

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

A FOOTE CONE & BELDING-MÁTRIX,
amely aszerint csoportosítja a termékeket,
hogy mekkora a vásárlói érdekltség szintje
és milyen a vásárlási döntés típusa:

Komoly megfontolást igénylő,
bonyolult vásárlási folyamat

Rutinjellegű, egyszerű vásárlás

<ul style="list-style-type: none"> • életbiztosítás • gazdaságos autó • kontaktlencse • gépjármű biztosítás • gépkocsi akkumulátor • elektromos borotva • hitelkártya • motorolaj 	<ul style="list-style-type: none"> • sportautó • drága óra • tapéta • hajfesték • parfüm • minőségi asztali bor • kávé • étterem • fogkrém • farmer
<ul style="list-style-type: none"> • salátaolaj • szokásos sampon • folyékony mosószer • papírtörülköző 	<ul style="list-style-type: none"> • üdvözlőkártya • pizza • izzadásgátló szappan • gyorsétterem • gyümölcs • megszokott cigaretta • női magazinok • világos sör • szokásos üdítők • sós chipsek

Racionális döntés

Érzelmi döntés

A TARTALOMBÓL

STRATÉGIAI DÖNTÉSEK

ÖKOMARKETING

VÁLLAKOZÁSFEJLESZTÉS

PR ÉS REKLÁM

VIDÉKFEJLESZTÉS

ANTIMARKETING

KÖNYVISMERTETÉS

KÉT ÚT VÁLLALATOK TALPRA ÁLLÍTÁSÁRA



kiváló áruk fóruma

**HARMINC ÉVE
TÁJÉKOZTATJA A MAGYAR VÁSÁRLÓKAT!**

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

XXXIII. évfolyam, 1999/2.

Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
SZABADY CSABA

Alapító főszerkesztő:
SZABÓ LÁSZLÓ

Olvasószerkesztő:
SIMON LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor

Csak előfizetőknek!

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

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel

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

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

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

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

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

Előfizetés / megrendelés:
Magyar Posta Rt. HELP
HELIR

1900 Budapest; Tel.: 210-0700.

Előfizetési díj: egy évre 5100,- Ft + ÁFA

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 3

STRATÉGIAI DÖNTÉSEK

Sikeres változtatásmenedzsment. I. rész - *Csath Magdolna* _____ 4

Két út vállalatok talpra állítására - *Hoványi Gábor* _____ 10

A vezetői szabályozás és az információk felhasználása - *Laszlo A. Pook,*
Füstös János _____ 15

ÖKOMARKETING

Ökomarketing a 21. század küszöbén. II. rész - *Németh Patrícia* _____ 23

Egy barázdát sem... A földpiac jellemzői különös tekintettel Magyaror-
szágra - *Szücs Tamás* _____ 29

Kertészeti termékmarketing New Jersey államban - *Hollósi Erika, Sántha*
Tamás _____ 34

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

Az innováció és a kisvállalkozások dilemmái - *Nagy Miklós* _____ 39

Informálódás, veszteségcsökkenés - *Takács János* _____ 44

PR ÉS REKLÁM

A „negyedik” P - *Orosdy Béla* _____ 47

Női / férfi szerepek ábrázolása a reklámokban - *Hofmeister Tóth Ágnes,*
Malota Erzsébet _____ 53

Hatásvadászat. Színek, illatok, ízek, hangok a marketing szolgálatában -
Gyalog Viktória Ágnes _____ 59

M&M MIX

A képzés és a karbantartás szerepe az ipari marketingben - *Vágási Mária* _____ 66

A vidékfejlesztés stratégiájának új koncepciói _____ 71

ANTIMARKETING

78

KÖNYVISMERTETÉS

79

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁ CZ IVÁN egyetemi tanár, JPTE • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, BKE • BOD PÉTER ÁKOS egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem • 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 • REKETT YE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, JPTE, a szerkesztőbizottság elnöke • RÉDEY PÉTER marketingmenedzser, BraUUnion Kft. • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC - Országos Piacutató 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

STRATEGIC DECISIONS

Successful Change Management, Part One
- *Magdolna Csath* 4

Two Ways for Company Crisis Management
- *Gábor Hoványi* 10

Management Control Based on Using Information
- *Laszlo A. Pook, János Füstös* 15

ECOMARKETING

Ecomarketing at the Eve of the 21st Century, Part 2
- *Patricia Németh* 23

Not even an acre ... Characteristics of the Market of the
Agricultural Land in Hungary - *Tamás Szücs* 29

Marketing of Horticultural Products in New Jersey
- *Erika Hollósi, Tamás Sántha* 34

BUSINESS DEVELOPMENT

Innovations and Perspectives of Small Businesses
- *Miklós Nagy* 39

Getting Informed, Cutting Loss - *János Takács* 44

PR AND ADS

The "Fourth" P - *Béla Orosdy* 47

Female/Male Roles in TV Commercials - *Ágnes Hofmeister
Tóth, Erzsébet Malota* 53

Straining after Effects. Colours, Fragrances, Tastes, Sounds
Used for Marketing - *Viktória Ágnes Gyalog* 59

M&M MIX

Training and Servicing, in the Industrial Marketing
- *Mária Vágási* 66

New Strategies for Regional Development 71

ANTI-MARKETING

78

BOOK REVIEW

79

HIRDETNE LAPUNKBAN?

CSAK EGY

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

Címünk:

MARKETING & MENEDZSMENT

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
Budapest VI., Nagymező utca 21

Postacím:
1373 Budapest, Pf.: 617

Anyagleadási határidő:
minden páros hónap tizedike

HIRDETÉSI TARIFÁK:

Színes

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

Fekete-fehér

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

1/4 40.000,- Ft

Felárak:

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

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

Kedves Olvasó!

Lehet, hogy igaza volt Szabó Lászlónak, folyóiratunk alapító főszerkesztőjének az előző lapszám harmadik oldalán abban, hogy talán túlságosan gyakran és formálisan emlegetjük az Európai Uniót, majdani – remélhetőleg a jövő évized első felében csakugyan bekövetkező – csatlakozásunkat, azokat a követelményeket, amelyeknek addigra meg kell felelnünk, és azt a tanulási folyamatot, amelyet abszolválunk kell addigra, mire a csatlakozásra valóban sor kerül.



Az üzleti gyakorlat azonban nem feltétlenül ragaszkodik a formalitásokhoz. Az üzlet a profitot keresi, a biztonságot és a perspektívát. Maga a kereskedelem időtlen idők óta az egyik legjobb eszköz a határok által reprezentált akadályok eltüntetésére egyrészt maga az árucseré, az áruáramlások miatt, másrészt pedig az avval szükségképpen együtt járó kommunikáció, kulturális interakció és a technológiai transzfer folytán. Az egymással üzleti kapcsolatban álló régiók az üzleti kapcsolatok eredményességével is hatottak és hatnak egymás fejlődésére.

Ahatások és azok következményei a marketing különféle területein mutatkoznak meg. Talán a legnyilvánvalóbb magának a fogyasztásnak a nagysága, szerkezete. És nemcsak annak egyéni aspektusai az érdekesek, hanem társadalmi bégyazottsága, társadalmi következményei is. Nemcsak az nem mindegy, hogy mit fogyasztunk, azaz, hogy milyen a fogyasztásunk szerkezete, hanem annak is megvan a maga jelentősége, hogy milyen attitűd szerint, milyen motivációk következtében alakul ki az a fogyasztási struktúra, ami ránk jellemző.

Honnan származnak fogyasztási mintáink? Milyen mértékben „introvertált” a társadalom: mennyire ragaszkodik fogyasztásában a hagyományos, helyi, nemzeti tradíciókat megtestesítő elemekhez? Mennyire és milyen területeken „extrovertált”: mit vesz át, mennyit, és honnan? Érdekes, fontos és manapság meglehetősen aktuális kérdések ezek. A globalizáció a bűvszó, amivel kapcsolatban sokan az uniformizálódás miatt aggódnak (nem kevés joggal), mások éppen ellenkezőleg, a sokszínűség új lehetőségeiről, globális térbe kerüléséről beszélnek. Az ún. EU-normákhoz való viszony e globális kontextus egyik megjelenési formája. Bizonyos, hogy az EU-országokban érvényesülő szokások és viselkedési formák – nemcsak a fogyasztásban és a vásárlásban – átszivárognak hozzánk is. Nem az EU-normák, mert nem biztos, hogy vannak egyáltalán. A fogyasztási szokásokban – minden nemzetközi kiegyenlítődés ellenére – megvan-

nak és meg is maradnak a nemzeti vagy regionális tradíciókra alapuló különbségek az Unióban is. A bajor számára a sör alapegysége változatlanul a liter, de legalábbis a fél liter; a vallon, a flamand és a holland számára három decit hoz a pincér, ha kér egy sört a törzshelyén; a Kölsch pedig két deci – *horribile dictu*, ismét Németországban.

Van-e értelme úgy feltenni a kérdést, hogy mennyire lehet minta a magyarok fogyasztása számára a nyugat-európai gyakorlat?

A fogyasztási-vásárlási szokásokat egyfelől nyilván a rendelkezésre álló pénz – adott esetben a vásárlóerő nagysága – befolyásolja. A magyar fogyasztási potenciál igen jelentősen elmarad a legtöbb nyugat-európai országtól. Nem igazán vigasztal – legalábbis engem –, hogy az egy lakosra jutó vásárlóerő Magyarországon a kétszerese a kelet-európai átlagnak. Az nyilvánvaló, hogy e tekintetben a hasonulásnak – ha valaki ambiciósna – jelentős korlátai mutatkoznak.

Az is nyilvánvaló viszont, hogy erős szellemi, vagy mentális fogadókésztség van a magyarországi fogyasztóban. Igényes, keresi a jobbat és élvezi, ha megtalálta. Hogy ismét a sörrel példálózunk: köztudott, hogy az utóbbi években a sörpiacon alapvető átrendeződések mentek végbe, hagyományos hazai márkák tűntek el, vagy szorultak a perifériára a főleg német és holland eredetű márkákkal szemben. Kiegyensúlyozott minőséget nyújtó piacon a sör tipikusan lokális termék, a helyi márkák uralják a piacot. Nehéz elképzelni, hogy Bayreuth-ban vagy Brnóban ne a helyi sörfőzdék termékei fogynának a legjobban. Péccett és környékén a Szalon megszűnt vezető márka lenni az Amstel és mások ellenében. Úgy látszik, nálunk nem volt kiegyensúlyozott a minőség. A legutóbbi idők fejleményei azt mutatják, a piaci részesedés növelése (még ha lassan is) azzal lehetséges, ami hiányzott: minőség és differenciált kínálat.

Abefogadás azonban nemcsak a termék, hanem a vásárlási kultúra befogadása is. A mai magyar városi környezet tartalmazza azokat az üzletitípusokat és azokat a technológiákat, amikkel ezer kilométerrel nyugatabbra is találkozunk. Tartalmazza a kereskedelemben alkalmazható marketingtechnikákat is, amelyek megszerzik és megtartják a vevőt. Itt vannak és terjednek a készpénzkímélő fizetési megoldások. Még egy kevés intelligencia, és a rosszul leírt magyar és rosszul használt angol szavak keverékéből álló sajátos „nyelvtudás” is eltűnik az üzletek feliratai közül.

De még hosszú ideig úgy lesz az, hogy vasárnap déltájban a városban sétálva húsleves és rántott hús illatát érezzük majd a levegőben (tört burgonyával, fejes salátával, friss kenyérrrel), és tudhatjuk, hogy az emberek fröccsöt isznak hozzá. Mintha Krúdytól tanulták volna.

Fojtik

Fojtik János

Sikeres változásmenedzsment

I. rész

Korunkat a gyors változások jellemzik. A vállalkozások tágabb és közvetlen piaci környezetében egyaránt drámai események zajlanak. Ezért ma már a cégek tartós sikerének egyik legfontosabb feltétele a változások időbeni felismerésének, következményei feltérképezésének, és a szükséges vállalati lépések megtervezésének valamint végrehajtásának képessége. A továbbiakban a változások jellemzésével, a változások és a stratégia kapcsolatával, a változtatások vezetési feladataival és a változtatások sikeres megvalósításának emberi oldalával foglalkozunk részletesebben.

Bevezetés, alapfogalmak

Indulásként tegyünk különbséget változás és változtatás között. A magyar nyelv gazdagságát mutatja, hogy az angol „change” szónak, ami egyébként a szövegkörnyezettől függően az angolban is kétféleképpen értelmezhető, két magyar megfelelője is van: a változás és a változtatás. *Mi is a különbség a változás és a változtatás között?*

A különbséget egy adott cég szempontjából, a következőképpen világíthatjuk meg. *Változáson* értjük mindazokat az eseményeket, amelyek a cég környezetében, a cég részvétele, ráhatása nélkül játszódhatnak, és amelyek a cégre különböző erősségű hatással lehetnek. *Változtatáson* érthetjük azokat a cég által kezdeményezett, tudatos lépéseket, amelyek hatására akár a cégen belül, akár annak környezetében változások indulnak be és valósulnak meg. A változás és a változtatás egyaránt lehet elhúzódó, kiszámítható, evolúciós jellegű, és erőteljes hatású, gyors és radikális.

Ha tovább szeretnénk pontosítani a változások és változtatások típusait (a továbbiakban általánosságban a változás szót használjuk, és változtatásról csak akkor beszélünk, ha hangsúlyozni kívánjuk az aktív, kezdeményező, tudatos jelleget), akkor beszélhetünk a változások mélységéről, sebességéről és kiterjedéséről.

1.1. A változás mélysége

Ez a fogalom arra utal, hogy mekkora hatást gyakorol a változás a cégre, ill. a cég egy adott területére. Ez a hatás, a gyengétől az erősig, különböző mértékű lehet. A gyengének tűnő hatást sem szabad azonban lebecsülnünk. Hiszen pl. a kis és folyamatos változások tudatos alkalmazására a versenyképesség állandó javítása érdekében jó példával szolgál a japán „Kaisen”, a folyamatos javítás rendszere.

A kevésbé mélyreható változtatások általában könnyebben bevezethetők és kisebb költséggel járnak.

A másik szélső helyzet a radikális, erőteljes, drámai változtatás. Ebben az esetben jelentős termék-változtatásra, új technológia bevezetésére, vagy pl. a vállalati szervezet teljes átalakítására gondolhatunk, ami sokkal hosszabb időt vesz igénybe, és valószínűleg jelentősen nagyobb költségekkel is jár.

Érdekes példája a radikális változtatásoknak a közép-kelet-európai gazdasági-politikai átmenet során alkalmazott sokkterápia, amelyet az országok elsősorban külső tanácsra, a gazdasági egyensúly helyreállítása céljából alkalmaztak.

A radikális változtatásra az üzleti életben jó példa a reengineering, vagyis a vállalati folyamatok újjátervezése, vagy ahogy ezt a folyamatot jellemezni szokták, az „üres lappal indított” teljes áttervezés.

Az, hogy egy adott helyzetben az evolúciós vagy a radikális változástól, vagy egy a két szélső helyzet közötti megoldástól várhatunk-e tartós eredményt, nemcsak a bevezetés módjától és az alkalmazott módszerektől, hanem a kulturális meghatározottságtól is

függ. Erre a kérdésre a későbbiekben térünk vissza.

1.2. A változás sebessége

A változás sebességét azzal az időtartammal jellemezhetjük, amely ahhoz szükséges, hogy a beindított változás megvalósuljon. A változás sebessége kulcs-

„
A változás és a változtatás
egyaránt lehet elhúzódó,
kiszámítható, evolúciós jellegű,
és erőteljes hatású,
gyors és radikális.
„

kérdés lehet pl. akkor, amikor erős versenyhelyzetben csak az a cég számíthat sikerre, amelyik előbb lesz képes teljesíteni a vevők igényeit, amelyik előbb jön ki új fejlesztésekkel, vagy előbb vezet be egy új típusú szolgáltatást. *Minél gyorsabb változásokra képes egy cég, annál jobb esélye van arra, hogy saját környezetét befolyásolja.* A változás gyorsaságát, a vállalati szervezeti és döntési rendszer rugalmassága mellett, a vezetés jellemzői, a szervezeti kultúra, a munkaerő minősége és a humán stratégia határozza meg. Ezekre a kérdésekre is a későbbiekben térünk vissza.

1.3. A változások kiterjedése

A változások kiterjedése arra utal, hogy részleges vagy átfogó változásról van-e szó. Nem szabad azonban elfeledkezni arról, hogy részleges változás esetén is lehetnek tovagyűrűző hatások. Éppen ezért a változások hatásait minden esetben alaposan és előzetesen, a változás beindítása előtt kell elemezni.

Minél nagyobb mélységű és minél átfogóbb változásról van szó, annál bonyolultabb vezetési feladatot jelent bevezetése. Ha még ráadásul gyorsaságra is törekszünk, akkor valószínűleg jelentős költségek felmerülésére is számíthatunk. A költségek között számolnunk kell az „emberi költségekkel” is. A gyors, radikális és átfogó változást ugyanis nem mindenki viseli el, ezért az ilyen változások – főleg, ha bevezetésük közben vezetői hibákat is elkövetünk – legjobb szakembereink elvesztésével járhatnak.

A változtatások bevezetésénél éppen ezért előzetesen elemezni kell a különböző típusok által kiváltott várható ellenállást, és végig kell gondolni az ellenállás „kezelésének” lehetséges változatait is.

1.4. Egyszerű módszerek a változtatástípusok elemzésére

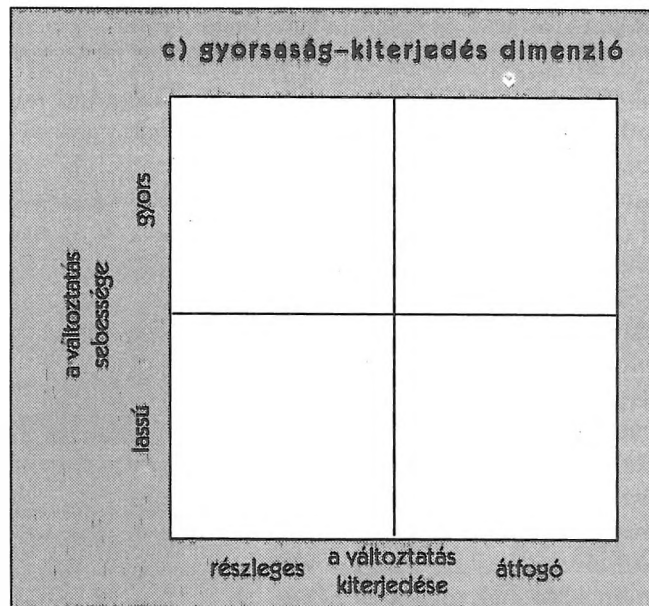
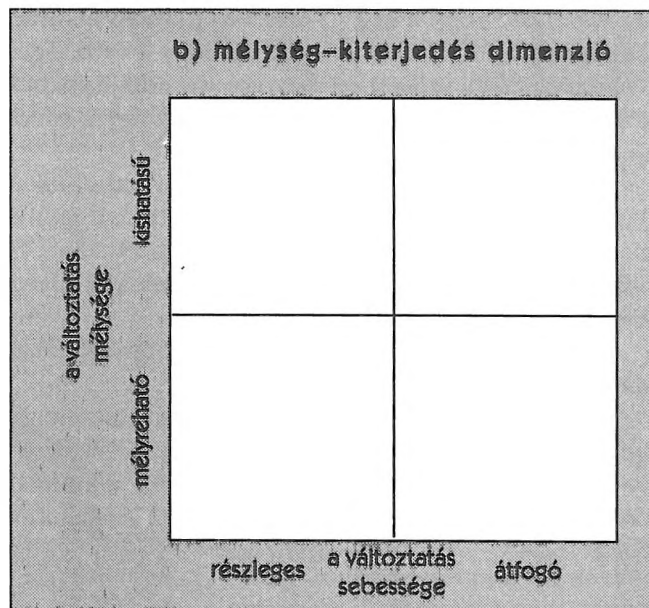
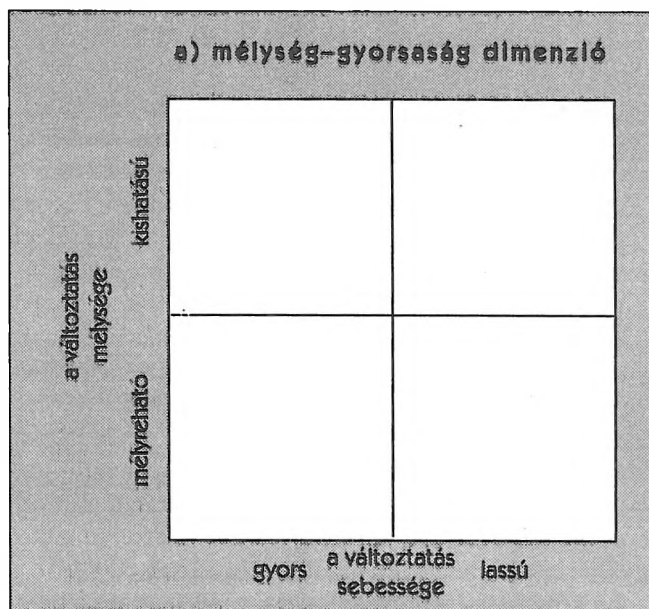
Egyszerű és szemléletes módszer, ha a változtatástípusokat párba állítva, az alábbi módon vizsgáljuk meg azok várható problémáit:

Ezeknek a táblázatoknak a kitöltésével egyrészt elemezhetjük a különböző változtatási típusok alkalmazása esetén várható problémákat, nehézségeket, másrészt megtervezhetjük azokat a módszereket, amelyekkel a várható ellenállást csökkenteni tudjuk.

A változtatásokkal szembeni ellenállás leküzdésének konkrét módszereivel a későbbiekben foglalkozunk.

A környezetben zajló változások

A környezetben zajló változásokat négy fő csoportba szokták sorolni: a vevőkkel, a versenytársakkal, a gaz-



dasági-politikai környezettel és a technológiák fejlődésével kapcsolatos változásokra.

Ezeknek a változásoknak a vizsgálatára a stratégiai tervezésből jól ismert SWOT elemzést szokták alkalmazni. Mivel azonban mind a négy környezeti tényezőre a változások gyorsulása és az előrejelzések készítésének nehézsége a jellemző, éppen ezért a hagyományos, elsősorban a múlt és a jelen helyzet értékeléséből kiinduló, és a valószínű tendenciákat tetten érni próbáló hagyományos módszereket egyre inkább felváltják az ún. kreativitási módszerek, mint pl. a „lehetőségek nyomozása”, a forgatókönyvírás, az ötletírás és a „stratégiai konferenciák” módszer. De az egyre jobban terjedő benchmarking módszer, vagyis a lehető legjobb gyakorlatok keresése is ilyen kreativitási módszernek tekinthető, hiszen ezzel a módszerrel az eltérő gyakorlatok környezeti okait is elemezhetjük.

A környezeti változások korai megismerése lehetővé teszi azt, hogy a cég gyorsan és aktívan alakítsa kapcsolatát környezetével, vagyis hogy a szükséges változtatásokba időben belekezdjen. Gondoljunk csak arra, amit Igor Ansoff, a stratégiai vezetés egyik neves szakértője mondott:

„Vannak olyan cégek, amelyek a változtatásokat kezdeményezik, vannak olyanok, amelyek figyelik, hogy milyen változások zajlanak a környezetükben, és vannak olyanok is, amelyek csodálkoznak a bekövetkezett változások miatt.

Tartós sikerre csak azok a cégek számíthatnak, amelyek az első csoportban vannak.”

A változtatások sikeres befejezése azonban, ahogy azt a későbbiekben látni fogjuk, már elsősorban a vezetési jellemzőktől, a szervezeti kultúrától, a munkaerő minőségétől és az alkalmazott humán stratégiától függ.

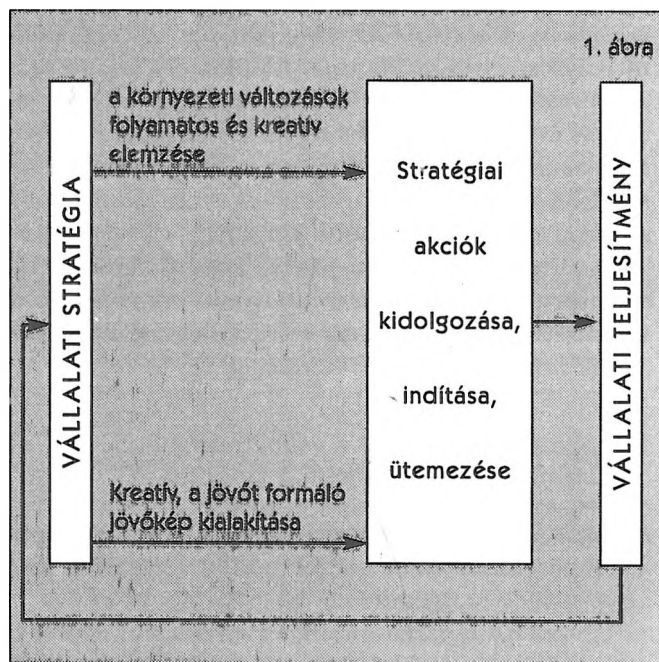
A változtatások és a vállalati stratégia

A vállalati stratégia hagyományosan elfogadott feladata, hogy segítségével a cég vezetése folyamatosan biztosítani tudja a cég és a környezete közötti összhangot, és erre alapozva a cég sikeres működését.

Éppen ezért, a stratégiai tervezés során az egyik legfontosabb feladat a környezeti változások elemzése és irányának előrejelzése. A felgyorsult és egyre inkább kiszámíthatatlanná váló környezeti változások közepette azonban, ahogy azt a bevezetőben is említhettük, a hagyományos környezetelemző és előrejelző módszerek már nem nyújtanak megnyugtató se-

gítséget a stratégiai változtatások megtervezéséhez, beindításához és sikeres megvalósításához. Kreatív, elsősorban a jövő lehetőségeiből és veszélyeiből kiinduló módszerek rendszeres alkalmazására van szükség ahhoz, hogy a környezeti változásokról a vezetés időben tájékozódhassék, és ezáltal a stratégiai változtatások tartalmát és időpontját megbízhatóan tervezni tudja. Ezzel azonban még elsősorban csak arra nyílik lehetősége, hogy a környezetben zajló változásokhoz időben tudjon alkalmazkodni, vagyis, hogy az Igor Ansoff által említett három vállalatcsoportból a másodikba küzdje fel magát. Az első csoportba kerüléshez, vagyis ahhoz, hogy a cég saját maga teremtsen meg jövőjét, amelynek része az is, hogy a környezetét, lehetőségei szerint, befolyásolni tudja, ennél többre van szükség.

A kezdeményező, tudatos, aktív változtatás feltételezi a kreatív jövőkép kidolgozását, és az ennek megvalósításához vezető stratégiai akciók kimunkálását, ütemezését, és megvalósítási feltételeinek összehangolt biztosítását. Vagyis azoknál a cégeknél, amelyek a piaci versenyben kezdeményezően kívánnak fellépni, és ezzel tartósan jó eredményeket, pl. átlagon felüli pi-



„
A kezdeményező, tudatos, aktív változtatás feltételezi a kreatív jövőkép kidolgozását, és az ennek megvalósításához vezető stratégiai akciók kimunkálását, ütemezését, és megvalósítási feltételeinek összehangolt biztosítását.
”

aci növekedést kívánnak elérni, ki kell alakulnia a következő rendszernek:

A vázolt rendszer még nem teljes, hiszen hiányzik belőle a stratégiai akciók megvalósításához szükséges feltételrendszer biztosítása.

Erre a témára azonban a későbbiekben térünk vissza.

Ezen a ponton csak azt szeretnénk volna bizonyítani, hogy a si-

keres, aktív változtatások és a stratégia között szoros kapcsolat van. Minél inkább képes egy cég arra, hogy a jövőjét alakító, stratégiai változtatásokat a stratégiai tervezés rendszerében alakítsa ki és valósítsa meg, annál nagyobb esélye van arra, hogy az Ansoff-féle vállalati csoportok közül az elsőbe kerüljünk. A sikernek azonban ez csak szükséges, de nem elégséges feltétele. A következő pontban, egy angol kutató elemzéseire hivatkozva a vezetési jellemzők, a cég teljesítménye és a stratégiai változások közötti kapcsolatrendszerrel vizsgáljuk meg.

A változtatás és a vezetés jellemzői

Abban mindenki egyetért, hogy a változtatásokat a felsővezetésnek kell kezdeményeznie. Van-e azonban valamilyen kapcsolat a vezetési jellemzők, a vállalati teljesítmény és a változtatások kezdeményezésének időpontja és gyakorisága között?

Ezzel a kérdéssel foglalkozott egy brit kutató, Warren Boeker, a London Business School tanára. Kutatásai eredményeiről az Academy of Management című szakfolyóirat 1997. évi első számában számolt be.

