyar vállalatok rendkívüli mértékű hatékonyságnövekedésre tehetnek szert.

Szerzőink:
Szegedi Zoltán dékánhelyettes,
Jónás Tamás egyetemi hallgató, BKE

NEHÉZ MEGLENNI NÉLKÜLE



hyprae

A Népszabadság nemrég szemmel láthatóan kivirult. Vitt egy kis színt az életébe, és új oldalairól mutatkozik be, hogy még szélesebb tájékoztatást nyújtson olvasóinak. Más szóval: néhány dolgot megváltoztattunk, hogy egyvalami ne változzon.

További információért forduljon az újságáruhoz vagy a postaládájához.



Magyarország legkedveltebb napilapja

Rent-a-Car szolgáltatások

– Múlt és jövő –

Magyarországon az 1990-es évek közepén (gyakorlatilag hat év alatt) jelentek meg azok a klasszikus értelemben vett autókölcsönzésen (R-A-C) túlmutató komplex szolgáltatások a bérautó üzletágban, melyek kifejlődéséhez Nyugat-Európában mintegy 15 évre volt szükség. Ezen szolgáltatások közül a nyílt kalkulációjú operatív lízing szolgáltatás fejlődik a legdinamikusabban. Az ilyen konstrukcióban értékesített/üzemeltetett járművek száma a szolgáltatás magyarországi megjelenésétől (1995) számítva évenként megduplázódik. Várhatóan a közeljövőben ez a növekedési ütem megmarad, s a nagybani (flotta) értékesítési és a járműfinanszírozási piacon egyaránt vezető értékesítési formává növi ki magát. Az 1995-ös egyszereplős „piac”-tól mára eljutottunk a többszereplős (4 cég) piacig, de 2000-ig a részpiaci piaci szereplők száma várhatóan eléri majd a tizet, tovább növelve az üzletág jelentőségét.

A 60-as években egész Európában kibontakozó automobilizmus alapját a II. világháborút követő gazdasági fellendülés teremtette meg. A növekvő járműpark mellett jelent meg a természetes igény a gépkocsi megvásárlása helyett annak rövid távú használatára, azaz bérbeadására. Ezen igény kielégítésére korán megalakultak az első, bérautó-kölcsönzéssel foglalkozó cégek, amelyek modern utódai szolgáltatásaikkal ma már kiterjedt nemzetközi hálózatok segítségével keresik az ügyfelek kegyeit.

Ezen alapvető, többnyire csak autókölcsönzési (Rent-a-Car) szolgáltatást nyújtó cégek mellett, a mobilizációs igények növekedésével jelentek meg más, a klasszikus bérautó-szolgáltatás, mint termék helyettesítését ajánló cégek is. Ezen különlegesebb, főleg a mai Magyarországon még nem kellőképpen ismert szolgáltatókról és ajánlataikról, valamint a magyarországi bérautópiac fejlődéséről kívánunk képet adni, felvázolva az egyes szolgáltatások lehetséges jövőbeni fejlődési pályáit.

Rövid távú bérlet

A rövid távú bérlet tulajdonképpen a klasszikus értelemben vett autókölcsönzést jelenti. Magyarországon

először az 1970-es évek elején jelent meg ezzel a szolgáltatással a FőTaxi (Interrent néven). A szolgáltatási ág a 80-as években bővült a nagy nemzetközi hálózatok (pl. Avis, Hertz) magyarországi, franchising-rendszerű megjelenésével. Az ügyfél rövid időre (általában kevesebb mint egy hónap) vesz bérbe gépjárművet. Az ügyfél mindössze néhány szolgáltatást vehet igénybe, mint például:

- gépkocsihasználat az adott ország területén,
- műszaki hiba esetén cseregépkocsi.

A szolgáltatás jellegéből adódóan (nincs hosszú távú bizalmi kapcsolat az ügyfél és a bérbeadó között) a bérbe adó számára meglehetősen nagy kockázattal jár a gépkocsi átadása. Ezért a bérbe adó meglehetősen szigorú feltételekhez köti a bérletet, amelyért számos díjat fizettet meg az ügyféllel, mint például:

- kaució és/vagy biztosíték a gépjárműért
- alapdíj (napi/heti/havi)
- kilométer-használat (napi, heti, havi, korlátlan)
- biztosítás
- a gépkocsi átvétele és leadása kijelölt helyen
- az üzemeltetési költség az ügyféltől (üzem- és kenőanyag stb.)