A vizsgálatot 67 kaliforniai cégnél végezte 1978 és 92 között. Az ezen idő, vagyis 14 év alatt kezdeményezett jelentős, stratégiai változásokat kísérte nyomon a 67 cégnél. Stratégiai változáson értette a jelentősebb termékpiazi és technológiai változásokat. Ezek kezdeményezésének időpontjai ill. gyakorisága, továbbá a következő tényezők között keresett összefüggéseket:

- a felsővezető változása / új felsővezető érkezése
- a felsővezető cégnél töltött ideje
- a felsővezetői csapat cégnél eltöltött ideje
- a felsővezetői csapat cégnél eltöltött idejében meglévő eltérések.

Elemezte továbbá a vizsgált cégek teljesítményének változásait, amelyet az éves bevételek növekedésével jellemezett.

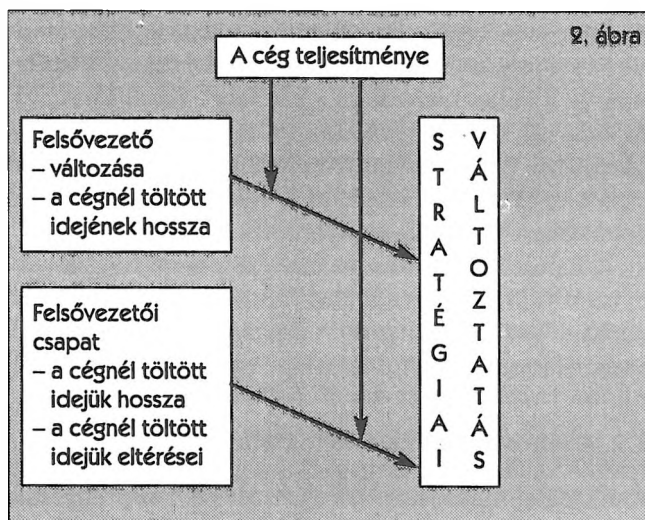
A vizsgált összefüggéseket a 2. ábrán szemléltethetjük

3.1. A vállalat teljesítménye és a változtatások közötti kapcsolat

A kutató vizsgálataiból a következő általános tapasztalatokat szűrte le:

A változásokat általában a felsővezetés vagy a felsővezetői csapat egyik tagja kezdeményezte.

A gondokkal küzdő cégek esetén jellemzőbb volt a változások kezdeményezése, mint a sikeres cégeknél.



A gondok, amelyek általában a teljesítmény romlásában is megmutatkoztak, jó alapot szolgáltattak a vezetésnek arra, hogy - a külső környezeti változásokra, nyomásokra hivatkozva - olyan változtatásokat indítson be, amelyekre már korábban is szükség lett volna, de azokat a „belső politikai és erőviszonyok”, és a várható ellenállás miatt, továbbá ezekkel összefüggésben a változtatással járó kockázatok elkerülésének szándéka miatt a vezetés már egy ideje halogatott. Vagyis, a változások kezdeményezését, az esetek többségében, külső hatások váltották ki. Ezt úgy is megfogalmazhatnánk, hogy a változások többsége reaktív, a változásokhoz igazodó, és nem kezdeményező volt.

Segítette viszont a változtatások időbeni indítását, ha a cégnél folyamatosan és átfogóan vizsgálták mind az általános, mind pedig a versenykörnyezetet, és előrejelzéseket is készítettek a környezeti tényezők várható változásaival kapcsolatban. A bevezetőben említett kreatív környezetelőrejelző módszerek alkalmazása a vizsgált vállalati körben azonban nem volt jellemző.

A kutatás arra is rámutatott, hogy a sikernek hátrányai is vannak. A vizsgált mintában lévő, hosszabb ideje jó teljesítményt mutató cégeknél a kutató azt tapasztalta, hogy ezek a cégek hajlamosak voltak az el-

bizakodottságra, a vezetők kevésbé voltak érzékenyek a környezeti változásokra, gyakrabban hivatkoztak arra, hogy a környezetben zajló változások nem indokolják, hogy a cégnél változtatásokat kezdeményezzenek.

Ezeknél a cégeknél nagyobb volt az ellenállás a változtatásokkal szemben, és sokkal inkább érzékelhető volt a túlzott önbizalom miatti cselekvéshiány, a kialakult rutinokhoz, gyakorlatokhoz való ragaszkó-

„
A gondokkal küzdő cégek esetén jellemzőbb volt a változások kezdeményezése, mint a sikeres cégeknél.

◆
A teljesítményproblémákkal küzdő cégekre sokkal inkább jellemző, hogy stratégiai változtatásokat kezdeményeznek.

dás, és esetenként a tehetetlenség. Minél régebben volt sikeres a cég, annál inkább jellemezte a túlzott önbizalom, és a változtatásokkal szembeni ellenállás. Az elmondottakhoz kapcsolódva W. Boeker arra a következtetésre jutott, hogy a teljesítményproblémákkal küzdő cégekre sokkal inkább jellemző, hogy stratégiai változtatásokat kezdeményeznek.

A változtatások indításának időpontja függ a környezeti változások megismerésének időpontjától, gyakorisága pedig a környezeti változások természetétől ill. a cégnél jelentkező problémák jellegétől és nagyságától.

3.2. A felsővezetés és a változtatások viszonya

A vizsgálat második része a felsővezető személyének változása, és a cégnél eltöltött ideje, valamint a stratégiai változtatások kezdeményezése közötti kapcsolatokat elemezte.

Arra a meglepő következtetésre jutott, hogy a felsővezető személyében bekövetkezett változás nem jár feltétlenül azonnali stratégiai változások beindításával. A felsővezető cégnél eltöltött éveinek száma, és a stratégiai változások indításának gyakorisága között viszont szorosabb összefüggést talált. A kapcsolat erőssége azonban a cég sikerességétől is függött. A sikeres cégek esetén ez a kapcsolat a következő jellemzőket mutatta:

- a cégnél már hosszú ideje dolgozó vezetők kevésbé kezdenek stratégiai változtatásokba,
- ezekre a vezetőkre sokkal inkább jellemző, hogy kötődnek a meglévő struktúrákhoz, gyakorlatokhoz, meggyökeresedett elvekhez és értékekhez.

Vagyis ezek a vezetők inkább fenn kívánják tartani a kialakult „status quo”-t, aminek következménye lehet, hogy a stratégia és a szervezet, valamint a környezeti változások közötti szakadék mélyül, és ennek következtében előbb-utóbb romlani kezd a cég teljesítménye.

Ha azonban a cég nem volt sikeres, akkor a már hosszabb ideje a cégnél lévő vezetők is hajlottak arra, hogy stratégiai változásokba kezdjenek.

A tapasztalatokat a kutató így összegezte:

Azok a sikeres cégek, amelyekben a felsővezető már hosszabb időt töltött el, külö-

nösen hajlamosak az elkényelmesedésre, a változtatások halogatására.

Ha azonban a cég teljesítménye romlik, akkor ez ezeknél a cégeknél is változtatások indítására ösztönzi a felsővezetőt.

Azonban a kutatásnak ez a része is passzív, valamely külső vagy belső tényező kényszerítő hatására indított változtatásokról számol be a vizsgált vállalati kör esetén.

3.3. A felsővezetői csapat és a változások kezdeményezése közötti összefüggés

A kutatás harmadik része a felsővezetői csapat jellemzői, és a stratégiai változások kezdeményezése közötti kapcsolatokat vizsgálta. Ennek indoka az, hogy bár a stratégiai változásokkal kapcsolatos döntés alapvetően az elsőszámú vezető felelőssége, azonban a felsővezetői team tagjai is jelentős szerepet töltenek be a környezeti változások elemzésében, és ezáltal a belső változtatások kezdeményezésében.

A cégnél eltöltött idő és a stratégiai változtatások kezdeményezése tekintetében a kutatás a felsővezetői team esetén az elsőszámú vezetőnél leírtakhoz hasonló következtetésekre jutott. Azt tapasztalta, hogy a régen együtt dolgozó felsővezetői team kevésbé hajlik arra, hogy stratégiai változtatásokat kezdeményezzen. Minél régebben vannak együtt, annál jobban kötődnek a megszokott politikákhoz, eljárásokhoz és gyakorlatokhoz. Minél hosszabb ideje dolgoznak együtt, annál inkább „összeszoknak”, kohézió alakul ki közöttük és ezért csökken a valószínűsége annak, hogy egyénileg bármelyikük is megkérdőjelezze a kialakult „status quo”-t. Ez különösen igaz akkor, ha „jól megy a cég szekere”.

A teljesítmények tartós romlása esetén várható csupán, hogy a felsővezetői csapat jelentősebb változtatásokat kezdeményez. Viszont ha a felsővezetői teamben a cégnél eltérő ideje dolgozó tagok vannak, akkor ez a helyzet módosulhat. Minél nagyobb különbségek vannak a felsővezetői csapat cégnél eltöltött éveinek számában, annál nagyobb az esélye annak, hogy valaki változtatást kezdeményez, még akkor is, ha a cég teljesítménye jó.

A heterogénebb csapat ugyanis is valószínűleg kreatívabb, több

Ha azonban a cég nem volt sikeres, akkor a már hosszabb ideje a cégnél lévő vezetők is hajlottak arra, hogy stratégiai változásokba kezdjenek.

Azok a sikeres cégek, amelyekben a felsővezető már hosszabb időt töltött el, különösen hajlamosak az elkényelmesedésre, a változtatások halogatására.

Minél nagyobb különbségek vannak a felsővezetői csapat cégnél eltöltött éveinek számában, annál nagyobb az esélye annak, hogy valaki változtatást kezdeményez, még akkor is, ha a cég teljesítménye jó.

forrásból gyűjt információt és több lehetséges döntési változatot is mérlegel. Tapasztalatait a kutató így összegezte: a minta alapján úgy tűnik, hogy a cégnél hosszú ideje működő vezetői team kevésbé hajlamos stratégiai változtatások kezdeményezésére, különösen ha a cég teljesítményével egyébként sincsenek problémák. A gondok jelentkezése viszont az ilyen felsővezetői csapatot is rákényszeríti a stratégiai változtatásokra.

A cégnél eltöltött idő szempontjából heterogén vezetői csapatra viszont sokkal inkább jellemző, hogy közülük valaki vagy valakik felvetik a stratégiai változtatások szükségességét, függetlenül attól, hogy a cég jelenleg sikeres vagy problémákkal küzd.

A brit kutató következtetései érdekesek, de több szempontból is vitathatók. Először is nem vizsgálja azt a kérdést, hogy egy innovációigényes, erős versennyel jellemezhető iparágban miért a passzív, alkalmazkodó jellegű változtatások a jellemzőek. Pedig hivatkozott volna pl. honfitársa, John Pendlebury könyvére, (J. Pendlebury - B. Grouard - F. Meston: The ten keys to successful change management. John Wiley, 1995.), amely a változtatás-menedzsment témát vállalati esettanulmányokon keresztül dolgozza fel, és a következőt állítja:

„A változtatás nem tekinthető a cégek természetes állapotának. A cégeket ugyanis úgy alakították ki, hogy azokban folyamatos munka legyen, és ne változások történjenek. A cég valódi célja az, hogy termeljen, eladjon, elégítse ki a vevők igényeit, és hozzon profitot a tulajdonosoknak. A cégek tehát azért vannak, hogy dolgozzanak, és nem azért, hogy változzanak. Ezért minden abba az irányba viszi őket, hogy a „status quo” megtartásához ragaszkodjanak.”

Ezzel az érveléssel természetesen lehetne vitatkozni, hiszen eléggé sajátosan fogalmazza meg a cégek és a változás kapcsolatát. A vizsgált vállalati körben ta-

pasztalt változtatások passzív jellegének indokaként ennek ellenére lehetett volna utalni erre a könyvre is. De vizsgálhatta volna a kutató a felsővezető ill. a felsővezetői team további tulajdonságait is, mint pl. kreativitását, intelligenciáját, értékrendjét és kockázattási hajlamát. Ennek a vizsgálatnak az eredménye is közelebb vihetett volna ahhoz, hogy fény derülhessen az alkalmazkodó, passzív típusú változtatások okaira. A vezetői tulajdonságok átfogóbb és részletesebb vizsgálata talán arra is magyarázatot adott volna, hogy miért nincs a mintában szereplő vállalatok esetén összefüggés a felsővezető-változás és a stratégiai változtatások kezdeményezésének gyakorisága között. Talán arra is rávilágított volna, hogy a vizsgált vállalati körben tapasztaltak alapján levont következtetések mennyire általánosíthatók: vagyis mennyire igazak az ágazat többi vállalatára, ill. a további iparágak vállalataira.

Meg lehetett volna vizsgálni azt is, hogy a vezető-változásokat valójában milyen okok váltották ki.

Végül megkérdőjelezhető, hogy a cégek teljesítményét a brit kutató miért csak a bevétel növekedésével mérte. Hosszabb távon valószínűleg jobban jellemezte volna a cégek sikerességét pl. a profit és a piaci részesedés növekedése és a piacra bevezetett új termékek aránya az értékesítés egészén belül. Nyilvánvaló azonban, hogy gondot okozott volna ezen többlet-adatok megszerzése és elemzése. A felvetett problémák ellenére azonban a kutatás eredményei figyelemre méltóak. A cikk második részében a változtatások vezetési feladataival és emberi oldalával foglalkozunk majd, és ennek során még visszatérünk Boeker kutatási eredményeire is. A cikk második része a változtatás-menedzsment néhány hazai tapasztalatának összefoglalásával zárul majd.

*Szerzőnk egyetemi tanár,
a közgazdaságtudományok doktora*

TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

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

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

KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!

Két út vállalatok talpra állítására*

A vállalatok, vállalkozások több jellegzetes válsághelyzetbe kerülhetnek – ahogy erre számos példa akadt a közelmúltban mind világszerte, mind a magyar gazdaságban. Az írás a különféle válságtípusok bemutatását követően elemzi a talpraállítás lehetséges módszereit.

Válsághelyzet-típusok

- A válság vagy *átfogja* a vállalat egészét (így mehet tönkre például egy kohászati kombinát az acélpiacon világméretű recessziójának hatására), vagy csupán a vállalat szervezetének, tevékenységének *egyik részét* éri (például olyan hatalmas anyagkészletek halmozódnak fel a rossz anyaggyártás következtében, hogy a készletek költségterhe felemésztí a vállalat éves nyereségét és fejlesztési alapját).
- A válság roppant *gyorsan* következhet be (ez volt a majdhogyan egyetlen nagy külső piacra termelő vállalat esete, amikor összeomlott exportpiaca és mögötte az egész nemzetgazdaság, s ezért fizetéképtelen lett a vállalat szinte összes külföldi megrendelője), vagy *lassan* alakult ki (így szorította ki nem egy multinacionális vállalat a hazai gyártókat otthoni piacukról is).
- A válság *egyértelmű* lehet, jellegét és hatását mind a vállalaton belül, mind környezetében világosan érzékelhetik (így fenyegette az egyik „világelső” légitársasági vállalatot üzleti eredményeinek éveken át tartó és egyre gyorsuló romlása), vagy *lappanghat* (mint annak a hazai elektronikai vállalatnak az esetében, amelyik látszólag csak a fizetőképesség átmeneti problémájával került szembe, ám ez valójában a korszerűtlen

gyártás és a termelékenység súlyos és tartós hiányosságait fedte el).

- A válság lehet *váratlan* (mint a nemzetközi vegyipari óriásvállalaté, amelynek egyik gyárában technológiai hiányosság miatt súlyos katasztrófa következett be) és lehet *kiszámítható* (ahogy ugyanezt a katasztrófát másként is lehet értékelni, hiszen az óriásvállalat egy másik gyárában már korábban fény derült ugyanerre a technológiai hiányosságra, de azt csak ebben a gyárban küszöbölték ki).
 - A válság lehet *felismert* (amikor a menedzsment tisztában van okaival és jelentőségével) és *félreismert* (amikor a menedzsment azt feltételezi például, hogy a szerszámgépgyár fejlesztő mérnökei átfogó K+F programok helyett csak kapkodnak, egyedi megrendelések igényeivel foglalkoznak – pedig ez valójában irányítási fogyatékosra vezethető vissza, hiszen éppen a menedzsment vállalt el szíre-szóra csak nehezen, fejlesztési rögtönzésekkel teljesíthető megrendeléseket).
 - A válságot *elismert* a vállalat vezetése vagy *letagadhatja*, lekicsinyelheti (mint az egyik ismert amerikai számítástechnikai cég esetében, amelyikben ez a palástolás egy évig tartott, s ezért a kilábalás tőkeigénye az eredeti háromszorosára nőtt). (Hoványi, 1995.)
- A válságmenedzselés körében szinte általános a vélemény: a gyorsan kialakuló krízisek többségének bekövetkezésére már jóelőre utalnak riasztó jelzések; az éles

”

**A válságmenedzselés körében
szinte általános a vélemény:
a gyorsan kialakuló krízisek
többségének bekövetkezésére
már jó előre utalnak riasztó
jelzések; az éles szemű
menedzser idejekorán
felismeri a még csak lappangó
válságot.**

”

szemű menedzser idejekorán felismeri a még csak lappangó válságot, s így a váratlan válsághelyzet kiszámíthatóvá válik számára; a krízis félreismerése valójában súlyos vezetői hiba; a felismert válság letagadásával pedig szakmai hitelét veszti el a menedzser. Vagyis a különböző válsághelyzettípusok az elsőként említett eset kivételével – amikor a válság a vállalat egészét vagy annak csak egyik tevékenységét, szervezeti egységét érte el – végső soron *vezetési*

* A tanulmány az OTKA T-25708 számú kutatásának keretében készült.

hiba következményei: vagy ez váltotta ki a krízist, vagy ez akadályozta meg gyors és határozott felszámolását. (Andriole, 1985, Bibeault, 1982.)

A felismerés

A jól működő vállalat, vállalkozás (a következőkben: vállalat) általában megtervezett pályán, vagy legalábbis egy prognosztizált pályát közrefogó sávban halad. A pályát kétfelől *vonatkozási pontok* határolják be: egyik oldalon a vállalat *környezetének* alakulását jelző pontok, a másikon a *működésének* sajátosságait és elért eredményeit megjelenítő értékek. Ezek jövőbeli alakulását a stratégiai és az operatív tervezés határozza meg és a menedzsment alapvető feladata, hogy (a) elfogadja vagy elutasítsa a környezet vonatkozási pontjainak prognózisát; (b) jóváhagyja a működés vonatkozási pontjainak megtervezett értékét; (c) folyamatosan ellenőrizze, nem tér-e el a vállalat működése során a megtervezett pályájától (illetve nem csúszik-e ki a pályát határoló sávból); (d) azonosítsa az okot, ha bekövetkezik vagy legalábbis várható egy ilyen eltérés, illetve kicsúszás; s végül (e) tervezze meg, szervezze és irányítsa az eredeti pályára való visszaállást – vagy alakítson ki egy olyan új pályát, amelyen a vállalat hosszú távon is eredményesen működhet. Ebben a szemléletben úgy fogható fel a válsághelyzet felismerése, hogy a menedzsmentnek állandóan figyelemmel kell kísérnie a külső és a belső vonatkozási pontok alakulását: ezek megfelelnek-e tervezett értéküknek, illetve még benne vannak-e az előre meghatározott értéksávban? (Búhl, 1988.)

- A környezet vonatkozási pontjait a piac és az ennek hátterét alkotó politikai (gazdaságpolitikai), gazdasági, társadalmi és technikai (összességükben PEST) feltételek alkotják. Ezekben számottevő változásokkal lehet számolni az ezredforduló éveiben. A kínálat körében egyre inkább *polarizálódik* a verseny, egyre „belteresebb” lesz az óriás-, valamint a mikro-, kis- és középvállalatok (MKKV-k) versenye és mind nagyobb versenyelőnyt ad az *innoválás* és az *időkihasználás*. A keresletben egyszerre erősödik a *globális* és a *lokális* értékrend: az előbbi főként a multinacionális vállalatok, az utóbbi pedig a növekvő szabad rendelkezésű jövedelemhányad hatására. Megnő a vállalatok termelési kapcsolatainak a jelentősége: az együttműködések *stratégiai időtávban* valósulnak meg és a kooperálók beszerzési, termelési és értékesítési *hálózatokba* tömörülnek. A hagyományos PEST háttértényezők kiegészülnek a *környezetgazdálkodás*, a *nemzetközi gazdasági jog* és a már-már folyamatossá váló *oktatás-szakképzés-továbbképzés* (nem egyszer átképzés) követelményeivel. Végül mindezeket áthatja az egyre erőteljesebb *globalizálódás*: információk, tőke, árúk, várakozások és tényeken vagy spekuláción alapuló reagálások olyan áramlása, amely már szinte nem is ismeri az

idő és a földrajzi távolság korlátait. Mindezek vonatkozási pontjainak a kijelölése, értékeik prognosztizálása és megvalósulásuk figyelemmel kísérése akkora feladat, amelynek a menedzsment az óriás- és nagyvállalatok körében csak felkészült szakmai csapat segítségével tud eleget tenni – de ehhez az MKKV-knek is többnyire külső (ha nem is folyamatosan igénybe vett) segítségre van szükségük. Vagyis a válsághelyzet időben való felismerése a környezet vonatkozási pontjai alapján egyre inkább *csapatmunka* lett.

- A vállalat belső vonatkozási pontjai mindinkább *szövevényes*, szinte organikus rendszert alkotnak. Jól jelzik ezt az egymást követő vállalatkonceptiók: a McKinsey „7S” módszere¹, az Andersen Consulting rendszere², vagy az a felfogás, amelyik szerint a vállalat célok, az ezeket megvalósító folyamatok, a végrehajtásukhoz szükséges eszközök és rendszerek egysége, amelyhez a szervezete ad keretet és amelyet az irányítása fog össze – s amelynek létrehozásához minde nélkülött vállalkozóra és tőkére van szükség (Hoványi, 1998.). Más vetületben a vállalat érdekek egymást átható – sokszor egymást erősítő, de olykor egymást gyengítő vagy kioltó – együttese, amelybe mintegy beleszővődik a vállalathoz kapcsolódók *érdeke* is: legújabbban már nemcsak a vevők és az üzleti partnerek, hanem a legtágabb értelemben vett személyeké és intézményeké is – vagyis a „stakeholdereké”.³ Úgy tűnik, ennek a bonyolult vállalati belső rendszernek a vonatkozási pontjait már egy korszerű *kontrolling rendszer* sem tudja önmagában figyelemmel kísérni: ehhez nagyvállalat esetében már *több diszciplína* (például a pszichológia, mikroszociológia, közvéleménykutatás stb.) segítségére is szükség van a menedzsmentnek – az MKKV-knél pedig legalább ilyen tájékozottsággal, ilyen témák iránti érzékkel kell rendelkeznie a vezetőjének.

A külső és a belső vonatkozási pontok tervezett és megvalósult (elért) értékeinek egymással való összevetésével döntheti el a vállalat vezetője – különösen akkor, ha képes időben érzékelni ezek még „gyenge” jelzéseit is! –, hogy fenyegeti-e válság a vállalatát. Ám hogy ennek a válságnak milyen a jellege: az egész vállalatot fenyegeti-e, vagy hatása korlátozható-e az egyik szervezeti egységre, illetve az egyik vállalati tevékenységre, azt a menedzser már csak a jól ismert SWOT elemzéssel⁴ döntheti el. Ennek segítségével állapíthatja meg ugyanis a vállalat erős oldalait és gyenge pontjait, amire szükség van a krízis terjedelmének körülhatáro-

1. Ez a Structure, Strategy, Systems, Skill (szakmai hozzáértés), Style (vezetési stílus), Staff (humán erőforrás) és Shared values (közös értékek) összességéként fogja fel a vállalatot.

2. Ez négy elemből álló rendszereként értelmezi a vállalatot; ezek a stratégia, az emberi erőforrás, az alkalmazott technika, a kialakított folyamatok – s mindezeket az „üzleti integráció” fogja össze.

3. A „stakeholderek” körébe éppúgy beletartozik a tulajdonos, mint a szponzorált kulturális intézmény vagy az adóhivatal.

lásához. Vagyis csak egy SWOT elemzést követően ágazhat kétfelé a menedzsment feladata, amikor talpra kívánja állítani a vállalatot válsághelyzetében – attól függően, hogy csak egyik szervezeti egységét, egyik tevékenységét kell-e versenyképessé tennie, vagy a vállalat egészét kell-e kivezetnie a válságból.

A talpraállítás első útja

Mélyreható és őszinte SWOT elemzés segítségével a menedzsment feltárhatja, hogy vállalata még csak egy válsághelyzet felé halad, vagy ebbe már bele is került. (A válsághelyzetbe kerülést ugyanis elsőként soha nem a vállalat pénzügyi csődje jelzi! – Altman, 1988.) A válság felé haladó vállalatnál még van esély a *pályamódosításra* – ez a „Turnaround Management”, amelyik fordulatot hajt végre a vállalat működtetésében. (Nelson-Clutterbuck, 1988.) A válságba jutott vállalatnál azonban már *pályaváltásra* van szükség – ezt a „Crisis Management”, a válságmenedzselés valósítja meg. A vállalatvezetés tennivalói mindkét esetben közel azonos tartalmú lépésekből állnak. Ezeket foglaljuk össze táblánkban:

1. lépés: Rátalálás a kitörési pontra. Ez szinte mindig megfelel a vállalat „*alapvető hozzáértésének*”, a „core competence”-nek – vagyis annak a szaktudásnak, tágabb értelemben pozícióelőnynek, amellyel a konkurensek nem vagy csak kisebb mértékben rendelkeznek, de amelyet egy kielégítő vevőkör (általánosságban a vállalat piaci szegmense vagy rése) egyértelműen méltányol. A kitörési pont valóságos arkhimédészi pontja a pályamódosításnak és a pályaváltásnak: ha ez megfelelő, a menedzsment ki tudja mozdítani a vállalatot vészterhes helyzetéből. Ezért mindaddig nem nyugodhat a vezetés, amíg rá nem talál egy ilyen – sokszor igen nagy áldozatokat követelő – kitörési pontra. A tábla példákkal mutatja be, hogy három tényező, a vállalat erőforrásai és működési területe (profilja), valamint a piac hagyományos (H) vagy innováló (I) jellege szerint milyen kitörési pontokra lehet rátalálni egy válságba jutott vállalatnál.

2. lépés: A kitörési pontra épített új vállalati koncepció és stratégia kialakítása. A vállalati koncepció követheti az előzőekben említett McKinsey, Andersen Consulting vagy bármelyik másik integráló elgondolást aszerint, hogy melyik felel meg jobban a környezet kihívásainak, a kitörési pont vállalati kö-

4. Ez a PEST elemzést figyelembe véve a környezet lehetőségeiből (Opportunities) és fenyegetéseiből (Threats) indul ki, majd meghatározza a vállalat erős oldalait (Strong points) és gyenge pontjait (Weak points).

Erőforrás	Profil	Piac	A kitörési pont tartalma
H	H	H	Termelékenység-növelés
H	I	H	Vállalatrészek eladása és korszerűsítés az így szerzett árbevételekből
H	H	I	Betörés marketinggel igen telenetib piacra
H	I	I	Új profil jelentős kapacitáscsökkenéssel
I	H	H	Korszerűsítés külső befektető segítségével
I	H	I	A működés korszerűsítése és piacváltás
I	I	H	Profilrétülts hitelből fedezett új erőforrásokkal
I	I	I	Erőforrás-, profil- és piacváltás új befektetővel

vetelményeinek, valamint a menedzsment koncepciójának és stílusának. A stratégiát pedig célszerű scenáriókba (tartalmilag összefüggő jövőképekbe) ágyazva, változatokban elkészíteni, amihez ismét a PEST- és a versenyelemzés adhat segítséget. Így érheti el ugyanis a vállalat vezetése, hogy a kiválasztott stratégia végrehajtása során ne kelljen új támpontok után kapkodnia, ha a külső vagy belső feltételek módosulása egy másik stratégiai variáns megvalósítására kényszeríti a vállalatot. (új támpontok keresése „stresszhelyzetben” ugyanis soha nem a legjobb megoldáshoz vezet: jól bizonyítják ezt a „Management in Crisis” felmérések eredményei...)