A klasszikus értelemben vett RAC cégek mindössze ezt a szűkített szolgáltatást nyújtják ügyfeleiknek. A verseny ennek ellenére igen kiélezett, hiszen a turizmus (különösen március-október között) és az üzleti utak állandó piacot teremtenek a klasszikus autókölcsönzési üzletágnak. Az igényes vevőkör és a jó kihasználtság (70 % vagy afölötti) viszont még mindig igen jövedelmezővé teszik a szolgáltatást.

A klasszikus RAC szolgáltatást nyújtó cégek mai képviselői három, alapvetően különböző úton fejlődve jutottak el mai helyzetükig, s ennek megfelelően piaci súlyuk/helyük is attól függően változik, hogy a RAC tevékenység alaptevékenységüknek mennyire fontos részét alkotja. Ezen háromféle fejlődési pálya alapján az alábbi két csoportba sorolhatók:

- *Klasszikus RAC cégek*

A történelmileg elsőként megalakult, s alaptevékenységüknek ma is ezt tekintő cégek tartoznak ide.

Erősségük a nagy nemzetközi tapasztalat, egységes és magas szolgáltatási színvonal, tőkeerős, valamint a megbízható név és szolgáltatás-csomag. Működésük kétféle:

- leányvállalati
- franchise-partnereken alapuló

Olyan nagy, nemzetközi cégek tartoznak ide, amelyek a márkanévükre és szolgáltatásaikra nagyobb, ám az üzemeltetett gépjárművek márkaösszetételére kisebb hangsúlyt fektetnek, ezzel is ügyfélkörük szokásait, igényeit követve, pl: Avis, Hertz, Budget, Sixt. Kivétel természetesen itt is akad, hiszen pl. az Avis - nemzetközi együttműködési megállapodás alapján - az Opel márkát ajánlja.

• *Kiegészítő szolgáltatásként autókölcsönzéssel foglalkozó cégek*

Ide olyan, jelenleg RAC szolgáltatást (is) nyújtó cégek tartoznak, amelyek alapvetően nem autókölcsönzésre alakultak, de üzleti és/vagy imázs-megfontolások miatt, a forgalom- és szolgáltatásbővítés érdekében felvették kínálatukba a gépkocsikölcsönzést is.

• *Teher- és/vagy személyszállítással foglalkozó cégek*

Ide tartoznak az alapvetően taxiüzletággal és/vagy teherfuvarozással, mint főprofilal megalakult és működő cégek, ahol a fő üzleti tevékenység mellett megjelenik a RAC. Elsődleges oka az, hogy az átlagosan magasabb bevételt hozó autókölcsönzés csak szezonális, tehát a gépkocsi kihasználtsága így nő. Másodlagos ok: a RAC-ból kiöregedett (1 évnél idősebb és/vagy 50.000 km-nél többet futó) gépkocsikat a taxi üzletágban még újként és gazdaságosan lehet üzemeltetni. A fejlődés során a két tevékenység vagy egy cégben marad (pl. FőTaxi), vagy kettéválik és két önálló cégben működik tovább (pl. 6x6 Taxi, VolánRent).

• *Újgépjármű-gyártással, -forgalmazással foglalkozó cégek*

Ebben az esetben valamely gépjárműgyártó cég, vagy annak leányvállalata hoz létre RAC céget. Ennek több, önmagában is figyelemreméltó és stratégiai oka lehet:

- biztos részpiacot találni a termékeknek
- a márka imázsát növelni
- az ügyfél hűségét megszerezni és erősíteni
- az eladott darabszám növelésével elérni az optimális sorozatnagyságot

Ezen célok bármelyikének érdekében önmagában is érdemes beszállni az egyébként igen kompetitív piacra, ahol ráadásul igen magasak a belépési korlátok. Az ilyen elv szerint megalakított és működő cégek esetében az üzemeltetett járműpark összetétele igazán csak monoton: szinte kizárólag a gyártómű által kínált

termékeken alapul (EuRent/EuroDollar, magyarországi Avis).