3. lépés: A kiválasztott stratégia számszerű eredményének elemzése hosszú távon, figyelembe véve a megvalósítás szakaszait is, elsősorban a vállalat likviditása szempontjából. A számszerű eredményekbe öt alapvető tényező épül be: az elérhető hozam (H), az ehhez szükséges ráfordítás (R), az így bekövetkező eredmény valószínűsége (p_e), a megvalósítás során esetleg kikényszerített stratégiaváltás ráfordítási igénye (S_e) és ennek valószínűsége (p_e). A kiválasztott stratégiai variáns (S_i) eredménye tehát a felsorolt tényezők következő összefüggésén alapul:

$$S_i = (H-R)p_e - S_e p_e$$

4. lépés: A stratégiai variáns számszerű eredményeinek létrehozását sokszor nem fedezik a vállalat meglévő erőforrásai – különösen csődközeli helyzetben, vagy ha számottevő erőforrást kellett messze értéken alul értékesíteni. Ezért kerülhet sor – például a táblában is bemutatott helyzetekben – külső pénzforrás igénybevételére, legyen az akár hitelkonstrukció vagy külső szakmai, esetleg pénzügyi befektető. Ebben a lépésben a menedzsment tisztázza, hogy *milyen külső pénzforrásra, milyen mértékben és milyen feltételekkel számíthat*. Nyilvánvaló, hogy ennek előzetes becslésével készülhetnek el az előző lépés stratégiai variánsai – de az is kézenfekvő, hogy csak megalapozott stratégiai variánsok alapján folytathatók a tárgyalások a tőketulajdonosokkal. Ezért a 3. és 4. lépés tennivalói sokszor párhuzamosak: a megfelelő megoldás *iterációval* jön létre.

”

A kitörési pont valóságos arkhimédészi pontja a pályamódosításnak és a pályaváltásnak: ha ez megfelelő, a menedzsment ki tudja mozdítani a vállalatot vészterhes helyzetéből.

”

5. lépés: Mindezt követi a kiválasztott stratégiai variáns megvalósítása, a vállalat *újjászervezése és új irányítási rendszerének kialakítása*. Ehhez a lépéshez csatlakozik a talpraállás másik ága is – ezért ennek néhány sajátosságáról a másik ág ismertetése után esik szó.

A talpraállítás második útja

A SWOT elemzés alapján bebizonyosodhat, hogy a válság még nem fenyegeti a vállalat egészét (maga a vállalat még nincs válsághelyzetben), hanem a krízis csak egyik szervezeti egységére, egyik tevékenységére korlátozódik. Ebben az esetben a menedzsment feladata, hogy *azonosítsa* a jól körülhatárolható válság *veszteségforrásait* és felmérje ezek okait, valamint hatásait.

A veszteségforrások azonosítása és értékelése két „etalon” alapján történhet: mérce lehet a vállalat egészének működése (ilyenkor az tűnik ki, hogy a veszteségforrás elmarad a vállalat többi részének teljesítményétől, s ezért azokat is visszafogja, lerontja) – vagy a versenytársak hasonló szervezeti egységének a teljesítménye, illetve tevékenységének az eredményessége. (a) A belső etalonnal való összevetést elsősorban a vállalati *kontrolling rendszer* segítheti, de nagy szerepet kapnak ebben véleményfeltárásaikkal, magatartáskutatásaikkal a *mikroszociológiai vizsgálatok* is. (b) A versenytárs vállalatok etalonjával való összehasonlítást pedig az *„intelligence” rendszerek* teszik lehetővé. Ezekben a vállalat valamennyi szervezeti egysége részt vesz úgy, hogy különböző forrásokból – statisztikai adatokból, szakirodalmi közleményekből, személyes kapcsolatok segítségével, kongresszusokon, konferenciákon elhangzott megnyilatkozások alapján stb. – gyűjtött információkból kiindulva meghatározzák a versenytársak tevékenységét mint mércét, s ezzel vetik össze saját szervezeti egységük teljesítményét, figyelembe véve a vállalatok különböző célpiacainak eltérő követelményeit is. (Kétségtelen: nem csekély erőfeszítést igényel mind a menedzsment, mind a vállalati szervezetek és munkatársak részéről egy megbízhatóan működő „intelligence” rendszer kiépítése és folyamatos működtetése – de erre mind nagyobb szükség van globálissá táguló világunkban!)

A feltárt veszteségforrások felszámolására több jellegzetes *konceptiót* alakítottak ki az elmúlt években, évtizedekben. A *hagyományosak* közé tartozik a vezetőváltás (Edwardes, 1983), az önálló munkacsoportok szervezése és a hatékonyabb ösztönzés bevezetése (az utóbbit segítik a már említett mikroszociológiai vizsgálatok a beosztottak értékrendjének és motivációs érzékenységének feltárásával, vagyis annak számszerűsítésével, hogy milyen intenzíven reagálnak a különböző ösztönzőkre – Fink, 1986.). Az *újabb*, egyre szélesebb körben érvényesülő koncepciók közé sorolható a *„reengineering”*, amellyel nem csupán átszerveznek, hanem a működés folyamata-

it alakítják át, új berendezéseket telepítenek, új szakismertetet és munkamódszert honosítanak meg; az *„outsourcing”* (tevékenység-kitelepítés), amellyel a vállalatnál kevésbé hatékonyan végzett és annak „alapvető hozzáértéséhez” közvetlenül nem kapcsolódó tevékenységet beszállító vállalatra ruháznak át; részben ennek segítségével egész *termelési hálózatokat* („networköket”) hoznak létre, amelyek az innovációktól a termékváltásokig összehangolt rendszerként működnek és ezzel növelik a hatékonyságot; végül *karcsúsítás* („slimming cure”) segítségével nem csupán a kis hatékonysággal foglalkoztatottakat és a „vattaembereket” emelik ki a szervezetből, hanem olyan többszakmász munkaadót képeznek, amelyet már rugalmasan, több munkakörben is intenzíven tudnak foglalkoztatni a munkaidő egészében.

A talpraállításnak ez a második útja is a koncepció *megvalósításával* zárul, vagyis az adott szervezeti egység vagy tevékenység *újjászervezésével és új irányítási rendszerének bevezetésével*. Ezen a ponton csatlakozik tehát a veszteségfelszámolás a vállalati talpraállítás első útjának azonos feladatához.

Szervezési és Irányítási feladatok

A szervezés kiindulása a kitörési pontra („core competence”-re) alapozott koncepció, amely meghatározza a vállalat vagy az adott szervezeti egység válságmenedzselésének *céljait*. Ehhez igazodik az újjászervezés első két tennivalója: ki kell alakítani azokat a *folyamatokat*, amelyekkel megvalósíthatók a célok, s ezzel egyidőben gondoskodni kell azokról az *eszközökről* is, amelyek szükségesek a folyamatok működtetéséhez. Ehhez csatlakozik a folyamatokat vezérlő *döntési rendszer* létrehozása, ami magában foglalja a döntések tartalmának rögzítését, valamint ezek optimális pontjainak, információigényének, idejének, értékhatárainak és a döntésekért felelős személyeknek a kijelölését. A negyedik lépés – a döntések információigényeinek ismeretében – a vállalat vagy a szervezeti egység *információrendszerének* a kialakítása, beleértve a forrásokat, az információáramlás csatornáit és címzettjeit, az információfeldolgozás formáit stb. Csak ezt követheti(!) a *formális szervezet* kialakítása, az alá- és mellérendelés, egységenként a szükséges létszám, valamint a munkakörök meghatározásával. Óhatatlanul összefonódik ezzel a *személyek delegálása* az egyes munkakörökbe, ami nem egyszer a szervezet „újrágondolását” követeli meg: a kívánatos jelöltek hiányában olykor módosítani kell a maximális hatékonyságú szervezetet és legalábbis ideig-óráig meg kell alkudni egy kevésbé jó megoldással. A hatodik lépés az *ösztönzési rendszer* létrehozása. Ez nemcsak a célokhoz és a folyamatokhoz igazodik, hanem a szervezethez tartozók motivációs érzékenységéhez is: ennek feltárásában és így az ösztönzési rendszer eszközeinek megválasztásában

nyújthatnak nagy segítséget a mikroszociológiai vizsgálatok. Az utolsó előtti lépés az *ellenőrzési rendszer* kialakítása. Ennek legfőbb sajátossága a válságmenedzselésben – akár a vállalat egészét fogja át, akár egyetlen szervezeti egységét szervezi újjá –, hogy folyamatos és egyaránt kiterjed a belső és a külső feltételekre: a válságmenedzsernek ugyanis szüntelenül figyelemmel kell kísérnie, hogy a kitűzött célok valóra váltása a tervek szerint és a számításba vett külső feltételek között történik-e. (Ezt segíti az ún. „stratégiai kontrolling”.) Ha a megvalósítás eltér a tervektől akár ütemében, akár a ráfordításokban, vagy az előre jelzett külső feltételek változnak meg számottevően, akkor a szervezés nyolcadik lépéseként *viszsa kell csatolni a folyamatot az egyik előző fázishoz* – s azt már a válságmenedzsernek kell eldöntenie, hogy a célok kitűzésétől, a folyamatok kialakításától vagy melyik más lépéstől kell újjászerveznie a kitörési pontra épített koncepció megvalósítását.

Ez a nyolc lépésből álló szervezés a talpraállítás második útján még egy kilencedikkel is kiegészül. Ha ugyanis csak egy szervezeti egység veszteségforrásainak felszámolására kerül sor, az újjászervezett egység tevékenységét ismét *be kell illeszteni* a vállalat egészének működésébe. És ehhez a válságmenedzsernek nemcsak a folyamatok, a döntések, az információáramlások, a formális szervezet és az ellenőrzési rendszer illeszkedési pontjait kell kialakítania, hanem össze kell hangolnia a vállalat egészében az *ösztönzési rendszert* is: az újjászervezett egység vezetőjének és munkatársainak többnyire kiemelt ösztönzését, amelyben a talpraállítás feszített feladatának elvégzéséért részesültek, a rutintevékenység szintjére kell csökkentenie.

A kommunikálás feladatai

A vállalat vagy az egyik szervezeti egység talpraállításának el nem hanyagolható tennivalója a *tájékoztatás*. Ennek két fő iránya van: a válságmenedzsernek tájékoztatnia kell *munkatársait* és informálnia kell a vállalat *környezetét*. A tájékoztatás elhanyagolásának ugyanis több olyan veszélye is van, amelyik csak még jobban elmélyíti a válságot:

– A *belső* tájékoztatás elmulasztása esetén az információhiányhoz képest exponenciálisan nő a munkatársak *bizalomvesztése* a válságmenedzserben és magában a kilábalásban; ilyenkor felgyorsul az informális csatornák működése és ez fokozza a téves vagy egyenesen *megettévesztő információk* keletkezését, áramlását; mindezek hatására felgyorsul az a folyamat, hogy a *legjobb* – és ezért többnyire legmozgékonyabb – *munkatársak* hagyják el a vállalatot, ami jelentősen megnehezíti a talpraállítást.

– A *külső* tájékoztatás elhanyagolása segíti a vészteljes hírek terjedését, sőt, általában még fel is nagyítja a kialakult válsághelyzetet, s ezzel a kelletténél jobban leértékeli a vállalatot; ennek hatására jelentősen *romlik* a válságmenedzselés *pozíciója* minden vevőjével és üzleti partnerével szemben; ha pedig egyes vevőrészekre értékesítésére kényszerül a vállalat, hogy finanszírozhassa kilábalását, akkor ezeket csak *jóval értékükön alul* tudja eladni.

A kétfajta tájékoztatásnak természetesen más a mélysége, mások a kommunikációs csatornái – sőt, ezekben változik a tájékoztató személye is. (A vállalat egészét átfogó válság esetén a tájékoztatást többnyire kommunikációs menedzserre bízják, hiszen a válságmenedzser nem is tudna időt szakítani a folyamatos belső és külső informálásra.) Azonos követelmény azonban mindkét tájékoztatásban, hogy a vezetőnek vagy kommunikációs menedzserének (a) *nyíltan fel kell tárnia* a kialakult válság jellemzőit, (b) ismertetnie kell a válság megoldására kidolgozott *koncepciót* és (c) időszakosan *számot kell adnia* a válságmenedzselés eredményeiről. A vezető csak így állíthatja maga mellé munkatársait és csak így kerülheti el, hogy a környezet tájékozatlansága, az ebből fakadó fenntartások ne mélyítsék el még jobban a válságot. Az ilyen *folyamatosan* végzett és *őszinte* tájékoztatás egyre jobban növeli a vezetés hitelét, ösztönzi munkatársait, újjáalakítja a vállalat megromlott arculatát, erősíti vevőiben és üzleti partnereiben a bizalmat – sőt, a kilábalást gyorsító *új kapcsolatokat* is kiépít a vállalat számára. A zuhanás után megindult növekedés ugyanis – miként ezt számos példa bizonyítja – sokszor *meggyőzőbb* az üzleti élet szereplői számára, mint akár egy hosszabb távon elért, kiegyensúlyozottnak tűnő vállalati növekedés.

Szerzőnk a közgazdaságtudomány doktora,
a JPTE KTK tanszékvezető egyetemi magántanára

Felhasznált irodalom

- Altman, E. I. (1988): *The Prediction of Corporate Bankruptcy: a Discriminant Analysis*. New York, Garland, 286.
- Andriole, S. J. (1985): *Corporate Crisis Management*. Princeton, Petrocelli, 316.
- Bibeault, D. B. (1982): *Corporate Turnaround. How Managers Turn Losers into Winners?* New York, McGraw-Hill, 406.
- Bühl, W. L. (1988): *Kriesen Theorien*. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 242.
- Edwardes, M. (1983): *Back from the Brink*. London, Collins, 320.
- Fink, S. (1986): *Crisis Management*. New York, AMACOM, 245.
- Hoványi Gábor (1998): *Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek*. Pécs, JPTE. 276.
- Hoványi Gábor (1995): *Válságmenedzselés iparvállalatoknál*. Pécs, JPTE, 160.
- McKinsey (1991): *The Seven S Concept of McKinsey*. New York, McKinsey, 81.
- Nelson, R. – Clutterbuck, D. (1988): *Turnaround*. London, Allen, 245.

A vezetői szabályozás és az információk felhasználása

– három ország összehasonlító vizsgálata – I. rész

Bevezetés

A szervezetek és azok tagjai a nemzeti és a szervezeti kultúra által meghatározott szabályok alapján végzik, és az egyéni értékrend alapján értelmezik a rájuk kiszabott feladatokat. Hofstede (1980) szerint a munkahelyi értékeket a kultúrának legalább négy jellemzője befolyásolja. Ezek a dimenziók a hatalomtól való távolság, a bizonytalanság elkerülése, a férfiaság és az egyéniség. Hofstede 40 országban végzett felmérése nyomán bemutatta, hogy a kultúrák és az országok besorolhatók a négy jellemző alapján. Más kutatók is megerősítették Hofstede állításait egyéb körülmények között végzett vizsgálatok alapján, vagy kapcsolódó területeken alkalmazták kutatásának eredményeit.

Tayeb (1988) a Hofstede által feltárt tényeket használta fel Angliában és Indiában a munkához kapcsolódó értékek összehasonlító elemzése során. Tapasztalatai megmutatták, hogy a munkahelyen lényeges eltérések vannak a nemzeti kultúrában. Jackofsky és munkatársai (1988) felsővezetők magatartását vizsgálták négy országban, és azt hangsúlyozták ki, hogy milyen lényeges, hogy a vezetői információk illeszkedjenek a helyi kulturális értékekhez. Martin és Glisson (1989) Guamban, Hawaiiiban és az USA-ban végzett kutatásai bemutatták, hogy a kultúra hatással van a vezetői magatartásra.

Bate (1984) megfigyelte, hogy a kultúra befolyásolja a problémák megoldásának folyamatát. Hat kulturális megközelítést azonosított, amelyek kapcsolódtak a szervezetek probléma-megközelítéséhez. Bruneiben végzett vizsgálatok alapján Blunt (1988) azt tapasztalta, hogy Hofstede négy dimenziója jól illeszkedik Bate kulturális megközelítési irányjaihoz. Bluntnak sikerült előre leírnia a szervezeti értékek várható eredményeit Hofstede és Bate kulturális modelljének segítségével.

Nem szükségszerűen a nemzeti kultúra van legnagyobb hatással az üzleti viselkedésre és a döntéshozatalra a vállalatok/vállalkozások minden szintjén. Markóczy (1996) azt figyelte meg, hogy a vezetők minél inkább stratégiai területen dolgoznak, azaz részt vesz-

nek stratégiai döntésekben, annál kevésbé érvényesül a nemzeti kultúra hatása, vagy éppen el is tűnik, és előtérbe kerül a vállalati célok megvalósítása.

Robertson (1989) amellett érvelt, hogy a „... szociális csoport, amelynek az egyén része, alapvetően meghatározza, hogy az egyén hogyan használja az információs rendszert”. Az információ felhasználása és az alkalmazott rendszer sok jellemzőtől függ. Ezek között megtalálható a döntéshozó képzettsége és gyakorlata, az elvégzendő munka milyensége, környezeti kultúrában gyökerező kényszerítő hatások (Sullivan és Nonaka, 1988). Robertson arra is rámutatott, hogy az információs rendszert, és ebből következően magát az információt is, abban a környezetben kell vizsgálni, amelyben alkalmazzák. A környezetnek itt két komponense van: a szervezeti és a nemzeti kultúra. Robertson, Sullivan és Nonaka a szervezetet, mint egészet vizsgálták, és nem tértek ki az egyes vezetői szintekre.

A nemzeti kultúrához hasonló, ahhoz kapcsolódó a szervezeti kultúra. A szervezeti kultúra nehezen megfogható dolog, és elég nehezen befolyásolható. Wilkins és Bristow (1987) megfigyelték, hogy „a szervezeti kultúra változásai nem csupán abból erednek, hogy megegyezés születik az új koncepcióról”. Sokkal inkább mély elkötelezettség kell a szervezeti kultúra intézményesítéséhez a vezetés legfelsőbb szintjétől kezdve. Más szavakkal azt is mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra megváltoztatása sok erőfeszítést igényel, különösen akkor, ha ezek a törekvések a kulturális hagyományok megváltoztatására irányulnak (Whipp, Rosenfeld, Pettigrew, 1989; Wilhelm, 1992).

Ha a szervezeti kultúra ennyire erős, akkor mekkora hatása van a nemzeti kultúrának, és mennyire befolyásolja az információk üzleti felhasználását? Sekaran (1983) úgy találta, hogy a nemzeti kultúra hatással van a szervezetek felépítésére és a munkahelyi viselkedési formákra. Hassan (1994) egy esettanulmányban arról számolt be, hogy milyen hatással volt a nemzeti kultúra az információs rendszer felhasználására Pakisztánban.

Érdekes módszert javasolt a szervezetek és az általuk használt információs rendszerek vizsgálatára Ein-

Dor és Segev (1992). Modelljükben az információs rendszer (IR) az IR fizikai szerkezetéből, magatartási és folyamat elemekből áll. Ebben az összefüggésben az információs rendszerre hatással van a környezetének kultúrája is. Nelson és Clark (1994) megalkottak egy olyan modellt az információs rendszerek vizsgálatára, amely kulturális hatásoktól független, és ennek segítségével jól tanulmányozható a kultúrának a szervezeti stratégiára, a szervezeti folyamatokra és a döntéshozatalra gyakorolt hatása. A Nelson-Clark modell számunkra különösen hasznos, mivel meghatározza a teljesítmény végeredményét, amelyet a felhasználók önmaguk kiértékelhetnek.

Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy a használt vezetői stílusok hogyan változnak a különböző kultúrákban. A stílust azzal jellemeztük, hogy a vezetők mennyire engedélyeznek hozzáférést beosztottaknak a munkájuk elvégzéséhez szükséges információkhoz. Ezen fő irányvonal mellett az életkor, a nem, a képzettség, a szervezetben eltöltött idő, a munka típusa és a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely szerepét is kuttattuk, és vizsgáltuk ezek hatását a beosztottak információval való ellátásában, valamint azt, hogy ezek a faktorok mennyiben befolyásolják a beosztottak által előnyben részesített vezetői stílust. Ennek kiegészítéseként vizsgáltuk a szocialista központi irányításnak a vezetőkre gyakorolt hatását.

A kutatások Lengyelországban, Magyarországon és Bolíviában folytak. Lengyelországban és Magyarországon hasonló a történelmi, a gazdasági és a szociális háttér, noha kulturálisan különbözőek. Bolívia egyike Dél-Amerika legszegényebb országainak, ennek ellenére csak kevés politikai intézkedés történt, amely befolyásolta volna az üzleti környezetet. Bolívia mindemellett szabad piaci gazdasággal rendelkező ország, és a vizsgálatunk során összehasonlításként használtuk az átmeneti gazdasággal rendelkező Magyarországgal és Lengyelországgal szemben. Az adatok elérhetősége miatt a három ország jó kutatási lehetőséget biztosított.

Módszertan

Az a kiinduló feltételezés, hogy ha minden más egyéb körülményt azonosra választunk, akkor a vezetők mindhárom vizsgált országban a beosztottak számára azonos mennyiségű információhoz biztosítanak hozzáférést, azonos módon tervezik és specifikálják számukra a munkát, és egyformán kezelik őket. További feltételezés, hogy a vezetők ugyanolyan mértékben engedélyeznek hozzáférést információhoz a beosztottak számára annak érdekében, hogy támogassák őket munkájuk elvégzésében.

1. hipotézis (H1): a szakirodalmi tanulmányok alapján az a feltételezés, hogy a nemzeti kultúra nem

befolyásolja a vezetői stílust a munka specifikálása és a rendelkezésre bocsátott erőforrások szempontjából, különös tekintettel azokra az információkra, melyeket a beosztottak rendelkezésére bocsátanak a munkájuk elvégzéséhez.

Ebből az is következik, hogy a vizsgálati adatoknak azt kellene alátámasztaniuk, hogy a három országban a beosztottak hasonló stílusú vezetőkkel szeretnek együtt dolgozni, akik ugyanúgy adják ki a munkát, és biztosítanak információkhoz való hozzáférést a beosztottak számára nemtől, életkortól, képzettségtől, munkában eltöltött időtől, a szervezetben elfoglalt pozíciótól, munkahelyi feladattól és szervezet típustól függetlenül. Ha azonban észrevehető és jelentős eltérés érzékelhető, akkor nagyon valószínű, hogy ennek okai visszavezethetők a kulturális különbségekre. Az eltérő hatások általában nem egyenként jelentkeznek, hanem sokkal inkább együttesen vannak jelen. Ezért a feltételezésünk alapján több részhatás is érvényesülhet az eltérésekben. Mivel a nemzeti kultúrák eltérően tekintenek az életkorra, a nemekre, a munkában eltöltött időre, a képzettségre, a munka milyenségére és a szervezet típusaira (Trompenaars, 1994), ezeknek a tényezőknél a kereszthatásait vizsgáljuk országonként kéttényezős variancia-analízis (ANOVA) segítségével.

2. hipotézis (H2): feltételezzük, hogy olyan tapasztalati tények, mint életkor, nem, munkában eltöltött idő, a képzettség, a munka milyensége és a szervezet típusa és a szervezetben betöltött pozíció nincsenek hatással a vezetési stílusra és az elérhetővé tett információkra.

Sok nyugati cég, akiknek szándékában áll beruházni a volt szocialista országokban, kifejezték abbéli aggodalmukat, hogy a helyi vezetők stílusát esetleg befolyásolja a megszokott központi tervezés (Sood és Mroczkowsky, 1994), a velejáró szoros felügyelet és az, hogy egyéniséget nem engedik kibontakozni. Ha a munkakörülmények még mindig ilyenek Magyarországon és Lengyelországban, akkor a fiatal beosztottaktól arra kell számítanunk, hogy a strukturált feladatokat részesítik előnyben.

3. hipotézis (H3): a fenti eltérések érvényességének igazolásához azt vizsgáljuk, hogy a 40 évi kollektivistika kommunista kormányzás jelentős befolyással volt a vezetői stílusra Magyarországon és Lengyelországban, Bolíviával összehasonlítva.

A vizsgálatokhoz kérdőíves adatgyűjtést használtunk, mivel ez jól reprodukálható, és képes nagyobb adatkészlet kezelésére is. A minőségi megközelítéssel szemben viszonylag egyszerű a kapott eredmények általánosítása, ami a vizsgálati eredményeket még vonzóbbá tette. A mások által végzett összehasonlító vizsgálatok elérhetősége megkönnyítette a kapott eredmények kiértékelését, mennyiségi értelmezését. A

szerzőknek nagyobb populációhoz volt hozzáférésük, helyi segítséget kaptak, és felmérésben résztvevő cégek hasznosan járultak hozzá az adatgyűjtéshez.

Adatgyűjtés

Lengyelországban és Magyarországon 43 éven keresztül központi irányítású gazdasági rendszer működött. Az együttműködés és a csoportos gondolkodás része volt a napi üzleti gyakorlatnak. Az egyéni kezdeményezéseket gyakran rosszallással fogadták, és az információt ritkán tartották elsődleges árucikknek. A versenyt csak a csoportok szintjén tolerálták, és a két nemet állítólag egyformán kezelték. Lengyelországban és Magyarországon az egy főre jutó bruttó nemzeti termék (GDP) 1960 ill. 3000 dollár volt 1992-ben, míg az USA-ban 23,190 dollár (EuroStat, 1993). Noha Bolívia egy évtizedig autokratikus kormányzat alatt sínylődött, a piaci viszonyokat és az ezzel összefüggő szociális rendszert nem érte különösebb támadás. Összehasonlításként, 1990-ben Bolíviában az egy főre jutó GDP 680 dollár volt (EuroStat, 1993). Mindhárom országban a vezető vallás a katolicizmus, és napjainkban mindegyikben demokratikus kormányzatot és változó piacgazdasági viszonyokat találunk.

A vizsgálatba bevont szervezetek közül a legkisebbnek 300-nál több alkalmazottja volt, míg a legnagyobbnál több mint 10.000-en dolgoztak. Az összehasonlíthatóság miatt a szervezetek kiválasztásánál a méret volt a meghatározó, mivel ezeknél a napi működés általában biztosított. Bolíviában és Lengyelországban 6, míg Magyarországon 11 vállalatot vizsgáltunk. Mind magán, mind pedig állami vállalatnál dolgozók képviseltették magukat a bolíviai 230 válaszadó között, míg a 442 magyar és a 284 lengyel kérdőívet magánkézben lévő és privatizálás alatt álló vállalatoknál töltötték ki.

Nem akartuk, hogy a minta reprezentálja az adott ország iparát. Sokkal inkább arra figyeltünk, hogy a kiválasztott cégek képviseljék a magán- és az állami tulajdonban (átszervezés alatt álló) termelő szervezeteket. Így sokkal markánsabb mintát kaptunk, noha ezzel az általánosságban levonható következtetések korlátozottak.

Az eredeti kérdőív angolul készült, ezt fordítottuk le spanyolra, lengyelre és magyarra, majd ezeket visszafordítottuk angolra, és ezzel ellenőriztük az eredeti fordítás helyességét. A kérdéseket mindkét nyelven beszélő személyek segítségével a kulturális helyességre is ellenőriztettük. A 82 egységből álló kérdőívet, amit 1992-ben Bolíviában használtunk, 74-re rövidítettük a lengyel és a magyar vizsgálatához. Ezen utóbbi két országban az adatgyűjtés 1994 és 1995 folyamán történt.

A bolíviai adatgyűjtésben egy országosan ismert tanácsadó és munkatársai segítettek La Paz-ból. A lengyel adatokat a krakkói Közgazdasági Egyetem Infor-

mációs Rendszerek Tanszékének és hallgatóinak segítségével gyűjtöttük. Magyarországon a Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke és hallgatói segítettek a kérdőívek kitöltésében. Minden adatgyűjtés a szerzők felügyelete mellett történt. A teljes vizsgálatnak részét jelentette a felmérés vezetése, a felső vezetés interjúja, és a használt információs rendszer vizsgálata.

Az 1. hipotézis (H1) vizsgálatához négy esetet alkottunk. Ezeket Hofstede vizsgálata (1980) inspirálta, de módosítottuk a beosztottak információs igényeinek és a vezetés vizsgálatának megfelelően. A megkérdezettek arra kértük, hogy válasszák ki, hogy (1) milyen típusú vezetővel dolgoznak most („A négy leírt vezető közül ... melyik az, akivel most együtt dolgozik?”); és (2) milyen típusú vezetővel dolgoznának szívesen együtt („A négy leírt vezető közül ... melyik az, akivel együtt szeretne dolgozni?”). A négy vezetői stílus leírását az 1. tábla tartalmazza. A válaszokat a választott stílus sorszámának megfelelően rögzítettük.

1. tábla

1. típusú vezető: általában megadja, hogy hol található meg a munka elvégzéséhez szükséges információt. Megbizonyosodik arról is, hogy minden olyan információ rendelkezésre áll, ami a jó munkavégzéshez szükséges. Ha a megfelelő információ nem érhető el a megadott munkához, akkor az jelenti, hogy Ön nem felelős a munka elvégzéséért. A nehéz döntéseket a vezető vállalja magára, így Ön nem felelős az előforduló hibákért.