Szervizszolgálati bérautó

E szolgáltatásfajta, amit a gépjármű márkakereskedők fejlesztettek ki, első pillantásra nem tartozik az autókölcsönzést tárgyaló cikk témakörébe. Ez azonban csak látszólagos. A különbség az autókölcsönzés és a szervizszolgálati bérautó mint szolgáltatásfajta szerepe és küldetése között van. Az autókölcsönzés elsősorban üzlet és másodsorban szolgáltatás, míg a szervizszolgálati bérautó elsősorban szolgáltatás és csak másodsorban üzlet. A gépjármű márkakereskedők ezen szolgáltatásukat akár ingyenesen, akár csekély térítés ellenében olyan megbízható partnereiknek (természetes és/vagy jogi személy) ajánlják, akik megtartása és kiszolgálása hosszú távú stratégiai érdekük. Ezt ajánlhatják akár az ütemezett karbantartások időtartamára, akár műszaki hiba vagy bármi egyéb igény esetén, extra szolgáltatásként. Természetesen ennek ára beépül a szolgáltatások árába.

Hogy mégis az autókölcsönzés témakörébe utaljuk a szervizszolgálati bérautót, mint szolgáltatást, ennek oka kettős:

- a szolgáltatás árát a márkakereskedő beépíti szolgáltatásai árába
- a fejlődés során ezen szolgáltatás részévé válik egy speciális szolgáltatás-csomagnak, amit *fleet management*nek, vagy *járműpark kezelésnek* hívunk.

Hosszú távú bérlet

A nemzetközi terminológia szerint LLD (location long durée), azaz „hosszú távú kihelyezés”. A RAC szolgáltatások fejlődésének természetes velejárója volt azon igény megjelenése mindkét fél részéről (bérbeadó, bérbevevő), hogy stabil kapcsolatukat új alapokra és szélesebb szolgáltatási bázisra helyezték. Kialakult tehát a hosszú távú kihelyezés vagy bérlet. Ennek időtartama legalább fél év, vagy annál hosszabb. A felek immár keretmegállapodásban szabályozzák együttműködésüket, akár több évre is. Ezen szolgáltatás igénybevételével az ügyfél kiegészítő bérautó és egyéb (pénzügyi, szerviz, kényelmi) szolgáltatásokhoz jut:

- gépkocsihasználat az ország területén, vagy akár külföldön is
- műszaki hiba esetén cseregépkocsi
- meghatározott kor és/vagy futásteljesítmény elérése után új gépkocsi
- 24 órás állandó országúti segély
- kedvezmények a bérbevett gépkocsi számától függően

romszereplőssé bővült: bérbevevő-finanszírozó/bérbeadó-márkakereskedő. Az ügyfél immár nemcsak a bérbeadóval (RAC cég/márkakereskedő), hanem egy pénzügyi szervezettel is kapcsolatba kerül. Ez a szolgáltatás fejlődésének természetes velejárója volt, mert az operatív lízing szolgáltatáshoz szükséges tőkéje már csak egy banknak van meg. Ez így is van. A Lease-Plan tulajdonosa például az ABN-Amro Bank. Ezen tőkeerő révén az operatív lízing kétféle változata jelent meg a piacon:

Nyílt kalkuláció

A nyílt kalkuláció esetében az ügyfél havonta meghatározott összegű számlát kap, melynek része a finanszírozás és annak kamatköltsége, a biztosítások, adók, üzemeltetési költségek (ütemezett karbantartások és üzem/kenőanyagok), valamint egy átalánydíj is (management fee). Általában negyed- vagy félévente, a valódi költségek és az ügyfél által befizetett átalánydíjak összevetése után, az ügyfél visszakapja a különbözetet (túlfizetésnél). Ha a költségek magasabbak, mint az átalánydíjak összege, úgy az a finanszírozó vesztesége. (Erre egyébként a legritkább esetben van példa.)

Zárt kalkuláció

Fentiekből következően itt az ügyfél a tényleges költségektől teljesen függetlenül fizet egy meghatározott havi díjat. Nyilvánvaló, hogy a zárt kalkuláció a finanszírozó számára jóval nagyobb kockázatot jelent, ezért alkalmazása jóval ritkább, és csak megbízható, több éves partnerkapcsolat esetén vezetik be.

Az operatív lízing továbbfejlesztett változata a járműpark-kezelés. Miben több ez az előzőnél?

• *Járműpark-kezelés (fleet management)*

Annyiban több, mint az operatív lízing, hogy ebben az esetben a bérbeadó már nemcsak új gépkocsik bérbeadásával foglalkozik, hanem az adott cég meglévő teljes járműparkját is átveszi típusától, kortól és állapottól függetlenül (gyakorlatilag megveszi), s ezen teljes járműparkra nyújtja az operatív lízingnél új gépkocsikra kidolgozott szolgáltatásokat.

Az üzletág jövője

Joggal tehetnénk föl a kérdést, hogy ha a járműpark-kezelés ennyire jó és összetett szolgáltatás, akkor miért van emellett mégis létjogosultsága a többi, megismert RAC-szolgáltatásnak, és miként alakul az üzletág jövője Magyarországon? A legnyilvánvalóbb válasz az, hogy azért, mert drága. Magánembernek, vagy néhány gépjárművel rendelkező kis cégnek nincs szüksége a bérbeadó által nyújtott extra szolgáltatásokra,

mert a kis járműpark miatt az extra szolgáltatások nem csökkentik látványosan az adminisztratív és egyéb munkát, tehát a termékelőnyök nem érvényesülnek a szolgáltatás árával szemben. Nyugat-Európában mára már érett piaca alakult ki a különböző RAC-szolgáltatásoknak, amelyek egyensúlyban vannak egymással és a piaccal. Mint említettük azonban, a mai Magyarországon nincs egyensúlyi helyzet, sőt, az operatív lízing és járműpark-kezelés a legdinamikusabban növekvő gépjármű-értékesítési forma. A nyugat-európai tapasztalatokat és a magyarországi trendeket figyelembe véve az alábbi jövőkép vázolható fel az üzletág egészére vonatkozóan:

• *Klasszikus RAC*

Szerepe a piac fejlődésével visszaszorul, bár létjogosultsága mindig meglesz, elsősorban a turizmus és az üzleti utak folyamatos és lassan fejlődő igényei miatt. A magyarországi újjépjármű-piac bővülésével ezen üzletág fejlődése nem fog lépést tartani. Várható: az élesedő konkurenciaharcban a kisebb cégek kiselejteződnek, és néhány multi fogja uralni a piacot.

• *Szervízszolgálati bérautó*

Jelentősége mind üzletileg, mind darabszámban tovább csökken, marginalizálódik, s egyre inkább természetes szolgáltatássá válik minden márkakereskedőnél, mint pl. az ingyenes mosás, vagy garancia. Várhatóan a márkakereskedők által ilyen célra üzemben tartott járműpark nem nő, továbbá a magyarországi márkakereskedők száma csökken, ez összességében ezen járműpark csökkenését jelenti hosszú távon.

• *Hosszú távú bérlet*

Szerepe csökken, bár ez elsősorban azért várható, mert növekedési dinamizmusa nem fog lépést tartani a piaci szereplők igényeinek fejlődésével. Várhatóan természetes adja át helyét fejlettebb társának, az operatív lízingnek, vagy fleet managementnek.

• *Járműpark-kezelés*

Robbanásszerű fejlődés előtt álló üzletág Magyarországon. Ahogy a gépjárműfenntartási költségek nőnek, és válnak mind összetettebbé, lesz egyre növekvő igény a tervezhető, fix összegű gépjárműfenntartásokra. Tovább növeli jelentőségét, hogy a bérbevevő számára megszűnnek a tulajdonjoggal kapcsolatos problémák, valamint a gépjárművek amortizálása és a használt gépkocsik értékesítésének nehézségei. A piac természetes fejlődésével lesz egyre természetesebb az a szemlélet, hogy a gépjármű birtoklása nem lehet cél, a cég értékét nem növeli, sőt, egyszerű szolgáltatásként igénybe venni olcsóbb, tervezhetőbb, és pénzeszközöket sem köt le. Az előnyök miatt mindhárom fél csak nyer a szolgáltatás igénybevéte-

Arthur R. Tenner – Irving J.