2. típusú vezető: általában elérhetővé teszi a munka elvégzéséhez szükséges információt. Lehet, hogy az információk egy része nem áll azonnal rendelkezésre, de megadja, hogy hogyan található meg a hiányzó információ. Megadja annak lehetőségét, hogy néhány fontosabb dologban Ön döntsön, és ezekért a döntésekért Önt terheli a felelősség.

3. típusú vezető: általában elérhetővé tesz valamennyit a munka elvégzéséhez szükséges információból. Ön kereshet információt, ami nem áll azonnal rendelkezésre a szervezet adattárában, vagy megkérhet másokat a szervezetben arra, hogy segítsenek megkeresni. Ön felelős az Ön által hozott döntések legtöbbjéért, akár megtalálta az ehhez szükséges információt, akár nem.

4. típusú vezető: általában elmagyarázza, hogy milyen típusú eredményt vár, de nem mondja meg, hogy pontosan, hogy melyek a jellemzői. Néha elmagyarázza, hogy milyen típusú információra van szüksége a munka elvégzéséhez, de Önnek kell gondoskodnia a szükséges információk megszerzéséről. Ön határozhatja meg a szükséges információ milyenségét, Önnek kell megtalálnia, és általában ez sikertül is. Ön felelős a munka során hozott összes döntésért.

Az országokra jellemző másodlagos faktorok vizsgálatához a 2. hipotézisnek (H2) megfelelően háttér-információkat gyűjtöttünk a válaszadóktól. A képzettséget három csoportba soroltuk. Középfokú vagy annál alacsonyabb képzettséget, felsőfokú szakmai képzettséget és felsőfokú képzettséget különböztettünk meg. A munka típusának hatását vizsgálendő, műszaki és nem műszaki

területen dolgozó kategóriákat alkottunk. A munkában eltöltött időt öt kategóriára osztottuk. A válaszok vezetői és nem vezetői beosztás szerinti hatását is rögzítettük.

Az elmúlt 40 év hatásának vizsgálatához, és hogy ennek hatását összevehetjük a bolíviai adatokkal (H3), az életkort 40 év alatti és 40 év feletti kategóriákra osztottuk. A dolgozók válaszait ennek megfelelően is elemeztük. A demográfiai adatokat a 2. tábla tartalmazza.

2. tábla

Demográfiai adatok				
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	<=40 éves	174	174	154
	>40 éves	56	268	130
	nem válaszolt	0	0	0
	Összesen	230	442	284
Nem	nő	148	252	116
	férfi	82	186	168
	nem válaszolt	0	4	0
	Összesen	230	442	284
Oktatásban eltöltött idő	<=12 év	52	169	76
	13-16 év	80	103	104
	>=17 év	98	167	102
	nem válaszolt	0	3	2
	Összesen	230	442	284
Munka jellege	műszaki	160	169	100
	nem műszaki	52	272	180
	nem válaszolt	18	1	4
	Összesen	230	442	284
Munkában eltöltött idő	<1 év	58	38	24
	1-3 év	64	71	47
	4-7 év	48	83	17
	8-15 év	34	81	80
	>15 év	18	169	116
	nem válaszolt	8	0	0
Összesen	230	442	284	
Szervezet típusa	állami	224	237	135
	magán	6	200	147
	nem válaszolt	0	5	2
	Összesen	230	442	284
Beosztás a szervezetben	vezető	82	266	154
	nem vezető	148	173	127
	nem válaszolt	0	3	3
	Összesen	230	442	284

Elemzés

Ein-Dor és Segev (1992) megfigyelték, hogy ha a nemzeti kultúra hatással van az információs rendszerre, akkor ez a hatás leggyakrabban magában a belső szervezeti környezetben jelentkezik. A vizsgálat során azt

is feltételeztük, hogy a nemzeti kulturális értékek befolyásolják a vezető-beosztott viszonyt és azt, hogy köztük mekkora az információcsere.

A beosztottak által elképzelt vezetői stílus vizsgálatahoz (vezetők és vezetettek közti távolság, információk elérhetősége [1. hipotézis, H1]) egytényezős varianciaanalízist (ANOVA) végeztünk országonként az egyes kérdések kiértékelésére. Az elemzés eredményét a 3. tábla tartalmazza.

3. tábla

Vezetési stílusok ANOVA elemzés országonként			
Országonkénti eredmények	A jelenlegi vezető stílusa F=14,50, p<0,00005	Az elképzelt vezető stílusa F=5,26, p<0,01	Különbség = jelen-elképzelt F=4,34, p<0,05
1. Bolívia	2,38	2,53	+0,11
2. Lengyelország	2,55	2,40	-0,17
3. Magyarország	2,82	2,65	-0,18
Bonferroni multiple range teszt, p=0,05 (jelentős)	(1,3) & (2,3)	(2,3)	(1,3) & (1,2)

Az egytényezős ANOVA elemzés azt mutatja, hogy szignifikáns kulturális eltérések vannak mind a munkakörnyezetben, mind az elképzelt vezetői stílus megítélésében. A bolíviai és a lengyel alkalmazottak véleménye lényegesen különbözik a magyarokétól (p=0,05) a jelenlegi munkahelyi környezetük és a munkájuk elvégzéséhez kapott információ mennyiségének megítélésében. A 3. tábla átlagainak vizsgálata azt mutatja, hogy a magyarok nagyobb szabadságot kapnak vezetőiktől, az átlagok alapján azonban kevesebb strukturált információt kapnak munkájuk elvégzéséhez (2,82 magyar átlag vs. 2,38 ill. 2,55 bolíviai átlag). Az ANOVA eredmények az elképzelt vezető megítélése szempontjából is lényeges eltérést mutatnak (p=0,05), mivel a lengyel beosztottak (átlag=2,40) több felügyeletet igényelnek, mint a magyarok (átlag=2,65), és ez még a bolíviaiakénál (átlag=2,53) is nagyobb útmutatásra való igényt jelent.

A jelenlegi és az elképzelt vezetői stílusok átlagának különbségére elvégzett varianciaanalízis azt jelzi, hogy mind a magyar, mind a lengyel beosztottak lényegesen több útmutatást és információt szeretnének a munkájukhoz, mint amennyit most kapnak a vezetőiktől, és ez magasabb, mint a bolíviai eredmények (p=0,05). A tapasztalatok azt mutatják, hogy a bolíviai dolgozók kevesebb vezetői felügyeletet és nagyobb szabadságot szeretnének ($\Delta=+0,11$) a saját információforrásuk megtalálásához, míg a magyarok ($\Delta=-0,18$) és a lengyelek ($\Delta=-0,17$) több vezetői segítséget kérnének. Ez a tény ellentmond az 1. hipotézis (H1) feltételezésének, ami azt mutatja, hogy eltérések vannak a beosztottak által elképzelt és a napi gyakorlatban tapasztalt vezetői stílusok között az egyes országokban.

A 4-6. táblában a kéttényezős ANOVA elemzések eredményei láthatók, amelyek a nem kísérleti adatok

elsődleges és másodlagos hatásait vizsgálják vezetői stílus függvényében országonként (kulturánként). A 4. táblában a független változó „A vezető, akivel jelenleg együtt dolgozik”, az 5. táblában a független változó „A vezető, akivel együtt szeretne dolgozni”, 6. táblában a független változó a kettő közti különbség, amit D-val jelöltünk, és „kívánság” faktornak neveztünk el. A 4-6. táblában szereplő adatokat a 2. és 3. hipotézis vizsgálatahoz használjuk fel.

Életkor szerinti eltérés: az életkornak lényeges hatása van ($p=0,05$ a 4. táblában), ami azt jelzi, hogy az elvégzendő munka strukturáltságát és az elérhető információk mennyiségét a különböző korcsoportok eltérően látják. A 40 évnél fiatalabb beosztottak véleménye szerint olyan vezetők alatt dolgoznak, akik több útmutatást adnak a munka elvégzéséhez (átlag=2,55), míg az idősebb beosztottak általában nagyobb szabadságot élveznek a munkahelyen (átlag=2,74). Nem találtunk szignifikáns eltérést ebben a tekintetben országonként, ami azt jelzi, hogy a jelenlegi vezető stílusa csupán a korcsoport jellemző alapján megadható. Magyarországon és Lengyelországban ez az életkoronkénti különbség anekdotikus. A 7. táblában az is látható, hogy mekkora ezekben az országokban a nők részvétele munkaerő kínálatban. Ennek az 55 éves kori nyugdíjazás az oka.

4. tábla

Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján; „vezető, akivel jelenleg együtt dolgozik”				
Tényezők	A főhatások erőssége és az átlagok	A tényezők és az ország szerinti kölcsönhatások erőssége és átlagok		
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	F=4,44, p<0,05	n/j		
< 40 év	2,55			
> 40 év	2,74			
Nem	n/j	F=5,70, p<0,005		
férfi		2,53	2,87	2,43
nő		2,09	2,76	2,64
Oktatásban eltöltött idő	F=3,11, p<0,05	n/j		
< 13 év	2,58			
13-16 év	2,73			
> 16 év	2,55			
Munka jellege	F=9,06, p<0,005	n/j		
műszaki	2,50			
nem műszaki	2,76			
Munkahelyen eltöltött idő	F=1,96, p<0,1	F=2,03, p<0,05		
< 1 év	2,49	2,42	2,91	2,04
1-3 év	2,52	2,18	2,80	2,53
3-7 év	2,71	2,53	2,84	2,47
7-15 év	2,67	2,31	2,71	2,74
> 15 év	2,75	3,00	2,87	2,55
Szervezet típusa	F=5,56, p<0,05	F=6,66, p<0,001		
állami	2,65	2,40	2,78	2,77
magán	2,63	1,50	2,87	2,34
Beosztás	F=10,73, p<0,001	F=3,33, p<0,05		
vezető	2,79	2,50	2,99	2,57
nem-vezető	2,49	2,32	2,54	2,50

Az 5. tábla adatai azt mutatják, hogy az életkor nemcsak szignifikánsan meghatározó az „elképzelt vezető” szempontjából, hanem alapvető eltérés van országonként és életkoronként ennek megítélésében ($p=0,005$),

ami ugyancsak az 1. hipotézis elvetését támogatja. A 40 évnél fiatalabb magyarok és a 40 évnél idősebb bolíviaiak (egyaránt 2,74 átlagérték mellett) liberálisabb vezetőt szeretnének. A mintában szereplő lengyel dolgozók azonban a korlátozóbb környezetet részesítették előnyben (átlag=2,24). Ez a megfigyelés azt sugallja, hogy ugyan nagy az országonkénti hatás az ideálisnak tartott munka szerkezetére és az elvégzéséhez szükséges információ mennyiségére, de nincs elegendő érv a 3. hipotézis általános elvetésére. A bolíviai és a lengyel adat beilleszthető lenne a képbe, de a magyar eredmény ettől eltér. A „kívánság” faktor kéttényezős ANOVA elemzése a 6. táblában azt mutatja, hogy az életkornak erre nincs szignifikáns hatása. Az életkor változó alapján nem tudjuk elvetni a 2. hipotézist.

5. tábla

Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján; „vezető, akivel együtt szeretne dolgozni”				
Tényezők	A főhatások erőssége és az átlagok	A tényezők és az ország szerinti kölcsönhatások erőssége és átlagok		
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	F=3,99, p<0,05	F=5,56, p<0,005		
< 40 év	2,50	2,46	2,74	2,24
> 40 év	2,60	2,74	2,59	2,58
Nem	F=5,05, p<0,05	n/j		
férfi	2,65			
nő	2,43			
Oktatásban eltöltött idő	F=26,54, p<0,005	F=2,45, p<0,05		
< 13 év	2,29	2,42	2,30	2,20
13-16 év	2,45	2,47	2,52	2,36
> 16 év	2,84	2,63	3,08	2,60
Munka jellege	n/j	n/j		
műszaki				
nem műszaki				
Munkahelyen eltöltött idő	n/j	F=5,52, p<0,005		
< 1 év		2,58	2,66	1,79
1-3 év		2,52	2,76	2,47
3-7 év		2,35	2,83	1,88
7-15 év		2,46	2,63	2,43
> 15 év		2,83	2,53	2,55
Szervezet típusa	F=6,39, p<0,05	n/j		
állami	2,60			
magán	2,45			
Beosztás	F=16,63, p<0,005	F=7,14, p<0,001		
vezető	2,72	2,45	2,86	2,59
nem-vezető	2,33	2,57	2,30	2,15

Nemek szerinti eltérés: a dolgozók nemét önmagában nem találtuk szignifikáns változónak a három ország vizsgálata során. Ha azonban az ország változóval együtt vizsgáltuk (4. tábla), lényeges eltérést tapasztaltunk abban, hogy a különböző nemek hogyan értékelik a vezetők munkáját, ill., hogy a vezetők mennyire eltérően kezelik őket. A bolíviai nők szorosabb vezetés alatt dolgoztak (2,09), mint férfitársaik (2,53), vagy mint a magyar nők (2,76) és férfiak (2,87). Érdekes, hogy a lengyel nők liberálisabb vezetésről számoltak be (2,64), mint férfitársaik (2,43).

Noha a nemek hatása szignifikáns volt az „elképzelt vezető” esetén (5. tábla), jelezve, hogy a nők több irányítást igényelnek az információs források megtalálásá-

hoz (2,43) és általában is több támogatásra van szükségük, mint a férfiaknak (2,65). A nemek és az országok kereszthatását vizsgálva nem találtunk szignifikáns eltérést, ami azt jelenti, hogy az „elképzelt vezető” stílusa a nemek alapján becsülhető. A „kívánság” faktor, azaz a jelenlegi és az elképzelt vezető közti eltérés (6. tábla) enyhe szignifikáns hatást mutat az országok összehasonlításában ($p=0,01$). A nők Bolíviában több szabadságot kértek ($\Delta=0,26$), mint férfi munkatársaik ($\Delta=0,03$). Másrészt azonban mind a magyar ($\Delta=-0,32$), mind a lengyel nők ($\Delta=-0,29$) több irányítást igényelnének a vezetőktől, mint a férfiak ($\Delta=-0,09$) ill. ($\Delta=-0,01$), amely eredmények az 1. hipotézis elvetését támogatják. A férfiak mindhárom országban sokkal kevésbé támogatták a változást (iránytól függetlenül), mint a nők, ami a 2. hipotézis elvetését támogatja.

6. tábla

Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján; „D kívánság faktor” (akivel együtt szeretne dolgozni - akivel együtt dolgozik)				
Tényezők	A főhatások erőssége és az átlagok	A tényezők és az ország szerinti kölcsönhatások erőssége és átlagok		
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	n/i	n/i		
< 40 év				
> 40 év				
Nem	F=3,73, p<0,1	F=2,78, p<0,1		
férfi	-0,04	0,03	-0,09	-0,01
nő	-0,21	0,26	-0,32	-0,29
Oktatásban eltöltött idő	F=7,44, p<0,005	F=3,15, p<0,05		
< 13 év	-0,27	0,21	-0,48	-0,09
13-16 év	-0,21	0,06	-0,23	-0,38
> 16 év	0,08	0,10	0,13	-0,02
Munka jellege	F=13,0, p<0,0005	n/i		
műszaki	0,05			
nem műszaki	-0,28			
Munkahelyen eltöltött idő	n/i	F=1,80, p<0,1		
< 1 év		0,15	-0,29	-0,25
1-3 év		0,30	-0,11	-0,06
3-7 év		-0,24	-0,04	-0,59
7-15 év		0,15	-0,11	-0,35
> 15 év		-0,50	-0,30	-0,03
Szervezet típusa	n/i	F=2,90, p<0,1		
állam		0,11	-0,08	-0,29
magán		0,00	-0,31	-0,06
Beosztás	n/i	F=3,37, p<0,05		
vezető		-0,09	-0,16	-0,03
nem-vezető		0,22	-0,23	-0,33

Képzetség szerinti eltérés: az oktatás elsődleges hatása jelentős ($p=0,05$), ami azt mutatja, hogy a különböző képzettségű emberek eltérően látják a jelenlegi munkájuk szerkezetét és az elérhető információkat (4. tábla). A középiskolai vagy annál alacsonyabb végzettséggel rendelkező dolgozók közel ugyanolyan felügyelet mellett dolgoztak (átlag=2,58), mint a felsőfokú végzettségű társaik (átlag=2,55). A felsőfokú szakmai végzettséggel rendelkezőkre felügyeltek a vezetők a legkevésbé (átlag=2,73), ők élvezték a legnagyobb szabadságot. Az oktatásban eltöltött idő országonkénti összehasonlítása nem adott jelentősen eltérő eredményt a jelenlegi vezetők összehasonlításában.

Az elképzelt vezetők és a munkához szükséges információk megítélésében a képzettségnek jelentős szerepe van ($p=0,005$). Az országokkal összefüggésben vizsgálva is fontos tényezőnek bizonyult ($p=0,05$). A magasabb végzettségűek mindhárom országban liberálisabb vezetőket szeretnének. A középfokú vagy annál alacsonyabb végzettségűek közül a bolíviaiak szeretnének leginkább több szabadságot (átlag=2,42), őket követik a magyarok (átlag=2,30) és a lengyelek (átlag=2,20). A felsőfokú szakmai végzettséggel rendelkezők is kevesebb felügyeletet szeretnének. A lengyel dolgozók 2,36 átlagértékét a bolíviai 2,47 és a magyar 2,52 követi. A liberális vezetői stílus iránti igényt leghatározottabban a magyar felsőfokú végzettséggel rendelkezők fogalmazták meg (átlag=3,08), míg a lengyel és a bolíviai értékek 2,60 és 2,63 voltak.

A 6. tábla eredményei alapján a „kívánság” faktor értékei szoros összefüggést mutatnak a képzettséggel ($p=0,05$). A változás iránti legnagyobb igénnyel azok a magyar dolgozók léptek fel ($\Delta=-0,48$), akik 13 évnél kevesebbet töltöttek iskolában, és ők átlagban több iránymutatást szeretnének. Őket követik a lengyelek ($\Delta=-0,38$) és magyarok 13-16 év iskolaidővel, akik szintén több segítséget igényelnek a vezetőktől. A 13 évnél kevesebb iskolai képzésben résztvevő bolíviai dolgozók szerettek volna leginkább liberálisabb vezetőket maguk mellett ($\Delta=+0,21$). A többi ország-képzettség összefüggést vizsgálva nem találtunk jelentős eltérést, azonban mind a magyar, mind a bolíviai felsőfokú képzettséggel rendelkezők kifejezték igényüket egy szabadabb vezetési stílus iránt. Ezek a tények azt sugallják, hogy az országok és oktatás összefüggésében nincs különbség az elképzelt vezetői stílusban (és az információ elérhetőségében), és ez az 1. és 2. hipotézis érvényességét gyengíti.

Munkakör szerinti eltérés: a munka típusa alapján, a műszaki és nem műszaki munkakörök szerinti felosztásban, jelentős eltérést tapasztaltunk ($p=0,005$) a jelenlegi vezetők stílusában. Mindhárom országban a műszaki területen lévők erősebb vezetői felügyelet mellett dolgoztak, míg a másik csoportba tartozók nagyobb szabadságot kaptak (az országonkénti eltérés nem volt jelentős). Az eredmények alapján nem szeretnének eltérő vezetői stílust és információhoz való hozzáférést (5. tábla); a „kívánság” tényező értékeit vizsgálva azonban (6. tábla) jelentős eltérést tapasztaltunk ($p=0,0005$) a jelenlegi és az elképzelt vezetők stílusában mindegyik országban: a nem műszaki munkakörben dolgozók több segítséget igényeltek a vezetőiktől ($\Delta=-0,28$). Nem volt szignifikáns eltérés a jelenlegi vezető és az elképzelt vezető országonkénti összehasonlításában, a stílus a munka típusa alapján előre jelezhető. Az egytényezős ANOVA elemzés az országok összehasonlítása során azt mutatta, hogy Bolíviában a nem műszaki területen dolgozók ($F=7,10$; $p<0,005$) nagyobb vezetői segítséget igényelnek ($\Delta=-0,37$), és hasonló volt a helyzet a magyarok

($F=9,91$; $p<0,01$) esetén is ($\Delta=-0,32$). Az egytényezős ANOVA elemzés azonban csak az országokon belüli változókat hasonlítja össze. A munkakör szerinti elemzés a 2. hipotézis elvetését támogatja.

Munkában töltött idő szerinti eltérés: mind a főhatásban ($p=0,1$), mind a kölcsönhatásban ($p=0,001$) jelentősnek bizonyult (4. tábla). Az egy évnél kevesebb gyakorlattal rendelkező lengyel dolgozók kapták a legtöbb irányítást (2,04), míg a 15 évnél régebben dolgozó bolíviaiak dolgoztak a legliberálisabb vezetőkkel (3,0). Mind a lengyel (0,70), mind a bolíviai (0,88) munkások a sokkal több vezetői stílusról számoltak be a munkában eltöltött idő alapján, mint a magyarok (0,2). Magyarország kivételével, a vezetői irányítás egyre kisebb az idő előrehaladtával, ami igazából nem meglepő, hiszen a munka strukturálása és az információhoz való hozzáférés változik, ahogy a dolgozók az évek folyamán gyakorlatot szereznek. Ez a tény a 2. hipotézis elvetését támogatja.

Az elképzelt vezetők országokénti összehasonlítása során a munkában eltöltött idő szignifikáns tényezőnek bizonyult ($p=0,005$). A bolívia munkások, akik 15 évnél kevesebbet töltöttek el munkahelyeken, hasonló felügyeletet igényelnek (2,35 és 2,58 között), és csak azok szeretnének szabadabb környezetben dolgozni, akik 15 évnél hosszabb gyakorlattal rendelkeznek (2,83). A magyar értékek 2,53 és 2,83 közé esettek, ahol a legkevesebb vezetői felügyeletet a 3-7 gyakorlattal rendelkezők kérték (2,83), és ez az igény a skála mindkét vége irányában növekedett. A lengyelek esetén a legtöbb irányítást az 1 évnél rövidebb ideje (1,79), ill. a 3-7 éve dolgozók (1,88) igényelték. Az ennél magasabb gyakorlati idő esetén a lengyel és a magyar dolgozók hasonló vezetői jelenlétet (2,53, ill. 2,55) igényeltek, míg a bolíviaiak még ennél is kevesebb felügyeletet kértek (2,83). Feltételezhető, hogy a nagyobb gyakorlat liberálisabb munkastrukturálást és információs igényt hoz magával.

Az előző megállapításokat meg kell vizsgálni a „kívánság” tényező értékeinek elemzésével is, ami gyenge szignifikáns hatást mutatott ($p=0,1$) (6. tábla), és ez a 2. hipotézis elvetését támogatja. A 3 évnél kevesebb, ill. a 7-15 éve dolgozó bolíviai munkások kivételével mindhárom országban többé-kevésbé kifejeződött az az igény, hogy a dolgozók több vezetői irányítást kérnek, és ezzel együtt nagyobb segítséget az információ keresésében. Mind a magyar, mind a lengyel dolgozók egyformán kifejezték, hogy több segítséget kérnek az információk megszerzésében és ez független a munkában eltöltött időtől. Ezt fejezik ki a negatív Δ értékek.

Szervezet típusa szerinti eltérés: A 4. tábla azt mutatja, hogy a szervezet típusának mind a főhatásban ($p=0,05$), mind a kölcsönhatások vizsgálata során ($p=0,001$) jelentős szerepe van. Szignifikáns eltérést mutat az egyes országok vizsgálata során is. A bolíviai magánvállalatok értékei nem használhatók, mivel a minta túl kicsi. Magyarországon és Lengyelországban

az állami vállalatok dolgozói hasonló vezetői irányítást jeleztek (2,77 és 2,78), míg Bolíviában ez az irányítás erősebb volt (2,40). A legnagyobb ellenőrzés mellett a lengyel magániparban dolgozók tevékenykedtek (2,34), míg a legszabadabban a magyar magánvállalatoknál dolgozók (2,87).

Az 5. tábla a szervezet típusának szignifikáns fő hatását mutatja elképzelt vezető stílusára, és azt jelzi, hogy az állami vállalatoknál a dolgozók kevesebb irányítást igényelnének (2,60), mint a magáncégeknél (2,45). A kereszthatás vizsgálata során azonban nem bizonyult döntő tényezőnek. A „kívánság” tényező azonban gyenge kölcsönhatást mutat ($p=0,1$ szinten) az országok viszonylatában. A magánvállalatoknál dolgozó magyarok több útmutatást szeretnének ($\Delta=-0,31$), míg Lengyelországban az állami vállalatok dolgozói mondták ugyanezt ($\Delta=-0,29$). A bolíviai állami cégek dolgozói több szabadságot szeretnének ($\Delta=+0,11$). Ezek az eredmények a 2. hipotézis elvetését támogatják.

Beosztás szerinti eltérés: A szervezetben betöltött pozíciót vezető és nem vezető beosztások szerint vizsgáltuk. A főhatás $p=0,001$ szinten, míg a kölcsönhatás $p=0,05$ szinten mutatott szignifikáns hatást (lásd 4. tábla). Ez azt mutatja, hogy a vezető beosztásban dolgozók minden esetben szabadabban dolgozhattak, mint a nem vezető beosztásúak; az értékek 2,50 Bolíviában, 2,99 Magyarországon és 2,57 Lengyelországban, míg a nem vezető beosztásúak eredményei 2,32, 2,54 és 2,50. Ezek az értékek szintén a 2. hipotézis elvetését támogatják. A magyar dolgozók élvezik a legnagyobb szabadságot munkájuk során – beosztástól függetlenül.

Amikor az elképzelt vezetői stílust vizsgáltuk (5. tábla), mind a fő hatásban ($p=0,005$), mind a kereszthatásban ($p=0,001$) ez szignifikánsan megjelent. A bolíviaiaknál a hatás fordítottan jelentkezett, ami azt jelzi, hogy a nem vezető beosztásban dolgozók nagyobb szabadságot (2,57) szeretnének a munkájuk megtervezése során, mint a vezetők (2,45). Mind a magyar (2,86), mind a lengyel vezetők (2,59) nagyobb szabadság-igénnyel léptek fel, mint a nem vezető beosztásban dolgozók (2,30 ill. 2,15).

A különbségek ill. a „kívánság” faktor a kéttényezős ANOVA elemzése szignifikáns kereszthatást mutatott a $p=0,05$ szinten, ami azt jelzi, hogy országoként eltérés van (6. tábla). A nem vezető beosztásban dolgozó bolíviaiak kivételével mindenki más azt jelezte, hogy nagyobb segítséget kér a az információkhoz való hozzáférésben és több irányítást igényel. A nem vezető beosztású magyarok és lengyelek kértek átlagban jóval nagyobb vezetői segítséget ($\Delta=+0,23$ ill. $\Delta=-0,33$). A fenti eredmények alapján a 2. hipotézist elvetettük. (A befejező részt következő számunkban közöljük.)

Szerzőink a Metropolitan State College of Denver professzorai

„A marketing nem más, mint a hadviselés civilizált formája,
ahol a legtöbb csatát szavakkal, ötletekkel és fegyelmezett gondolkodással nyerik meg.”
(Albert W. Emery)

Marketing Almanach 1998-1999

Az évről évre megjelenő Marketing Almanach bemutatja a marketing, a piackutatás, a PR és a reklám különböző területein működő - 16 szakmai szövetségbe tömörült - 187 szakembert, 68 bejegyzett szakértőt, és 301 vállalkozást, valamint az ezekhez a területekhez kapcsolódó rendkívül fontos etikai kódexeket, szabályzatokat. A szakfolyóiratok, díjak és jelentősebb események bemutatásán kívül a kiadvány gyakorlati információit háttér-tanulmányok és kutatási eredmények ismertetései, valamint az elmúlt év 24 kiemelkedő vagy különleges marketing akciójának bemutatása egészíti ki.

A Marketing Almanach 1999-2000 várható megjelenése a IX. Országos Marketing Konferencia időpontja, 1999. november 17. A kiadvánnyal kapcsolatos hirdetési információ, hirdetés megrendelés: Mellik & Bakó Reklámügynökség, telefon: 06 1 466-2859.



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

A Marketing Almanach
a Magyar Marketing Szövetség támogatásával készül.

.....

A Marketing Almanach 1998-1999 című könyv
megrendelhető faxon vagy levélben
4 500 Ft + áfa + kézbesítési költség áron a kiadónál.

 CO-NEX Könyvkiadó Kft.

.....

Fax: 370-6410, 370-5547

Levélcím: 1300 Budapest, Pf. 201



A megrendelt kiadványt az in time Kft. szállítja ki Budapesten 1 000,- Ft + áfa, vidéken 1 200,- Ft + áfa áron. Amennyiben nem kíván élni a gyorsabb kiszállítási móddal, hanem postai úton, utánvétellel kívánja átvenni a kiadványt, kérjük jelezze azt.



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

Ökomarketing a 21. század küszöbén

II. rész

A vállalatok marketingstratégiája a sikeres piaci cselekvés alapja. A környezetvédelemmel kapcsolatos pozitív vállalati magatartás marketingstratégiában történő megjelenésével, s az alakítására ható különböző tényezőkkel a cikk első része (M&M, '99/1.) foglalkozott. A természeti környezet iránt elkötelezett vállalati magatartás konkretizálása a marketing-mix elemeiben valósítható meg.

Az ökomarketing-mix elemel

A különböző megközelítések közül a leginkább elfogadott McCarthy-féle osztályozás szerint a marketing-mix négytényezős, azaz 4P-ből (product, price, place, promotion) áll. Az általános marketing-mixtől az ökomarketing tartalmában, orientációjában különbözik, amit a 4P-hez kötve jellemzek.

A marketing-mix egyes elemeinek környezetvédelmi szempontból történő optimális kialakítása és megvalósítása alapvetően függ a vállalat által választott stratégiától, valamint attól, hogy a vállalat egésze (tulajdonosok, menedzsment és a dolgozók) mennyire elkötelezett a természet értékeinek védelmében, megőrzésében. A vállalati környezetvédelmi magatartás, az ökomarketing-mix elemeinek kialakításában csak a gazdasági és az etikai szempontok, szemlélet együttes alkalmazása vezethet a természet szempontjából megfelelő eredményhez. Ebből

a szempontból a szűkebb környezetre való koncentrációt éppen úgy nem tartom elegendőnek, mint a kizárólagos, vagy túlzott gazdasági központú megközelítést. Természetesen nem gondolom, hogy a gazdálkodási tényezők eredmény szempontjából meghatározó ereje figyelmen kívül hagyható, de az etikus cselekvés felelősségét egyre kevésbé tartom elhanyagolhatónak, vagy mellőzhetőnek.

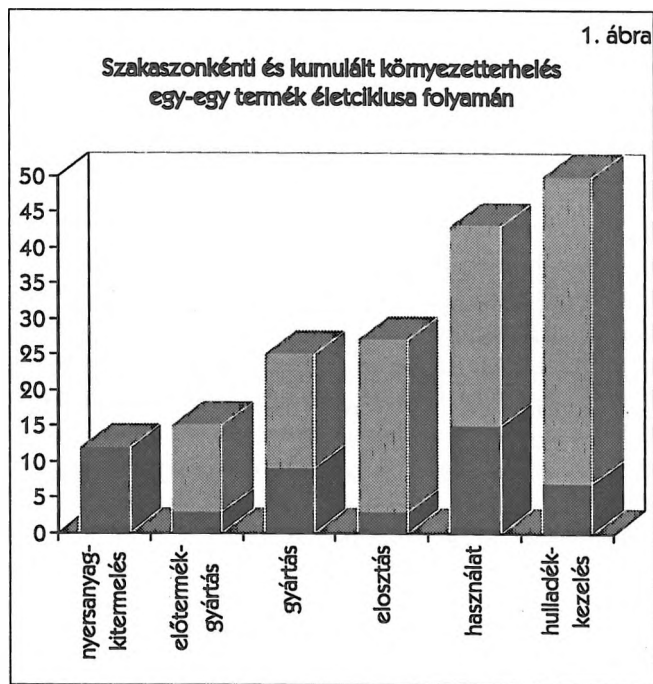
99

A vállalati környezetvédelmi magatartás, az ökomarketing-mix elemeinek kialakításában csak a gazdasági és az etikai szempontok, szemlélet együttes alkalmazása vezethet a természet szempontjából megfelelő eredményhez.

99

A termék kialakításának környezeti szempontjai

A természeti környezetet minden termék a teljes élettartama alatt befolyásolja. Ezért a vállalati ökomarketing eredményessége szempontjából döntő a vállalat által kö-



Forrás: OMIKK. *Környezetvédelem*. 1997. 13-14. sz., 5.

vetett termékpolitika és termék-fejlesztés. A környezetbarát termékek választékának kialakításához a vállalatoknál olyan átfogó koncepcióra van szükség, amely a tervezéstől, a termék születésétől kezdve egészen a végső megsemmisítésig terjed. Egy termék teljes életciklusában a környezetterhelés alakulását az 1. ábra szemlélteti. Mint az ábra érzékelteti, csak az a termék-mix elem le-

het az ökomarketingben eredményesnek értékelhető, amely az egész életciklust figyelembe veszi. Egy-egy szakaszban akár a maximális környezetkímélés sem jelenti ugyanis automatikusan azt, hogy a termék egész életciklusát nézve környezetbarátnak tekinthető.

A hagyományos marketingben már hosszabb ideje természetes követelmény a termékfejlesztő mérnökök felé, hogy a tervezett megoldásokat legalább két szempontból kell értékelni. Egyrészt igazolni kell a terméktől elvárt funkciók teljesítésére való műszaki alkalmasságot, a megoldások biztonságát, másrészt vizsgálni kell a hatályos jogi és pénzügyi feltételek között a gazdasági célszerűséget, a várható profithozamot. Az ökomarketing-mix termék eleménél ez a kettős követelmény egészül ki egy harmadikkal, a környezeti szempontból történő értékeléssel. Ennek az értékelésnek a keretében a fenntartható fejlődés szempontjait figyelembe véve minősíteni kell a technika és a környezet kapcsolatát, valamint azt, hogy az új termék mennyire terheli, illetve rontja a környezetet. Az ökomarketing-mix termék eleménél a cél az, hogy a termék teljes életciklusát figyelembe véve megtalálják a környezet optimális védelmét biztosító módokat.

A vállalat termékpolitikájában a környezetvédelem elsősorban a termékfejlesztés útján valósulhat meg. A természet védelme érdekében a kutató-fejlesztő tevékenységben érvényesíteni kell azokat az ökológiai követelményeket, amelyeket a társadalom a korszerű termékekkel szemben támaszt. Már a termékfejlesztés első fázisától kezdve figyelemmel kell lenni az alábbi szempontokra:

- Olyan termékeket kell tervezni, amelyek minimális igényt támasztanak a nem megújítható erőforrások iránt és újra felhasználhatók.
- A lehetséges mértékben minimalizálni kell a felhasznált nyersanyag mennyiségét. Környezeti szempontból vizsgálni kell a felhasználható nyersanyagok fajtáit és előtérbe kell helyezni közülük a megújuló erőforrások és a „hulladékok” felhasználását.
- A nyersanyagok teljes mértékű felhasználását, vagy a gyártási hulladékok maximális csökkentését kell biztosítani.
- Biztosítani kell a termelési technológiák környezetbarát kialakításának lehetőségét, minimálisra csökkentve azokat a folyamatokat, amelyek a környezetre szennyező vagy károsító hatásúak.
- Olyan termékek kifejlesztésére kell törekedni, amelyek előállításához a lehető legkisebb energiafelhasználás szükséges. A termelés során a környezetkímélőbb energiaforrások igénybevételét, a termékhasználatnál szükséges energiamennyiség csökkentését előtérbe kell helyezni.

Mint az a felsorolásból látható, a környezetkímélő termékek fejlesztése során végrehajtandó vállalati intézkedések vagy készletkímélő (a természeti erőforrások minimális igénybevételét célzó), vagy a hulladék- és káros melléktermék-kibocsátást elkerülő, illetve azt csökkentő jellegűek. A termékek környezeti hatásainak értékelésénél a termék teljes életciklusára figyelemmel kell lenni. Ebből a szempontból a vállalatoknak a már érintett termékialakítás és gyártás után a környezetkímélő felhasználás feltételeinek megteremtésével is foglalkozniuk kell. Ez egyrészt a termék megfelelő használati utasítással történő ellátását, másrészt a fogyasztók szélesebb tájékoztatását és segítését, harmadrészt pedig a tartós fogyasztási cikkek magas színvonalú szervizének biztosítását igényli. Hiába teremtette meg ugyanis a vállalat a termék kialakításával a környezetvédelem lehetőségét, ha a fogyasztó azzal a szakszerűtlen felhasználás miatt nem él. Ugyancsak kárba vész a megteremtett környezetkímélési lehetőség, ha a karbantartás, az időszakonként szükséges beállítás elmulasztása, vagy a szerviz alacsony színvonal miatt a készülék (pl. a különböző fűtőberendezések, vagy a gépkocsik) környezetszennyezése az elérhető minimumot jelentősen meghaladja.

A vállalatok termékeiket környezeti hatásuk szempontjából különböző módon és igen eltérő jellemzők szerint értékelik. Ezek sokszor egyetlen elemre (pl. freonmentesség) korlátozódnak, s nem adnak képet a termék teljes környezeti hatásáról. Ezért is alakult ki a világ egyre több országában a termékek környezeti minőségének vállalattól független, állami rendszere. Ezekben a rendszerekben a termék teljes körű vizsgálata alapján történik meg a környezetvédelmi szempontú minősítés. Magyarországon a környezetkímélő termékek minősítési és tanúsítási rendszere 1994 januártól indult. Az államok azonban nemcsak a termékek minősítését, hanem az ökomarketing-mix termék elemét széleskörűen érintő jogszabályokat is alkotnak. Magyarországon ennek központi elemét „A környezet védelmének általános szabályairól” szóló 1995. évi LIII. törvény tartalmazza. A törvény és az ahhoz kapcsolódó környezetvédelmi jogi előírások rendszere a termékialakítástól a gyártási folyamaton és csomagoláson át a hulladékgazdálkodásig terjedően tartalmaz kötelező normákat és követelményeket, amelyek az ökomarketing-mix termék eleménél nem hagyhatók figyelmen kívül.

A termék marketing-mix eleménél külön kiemelhető, jelentős témakör a csomagolás kérdése. A jóléti társadalom fogyasztási modellje, a fejlett piacgazdasági versennyel párosulva, bizonyos szempontból a legindokolatlanabban a csomagolás területén terhelte túl a

Hiába teremtette meg ugyanis a vállalat a termék kialakításával a környezetvédelem lehetőségét, ha a fogyasztó azzal a szakszerűtlen felhasználás miatt nem él.

környezetet. Ezért az ökomarketingben a termékek csomagolásánál fokozott igényeket kell támasztani a környezeti szempontok figyelembevételére és érvényesítésére. A csomagolásnál is érvényesíteni kell azt az ökológiai szemléletmódot, mely szerint „a naponta átalakuló, racionális fogyasztói igényeket takarékos erőforrás-felhasználás és minimális káros anyag kibocsátás mellett kell kielégíteni.”¹ Ez a marketing-mix elem oldaláról azt a követelményt jelenti, hogy a termék csomagolásának kialakításánál környezetvédelmi szempontból éppúgy a teljes élettartamra kell figyelemmel lenni, mint magánál a terméknél. Ezért olyan csomagolási módokat kell választani, amelyek minimális anyagfelhasználással járnak, valamint olyan anyagokat kell a csomagoláshoz használni, amelyek a környezetre kevésbé károsak és újra felhasználhatók, vagy használat után visszaadhatók.

Az ár ökotényezői

Az ökomarketing-mix áreleme megegyezik a hagyományos marketinggel abban, hogy az árak alakítása a költségek, a piaci viszonyok és a vállalati árpolitikai döntések függvényében történik. A környezetbarát termékek árainak alakulását befolyásoló költség-tendenciákat illetően két nagy csoport különböztethető meg. Az egyik irányt azok a környezetkímélő intézkedések hozzák létre, amelyek költség-megtakarítást eredményeznek, a másik irányba való elmozdulást pedig a többlet-ráfordítással járó környezetvédelmi lépések okozzák. A két ellentétes tendencia összhatásaként azonban általános jellemzőként az tapasztalható, hogy a környezetvédelem komplex érvényesítése megnöveli a költségeket.

A környezetvédelem, a környezetkímélés elsősorban azokban az esetekben vezet a költségek csökkentéséhez, amikor a terméknél vagy csomagolásnál az anyagtakarékosságot, illetve a termelésnél vagy szállításkor az energiatakarékosságot sikeresen valósítják meg. Ma még csak szűkebb körben remélhetően, illetve várhatóan a jövőben egyre bővülően jár alacsonyabb költséggel a természetet kevésbé igénybe vevő, illetve terhelő választás a lehetséges anyag- és energiaforrás választékból, mert azok beszerzési árai sokszor éppen ellentétes ösztönzést jelentenek.

A környezetvédelem költség-növelő hatása alapvetően két fő okra vezethető vissza:

- a környezet védelme pótlólagos, kiegészítő beruházásokat, technikai fejlesztéseket igényel.

¹ Medvényé dr Szabad Katalin: *Csomagolások ökológiai mérlege*. Kandidátusi értekezés tézisei, Bp. 1997, 7.

- egyre nagyobb körben megszűnik a természet korábbi ingyenes igénybevételének lehetősége.

A környezetvédelemmel kapcsolatos beruházások, technikai-technológiai fejlesztések egy részére a vállalatok saját döntései (részben a termékfejlesztéssel összekapcsolódóan) alapján kerül sor. Ezeknél lényeges szerepet játszik a vállalat egész viszonya a környezethez és a választott stratégia típusa. A környezetvédelmi beruházások egy másik részét a különböző állami előírások, normák betartása érdekében kell megvalósítaniuk a vállalatoknak. Ugyancsak elsődlegesen állami intézkedések következménye, hogy a természeti javak igénybevétele, vagy terhelése egyre növekvő díjfizetéssel párosul, ami vagy a költségek jelentős emelkedéséhez (amennyiben változatlan a vállalat felhasználása és szennyezése), vagy az ilyen költségekkel kapcsolatos takarékosági intézkedésekhez, illetve az ehhez szükséges pótlólagos beruházásokhoz vezethet. Magyarországon a már említett környezetvédelmi törvény az alábbi, a környezet-használat után fizetendő díjakat tartalmazza:

- *környezetterhelési díj*, ami a környezethasználat során a levegőbe, vízbe, földbe juttatott egyes anyagokkal vagy energia-kibocsátásokkal okozott terhelés után fizetendő,

- *igénybevételi járulék*, ami a környezet egyes elemeinek igénybevételi módjai után fizetendő,

- *termékdíj*, ami olyan termékek után fizetendő, amelyek akár a felhasználás során, akár azt követően a környezetet különösen terhelhetik,

- *betétdíj*, aminek célja az érintett (jellemzően csomagolásra használt) termék visszaforgatásának ösztönzése.

A termékdíjat a környezetvédelmi törvény után a termékdíjtörvény (1995. évi LVI. sz. törvény) konkretizálja. Magyarországon jelenleg hat termékcsoporthoz (üzemanyagok, gumibroncsok, csomagolóeszközök, hűtőberendezések és hűtőközegek, akkumulátorok) kell az árakban a termékdíjjal is kalkulálni. A termékdíjat a termék egységnyi mennyiségére vetítve állapítják meg, s a belföldön forgalomba hozott, illetve saját célra felhasznált mennyiség után kell megfizetni. A termékdíj egyik fő elvi alapja a termék visszagyűjtéséhez, hasznosításához, ártalmatlanításához szükséges költségek előteremtése volt.

A termékdíj hatása - a költség- és így ár-növelő volta mellett - az adott termékcsoporthoz nyilvánvalóan a takarékoság és a gondosabb kezelés, felhasználásánál pedig a környezetterhelés, illetve a természetkárosítás csökkentése (esetleg megszüntetése) lehet. Az utóbbi hatás erősítése, illetve a környezetvédelmi feladatokba az érintett vállalatok közvetlen bekap-

99

A csomagolásnál is érvényesíteni kell azt az ökológiai szemléletmódot, mely szerint „a naponta átalakuló, racionális fogyasztói igényeket takarékos erőforrás-felhasználás és minimális károsanyag kibocsátás mellett kell kielégíteni”.

99

csolása érdekében a termékdíjnál kétféle kedvezmény is igénybe vehető. Egyrészt a környezetbarát termék megjelölést elnyert termékek után csak a díj 50 %-át kell fizetni, másrészt pedig egyes termékek esetében a megállapított visszagyűjtési és kezelési kvóta elérésével a vállalat mentesülhet a termékdíj fizetése alól.

A betétdíj elvi alapja, hogy a betétdíjas termékek forgatásával a környezeti probléma megoldását is közvetlenül segítse elő. A célja a betétdíjas termékek visszaforgatásának ösztönzése, s így az ökomarketing-mix két elemére, az árra és az elosztásra is hatással van.

A termékek költségeit, illetve árait befolyásoló bemutatott környezetvédelmi tényezők összességében azt jelentik, hogy az ökomarketing-mix ár eleméhez a vállalati árpolitika, árképzési rendszer egészében a hagyományostól eltérő mozzanatokat, gyakorlatot kell érvényesíteni. A vállalat pénzügyi, kalkulációs rendszerében ki kell alakítani az ökomarketing-konceptió pénzügyi megalapozását lehetővé tevő rendszereket, költségtervezési módszereket. A környezet iránt magasfokú elkötelezettséggel rendelkező vállalatnak ehhez igazodó árpolitikájában lehetősége van az árak és költségek közötti direkt kapcsolatnak a környezetbarát termékek javára történő finomítására is. Ehhez a vállalati árpolitikához az állam is segítséget nyújthat különböző módokon, például úgy, hogy a környezetbarát termékek előállításához, vagy forgalmazásához adókedvezményeket párosít.

Az ökomarketing-mix ár elemének vállalati alakítása szempontjából piaci oldalról korlátot jelent a fogyasztók fizetőképessége. Mint arra már utaltam, a környezetvédelem összességében jellemzően megnöveli a költségeket, s így magasabb árakhoz vezet. Az, hogy ezt a magasabb árat a fogyasztó megfizeti-e, függ általános anyagi helyzetétől, fizetőképességétől is. Bár nem értek egyet általánosan azzal a megközelítéssel, hogy „a környezetvédelem a gazdagok luxusa”, az azonban több kutatásban is kimutatott tény, hogy az azonos szükségletet kielégítő termékek közül a szegényebb fogyasztói rétegek nem a magasabb árú környezetvédő terméket preferálják. A jövedelmi, anyagi helyzet mellett a környezetvédő termékek választása szempontjából meghatározó a fogyasztók értékrendje, környezettudatossága abban, hogy hajlandók-e és mennyivel többet fizetni a környezetkímélő termékekért. A fogyasztói oldal ezen jellemzőit a vállalkozások nem hagyhatják figyelmen kívül, ugyanis azok a környezetvédelem-orientált vállalkozások, ame-

lyeket a profit nem motivál, nem valószínű, hogy hosszú távon megélnek.

A fizetési hajlandóság megközelítés (willingness to pay) az egyik módszer a fogyasztói magatartás megismeréséhez. Ennek keretében a fogyasztókat arról kérdezik meg, hogy hajlandók-e és mennyit fizetni a környezeti kockázat különböző típusainak csökkentéséért. Az eredmények hasznosításánál azonban számolni kell bizonyos torzításokkal, illetve a nyilatkozatok és a cselekvés közötti eltérésekkel. A torzításra tekintettel például nem tartom reálisnak, illetve valósnak annak a Pécsen végzett felmérésnek az eredményét, mely szerint „a magyar fogyasztó akár 20-30 százalékkal is hajlandó lenne többet fizetni a garantáltan környezetbarát termékért, mint a hagyományosért”.² Egy ilyen eredményt sem a nemzetközi tapasztalatok (amelyek szerint a fogyasztók jellemzően az 5-10 %-os ártöbbletet fogadják el), sem pedig a magyarországi életszínvonal, jövedelemalakulás és rétegződés nem támasztanak alá.

Az elosztás, hely környezeti kérdésel

Az ökomarketing-mix harmadik elemének a hagyományos marketingtől eltérő sajátosságai, jellemzői közül a legjelentősebbnek az „egyirányú utca” politikájának megváltozása tekinthető. Míg a hagyományos logisztikai rendszerek alapvetően egyirányúak, jellemzően a termelőtől a végső felhasználó felé irányulnak, addig a környezetvédelem érvényesítése a folyamatok kétirányúvá tételét igényli. Ebben az esetben nem egyszerűen a betétdíjas termékek, illetve csomagolóeszközök visszaáramoltatásáról van szó, bár vitathatatlan, hogy a gazdasági érdekeltség a betétdíj ösztönző és kényszerítő hatása itt a legerősebb, s ezért ma még valószínűleg ez a legnagyobb mennyiség. A betétdíj mellett a környezetkárosító anyagok, termékek

esetében a gazdasági érdekeltséget az állam szélesebb körben is megteremheti. A magasabb környezettudatossággal, környezet iránti elkötelezettséggel rendelkező vállalatoknak azonban szűken vett gazdasági érdekeltségüket meghaladó körben van lehetőségük a visszafelé vezető „elosztási” csatorna kiépítésével a környezetvédelemre. Ennek egyre nagyobb számú pozitív példája (a Body Shop egész üzleti gyakorlata,

² Magyar Hírlap Környezetvédelmi melléklet. 1996. ápr. 24., 17.

Bár nem értek egyet általánosan azzal a megközelítéssel, hogy „a környezetvédelem a gazdagok luxusa”, az azonban több kutatásban is kimutatott tény, hogy az azonos szükségletet kielégítő termékek közül a szegényebb fogyasztói rétegek nem a magasabb árú környezetvédő terméket preferálják.

vagy a Wal-Mart cég tevékenysége) található a fejlett országokban. Magyarországon is megjelent már ez a környezetre szélesebben figyelmet fordító vállalati szemlélet, amit a gyakorlatban például az egyre több helyen megjelenő használat-égyűjtő konténerek, az IKEA filozófiája, vagy a McDonald's szelektív hulladékgyűjtése mutatnak.

Az elosztási marketing-mix elem környezetvédő kialakítása a gyártó, a nagykereskedő és a kiskereskedő együttműködését, közel azonos természet iránti elkötelezettségét igényli. Csak az érintettek megfelelő együttműködésével hozhatók létre olyan disztribúciós csatornák, melyek minimalizálják a szállítási és csomagolási szükségleteket. Miután a közlekedés közismerten jelentős környezetkárosító tevékenység, az ökomarketingben mind a szállítási távolságra, mind pedig a szállítási módra kiemelt figyelmet kell fordítani. A szállítási módot illetően az a követelmény fogalmazható meg, hogy azokat a szállítási rendszereket kell előnyben részesíteni, amelyek kisebb energiafelhasználást igényelnek és alacsonyabb környezet-szennyezést okoznak.

A szállítási távolság környezetvédelmi szempontból indokolt minimálisra csökkentésével szemben már a szállítási módválasztáshoz képest lényegesen nagyobb ellenható erőket találunk. A vállalatok gazdasági érdeke ugyanis sokszor ellentétes a szállítási távolság csökkentésével. Példaként idézem beszerzési oldalról azt a cipőiparra vonatkozó megállapítást³, mely szerint „A cipők egyes komponenseit igen olcsón szállítják a világ minden részéből a cipőgyárakba ... a cipőipar gazdasági okokból nem mondhat le távoli beszállítóiról.” Az eladási oldalon pedig általános ellenérdekeltségként jelentkezhet a vállalatok értékesítés-növelési igénye. Azon túl azonban, hogy a gyártók és a kereskedők egy része profit okokból érthetően nem mond le a kontinens, vagy a világ távoli részén történő eladásról (legyen szó akár sajtról, akár húskészítményekről, vagy konzervekről, mirelitárukról), a fogyasztók jelentős része is igényli ezt a környezeti szempontból irracionális választékot. Ebből a szempontból ezért csak kismértékű előrelépést tartok reálisan várhatóknak a környezetvédelemben.

Az ökomarketing-mix ezen eleménél önállóan is megjelenő jelentős kérdés a környezetvédő termékek eladási helyének és módszerének kiválasztása, kialakítása. A fogyasztók környe-

zettudatosságának szintje és az egyes fogyasztói csoportok közötti nyararányú eltérések miatt indokolt lehet, hogy a környezetvédő termékeket nem a hagyományos bolthálózatban hozzák forgalomba, hanem azok eladására önálló, zöld hálózatot alakítanak ki. Jó példákat találhatunk erre Mackinnon publikációjában.⁴ Eszerint az 1990-es Föld Napja után az USA-ban három év alatt kb. 200 „föld bolt” nyílt meg (Earth General, Eco-Wise, Earth Mercantile stb.), s az 1994. évi bevételük már 46 millió dollár volt. A Wal-Mart cég ökobolt-hálózatát a „csökkenteni, újrafelhasználni, újrahasznosítani” jelszóval alakította ki. A vásárlás után a fogyasztókat arra buzdítják, hogy a csomagolást a boltban elhelyezett újrahasznosító állomásnál szedjék le az árurol.

Az ökomarketing kommunikációs kérdése – ösztönzés

Az általános marketing-mix negyedik, promóciós elemének eszközei, módszerei (vásárlási- és nyereményakciók, bemutatók, különböző árkedvezmények, mintatermékek küldése stb.) az ökomarketingben is többségükben azonos módon alkalmazhatók. A legnagyobb és leglényegesebb eltérések a marketing-kommunikációban vannak.

Az ökomarketing kommunikációs tevékenységével szembeni követelmények sokoldalúbbak, mint a hagyományos marketingben. Semmiképpen nem elég, ha a vállalatok csak a termékek környezeti jellemzőivel foglalkoznak, kommunikációs stratégiájuk fő jellemzője a lehető legtöbb információ közzététele lehet. Ahhoz, hogy a fogyasztók minél szélesebb körét nyerjék meg a zöld termékek vásárlásának, a környezetvédelem általános kérdéseivel éppúgy foglalkozniuk kell kommunikációjukban, mint a vállalati tevékenység egészének környezeti hatásaival, vagy az ökotermék magasabb árának indoklásával, az okok és következmények bemutatásával. Emellett pontosan ismer-

niük kell fogyasztói célcsoportjaik környezeti motívumait, s szem előtt kell tartaniuk, hogy napjainkban még nem elég a fogyasztókat informálni, meg is kell győzni őket a környezetbarát termékek vásárlásának szükségességéről.

A fogyasztók az utóbbi évtizedekben érzékenyebbé váltak a környezetvédelem iránt. Ezt felismerve a reklámszakemberek

A vállalatok gazdasági érdeke
ugyanis sokszor ellentétes a
szállítási távolság csökkentésével.

A cipők egyes komponenseit igen
olcsón szállítják a világ minden
részéből a cipőgyárakba ... a
cipőipar gazdasági okokból nem
mondhat le távoli beszállítóiról.

³ Fuchslocher, H.: *Environmental marketing for the shoe industry*. Schuh-Technik, No.9. 1994, 463.

⁴ Mackinnon, R.: *Consumer Awareness Marketing Green Products*. Manuscript. Douglas College, New Westminster June, 1994.

egyre gyakrabban éltek a környezetre, a természetre való hivatkozással, sokszor teljesen alap nélkül is. A környezetbarátság valótlan állítása rövid távon ugyan hozhat üzleti sikereket, de hosszabb távon imázs- és bizalomvesztéshez, s ezen keresztül értékesítés-csökkenéshez vezet, ezért egy távlatokban gondolkodó vállalat nem él ezzel a módszerrel. A fogyasztók megtévesztését sok országban jogilag is tiltják. Az USA-ban például a Federal Trade Commission irányelvi részletesen szabályozzák, hogy milyen esetekben, feltételek mellett lehet a reklámokban a „környezetbarát”, az „anyagtakarékos”, az „elbomló”, a „nem károsítja az ózonréteget” és más pozitív környezeti minősítéseket szerepeltetni. Magyarországon

2. ábra



a versenytörvény (a tisztességtelen piaci magatartásról és versenykorlátozásról szóló 1996. évi LVII. törvény) általánosan tiltja a fogyasztók megtévesztését. Ennek a tilalomnak a megsértését jelentik a valótlan környezetvédelmi állítások is a reklámokban. A Gazdasági Versenyhivatal a tilalom megsértése miatt például ötmillió forint bírságot szabott ki a Samsung Rt. ellen a „bio televízió” elnevezés használatáért, egymillió forintos bírságot pedig a PLUSZ Élelmiszer Diszkont Kft.-nek a saját és a KAISER'S Szupermarket emblémájú bevásárlótáskák környezetkímélő minősítése miatt. A hazai jogi szabályozás új elemeként a szeptember 1-jén hatályba lépett 1997. évi LVIII. sz. törvény a gazdasági reklámtevékenységről pedig rögzíti, hogy a reklámban csak azok hivatkozhatnak pozitív környezeti hatásokra, akik jogosultak a környezetvédelmi címke használatára.

Az egyes termékek különböző környezeti elemekre gyakorolt hatása igen eltérő, akár ellentétes is lehet. Ebből következően a fogyasztók tényleges eligazodását, jó választását a megalapozatlan állítások mellett az is nehezíti, hogy sokszor a vállalatok csak egy jellemzőre alapozva helyeznek el termékeiken pozitív környezeti minősítéseket. Ennek a vállalati gyakorlatnak az ellensúlyozására, illetve a fogyasztók valós és objektív alapokon történő eligazodási lehetőségének biztosítására alakították ki a nyolcvanas évektől kezdve egyre több országban a környezetvédelmi címkézés (továbbiakban KC) rendszerét. A KC rendszerekben a termékek teljes környezeti hatását „a bölcsőtől a

sírig” (cradle-to-grave) vizsgálják, s ez alapján ítélik oda a hivatalos környezetbarát címke használatának jogát. A KC programok minden országban kedvező fogadtatásra találtak, s igazolták, hogy az emberek jelentős része részt akar venni a környezet védelmében, s vásárlásainál ezt a szempontot is figyelembe veszi.