DeToro: BPR

– Vállalati folyamatok újraformálása –

A Műszaki Könyvkiadó újabb szakkönyvét igen alapos sajtótájékoztatón mutatták be. Megértettük, milyen szakmai és terminológiai feladatokat kellett megoldaniuk a magyar változatot készítő szakembereknek – s nem maradtak kétségeink a mű hasznosságának megítélését illetően. Jó szakmai lelkiismerettel azonosulunk mindezek alapján a könyv előszavában rögzített gondolatokkal, s ajánljuk olvasóink figyelmébe ezek esszenciáját. Nevezetesen:

Az üzleti és műszaki folyamatok menedzsmentje az 1990-es években került előtérbe, mint a szervezeti teljesítményeket fokozó eszköz. Ez a megközelítés nem az embereket, hanem az üzleti és termelési folyamatokat célozta meg, és azokra az alapelvekre épült, amelyeket a minőség nagyjai: Crosby, Deming, Juran és Feigenbaum alakítottak ki. E könyv a folyamatok újraformálását korszerűsíti azáltal, hogy ismerteti a benchmarkingra és reengineeringre vonatkozó legújabb gondolkodásmódot, azon fogalmakat, amelyek a minőség megítélésének kritériumaiként erősödtek meg és terjedtek el világszerte.

Tenner és DeToro ezen folyamatjavítási stratégiák kulcskérdéseit ragadta meg, és alkalmazási példákkal, lépésről lépésre adott technikákkal támasztották alá. Gyakorlati megközelítések a

valós teljesítményproblémákhoz lehetővé teszi, hogy e könyvet mindazon személyek, akik bármilyen szinten is részt vesznek a termelésben vagy a szolgáltatásban, haszonnal forgathatják. Három, világklasszisnak számító cég példái illusztrálják a folyamatfejlesztést jelentő fogalmak gyakorlati alkalmazását, más cégek mellett. A könyv értékes forrást jelent azon menedzserek számára, akik nagy energiával látnak hozzá a vezetésük alatt álló szervezetek teljesítményének javításához.

A szerzők ars poeticája a következő:

A könyv túlmutat a teljes minőségmenedzsmentre és újjáalakításra vonatkozó, „gyorsan elolvasható könyveken”, mert lépésről lépésre követi a teendőket.

A fő cél az, hogy specifikus, ugyanakkor átfogó vonalvezetést nyújtsunk arra vonatkozóan, hogyan lehet világszintű eredményeket elérni a folyamatok szisztematikus javításával.

Az I. részben a javítás alapjait ismertetjük: a szervezeti kultúrát, a vezetésként és a stratégiai elemeket, amelyek a fejlődés alapjává szolgálnak. Ezt a részt a folyamatmenedzselés és az iránymeghatározás alapelveinek szenteltük.

A II. részben eljutunk a teljesítményelemzéshez. Instrukciókat és munkalapokat adunk az

alapvető folyamatok és a prioritások meghatározásához a termékek, szolgáltatások és a folyamatok megváltoztatását illetően. Eszközöket és technikákat ismertettünk a folyamatok dokumentálására és a teljesítmény mérésére.

A III. rész a könyv lelke. Taglaljuk, hogyan javítsuk a folyamatokat, a fejlesztési teamek kijelölésétől kezdve. Foglalkozunk a folyamatos javítással, és két intenzív megközelítésmóddal: a benchmarkinggal és az újjáalakítással (reengineering). Korábbi, a Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement (Teljes körű minőségmenedzsment: három lépés a folyamatos javításhoz. Magyar nyelven megjelent: Műszaki Könyvkiadó, 1997) c. könyvünkre építettünk, és megmagyarázzuk a benchmarkingot ezen tárgykör vezető tekintélyével és tudományos munkatársával, Robert C. Camppelel egyetértésben.