Magyarországon 1994 januártól indult a KC program. Gyakorlati hatását jelenleg a nemzetközínél lényegesen alacsonyabbra becsülöm. Ebben a lakosság környezettudatának szintje, az eltelt rövid idő éppúgy szerepet játszik, mint az, hogy a 2. ábrán látható hivatalos címke még nem elég széles körben ismert.

A magyar vásárló eligazodását, ténylegesen helyes választását az is nagyon megnehezíti, hogy az import magas arányával a hivatalos KC programok (magyar és a terméket gyártó országok) címkéi mellett nagyszámú más környezetbarátságra utaló jelzést, címkét talál az üzletekben lévő termékeken. A legtöbb embert megtévesztőnek, a legtöbb félrevezetéshez vezetőnek ezek közül a 3. ábrán látható „zöld pont”-ot tartom. Szinte alig van olyan német importcikk, amelyen ne lenne ott ez az önmagába visszatérő két nyílacska. Ugyanakkor ez a címke csak annyit jelent, hogy Németországban a termék csomagolása után befizették a hulladékártalmatlanításhoz előírt hozzájárulást, de a termék környezetbarátságáról nem mond semmit.

3. ábra

A zöld pont címke



Az ökomarketing kommunikációjában a reklám mellett a vállalat hírnevének, környezetvédelmi imázsának növelése érdekében a PR-tevékenység folyamatos és magas színvonalú végzésére is nagy figyelmet kell fordítaniuk a cégeknek. Ennek keretében az alkalmazott technológia társadalmi elfogadtatása egyre inkább kulcskérdés a vállalat léte és jövője szempontjából. A belső PR-munkával pedig folyamatosan biztosítani kell a dolgozók azonosulását a vállalat környezetvédelmi tevékenységével, emellett cél lehet az alkalmazottak általános környezeti magatartásának fejlesztése is. A környezet iránt elkötelezett vállalatnak PR-munkájával elő kell segítenie olyan állami politika, programok kialakítását, oktatási intézkedéseket is, amelyek tudatosítják a környezetvédelem fontosságát.

Szerzőnk a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem hallgatója

Egy barázdát sem...

– A földpiac jellemzői különös tekintettel Magyarországra –

A választási programok tükrében Magyarországon még mindig fontos kérdés a termőföld-tulajdonlás. Tavaly nyáron, a kormány által beterjesztett törvényjavaslat a „szimulált” földpiac megszüntetését kívánja megcélozni. A javaslat heves politikai vitát váltott ki. A külföldiek szerezhetnek-e földtulajdont hazánkban? Az EU-hoz való csatlakozási tárgyalások megkezdésekor van-e realitása ennek a kérdésnek? Mindezen kérdésekre próbál választ keresni a szerző, végigjárva a földpiac jellegéből származó sajátosságokat, azok közgazdasági tulajdonságait, a föld ár kialakulására ható tényezőket.

A rendszerváltás előtt, a nyolcvanas évek végén már felerősödtek azok a nézetek, amelyek szerint tisztázni kell az ún. termelőszövetkezetek használatában lévő földterületek tulajdonjogát. A probléma megoldására 1990-ben születtek elképzelések, de a végső rendezés csak 1992-ben, a szövetkezeti törvény megalkotásával zárult le. A szövetkezeti átalakulás és az 1991-ben elindított kárpótlási folyamat során kialakult egy „földmizéria”. Az 1992. évi II. törvény lehetővé tette a kárpótlási jegy termőföld-vásárlásra való fordítását, amelynek elsődleges mondanivalója a földpiac alapjainak kimunkálása. Azonban a kárpótlási folyamat során gazdára talált földek nagy részében a régi tulajdonosok vagy azok leszármazottai váltak tulajdonossá „felebaráti” elv alapján. A kárpótlási törvények lehetővé tették azt, hogy a földárveréseken nemcsak az eredeti kárpótoltak, hanem azok is részt vehettek, akik a

kárpótlási jegyeket a másodlagos piacon szerezték be. Mindez lehetővé tette azt, hogy a licitálásokon jelentős mértékben érvényesültek a spekulánsok érdekei, ami a magyar mezőgazdaság leépülésének egyik tényezője volt. Antall József, a néhai miniszterelnök elképzelése – „A föld annak a tulajdonába kerüljön, aki azt várhatóan megműveli. Célunk igazságot szolgáltatni a parasztságnak az elszenvedett sérelmekért.”¹ – jelentős mértékben torzult a gyakorlati megvalósítás során, hiszen az árveréseken a spekulánsok érvényesítették saját akaratukat, ami sokszor nem volt összhangban az agrárium érdekeivel. Nem ahhoz került a föld, aki ténylegesen megművelte. A törvény szerint egy aranykorona (AK) 1000 forintnak felel meg. Az igénylők aranykoronának megfelelő forintértékre licitálnak. A törvény szerint a kiinduló ár 3000Ft/AK, de ez felfelé korlátlan mértékig növelhető, míg lefelé csak 500Ft/AK-ig csökkenthető. Az utóbbi egy jelképes ár, ami gyakorlatilag azt eredményezte, hogy licitálók legnagyobb része előre megegyezett abban, hogy a másik kárára nem licitál, tehát az esetek kb. 70-80%-ban a földek a minimum küszöbön kerültek megváltásra. Ez a jelképes ár lehetővé tette, hogy szinte alalmizsnáért jutottak hozzá jelentős földterületekhez. A kárpótlás ilyen formában nem volt szerencsés lépés, mivel egy felaprózódott birtokstruktúrát hozott létre. Megszüntette a nagyüzemi gazdálkodás dominanciáját, ami minden hibáját és hiányosságát figyelembe ve-

1. tábla A magyarországi mezőgazdasági terület-használat megoszlása

Megnevezés	1992.		1996.		1997.	
	ezer ha	%	ezer ha	%	ezer ha	%
Gazdasági társaságok használatában lévő területek	938	14,7	1 090	17,6	1 067	17,2
Szövetkezetek használatában lévő területek	3 578	56,0	1 748	28,3	1 629	26,3
Egyéni gazdálkodók használatában lévő területek	1 040	16,3	3 846	54,1	3 498	56,5
Állami szervezetek használatában lévő területek	829	13,0	0	0,0	0	0,0
Összesen	6 385	100,0	6 184	100,0	6 194	100,0

Forrás: KSH

1. Kormány a mérlegen 1990-1994, Farkas Zoltán: Az Antall-kormány politikája a gazdasággal. Korridor, Bp., 1994, 172.

ve mégiscsak működő rendszer volt. Ehelyett létrejöttek a magángazdaságok, amelyek mindent előről kezdtek. Mindez nem jelenti azt, hogy a szerző ellenzi a magántulajdonon alapuló mezőgazdaság kiépítését, csak azt kívánja hangsúlyozni, hogy ezt nem lehet egyik napról a másik napra megvalósítani.

A rendszerváltás első kormánya az agrárium működését elsősorban a családi munkán épülő magángazdaságokban, másfelől a valódi szövetkezeti elveken működő nagyüzemekben képzelte el.

A statisztikai adatok tükrében megállapítható, hogy a magánkézben lévő földterületek aránya növekvő tendenciát mutat. Ez köszönhető elsősorban az elhúzódozó kárpótlási folyamatnak, hiszen a szövetkezetek „tulajdonában” lévő részarány tulajdonú földterületek nagyobb része kiosztásra került. Ez a folyamat elsősorban a földkiadó bizottságok elégtelen működésének köszönhető, ami természetesen nem mindig saját hibájukból származik. A fő vitatéma a jogi személyek földhöz jutásának kérdése.

A mezőgazdasági termelés rendszerváltás után bekövetkezett zuhanórepülése, az országosan megmutatózók tökehiány, a jelzalog körüli anomáliák, továbbá a fejletlen ingatlan-nyilvántartás miatt a földvásárlási kedv ellaposodott. Emiatt igazából nem alakulhatott ki egy hatékony, a piacgazdaság elvei szerint működő földpiac. A tárgyilagossághoz az is hozzátartozik, hogy a rendszerváltás előtti időszakokban sem volt soha szabad a földpiac. A korábban hatalmon lévők számára a föld sokszor az uralom megtartásának eszközét jelentette, emiatt korlátozták a földtulajdon-szerzést.

Általánosan a földről

A piacgazdaság világában is tudomásul kell venni, hogy a föld saját mivoltából következőleg sohasem lehet olyan mértékben privát tulajdon, mint egy gép vagy más termelési eszköz. Felmerül a kérdés: „vajon a föld pusztán csak termelőeszköz vagy ennél több, valamiféle önmagában való cél?”² Természetesen az, mivel valamely gazdasági cél elérését szolgáló eszköz, azonban ez Schumacher szerint csak másodlagos természetű. A föld elsődlegesen erőforrás, amely többféle szerepet tölthet be egy társadalom életében:

- értékmegőrző és kincsképző szerep,
 - élettér,
 - a vállalkozások számára befektetési lehetőség stb.
- Az agrár vállalkozások számára üzleti tevékenységük végzéséhez elengedhetetlen a termőföld. Azonban szükséges azt is rögzíteni, hogy a föld csak az alapot

biztosítja a mezőgazdasági befektetésekhez. Nyugaton a mezőgazdasági vállalkozás esetében a legnagyobb értékű befektetés a földbe történik, így kézenfekvő az, hogy a földtulajdonos és a vállalkozó személye egybeesik. Abban az esetben, ha az előbbi feltétel nem teljesül, akkor a vállalkozás számára rendelkezésre álló bérlet intézményénél a hosszabb futamidejűt kell preferálni.

A föld ára

A politikai és szakmai vitafórumokon sokszor elhangzik az a megállapítás, hogy Magyarországon nem működik a földpiac. Hangsúlyozni kell azt a tényt, hogy a termőföld egy különleges termelési tényező, aminek így sajátos piaca van. Ennek megértéséhez ismerni kell a föld alapvető tulajdonságait, amelyek befolyásolhatják a hatékony, kompetitív piac kialakulását és működését. Ezek a következők:

1. kereslet-kínálat, hozadéki tényező;
2. térbeli kötöttség rányomja a bélyegét az egyes régiók megítélésére (lásd EU: Provence - Ruhr vidéke)
3. a földön végzett termelés egy biológiai folyamat, ami időhöz van kötve;
4. a földminőség rendkívül nagy mértékű különbözősége és ennek mérésének problémái;
5. a jogi korlátozások (ki szerezhethet földet?)
6. mezőgazdaságra jellemző lassúbb tőke megtérülés.

Számos közgazdász foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy az adott területen realizált hozam mennyire befolyásolja a földár alakulását. A teoretikusok szerint a föld kereslete származékos, mivel a kereslet nem önmagában a föld iránt jelentkezik, hanem az azon megtermelt hozam után. „Ez azt jelenti, ha a profitszerzésre törekvő cégek egy adott ráfordítás iránt keresletet támasztanak, akkor ezt azért teszik, mert az illető ráfordítás lehetővé teszi számukra olyan jószág előállítását, amit a fogyasztók most vagy a jövőben hajlandók megvásárolni. A ráfordítás kereslete tehát végső soron a fogyasztóknak a végtermék iránti vágyaiból és keresletéből származik.”³ A megtermelt termékből származó jövedelmet determinálja a föld minősége, ami a következőképpen jelentkezik:

1. az adott föld fekvésétől, elhelyezkedésétől alapvetően függ az, hogy milyen kultúrák termelhetők meg;
2. milyen kvantitatív kapcsolat határozható meg a határbevétel összefüggésében.

A földminőség megítéléséhez kell egy kis kitérőt tenni, hiszen ennek számszerűsítése kardinális kérdés lehet a föld árának meghatározásánál. Magyarországon

2. Az idézet forrása: Ernest F. Schumacher: *A kicsi szép*, KJK, Bp., 1991., 107.

3. Az idézet forrása: P. A. Samuelson - W. D. Nordhaus: *Közgazdaságtan*, KJK, Bp., 1990, 849.

a földminőség numerikus értékének kiszámításában az 1875. évi VII. számú törvény rendelkezik arról, hogy a földet aranykoronában kell mérni. Tehát egy száz éves „találmány” alapján értékelnék a termőföldjeinket?

Az aranykorona kitalálói abból indultak ki, hogy a különböző minőségű termőföldeken eltérő hozadék realizálódik. A föld tiszta hozadékának megállapításánál az átlagos termelési színvonalat, az elérhető átlagtermést vették alapul, amelyből levonták a gazdálkodók – adott körülmények között – elfogadható költségét. A precíz jövedelmezőségi szint meghatározása végett a gazdálkodásra alkalmas földterületet hét művelési ágba sorolták. A terméseredmények évi átlagát több év átlagtermésének, termény- és termelési költség-alakulásának figyelembevételével állapították meg.

A századfordulói jövedelmezőségi és hozadéki arányok jelentős mértékben megváltoztak. Más a ráfordítások mérete, összetétele, más az árrendszer. Az 1960-as években Magyarországon is elkezdődtek a talajjavítások, a meliorációs munkálatok. A nagyüzemi kerektek között kezdett elterjedni az öntözés. Mindezek a tevékenységek alapján változtatják meg a talaj termékenységét, úgy is lehetne mondani, hogy az egész „habitusát”. Mindezeket a változásokat tetézte az infrastruktúrális rendszer gyökeres átalakulása: megváltoztak a szállítási, közlekedési feltételek stb.

A mai vizsgálatok az bizonyítják, hogy 30-50%-os eltéréseket mutat a régi felmérésekhez képest, ami a földárban torzulást válthat ki. A minőségi különbség meghatározásánál figyelembe vett szempontokat két csoportra oszthatjuk:

1. ökológiai tényezők: éghajlati-, domborzati- és talajviszonyok együttese;
2. közgazdasági tényezők: földrajzi fekvés, lokális lehetőségek, környezetkárosító hatások, jövőbeli anticipált agrár, ipari és infrastruktúrális fejlesztési tervek.

A legutóbbi felmérések 1982 és 1985 között zajlottak, de ezek is a régi szisztéma alapján készültek. A nyolcvanas évek elején voltak olyan kezdeményezések, amelyek megpróbálták bevezetni egy új rendszert, amely azonban nem tartalmazta volna a föld közgazdasági értékét. A rendszerváltás után jogerőre emelkedett kárpótlási törvények visszaállították az aranykorona intézményét. Jelenleg az állami bevétel szempontjából fontos illeték kiszámolásánál az aranykorona-érték alapján kiszámított összeget a hatóság spekulatív számítások segítségével az ese-

tek többségében felfelé kerekíti. Később a jelzőlog-hitelezés elterjedésével komoly kételyek merülhetnek fel az aranykorona rendszer által meghatározott földértékekkel szemben.

Egy adott régióban a földpiac működését és természetesen a földárat is alapvetően befolyásolja a térségben jellemző általános gazdasági folyamatok iránya. Nyilvánvalóan, ha egy adott gazdaság mély recesszióban van, akkor ez negatív hatást gyakorol a keresletkínálat eredőjének alakulására. Ezt tovább erősítheti vagy gyengítheti a földtulajdon társadalmi megítélése. Az egyes időszakokban felerősödik a földnek felhalmozási eszközként történő felfogása, ilyenkor mindenki igyekszik földhöz jutni, ami természetesen a föld árának növekedéséhez vezet.

Az 1994-es földtörvény

A tulajdonnal történő bárminemű rendelkezés csak a tulajdonjog hiteles bizonyításán és bizonyíthatóságán alapulhat. A megvalósításhoz nélkülözhetetlen volt egy a termőfölddel kapcsolatos jogszabály megalkotása, ami sajnos későn született meg az 1994. évi LV. a termőföldről szóló törvény (továbbiakban: TFTv.) formájában.

A termőföld tulajdonának megszerzését a törvény (továbbiakban: TFTv.) csak korlátozott módon teszi lehetővé. Az egyes jogalanyokat különböző módon kezeli, természetesen figyelembe véve, hogy a föld korlátozott mértékben áll rendelkezésre.

• Belföldi magánszemélyek

A törvény a magánszemélyek számára *legfeljebb 300 hektár nagyságú, vagy 6 000 AK⁴ értékű termőföld megszerzését teszi lehetővé. A korlát meghatározása a termőföld sajátos tulajdonságából ered, ami szerint két azonos területnagyságú földterületnek eltérő a termőképessége, tehát az aranykorona értéke. Továbbá a TFTv. 5.§ (2) bekezdése szerint a „termőfölddel együtt önálló ingatlant képző, művelés alól kivett föld területét is figyelembe kell venni” a tulajdonszerzésre vonatkozó korlátok között.⁵*

- Belföldi jogi és jogi személyiség nélküli szervezetek tulajdonszerzése

A TFTv. a belföldi jogi és jogi személyiség nélküli szervezete-

4. A 6.000 AK = 300 ha * 20 AK/ha. Ez átlagos magyar szántó nagyságnál – 16-17 AK/ha – magasabb.

Magyarországon a földminőség numerikus értékének kiszámításában az 1875. évi VII. számú törvény rendelkezik arról, hogy a földet aranykoronában kell mérni. Tehát egy száz éves „találmány” alapján értékelnék a termőföldjeinket?

ket a termőföld-tulajdon szerzés köréből kizárta. Elsősorban a tulajdonszerzés ellenőrzése során felmerülő kételyek miatt látták úgy a törvényalkotók, hogy célszerű őket kizárni ebből a körből. Természetesen itt is él a törvény a kivételek esetével: a Magyar Állam, az önkormányzat, az erdőbirtokossági és legelőbirtokossági társulat és közalapítvány tekintetében.

1997 nyarán beterjesztett törvényjavaslat minden Magyarországon bejegyzett gazdasági vállalkozásnak és egyéb szervezetnek korlátlan termőföldvásárlást engedélyezne. Ez az előterjesztés gyökeres ellentéte a jelenleg is érvényben lévő jogszabálynak. Természetesen a kormány ezen elképzelését egy speciális feltételkörnyezetbe építette, miszerint azon vállalkozás, amely földet kíván vásárolni az csak a székhelye, vagy telephelye szerinti településen – ahol már előzőleg legalább 5 éve mezőgazdasági tevékenységet kell végeznie – vásárolhatna, továbbá legalább középfokú mezőgazdasági képesítésű taggal vagy alkalmazottal kellene rendelkeznie. Ha a vállalkozás a magánszemélyek számára engedélyezett határt túl kívánja lépni, akkor ehhez kell a helyi önkormányzat beleegyezése.

A javaslatot végül is levették az Országgyűlés napirendjéről hosszas politikai csatározás után. Egyik kormánypárt sem merete felvállalni a törvényjavaslat keresztül vitelét a választások tövében. Mindezen politikai vitasorozat bebizonyította azt, hogy politikai érdekek vezérlik döntéshozókat, s nem a gazdasági szempontok. A javaslat további finomítása lehetővé tette volna azt, hogy a földpiac fejlődésnek induljon az EU-hoz való csatlakozási tárgyalások megkezdésével egyidőben.

A Magyar Állam nevében különböző állami szervek szerezhetik meg a termőföld tulajdonjogát korlátozás nélkül. Az állami szervek ezek után a megszerzett termőföld tulajdon kezelőivé válnak⁵.

A TFTv. a szövetkezeteket kizárja a földtulajdon szerzésének köréből. A korábbi évtizedek meghatározó mezőgazdasági gazdálkodási formája, a szövetkezetek esetében hiba volt a korábbi rendelkezéseket hatályon kívül helyezni, hisz ez a szövetkezeti földtulajdoni forma fennmaradását jelentené, ami szerint a szövetkezet közgyűlésének határozata alapján maga is szerezhetne földtulajdont. A hatályon kívül helyezés azt az érzetet kelti, hogy a szövetkezet nem lehet földtulajdonlás alanya.

5. Példa: ha valaki 150 ha termőfölddel rendelkezik, ez magában foglal 10 ha művelés alól kivett földterületet. Az illető további 160 ha földet kíván vásárolni, ami szintén tartalmaz 5 ha művelés alól kivett földterület is. Ebben az esetben ha a 300 ha-os szerzési korlátot vesszük figyelembe, akkor láthatjuk: 150+160= 310 ha, de a törvény 5. § (2) bekezdése szerint a 15 ha művelés alól kivett földterület nem lehet levonni, így a gazda számára ez a vásárlás törvénybe ütközne. Ebben az esetben lép be a 6 000 AK értékes korlát, ami alapján már lehetővé válhat a földtulajdonszerzés.

6. A kezelői jogokról a TFTv. 82-87. §-ban rendelkezik.

Márpedig aligha vitatható, hogy ha a tagság ilyen vonatkozású döntést hoz, a szövetkezet vásárolhat földet. A Polgári Törvénykönyvben szabályozott tulajdonszerzési jogcímek: pl.: öröklés, életjáradéki vagy eltartási szerződés alapján szerzett földtulajdon csak megerősíti ezt.

• Külföldiek tulajdonszerzése

A TFTv. a külföldiek tekintetében definiálja mind a magánszemélyt, mind a jogi személyt (továbbiakban: külföldiek). Külföldi magánszemély az a nem magyar állampolgár, aki nem bevándorolt, illetve menekült státuszban ismert. Külföldi jogi személy az, aki bejegyzés alapján külföldi székhellyel rendelkezik.

Külföldiek a jogszabály szerint sem termőföld, sem természetvédelmi terület tulajdonjogát nem szerezhetik meg. A jogalkotó azon szándéka érvényesül, hogy – egy olyan helyzetben, ahol nincs földpiac, emiatt nincs a földnek ára és forgalmi értéke – ne foszthassák ki a külföldiek a nemzeti kincset jelentéktelen összegeért.

Az Európai Unió joggyakorlatában megfogalmazottakkal a magyar felfogás ellentétes. Az Európai Unió bevett általános gyakorlat szerint minden polgárának biztosítja a szabad letelepedés jogát, a foglalkozás gyakorlásának szabadságát és megkülönböztetés nélküli tulajdonszerzését. Ezen általános elv megfogalmazásán túl az egyes tagállamok hatáskörébe utalja a konkrét szabályok megfogalmazását. Így a szabályok országonként és régióinként eltérőek. Általánosan megfogalmazható feltételek: szakképzettség, szakmai gyakorlat, személyes közreműködés, megfelelő tőkeerő, helyben lakás (letelepedés), az eredeti lakók elővásárlási jogának biztosítása. Magyarországgal szomszédos országokban is általánosan igaz a külföldi magánszemélyek földvásárlási tilalma. Mindössze Csehországban szabad a bejegyzett cégek számára a földvásárlás. A külföldiek földtulajdonhoz jutásának kérdésében zajló vitában a magyar agrárszakemberek álláspontjait a következőképpen lehetne összefoglalni:

- Külföldiek számára termőföldet eladni nem szabad, ehelyett 30-40 éves koncesszióba adást preferál;
- Csak a tőkeerős külföldi befektetők számára kell lehetővé tenni a földtulajdonszerzést (ki minősül tőkeerősnek?);
- Vannak olyan nézetek, hogy addig nem szabad a külföldiek számára lehetővé tenni a földtulajdon megszerzését, míg Magyarország nem lesz az Európai Unió tagja.

A földek áralakulásában jelentős szerepet játszanak az állami agrárpolitika által foganatosított támogatások. Ennek magyarázata a költségvetés által juttatott támogatásokban (pl.: ugaroltatási támogatások az EU-ban) keresendő, amelyek jövedelememelkedést, hozadék-növekedést váltanak ki.

A földtulajdonlás körének kibővítése, a külföldiek előtt a sorompók felengedése jelenleg ma Magyarországon egy rendkívül erős spekulációs hullámot indította el. A hazai árak töredékei az Európai Unióban kialakult áraknak.

A táblázatban szereplő adatok tükrében megalapozott a spekulációval szembeni félelem. A külföldi adatokat a hazaiakkal összehasonlítva egyértelműen kijelenthető, hogy ma Magyarországon a földpiac egyáltalán nem alakult ki, vagy csak nagyon szűk körben működik. A tényleges földforgalom a kis parcellákra, városon belüli vagy a város határában lévő zártkertekre, szőlőkre, gyümölcsösökre korlátozódik.

A magyar piac

Magyarországon a piac szempontjából korrekt földárak és bérleti díjak kialakulásának csak abban az esetben van reális esélye, ha az agrárszektor termelése fel lendül, a jövedelmezőség megteremtődik. Termőföld vásárlásának vagy bérlésének egy racionálisan gondolkodó gazda számára csak akkor van értelme, ha az ár vagy a bérleti díj megtérül. De mindezen folyamatok csak akkor válhatnak realitássá, ha kikényszerítünk egy élénkebb földforgalmat. Ennek elérése véget kellene szüntetni a forgalmi, tulajdoni és használati korlátozásokat.

Magyarországon a földpiac csak nagyon szűk körben működik. A piac megélénküléséhez – az elmúlt negyven év tapasztalata alapján – semmiképpen sem állami intézkedés szükséges, de az állami korlátozó-

Ország	Földár (Ezer Ft / ha)
Anglia	1022
Ausztria (Karintia)	3 120-9 165
Belgium	2539
Dánia	1275
Finnország	562
Hollandia	3921
Luxemburg	12 488
Magyarország	80-160
Németország (nyugat)	3271
Németország (kelet)	820
Olaszország	932
Spanyolország	780

Forrás: Világgazdaság, 1997. május 29.

sok feloldása mérföldkő lehet. Nem szabad megtiltani a külföldiek földszerzését, hiszen ez egy dopping eszköz lehet a piac élénkítése tekintetében. A földszerzési tilalom elsődleges indoka a „nemzet vagyonának elkótyavetyélése”, áron alul történő értékesítése. Az EU szintjére való áremelkedés feltétele a piac aktivitása. A földtörvény jövőbeli lehetséges módosítása során a törvényhozóknak nem a politikai (a spekulációs) érdekeiket kellene elsősorban érvényesíteniük, hanem az ország gazdasági – ezen belül az agrárszektor – felemelkedése által kívánatosat szem előtt tartani, ami a földforgalom, -tulajdon és -használat piacosítását jelenti.

Szerzőnk Ph.D hallgató, JPTE KTK

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Marketing & MENEDZSMENT

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:

Budapest VI., Nagymező utca 21.

Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-39-49 • Fax: 331-6343

Kertészeti termékmarketing New Jersey államban

Az USA „kertállama” kertészeti termékmarketingjének sokszínűsége jelentős tanulságokkal szolgálhat a hazai szakemberek számára. A zöldség-gyümölcs értékesítési formák közül legelterjedtebb a szövetkezeti értékesítés, melynek hazánkban is vannak úttörő vállalkozásai. Emellett megtalálhatók a nagybani piaci értékesítési formák, a brókereken keresztül történő értékesítés és a különböző „szedd magad” akciók is. A kertészeti termékek kereskedelmét a Szövetségi Marketing Rendelet keretében szabályozzák, melynek segítségével elfogadható szinten próbálják tartani a termelői és fogyasztói árakat, folyamatosan jó minőségű terméket biztosítanak a lakosság részére, valamint segítik a kis méretű farmok piacra jutását. Figyelenre méltók az állami Farm Bureau közösségi marketing-programjai, akciói és az export ösztönzését szolgáló támogatási rendszerek. Különleges jelentőséggel bír a Piaci Hírszolgálat, mely szövetségi-állami intézmény, és megbízható piaci információkat szolgáltat a termelők és a vásárlók részére.

New Jersey-t az Amerikai Egyesült Államokban „A kertállam” („The Garden State”) névvel illetik. Az állam összterülete 21 ezer km², ebből 19.200 km² földterület és 1.800 km² vízzel borított terület. A földterület 17 %-a alkalmas mezőgazdasági művelésre, melynek legnagyobb részén dísznövények, zöldségek (spárga, káposzta, uborka, saláta, paprika, bab, spenót, paradicsom a legfontosabbak) és gyümölcsök (alma, őszibarack, áfonya, vörös áfonya, szamóca) termesztése folyik. A térség földrajzi és talajtani adottságai, valamint a klimatikus viszonyok optimálisak a kertészeti termékek termeléséhez.

Az államban 1997-ben 9400 farm működött, összesen 332.000 ha területen gazdálkodtak, és 777 millió USD értéket állítottak elő. A farmok számát és az átlagos farmméret alakulását jelző adatokból kitűnik, hogy az államban a földhasználat és birtokméret struktúrája stabilnak mondható, bár hosszabb időtávlatban tendencia az a koncentrációs folyamat, amely a fejlett mezőgazdasággal rendelkező országokra jellemző.

A mezőgazdasági művelésre alkalmas földterület ára 20.725 USD/ha volt 1997-ben, ami a legmagasabb érték az Egyesült Államokban. Jelentős a bérelt területek aránya, a földbérleti szerződéseket általában 5-10 éves időtartamra kötik, bár törvény nem szabályozza sem a minimális, sem a maximális bérleti időtartamot.

A földbérleteket – csakúgy, mint a termelési költséget, illetve az értékesítési árakat – nagyban befolyásolják a közeli nagyvárosok.

Az egyes mezőgazdasági ágazatok éves árbevételéből történő részesedését az 1. táblában foglaltuk össze.

Az adatok alapján megállapítható, hogy az összes árbevételből legnagyobb arányban az üvegházi termesztés és a különböző technológiákkal végzett gyep-

1. tábla

Az egyes mezőgazdasági ágazatok részesedése az 1997-ben megtermelt termék összes árbevételéből

Mezőgazdasági ágazat	Árbevétel (millió USD)	(%)
Üvegházi termesztés, gyepelőállítás	255	32,9
Zöldségtermesztés	166	21,5
Gyümölcstermesztés	110	14,2
Lótenyésztés	101	13,0
Szántóföldi növénytermesztés	67	8,2
Tejelő szarvasmarha-tartás	41	5,4
Baromfitenyésztés + tojástermelés	26	3,4
Egyéb	11	1,4
Összesen	777	100

Forrás: New Jersey Department of Agriculture 1998.

előállítás részesedett. Emellett a szabadföldi zöldség- és gyümölcsstermesztés képvisel jelentős volument.

A kertészeti termékek jelentős részét az Észak-keleti régióban értékesítették, a térségben levő metropoliszok ideális felvevőpiacnak bizonyulnak.

Az államban termelt legfontosabb gyümölcs- és zöldségfajok termelési és értékesítési mutatóit a 2. és 3. táblák tartalmazzák.

Az államban néhány termék esetében jellemző a jövedelmezőség csökkenése, amiért a magas termelési költségek és az alacsony szövetségi támogatási szint okolható. A termelés jövedelmezőségi szintjének csökkenése ellenére a farmerek jövedelme megközelítőleg azonos az iparban dolgozókéval. Általános jelenség, hogy a család összes jövedelmét nemcsak a farmról származó bevétel jelenti, hanem más, kiegészítő tevé-

2. tábla
A legjelentősebb gyümölcs- és zöldségfajok termelési adatai
1994-1996.

Termék	Termőterület, ha			Hozam, t/ha		
	1994.	1995.	1996.	1994.	1995.	1996.
Alma	1660,5	1660,5	1660,5	19,00	20,78	16,22
Őszibarack	4374,0	4374,0	4374,0	7,71	7,20	8,02
Áfonya	3078,0	3118,5	3118,5	4,60	5,06	4,91
Szamóca	182,3	182,3	182,3	3,89	4,26	4,39
Káposzta	931,5	891,0	931,5	37,63	20,70	41,39
Uborka	931,5	931,5	891,0	25,71	23,83	18,81
Paprika	2106,0	2146,5	2025,0	38,88	20,07	27,60
Paradicsom	1822,5	1822,5	1660,5	18,19	22,58	21,32

3. tábla
A legjelentősebb gyümölcs- és zöldségfajok értékesítési
átlagairól és a termés értéke 1994-1996

Termék	szezoni átlagár USD/kg			termés értéke USD/ha		
	1994.	1995.	1996.	1994.	1995.	1996.
Alma	0,35	0,35	0,34	6,40	6,84	5,28
Őszibarack	0,73	0,86	0,97	5,19	5,98	7,68
Áfonya	1,64	1,68	2,16	7,53	8,49	10,57
Szamóca	1,07	1,24	1,35	4,17	5,19	6,05
Káposzta	0,22	0,23	0,30	8,37	4,81	12,47
Uborka	0,34	0,35	0,31	8,86	8,35	5,88
Paprika	0,55	0,57	0,50	21,36	11,38	13,73
Paradicsom	0,87	0,65	0,67	15,83	14,67	14,20

Forrás: NJDA 1998. adatok alapján számítva

kenységet is folytatnak (pl. mezőgazdasági gépek, alkatrészek, illetve műtrágya értékesítés, szolgáltatások végzése). Bizonyos termékek esetében (pl. gyapot, búza, kukorica) a termelők az elmúlt években igénybe vehettek ártámogatást, azonban az ár- és jövedelmtámogatási rendszert fokozatosan felváltja az exportösztönzés, illetve a környezetvédelmi célokra, beruházásokra felhasználható támogatás. Az exportösztönzés elsődleges oka, hogy a Mezőgazdasági Minisztérium (USDA) adatai szerint 1997-ben csökkent a mezőgazdasági termékek exportja, mégpedig 2 milliárd USD-ral a '96-os szinthez képest (Élelmiszermarketing körkép 1997.).

A különféle támogatási rendszerekkel, illetve a zöldség-gyümölcs termékek értékesíté-

sével kapcsolatos kérdéseikkel a termelők az un. Farm Bureau-hoz fordulhatnak (amennyiben a szervezet tagjai közé tartoznak), amely a Mezőgazdasági Minisztérium (Department of Agriculture) fennhatósága alá tartozó hivatal. A tagság önkéntes, a termelők többsége tagja ennek a szervezetnek, mivel az éves tagdíj befizetésével (125 USD/év) különféle szolgáltatások igénybe vételére jogosultak (termeléssel kapcsolatos szaknácásadás, termelési és értékesítési adatok stb.).

Értékesítési formák

New Jersey állam zöldség-gyümölcs termelőinek mintegy 50%-a tagja értékesítő szövetkezetnek. Ezek a szövetkezetek nemcsak az értékesítést végzik, hanem szerepet vállalnak a közös beszerzésben és a termelés, termeltetés koordinálásában is. Sok farmer azért nem elégedett ezekkel a szövetkezetekkel, mert időszakosan előfordul, hogy magasabb árat tudnak elérni egyéb értékesítési csatornákon keresztül. A Farm Bureau célul tűzte ki a szövetkezetek népszerűsítését, hiszen ily módon hosszú távon biztonságosabb az értékesítés, és a szövetkezet vezetését egy – a termelőktől független – rugalmas, marketing szemléletű, központi menedzsment látja el. Ennek a menedzsmentnek a feladata a vásárlókkal történő kapcsolattartás és az új, lehetséges vásárlók felkutatása, amelyek New Jersey-ben is elsősorban a szupermarketek, hiszen azok igényelnek folyamatosan kiváló minőséget és kiegyenlített beszállítást - amit elsősorban szövetkezeti méretekben lehet biztosítani.

Az Egyesült Államokban az élelmiszerek vásárlásának legfőbb színtere a szupermarket. Egy vizsgálat szerint az amerikai fogyasztók 94%-a rendszeresen vásárol a szupermarketekben, 50%-uk időnként keresi fel a tag-sághoz kötött élelmiszer-áruházakat és diszkontáruházakat. A nagy többség (81%) sohasem jár kiskereskedelmi „csemegeboltokba” (The Food Institute Report). Az USDA Gazdasági Kutató Szolgálat adatai szerint az amerikai családok átlagosan jövedelmük 10,9%-át költik élelmiszerre (ez az arány Japánban 25%, a volt Szovjetunió utódállamaiban 30%, Indiában 53%) (Morrison, 1998.).

Azok a termelők, akik nem tagjai értékesítő szövetkezetnek, általában un. „brókereken” keresztül próbálják eladni termékeiket. A bróker vállalkozások feladata, hogy a vásárlókat felkuttassák és az értékesítési szerződést a farmerek nevében meg-

A termelés jövedelmezőségi szintjének csökkenése ellenére a farmerek jövedelme megközelítőleg azonos az iparban dolgozókéval.

az ár- és jövedelmtámogatási rendszert fokozatosan felváltja az exportösztönzés, illetve a környezetvédelmi célokra, beruházásokra felhasználható támogatás.

kössék, amiért az eladott áru értékének bizonyos százalékában részesülnek. A bróker cég nem veszi meg az árut a termelőtől, kizárólag közvetítő tevékenységet végez, így módon az értékesítés felelőssége tehát a farmerre hárul.

Az értékesítés egyik formája a nagybani piacokon (terminal markets) történő árusítás. New Jersey állam legnagyobb nagybani piaca az ún. Vineland Auction, ahol a friss zöldségek és gyümölcsök nagybani árusítása folyik. Ez a piac az állam déli részén fekszik, és mintegy 300 környékbeli termelő a tagja. Mivel ezen a piacon szezonális, kiegyenlített az árukínálat, a piac vezetősége egy Közép-Mexikói piaccal folytat tárgyalásokat a téli időszakra vonatkozó importról. A kölcsönösen előnyös együttműködés alapja az lenne, hogy a mexikóiaknak szükségük van a New Jersey-beli disztribútorokra, a New Jersey-i vásárlóknak pedig az egész éven keresztül tartó, kiegyenlített kínálatra. A NAFTA (North American Free Trade Agreement, Észak-Amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény) elveinek megfelelően tervezett együttműködés egyes vállalatoknak, elsősorban a szállítmányozással foglalkozóknak nagyobb piacot jelent, több zöldség-gyümölcsstermelő (főleg Floridában és Kaliforniában) viszont tart az olcsóbb mexikói árutól.

Több New Jersey-beli termelő az államon kívül eső, de ahhoz közel elhelyezkedő nagybani piacokra szállítja áruját. Egy ilyen piac a New York Bronx negyedében található „Hunts Point” piac, ahova az Egyesült Államok egész területéről érkeznek áruval megrakott kamionok. A másik, az előbbinél méretben kisebb nagybani piac a „Philadelphia Produce Terminal”. Mindkét piacon elsősorban brókerek kötik az üzleteket, meglehetősen magas ügynöki jutalék ellenében. Ezeknek a nagybani piacoknak nagy hátrányuk, hogy szolgáltatásaikban inkább vásárló mint eladó központúak. A piacokról a kisebb volumenben termelők kiszorulnak, nincs igazán esélyük a nagyobb vállalatokkal szemben. A szövetkezetek népszerűsítésével párhuzamosan a Farm Bureau célja a brókereken keresztül értékesítés visszaszorítása.

Több termelő „szedd magad” (Pick-Your-Own, U-pick) akciókkal értékesíti termését. A Farm Bureau évente készít egy kiadványt, amelyben felsorolja az ilyen módszerrel árusító farmok címét és adatait, illetve ezekhez az adatokhoz az Interneten keresztül is hozzájuthatnak az érdeklődők.

A fenti módszerekkel el nem adott, fennmaradó árut gyakran közvetlenül a farmról, a kiskertből adják el a farmerek. A piacoktól távolabb eső farmokon egyre jellemzőbb lesz ez a vásárlók által is kedvelt forma, hiszen így nincs köztes szereplő az értékesítésben, aki miatt a vásárlónak magasabb árat kellene fizetnie. A farmerek is előnyösnek tartják ezt a megoldást, gyakran magasabb árbevételhez jutnak a közvetlen értékesítéssel, mintha nagykereskedőnek értékesítenék árujukat.

A kertészeti termékek értékesítésénél elsősorban a minőség dominál. Léteznek érvényben levő, a friss

zöldség-gyümölcsökre vonatkozó minőségi szabványok, de ezek előírásait a farmerek általában nem tartják be, a minőséget ellenőrző szervek pedig nem tartják be szigorúan. A farmerek egyértelmű célja a minőségi termelés, hiszen csak a kiváló minőségű terméket tudják eladni – ez kellőképpen ösztönzi őket a vásárlók igényeinek figyelembevételére. Az áru-előkészítés, csomagolás megkönnyítésének érdekében állami tulajdonban levő manipuláló telepek állnak a farmerek rendelkezésére. Ezekben a telephelyeken adott díjszabás befizetése mellett igénybe vehetik a válogató-osztályozó-csomagoló berendezéseket.

Szövetségi marketingszabályozás

Szövetségi szinten az ún. Federal Marketing Orders (Szövetségi Marketing Rendelet) keretében szabályozzák a kertészeti termékek kereskedelmét. A mezőgazdasági, kertészeti termékek kínálatának, készletállományának és árainak alakulásáról a Mezőgazdasági Marketing Hivatal (USDA Agricultural Marketing Service) gyűjt információkat, valamint időszakonként a Hivatal ellenőrzi a minőségi osztályozást és a szabványok betartását (minőség, méret, csomagolás stb.). Amennyiben az ellenőrzött áru nem elégíti ki a minőségi követelményeket, akkor feldolgozásra (pl. konzerv, ivólé) jótékonyági célra (adomány) vagy állati takarmányozásra kerül.

A marketing szabályozása növeli a termelői árakat és megakadályozza az árak és a kínálat nagy ingadozását. Új marketingrendeletet a Mezőgazdasági Minisztérium engedélyével lehet hozni. Ilyen rendeletek javaslatával általában a feldolgozóipar és a kereskedelem lép fel, és az általuk összeállított tervezetet az érintett termelők kétharmadának el kell fogadnia a hatályba léptetéshez. A Minisztérium által elfogadott rendelet végrehajtása a termelők által, vagy a termelők és felvásárlók összefogásával létrehozott bizottságok feladata.

A marketing-szabályozásra illetve a rendeletek betartásának ellenőrzésére a Mezőgazdasági Minisztérium évi 8-10 millió USD-t költ, a többi költséget a kereskedelem és a feldolgozóipar fedezi. A viszonylagosan alacsony költségek miatt a törvényhozás általában elfogadja ezeket a rendelkezéseket, mivel ezek segítségével tudják a termelői és fogyasztói árakat stabilizálni illetve elfogadható szinten tartani, valamint folyamatosan magas minőségű terméket biztosítani. Ezek a rendelkezések segítik a kis méretű farmok piacra jutását is (Markó et al. 1994.) (www.ams.usd.gov 1998. május).

Közösségi marketingprogramok, akciók

A New Jersey Department of Agriculture Farm Bureau 1995-ban indította el a „Jersey Fresh – Fresh and Delicious”

(Friss Jersey-ből – friss és ízletes) programot az államban termelt zöldségek-gyümölcsök értékesítésének elősegítése céljából. A program logóját a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra. A „Jersey Fresh” akció logója



1996. július-december és 1997. április-június között a „Jersey Fresh” üzenetet majdnem 46 millió háztartásba juttatták el a kábel TV-n és a TV-reklámokon keresztül. A TV-reklámok megerősítésére és annak érdekében, hogy a vásárlók könnyebben beazonosíthassák a „Jersey Fresh” termékeket kedvenc üzleteikben vagy a piacokon, 500 színes táblát helyeztek el a legfontosabb kiskereskedelmi üzletláncok üzleteiben és számos piacon New England térségben (a Jersey Fresh termékek legfontosabb felvevőpiaca). Az akció hatását egyértelműen pozitívnak tartják. Tanulmányban foglalták össze az akcióval kapcsolatos tapasztalatokat, mely szerint a New York – Philadelphia térségben vásárlók 38 %-a ismerte a Jersey Fresh programot, és a válaszadók 54 %-a szívesebben vásárolta a program által beazonosítható termékeket. A vásárlók a program befejeztét követően is igényelték a New Jersey-ből származó, Jersey Fresh címkével ellátott termékeket.

A TV-csatornákon keresztül 30 perces ismertető kisfilmekből álló sorozatot mutattak be 1995-ben és 1996-ban, a nyári-őszi termesztési főszezonban. A kisfilmekben farmokat és farmokon dolgozó családokat mutattak be, valamint különféle, mezőgazdasággal kapcsolatos adatokat közöltek és nyomon követték számos zöldség-gyümölcs termesztésének menetét. A TV-program keretében megismerhették a fogyasztók ezen termékek tárolási igényét és felhasználási lehetőségeit. Az így bemutatott termesztett növények az áfonya, őszibarack, csemege kukorica, paradicsom, alma és a vörös áfonya voltak. A Jersey Fresh programra a termesztési szezonban, 10 hónapon keresztül folyamatosan figyelmeztették a vásárlókat.

Az elkövetkező években szeretnék kiterjeszteni a bemutatott termékek körét, tervezik az üvegházi dísznövények, gyógy- és fűszernövények, valamint a tejtermékek bemutatását is.

A Farm Bureau koordinálásával és az Egészségügyi Minisztériummal együttműködve folytatják a Farmtermékek a Rászorulóknak Programot (Farmers Market Nutrition Program). A program keretében 1997-ben megközelítőleg 157.000 USD értékben adtak ki csekkeket több mint 8000 rászoruló gyermeknek, kismamának. Ezeket a csekkeket friss gyümölcsre és zöldségre válthatták be közel 100 útmenti üzletben és 41 kisebb piacon. Ezzel a programmal hagyományt

folytatnak, hiszen évről-évre nagy szerepet szánnak az élelmezési segélyprogramoknak (Markó et al. 1994.)

A program sikere miatt '97. végén New Jersey állam számos megyéjében egy hasonló, kísérleti programot indítottak el, elsősorban az idős, nyugdíjas lakosokra gondolva. Ezek a programok további bevételt jelentenek a farmoknak, ugyanakkor több ezer nem megfelelő módon táplálkozó gyereknek, anyának és idős embernek kiváló lehetőség a friss zöldség- és gyümölcsfogyasztás növelésére.

A fogyasztás növelését tűzte ki célul a „Home Grown Champions” (Otthon Nevelt Bajnokok) program, melyben 4 szupermarket lánc üzletei és kiskereskedői üzletek működtek együtt. A program keretében „Home Grown Champions” reggeliket szolgáltak fel 8-14 éves gyerekeknek, egy héten keresztül, szeptember hónapban. Ezekben a reggeliken 5, New Jersey államban élő olimpiai bajnok is részt vett. Az étkezések alatt az olimpiakonok hangsúlyozták a gyerekeknek a zöldségek és gyümölcsök, valamint az egészséges táplálkozás fontosságát. Hasonló népszerűsítő programok folytak egész éven keresztül, bátorítva a New Jersey-i polgárokat arra, hogy naponta legalább 5 alkalommal egyenek friss zöldséget és gyümölcsöt az egészségük érdekében.

Nyár elejétől november végéig New Jersey legforgalmasabb autópályái mentén, 4 pihenőhelyen alkalmi üzleteket alakítottak ki. Ezekben a kis üzletekben az utazók „Jersey Fresh” termékeket vásárolhatnak, elsősorban gyümölcsöket, de árusítanak zöldségfélét és virágokat is.

Az export növelését nemcsak különféle támogatásokkal ösztönzik. Az elmúlt évben Chicagóban (Illinois) került megrendezésre az Élelmiszerexport Vásár (U.S. Food Export Showcase). A Mezőgazdasági Minisztérium támogatásával pavilont állítottak fel a New Jersey-i kis- és közepes méretű mezőgazdasági és élelmiszeripari cégeknek. A kiállítás rendkívüli sikerét igazolja a 42000 hazai és nemzetközi látogató, valamint az a tény, hogy a termékeiket kiállító cégek többsége azonnal új értékesítési szerződéseket kötött külföldi vásárlókkal. Mindezen felül, a vásáron való részvétel eredményeként, a kiállítók várakozásai szerint az elkövetkező két évben akár 9 millió USD-ral is megnövekedhet a forgalmuk.

A Keleti Egyesült Államok Mezőgazdasági és Élelmiszerexport Tanácsának (Eastern United States Agricultural and Food Export Council, EUSAFEC) támogatásával számos New Jersey-beli mezőgazdasági és feldolgozóipari cég vehetett részt nemzetközi kiállításokon és vásárokon, mint pl. a párizsi SIAL '96, vagy a kölni ANUGA '97 vásárokon. Azon vállalkozásoknak, amelyek szeretnék export/import tevékenységet folytatni, a Mezőgazdasági Minisztérium évente megjelentet egy kiadványt. Ebben a kiadványban szerepelnek a New Jersey-i külkereskedelmet folytató cégek statisztikai adatai, a lehetséges üzleti partnereket tartalmazó lista, valamint a külkereskedelmi szerződések legfontosabb adatai. Ezen kiadvány alapján

„A Kertállam” friss zöldség- és gyümölcsexportja az elmúlt két és fél évtized alatt rendkívüli emelkedést mutat, az 1971. évi 4,2 millió USD-ral szemben 1997-ben 27,3 millió USD volt a kertészeti termékek exportjának értéke.

Természetesen nemcsak az államhatáron kívül rendezett vásárokon vannak jelen a termelők. New Jersey államban évente megrendezésre kerül a mezőgazdasági vásár, 1997-ben immár 21. alkalommal mutathatták be termékeiket a nagyközönségnek az állam termelői és feldolgozóipari vállalatai.

Piaci Információk

A kertészeti árukat termelő farmerek körülbelül 40%-ának van számítógépe, szinte valamennyien rendelkeznek Internet elérési lehetőséggel. A jövőben a tervek szerint ezt a lehetőséget kihasználnák nemcsak az adatok szolgáltatásakor, hanem adatgyűjtéskor is.

A Piaci Hírszolgálat (Market News Service) egy szövetségi-állami intézmény, melynek feladata a torzítatlan, megbízható piaci információk gyűjtése és továbbítása mind a termelők, mind a vásárlók felé. Annak érdekében, hogy a New Jersey-i termelők megtartsák és fokozzák versenyképességüket - hiszen romlandó és szezonális termékekről van szó, melyek ára napról-napra, sőt óráról-órára változik -, a Piaci Hírszolgálat naponta összegyűjti a felhozatalra és az arra vonatkozó

adatokat a Vineland Aukcióról. Ezeket az adatokat aztán továbbítják a szövetségi központba, ahol feldolgozzák és a termelőknek, nagykereskedőknek, illetve a vásárlóknak hozzáférhetővé teszik. Így a felhozatali, az ár és a piaci feltételeket bemutató adatok gyors és rendszeres szolgáltatása lehetővé teszi a piac hatékony működését (Forrás: www.ams.usda.gov 1998. február).

Felhasznált irodalom

Élelmiszer-marketing körkép 2. 1997/II., 50-51.

Élelmiszer-marketing körkép 8. 1998/III., 82.

Henderson, D.R.: *Farm product assembly market in the future farm and food System Cooperative Extension Service*. Michigan State University 12. sz. kiadványa.

Markó B. - Palkovics M. - Popp J.: *A mezőgazdaság és támogatása az USA-ban*. Georgikon kiskönyvtár, Budapest - Keszthely - Washington, 1994.

Morison, M.: *Abundance of flavour ALFA News* (a publication of the Alabama Farmers Federation). 1998. nyár, 12.

New Jersey Agriculture Annual Report 1997. *The importance of wholesale produce markets*. USDA és AMS kiadványa, 1991. március.

Wholesale food distribution center growth and development. Az USDA és Agr. Marketing Service kiadványa, 1989. szeptember.

www.ams.usda.gov/fv/PDFpubs/moab.pdf: Federal Marketing Orders 1998. máj. (lekérdezés: 1998. október 20.).

www.ams.usda.gov/fv/PDFpubs/mnb.pdf: Fruit and Vegetable Market News 1998. febr. (lekérdezés: 1998. október 20.).

Szerzőink: Hollósi Erika PhD-hallgató

és Sántha Tamás egyetemi adjunktus,

PATE Mezőgazdaságtudományi Kar, Mosonmagyaróvár



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

Az innováció és a kisvállalkozások dilemmái*

Kis- és középvállalkozások (KKV) szerepének és gazdasági súlyának meghatározása

Az EU csatlakozás tükrében nem használható Magyarországon sem más definíció, mint az EU által elfogadott osztályozási rendszer. Ugyanakkor célszerű az EU kategóriáktól - melyek csupán létszámhatárokat húznak meg - bizonyos mértékig eltérni és a definiálásnál az árbevételt és a mérlegfösszeget, mint mutatókat figyelembe venni.

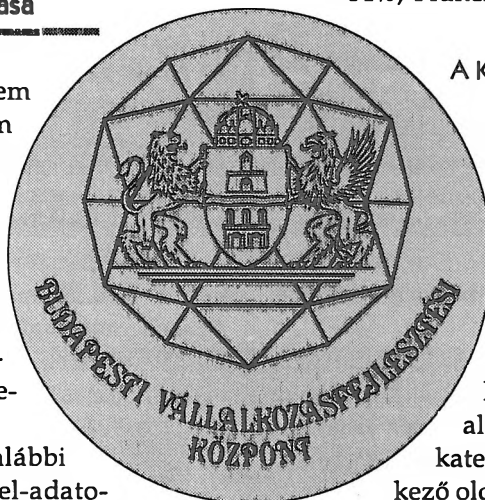
Ennek megfelelően az alábbi foglalkoztatotti létszám- és bevétel-adatok használhatjuk, figyelembe véve a Kisvállalkozói Törvény kidolgozása során megfogalmazott IKIM ajánlásokat:

- **mikrovállalkozás:**
foglalkoztatotti létszám: 1-10 fő
nettó árbevétel: legfeljebb 1 milliárd Ft
mérlegfösszeg: legfeljebb 600 millió Ft
- **kisvállalkozás:**
foglalkoztatotti létszám: 11-50 fő
nettó árbevétel: legfeljebb 1 milliárd Ft
mérlegfösszeg: legfeljebb 600 millió Ft
- **középvállalkozás:**
foglalkoztatotti létszám: 51-250 fő
nettó árbevétel: legfeljebb 5 milliárd Ft
mérlegfösszeg: legfeljebb 3,75 milliárd Ft
- **nagyvállalkozás:**
foglalkoztatotti létszám: 251 fő felett

Néhány adat a KKV-k súlyának jellemzésére az EU-ban¹

OECD országok munkaerejének 60-70%-át foglalkoztatják a KKV-k, a GDP-hez való hozzájárulásuk min-

den országban jelentős (USA 48%, Spanyolország 64%, Franciaország 61%, Németország 34%).



A KKV-k súlya Magyarországon

Az összes működő vállalkozás száma 1995-96-ban a KSH adatok alapján mintegy 698.000-re tehető. A korábbi évek nagy felfutása után a vállalkozások számának bővülése megállt.

A vállalkozások összetételére a mikrovállalkozások túlsúlya jellemző. A KSH 1998. júliusi adatai alapján a hazai vállalkozások méretkategória szerinti összetétele a következő oldalon olvashatóak szerint alakul:

A KKV-k súlya az EU munkaerő piacán		
Összes vállalkozás száma	16,35 millió	100 %
Ebből:		
• mikrovállalkozás	15,2 millió	92,9 %
• kisvállalkozás	975 ezer	6,3 %
• középvállalkozás	145 ezer	0,7 %
• nagyvállalkozás	15 ezer	0,1 %
Foglalkoztatotti létszám	101,35 millió	100 %
Ebből:		
• mikrovállalkozás	31,45 millió	31 %
• kisvállalkozás	20,5 millió	20 %
• középvállalkozás	20,45 millió	20 %
• nagyvállalkozás	28,9 millió	28 %
Összes forgalom	12262,5 milliárd ECU	100 %
Ebből:		
• mikrovállalkozás	2889,9 milliárd ECU	24 %
• kisvállalkozás	2510,25 milliárd ECU	21 %
• középvállalkozás	3229,75 milliárd ECU	26 %
• nagyvállalkozás	4106,25 milliárd ECU	33 %

* A szerző 1998. október 15-én Szegeden a JATE-n rendezett innovációs konferencián tartott előadásának anyaga.

1. Forrás: SME Review, 1997.

- mikrovállalkozás 96,5 %
- kisvállalkozás 2,71 %
- középvállalkozás 0,64 %
- nagyvállalkozás 0,15 %

A KKV-k foglalkoztatásban elfoglalt részaránya 1996-os adatok alapján (a vállalkozások által foglalkoztatott összlétszám: 2.141 ezer fő):

mikrovállalkozás	346 ezer	16,1 %
kisvállalkozás	331 ezer	15,4 %
középvállalkozás	516 ezer	24,1 %
nagyvállalkozás	951 ezer	44,4 %

Az innováció fogalmi meghatározása KKV-k esetében

Az innováció igen tág fogalom. Az általános definíciók szerint magában foglalja az új technológiával vagy új termékkel kapcsolatos ismeretek létrehozását, valamint maguknak az új termékeknek vagy technológiáknak a megvalósítását és piaci bevezetését.

Ezen belül a különböző elméletek alapján több fázist különböztethetünk meg.

Schumpeter szerint például a technikai változások három fázisa különíthető el:

1. Első fázis az invenció, azaz a feltalálás, új ötletek kifejlesztésének időszaka.
2. Második fázis az innováció, az új ötletek, találmányok piacképes termék/termelési folyamat alakítása.
3. Harmadik fázis a diffúzió, az elterjedés szakasza, amikor az új termék illetve termelési folyamat betör a potenciális piacokra.