A könyv ellenőrző listákat és ábrákat tartalmaz a kulcskérdések megvilágítása céljából. Megvitatandó kérdéseket vet fel minden fejezet végén, hogy az Olvasót ösztönözze az eszközök, technikák és a megközelítések lehetséges alkalmazására.

(Az ismertetett művel egyidejűleg megjelent „Benchmarking” c. könyvről lapunk következő számában tájékoztatjuk olvasóinkat. – a szerk.)

Dobay Péter: Vállalati információmenedzsment

Nemzeti Tankönyvkiadó, 1997.

A második évezred végén a távközlési szolgáltatások ugrászerű fejlődése, a számítógépek és hálózatok használatának általánossá válása kulcsfontosságú szerepet tölt be a társadalmi-gazdasági élet átalakításában. A technológiai újdonságokat árasztó *digitális forradalom* az ipar korából az információ korszakába vezet át bennünket, a *globalizáció pedig*, amely már nemcsak a termékekre és piacokra terjed ki, egyetemesen elérhetővé teszi az *információt*, a tudást. Az információk iránti igények állandó, exponenciális növekedése, az információ-robbanás, a kommunikációnak és az információ-technológiának (IT) az előtérbe kerülése, a *tudás globalizációja* olyan *fejlődési spirált követ*, amelyre a történelemben eddig még nem volt példa.

Ebben az időszakban jelent meg a Nemzeti Tankönyvkiadó gondozásában Dobay Péter nagyon időszerű szakkönyve, amelynek témája az információk megszerzésének, kezelésének, felhasználásának és fejlesztésének jelentősége az üzleti életben. A szerző széleskörű ismereteit, korábbi kutatómunkáit valamint gyakorlati tapasztalatait felhasználva szemléletesen és olvasmányosan ír az információnak, mint erőforrásnak a menedzselési kérdéseiről, kitérve annak elméleti és gyakorlati vonatkozásaira egyaránt. Különösen érdekesek lehetnek az Olvasó számára azok a megjelent publikációkból, cik-

kekből válogatott betétek, amelyek az egyes témákkal kapcsolatos valós példákat, eseteket mutatnak be különböző vállalatokról, iparágakról, alkalmazásokról, és közölnek érdekes statisztikákat.

Az *információ hatalom*, és egyre inkább az lesz az üzleti életben is, vallja a szerző, de nem törekszik arra a lehetetlen teljesítményre, hogy mindent összefoglaljon, ami az információrendszerekkel kapcsolatban fontos és lényeges. Inkább azt tűzi ki célul, hogy keresztmetszetet adjon arról a hatalmas területről, amelynek segítségével az alkalmazott terminológia érthetővé válik. Útmutatóval kívánja ellátni az olvasót abban az útvesztőben, amely sokunk számára labirintust, és az esetek többségében bizony - valljuk be őszintén - megoldhatatlannak tűnő gordiuszi csomót jelent. Az egyes kérdések tárgyalásánál felhozott példák, a problémák feltárása és emberi megközelítése a mondanivalót érthetővé, világossá teszi.

A szakkönyv *első fejezete* a rendszert és komponenseit értelmezi, tisztázza a szervezeti formákkal kapcsolatos fogalomrendszert, különös hangsúlyt helyezve az üzleti folyamatokra. Ezzel mintegy megalapozza a szervezet és a menedzsment egymáshoz való viszonyának tárgyalását, a menedzsment feladatait és felelősségét a döntési tevékenységben. Nagyon fontos ré-

sze a fejezetnek az információrendszer különböző aspektusokból történő tárgyalása, az operatív feladatok területén, valamint a különböző vezetési szinteken szükséges releváns információk körének specifikálása, és az IT problémamegoldás-támogatásban játszott szerepének hangsúlyozása. A szerző bevezet bennünket az üzleti információk használhatósága és az információgazdálkodás kérdéskörébe is.

A könyv 2. és 3. fejezetében az információ, mint az üzleti tevékenység egyik fontos erőforrása jelenik meg, az információmenedzsment tárgyalását pedig neves kutatók, mint M. E. Porter és V. E. Millar elméleti eredményeire alapozva végzi a szerző, különös hangsúlyt helyezve az informatikai szervezet céljának, felépítésének és feladatainak, a tevékenységet végző szakembereknek és az informatikai vezető üzleti folyamatokban betöltött felelősségének kiemelésére. A vezetés és az információk viszonya, a tervezési, irányítási és döntési feladatokhoz szükséges információk körének meghatározása nem egyszerű feladat, ehhez hatékony módszerek és eszközök állnak rendelkezésre, amelyeknek egyfajta áttekintő összefoglalására tesz kísérletet a szerző. A téma megértését szemléletes diagramok és rendszerező táblázatok könnyítik.

Az *információ erőforrás*, nagyon, tehát fontos, hogy a többi

erőforráshoz hasonló módon kezeljük, gazdálkodjunk vele. Azok a gazdaságossági számítások, költség/haszon- és értékelemzések, amelyeket a szerző a 4. fejezetben bemutat, segítséget nyújtanak az erőforrás jelleg megértéséhez. Különös értéke a fejezetnek az *auditálásról* szóló rész.

A minden tevékenység hatékony működéséhez szükséges *releváns információk* azonban csak akkor biztosíthatók, ha az információrendszer valóban a stratégiai céloknak megfelelő módon tükrözi az üzleti folyamatokat. Ehhez szükség van olyan módszerekre és eszközökre, amelyek lehetővé teszik az információrendszer fejlesztését, korszerűsítését. A szerző ehhez a munkához kíván hozzájárulni módszertani ajánlásaival, az alkalmazás előnyeinek és hátrányainak feltárásával (5. fejezet).

És végül egy, az információkkal és az üzleti tevékenységgel foglalkozó szakkönyvből nem hiányozhat az az egyre na-

gyobb jelentőségű IT vívmány, amelyet a számítógép-hálózatok szolgáltatásai nyújtanak a társadalom és a gazdaság számára, azok a nyitott lehetőségek, amelyekkel költség- és időtakarékos módon hatékonyabban munkálkodhatunk. Az Internet térhódítása az üzleti életben egyre nagyobb, a biztonság növekedésével az E-Business egyre inkább virtuális valósággá válik (6. fejezet), és szaporodnak azok az on-line szolgáltatások, amelyeket üzleti partnerek és fogyasztók egyaránt hatékonyan alkalmazhatnak (on-line banking, shopping, teleworking, telemeeting stb.).

Különös értéke a könyvnek, hogy az egyes kérdések tárgyalásánál a szerző nem csak a *definiálásra*, egyfajta állásfoglalásra vállalkozik, hanem *osztályoz és rendszerez*, sőt rövid *visszatekintést* ad a kérdéssel kapcsolatos korábbi kutatási eredményekre, valamint *kitekintést* más hazai és nemzetközi publikációkra.

Dobay Péter könyve *hiánypótló*, jelenleg a magyar szakkönyvpiacra nagyon gyér a kínálat azokból a szakkönyvekből, amelyek az információk kezelésének, menedzselésének valamint gazdálkodásának elméleti és gyakorlati kérdéseivel, az információknak és az információtechnológiának a jelentőségével, az üzleti életben betöltött szerepével foglalkoznak. A szakkönyv nem csak *olvasmányos*, hanem *didaktikus* is, méltán nyerte el az 1998. évi EKOTEKA gazdasági és jogi szakkönyvkiállításon „Az év szakkönyve” pályázat II díját. Jó szívvel és felelősséggel ajánlható tehát minden, az IT-vel kapcsolatba kerülő szakembernek, gyakorló informatikusnak és menedzsernek, valamint a felsőoktatási képzésben, illetve az informatikus szakképzésben, a vezetőképzésben résztvevőknek egyaránt.

Raffai Mária

RÁCIO Kft.

Könyvtervezés, grafikai munkák tervezése, kivitelezése

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

Telephely: 2484 Agárd, Mező utca 12.

Telefon: 06-30-9278-315

e-mail: sxs@elender.hu

HIRDETNE LAPUNKBAN?

CSAK EGY telefon: 332-39-49
fax: 331-63-46

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.