Véleményem szerint az innováció végigkíséri egy vállalkozás egész életútját, megszületésétől a megszűnéséig, csupán minden szakaszban más-más formában és nagyságrendben jelenik meg. Itt kell leszögezni, hogy ezen előadás keretein belül nem csak a klaszszikus értelemben vett technikai változásokat tekintem innovációnak, hanem annak egy szélesebb, véleményem szerint a KKV-ra jobban alkalmazható meghatározását szeretném kifejezni.

Ennek megfelelően innovációnak tekintem például a vállalkozói ötletet, tudást, know-how-t, a szakértelmet, a vállalkozói kreativitást, a tőkét és nem utolsósorban a felhasznált humán erőforrást, a dolgozói munkaerőt.

Definíció:

Ennek megfelelően tehát vállalkozói innovációnak nevezhetjük a vállalkozás különböző életszakaszaiban eltérő mértékben felhasznált belső és külső erőforrások összességét és azok felhasználási arányát.

A vállalkozói innováció aktív csoportja

A vállalkozói innováció előbbiekben adott meghatározása alapján a vállalkozások valamennyi formája – mérettől és formától függetlenül – képes és képes kell, hogy legyen innovációs tevékenységre.

Ugyanakkor azt is elmondhatjuk, hogy a vállalkozások bizonyos méret és tőkeerő elérése előtt csupán nem, vagy rendkívül korlátozott mértékben képesek az innováció klasszikus – műszaki értelemben vett – megvalósítására. Természetesen ez alól vannak kivételek, (lásd: informatika), de nagyságrendileg mégis csak azt mondhatjuk, hogy ezen területen a mikro- és kisvállalatok, valamint a középvállalatok jelentős része is jelentősen elmarad a nagyvállalatok mögött.

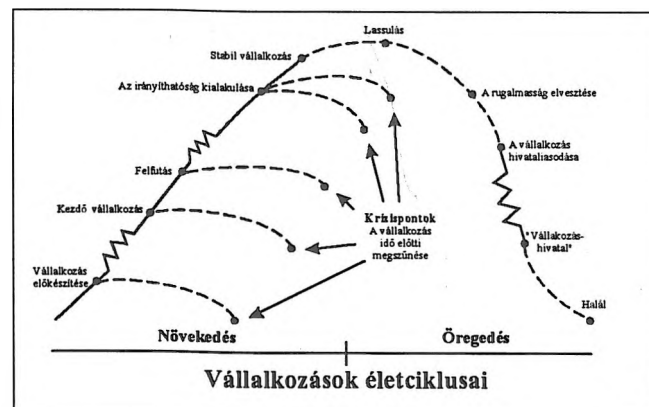
Mégis, visszatérve az általam adott definícióra, szükséges megvizsgálni, hogy a vállalkozások – és a BVA küldetéséből adódóan elsősorban ezek alatt a KKV-kat érti – milyen innovációs forrásokat használhatnak fel és fejlődésük során ezek kapcsán milyen dilemmákkal kell szembesülniük.

A vállalkozások életciklusának elméleti modellje és annak innovációs felhasználása

Az előbbiekből kiindulva tehát a vállalkozói innováció adott formájának és mértékének meghatározása során a vállalkozások életciklusait tekintjük modellünk alapjainak.

A rendelkezésre álló számos elmélet közül a vállalkozás életciklusainak meghatározása során Ichak Adizes² amerikai kutató besorolásából kívánok kiindulni, melynek alapján a vállalkozások fejlődésének alábbi ciklusai különböztethetők meg:

1. Vállalkozás előkészítés időszaka
2. Kezdő vállalkozás időszaka
3. Felfutás időszaka
4. Az irányíthatóság kialakulásának időszaka
5. A stabil vállalkozás időszaka
6. A lassulás időszaka
7. A rugalmasság elvesztésének időszaka
8. A vállalkozás hivataliasodása
9. „Vállalkozás-hivatal” időszaka
10. Halál



Előadásom során csupán az első öt időszakkal kívánok foglalkozni, mivel ezek jelentik a vállalkozások dinamikus, növekvő szakaszát, amelybe megítélésem szerint a BVA ügyfélkörét is adó KKV-k tartoznak.

2 Ichak Adizes: *Vállalatok életciklusai*, 1988.

Természetesen a modell bizonyos mértékű egyszerűsítését jelenti, hogy azt jelenleg csupán a KKV-ra alkalmazzuk. Meg kell ugyanakkor azt is jegyezni, hogy a vállalkozások általában nem nagyvállalatként kezdik életüket, így megítélésem szerint ez az egyszerűsítés jelen kontextusban elhanyagolható.

Ugyanakkor hozzá kell tenni azt is, hogy ezen életciklus-szakaszok nem köthetők egyértelműen vállalati mérethez, előfordulhat óriási méretű csecsemő korú vállalkozás és néhány fős felnőtt vállalkozás is. A felsorolt kategóriák inkább a vállalkozások életképességét, belső folyamatainak mechanizmusait jellemzik.

A vállalkozás előkészítés időszaka

A vállalkozások fejlődésének első szakaszát tehát az udvarlás időszakának nevezzük.

Jellemzői:

- A vállalkozás még nem született meg, csupán elgondolásként létezik.
- A legfontosabbnak ebben a szakaszban a vállalkozó az ötletet, az elgondolást, a jövő kínálta lehetőségeket tekinti.
- Nincs a vállalkozásnak szervezete, gyakorta csupán a vállalkozó önmagában tevékenykedik.
- A vállalkozáshoz szükséges erőforrások összegyűjtése, rendszerezése még csak elméleti síkon zajlik.
- Az ötlet adta eufóriában a vállalkozó gyakorta nem foglalkozik a gyakorlati problémák átgondolásával, csupán az ötletének megvalósítására koncentrálnak.

A vállalkozói innovációról adott definícióm alapján már ebben a szakaszban is jelentős innováció megvalósulásáról beszélhetünk.

A szakasz jellemző innovációja:

- A vállalkozói ötlet.
- A vállalkozói elkötelezettség kialakulása.

A vállalkozói ötlet megítélésem szerint egy vállalkozás, főként a KKV-k esetében a vállalkozói élet egyik legjelentősebb innovációja. Ez az, ami végső soron elindítja az addigi munkavállalói létből a vállalkozói lét felé az egyént.

A másik fontos vállalkozói innováció az az elkötelezettség, amely nélkül a vállalkozó már az első hetet sem képes túlélni. Ezen folyamat során a vállalkozó saját maga számára felépíti, hitelessé teszi saját ötletét, hiszen e nélkül valószínűtlen, hogy a jövőben másokat is meg tudna győzni elgondolása helyességéről.

A vállalkozó dilemmája:

- Merjek-e vállalkozni?
- Megvalósítható-e az ötletem?
- Hiszek-e eléggé az ötletemben?
- Lesz-e elég kintartásom, tőkém az ötlet megvalósításához?

Ezen dilemmák feloldásában a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány jelentős segítséget tud nyújtani a kezdő vállalkozó számára.

A BVA kezdő vállalkozók számára nyújtott oktatósi, képzési, tanácsadási programjai segíthetnek eldönteni a vállalkozni kívánónak, egyáltalán életképes-e az ötlete. Ilyen jellegű szolgáltatást a BVA 1997-ben több mint 200 vállalkozó számára nyújtott.

Összegezve tehát azt mondhatjuk, hogy ezen szakaszban a vállalkozói innováció forrása a vállalkozó önmaga, dilemmái belülről fakadnak, megoldásuk pedig elsősorban a vállalkozóra magára vár.

A kezdő vállalkozás időszaka

A vállalkozások életciklusának második szakaszaként Adizes a csecsemőkort jelöli meg.

Jellemzői:

- A vállalkozás megszületett (pl.: bejegyezték).
- A vállalkozó kockázatot vállal (ez lehet személyes, pl.: állás felmondása, anyagi, pl.: kölcsön, iroda bérlet stb.).
- Megkezdődik az ötlet realizálása.
- A vállalkozó szembesül a gyakorlati problémákkal (adó, TB, marketing stb.).
- A vállalkozásban felmerül a tőke igénye.

Ebben a szakaszban a vállalkozó számára szükséges legjelentősebb innováció a tőke, mely a vállalkozás beindításához, a termelés megalapozásához szükséges. Ugyanakkor azonban tapasztalataink szerint ebben a szakaszban derül ki a legtöbb vállalkozónál, hogy a jó ötlet és a kemény munka gyakorta kevés egy sikeres vállalkozás működtetéséhez. A vállalkozás működtetése, az ötlet kimunkálása más irányú erőforrásokat, más irányú képességeket, azaz más formájú vállalkozói innovációt feltételez és igényel, mint az eddigi kihívások.

A vállalkozó jellemző dilemmái tehát ebben a szakaszban így foglalhatók össze:

- Szembesülés a vállalkozás adminisztratív oldalával (adó, TB).
- Cégvezetési problémák (marketing, kommunikáció az ügyfelekkel és a munkatársakkal).
- Tőkehiány.

Ez az a szakasz, ahol a vállalkozót a legtöbb veszély fenyegeti. Az APEH és a TB bevallások, az eladósodás réme, a családi problémák („a férj/apa/anya/feleség nincs otthon, nem találkozunk még hétvégén sem”, stb.) mind-mind próbára teszik a vállalkozói elkötelezettséget.

Ugyanakkor a cég vezetésében is felmerülnek olyan kérdések, melyekkel addig a vállalkozónak nem kellett – vagy nem akart – foglalkozni. Ilyenek az értékesítéssel, a marketinggel, a humán erőforrások bevonásával kapcsolatos problémák.

Az ezen szakaszt elért cégek vállalkozói innovációs erőfeszítéseit a BVA szintén sok eszközzel tudja támogatni. Folyamatosan áll képzésekkel, speciális tanfolyamokkal azon vállalkozók rendelkezésére, akiknek a fentebb említett területeken nehézségei támadnak.

Ezen túlmenően közvetlen tanácsadással is elősegíti megerősödésüket és továbbfejlődésüket.

A BVA segíteni kívánja továbbá azokat a vállalkozásokat is, amelyek legfőbb problémája a kezdeti tőkehiány. Ennek érdekében működtet egy olyan speciális hitelezési programot – a mikrohitel programot – melynek keretében a vállalkozások kedvező feltételek mellett juthatnak forrásokhoz. A BVA azonban nem csak „halat ad” a vállalkozók részére, hanem segíti őket abban is, hogy „megtanulhassanak halászni”. Ennek érdekében a program össze van kötve egy speciális tanácsadási, képzési programmal is, melynek keretében a BVA felkészíti ügyfeleit a pénzpiacokon elérhető források megszerzésére.

1997-98-ba a program keretében 597 vállalkozó jutott 1, illetve 3 millió Ft-os hitelhez, továbbá ezen időszak alatt közel 6.000 vállalkozó részesült képzésben illetve tanácsadásban.

Összefoglalva tehát az mondhatjuk, hogy a vállalkozói innováció ezen szakaszában a vállalkozónak még mindig nem a klasszikus technikai innováció területén vannak teendői, hanem döntően a saját szellemi kapacitásába kell innoválnia. Ezzel egyidejűleg azonban már megjelenik az egyéni kívüli innováció szükségessége is és belép a vállalkozás életébe a pénz, mint szükséges innováció.

A felfutás időszaka

A vállalkozás „gyerünk-gyerünk” szakasza már a sikerek időszaka. A vállalkozás elkezdte önálló életét, a termelési és értékesítési statisztikai növekedést mutatnak. Jellemzői:

- A vállalat működik.
- A pénzügyi gondokat (legalább is átmenetileg) legyűrte a vállalkozás.
- A vállalkozás terjeszkedésbe fog.

Mi is az innovációs forrás, amiben ebben az időszakban a vállalkozás a legnagyobb szükségletet szenved? A vállalkozást létrehozó alapító megvalósította álmát, figyelme eddig mindenre kiterjedt, gyakorlatilag egymaga irányította vállalkozását. Most azonban kezd egyedül kevésbé válni, elhalmozzák a napi problémák, kreativitásának gátat szab a munka.

Mik tehát ezen időszak legfőbb dilemmái:

- A vállalkozás túlnő az alapító vállalkozó látóterén.
- Termelési problémák (a megfelelő munkaerő megszerzésének problémái).
- A vállalkozás kreativitása csökken, új szellemi innovációk nem születnek.
- Felmerül a szervezet „megszervezésének” kérdése.

A vállalkozó ezen időszak alatt még mindig belső erőforrásaira támaszkodik elsősorban. A termelési folyamat során azonban egyre erősebben jelentkezik a humán erőforrások fejlesztésének szükségessége.

A termelés keretei túlnőttek a kezdetben még meglévő kapacitáson, a vállalkozó kifogyott a megbízható rokonokból, barátokból, kénytelen a munkaerőpiacról meríteni.

Ugyanakkor kérdéses, hogy képes-e megfizetni az általa létrehozott vállalkozáshoz szükséges szakképzett munkaerőt, képes-e a vállalkozásában meglévő innovációt működtetni.

Ezen a területen a BVA úttörő módon működik közre és ennek jegyében alakította ki Országos Vállalkozásfejlesztési Távoktatási Központját. Ennek keretében keressük a lehetőségeket arra, hogy a modern technológia bevonásával mind szélesebb kör számára elérhetővé tenni a magas szintű innovációhoz szükséges képességek megszerzésének lehetőségét.

Az irányíthatóság kialakulásának időszaka

A szervezeti életciklus ezen szakaszában a vállalkozásban minőségi változás következik be.

Jellemzői:

- A vállalkozás és az alapító vállalkozó szervezetileg elkülönülnek egymástól.
- Az eredeti vállalkozói ötletet a vállalkozás túlnövi, új ötletek bevonása szükséges.
- Humán erőforrás-szükséglet.

A vállalkozó számára ebben a szakaszban még markánsabban jelentkezik a humán erőforrás bevonásának szükségessége. A vállalkozásnak nincsenek igazán a folyó termeléssel kapcsolatos pénzügyi gondjai, azonban a szervezeti gondok egyre markánsabban jelentkeznek.

Ebben az időszakban a vállalkozás életének legfőbb dilemmái:

- Ki vezesse a vállalkozást?
- Minőségi javulás kényszere jelentkezik („a jobb = több”).
- Minőségi kapcsolatrendszer fejlesztésének szükségessége.

A vállalkozásnak mind menedzsment szinten, mind a termelés szintjén tovább növekszik a humán erőforrás igénye. Ezen innovációs erőforrást azonban erősen korlátozzák a vállalkozás anyagi lehetőségei. Jóllehet a vállalkozásnak a napi termelés finanszírozása már nem jár különösebb nehézségekkel, az igazán kvalifikált, a fejlesztésben is felhasználható munkaerő még nem áll rendelkezésére.

Itt lép be a további technikai innováció lehetőségének kérdése. A vállalkozó saját ötlete kimerült, a továbbfejlesztéshez új ötletek és szellemi kapacitások szükségesek.

Honnan és mennyiért képes tehát ezt megszerezni? Ez az a kérdés végső soron, amelyik a hazai kis- és középvállalkozások technikai innovációs lehetőségeit determinálja és kijelöli azt a sáv szélességet, amelyen

belül a KKV-k képesek a technikai-technológiai innovációra.

Ezen a dilemmán kíván segíteni a MVA és Hálózata által kidolgozott Beszállítói program, amely kísérletet tesz arra, hogy kapcsolatot teremtsen a fejlett know-how-val és az ezt megteremtő magasan kvalifikált humán erőforrással rendelkező vállalkozások (többnyire nagyvállalatok) és a fejlődésük bizonyos szakaszán túljutott KKV-k között.

A program első szakaszában néhány magas technikai innovációs szinttel rendelkező területen (elektronika, műanyag- és gumipar) kerül sor a program bevezetésére. A programban véleményem szerint azonban azon vállalkozások számára nyílik igazi lehetőség, akik az általam felvázolt vállalkozói innovációban jelentősen előrehaladtak és képesek befogadni a környezet adta lehetőségeket.

Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy a vállalkozás elérkezett azon szakaszába, amikor a vállalkozói innováció, a humán erőforrás innováció és a tőkeinnováció megteremtette a lehetőséget a technikai - technológiai innováció megjelenéséhez.

A stabil vállalkozás időszaka

A vállalkozás férfikora a növekvő vállalkozás életszakaszai közül az utolsó és a legideálisabb állapot.

Jellemzői:

- A vállalkozás egyensúlyban van.
- A vállalkozás elérte az önellenőrzés és a vállalkozói rugalmasság közötti egyensúlyi helyzetet.
- Pénzügyi egyensúly.

- Tervezhetőség, kiszámíthatóság.

A vállalkozás stabilitása lehetőséget teremt arra, hogy a vállalkozás ön maga is jelentős erőforrásokat fordítson innovációs célokra és továbbfejlessze magát. Amennyiben ez nem sikerül, a vállalkozás elindul lefelé a lejtőn és megkezdődik hanyatlása.

A természet törvényei szerint ami nem fejlődik, ami stagnál, az visszaesik. Fontos tehát, hogy ezen korszakban is figyelmet fordítsunk mind a vállalkozói, mind a technikai innovációra, de ez már egy másik előadás témája.

Összegzés

Végigkísértük tehát egy fejlődő vállalkozás életét és az abban jelentkező innovációs kihívásokat.

Visszatekintve a felmerült problémahalmazra értelmes ember visszariadna a kihívásoktól és inkább a megélhetés más, „normális” módját keresné a vállalkozói életforma helyett. Az innovatív vállalkozó azonban szerencsére nem gondolkodik normális emberként.

Ahogy George Bernard Show mondja: „Az értelmes ember alkalmazkodik a környezetéhez, az ostoba megpróbálja környezetét magához alakítani. Így minden haladás az ostoba emberek erőfeszítéseinek eredménye.”

Mi tehát az ostoba emberek közé tartozunk és megpróbáljuk elősegíteni, hogy a hozzánk hasonló emberek sikeres innovációikkal előremozdíthassák még egy kicsit a világot és megélhetést és munkát biztosítsanak az „értelmes” emberek számára is.

Szerzőnk a BVA ügyvezető igazgatója

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!

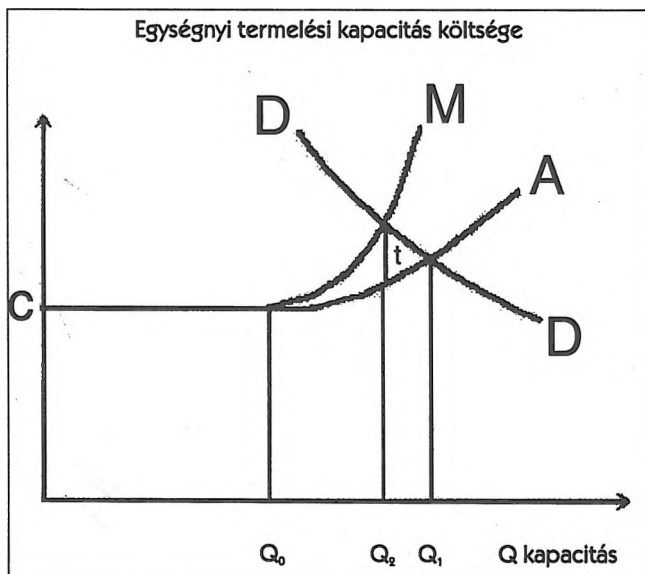
Informálódás, veszteségcsökkenés

A piaci mechanizmusok automatikus érvényesülése esetén sok a kiszámíthatatlan hatás, ha nem használjuk a rendelkezésre álló adatokat vagy nem találjuk meg a forrásait. A felesleges vagy túlméretezett termelő és szolgáltató kapacitások növelik a társadalmi és egyéni pazarlást. Fogyasztói többlettől esik el a vásárló a lehetségesnél nagyobb költséggel előállított javaknál. A hasznos információk tökéletesebbé tehetik a termékeket, javíthatják a szolgáltatás színvonalát.

A vállalkozók ezek hiányában csak az eseményeket követve alkalmazkodhatnak a piachoz. A követő magatartásnál szinte mindig nagyobb a sűrűlódásos költség, ami akár a kiszorulást is eredményezheti. Még a nagyobb cégek beszállítói sem hagyatkozhatnak kizárólag vevőik tanácsára.

A kapacitásfelesleg költsége

A piacra az új belépő kapacitás a kínálatot saját átlagos költségével megemeli (A görbe), amely a Q_0 forgalomig konstans volt. Ezen keresztül a már korábban bekapcsoltak számára pótlólagos költséget kényszerít Q_0 kapacitás felett (M görbe) az alábbi függvény szerint:



Az M és A görbe közötti t távolság azt a költségtöbbletet mutatja, amelyet a kapacitás túlméretezése okoz a keresethez képest. Ennek társadalmi költségei:

- társadalmi sűrűlódásos költségek, stressz-költségek, ezen kívül nő a szabályozás, az intézmények iránti igény, a jogi felszámolási költség,
- növekednek az üzemi költségek,
- progresszíven nő a környezetszennyezés,
- a haszonlehetőség költsége.

A belépő új kapacitás miatt megemelkedő kínálati háttérköltségek Q_1 -ről a Q_2 -re mozdítják el a fogyasztást. A kapacitásfelesleg megoldását a szabad versenyre alapozzák. Utólag biztosan létre is jön az egyensúlyi helyzet, felesleges társadalmi költségekkel. Ha az önkormányzat adót vetne ki az új belépőre t nagyságban, vagy valamennyi szereplőre, akkor ez csökkentőleg hatna a kapacitásra. Ez inkább elmélet, mert az A görbe által jelzett költségváltozásra becslést kellene végezni, de az ennek hatására mozduló D-D jelölt keresleti görbének a lefutását ugyanúgy előre kellene jelezni. Ezen kívül az üzletek eloszlása spontán változik, és az elhelyezkedés sűrűsége sem állandó.

A társadalmi költségek csökkentésének járhatóbb útja a gazdaság szereplőinek információval történő el látása. A döntéshez szükséges adatok, elemzések növelik a társadalmi hatékonyságot és a vállalkozások sikerességét.

Információigény

A kezdő vállalkozó mit csináljon? A gyakorlott versenyképes-e a helyi piacon? Meg kell-e mindig várni a továbblépéshez a nagy partnerek igényváltozását? Bármelyik helyzetben kevesebb idegi megterheléssel foghatunk hozzá a megoldáshoz az idejében megszerzett adatok birtokában. Nagyobb az önbizalom a költség, bevétel, eredmény, hiányosságok becslésében, felismerésében, mert fogódzkodót adnak: mit kell elérni vagy miben erős a termék, a szolgáltatás?

A feltárt és megmutatott helyzetkép bátorítást jelent és visszajelzést ad a piaci illeszkedésre. A kis- és köze-

pes vállalkozások soha nem fogják önmaguk, vagy csak a terhek csökkentésére szakosodott érdekképviseletek működtetésével jól bemérni helyzetüket valódi adatok nélkül. Az információ-szolgáltatásból kialakult adatbázison elvégzett elemzések felérnek és egyenrangúak a tárgyi beruházással, kamattámogatással, adócsökkentéssel. A „hol tartok, mire van szükségem” kérdésekre adott jó válasz a tevékenység legnagyobb támogatója. A nagy és még nagyobb vállalkozásoknak mindig meglesz a lehetőségük az információk előállítására és/vagy megvásárlására, ami a kicsiknek elképzelhetetlen. Közös adatáramoltatás, részben a képviseletük által megszerzett adatok feldolgozásával elérhető a költségsökkentés, mert nem egyedileg kell viselni a terhet.

A használhatóságot többértéjű adatok garantálják, mint amit az MNB, a minisztériumok adnak. Ezeknek érthető módon más a szerepük, céljuk nem a versenyképességet mélyen a szakmák szintjére bontó elemzés.

Nem mindenki azt folytatja, amit alkalmazottként csinál, de még azt sem, amit a szülők. Mégis vállalkozni akar, s ehhez ötlet is kell, nemcsak pénz és szakértelem. Az ötleteket pedig valahonnét el kell indítani. A kezdő vállalkozó kétszeresen is nehéz helyzetben van, mert még nem tudja, hogy mit csináljon, s nem ismeri a kalkuláció számait. Az ötlet megszületéséhez információk kellene arról, hogy mit állítanak elő mások, mit szolgáltatnak. Ezeket használhatóság és gazdaságosság szerint kell vizsgálni. Tetszhet valami, mert első megközelítésben megvannak a feltételei. De ugyanazt csinálva, nehéz lenne sikerre vinni. S ekkor újabb információk kellene arról, hogy előnyösebb-e valamiben? Ilyeneket kell vizsgálni:

- megfelel-e a színe, formája az ízlésnek?
- a termék könnyen kezelhető?
- csökkenteni lehet a súlyát?
- többet is nyújtana, ha én csinálnám?
- olcsóbban lehetne helyettesíteni?

S ezután következik a kezdő és gyakorlott vállalkozót egyaránt érintő kérdés. A gazdaságosság alapján megfelel-e a piacnak?

Informálódási helyek

A hírek gyűjtése, feldolgozása annak érdekében történik, hogy választ kapjunk két kérdésre:

- mikor van ránk szükség?
- mik a sikertelenség jegyei?

Mindig és mindig kérdésekkel kell kezdeni, azokhoz adatokat gyűjteni, hogy megalapíthassuk (viszonylag megalapozottan): szükség van-e ránk, mert:

- kielégítetlen a kereslet,
- újat nyújtunk,
- olcsóbban vagyunk képesek előállítani,
- járulékos szolgáltatást is kapcsolunk azonos árért.

A sikertelenség csak látszólag másik oldala a sikerességnek. Amikor nincs pénzünk vagy drágán állítunk elő, ez sikertelenség. De ugyanide jutunk, amikor kevés a tőkénk vagy nincs információnk menet közben a változtatáshoz.

Az információknak különböző szinteken kell csoportosulniuk. Népgazdasági szinten az általános állapotról szerzünk ismereteket. Lefelé haladva az ágazati összefoglalók még mindig elvontak és nem a tevéleges cselekvés indukálói. A szűkebb környezetre és a vállalkozásra konkrétan illeszthetők alapot adnak a gazdasági számításokhoz, a versenytársak helyzetének ismeretéhez, a fogyasztók életmódjának, a fogyasztás szerkezetének változásából eredő hatások elemzéséhez.

A gazdasági környezet állami szabályozásához, az érdekképviseletek képviseleti munkájához, a vállalkozók elemzéséhez a következő információk áramoltatását és feldolgozását tartom szükségesnek:

- a cégek tulajdonformá-és tőke szerinti összetétele,
- a lakosság létszáma, életkor, iskolai végzettség helységenként, kerületenként,
- a lakosság jövedelem-skálázása helységenként,
- kereskedelmi egységek száma, alapterület skálázása,
- fogyasztói szokások, főbb termékcsoportok, iskolai végzettség, jövedelem- és korösszetétel alapján,
- a szezonális hatása termékcsoportok szerint,
- termelőkapacitások termékcsoportok szerint,
- forrásigények vállalkozástípusonként,
- bérleti díjakról információ,
- környezetvédelmi politika, a környezeti terhek növekedése miatti szankcionálási politika,
- állami fejlesztési tervek földrajzi egységenként,
- a jogi szabályozás hatásai a vállalkozás jövedelmeire,
- export-import termékek mennyiségei,
- termékeknél és fogyasztási javaknál költség-, bevétel-, eredmény-, forgási sebességi adatok.

Kik szolgáltatják, illetve szolgáltatassák a szükséges adatokat? Részben ez állami feladat, másrészt erre szakosodott szervezetek s természetesen maguk a vállalkozók az érdekképviseleteiken keresztül.

Az információk felhasználása

A terméket előállító vagy a kereskedő a megszerzett adatokból képes vállalkozásának elemző megközelítésére, vagy saját maga vagy tanácsadói révén. A tanácsadók a kormány által kiépítendő hálózat és az érdekképviseleti iroda. Az állami és helyi környezetben a jogi védettséget, gazdasági szabályozást (környezetvédelem, adó- és támogatáspolitiká), a verseny erősségét (jövedelmzőségi adatok, fogyasztói szokások) kell elemezni.

Az igényes vállalkozó (és szervezete), megfelelő információ esetén a következők alapján méri fel helyze-

tét és készíti el prognózisát. A gazdaság általános helyzete, s főleg a nemzeti kibocsátás alakulása összefüggésben van a foglalkoztatottság színvonalával. A várható nemzeti jövedelem s a költségvetési kiadások összetétele a keresletet lényegesen befolyásolja.

A fogyasztói szokások, technológiai változások ismeretében az értékesítés üzletnagyság szerinti csoportosítását az érdekképviselői szervek készíthetik. Amikor a vállalkozó kereskedelmi egységet akar nyitni, szüksége van a helyi lakosság kor, végzettség és jövedelem szerinti ismeretére. A kereskedés átlagos termékválasztékát, a vevői fizetési szokásokat, a tőkeigényt, a készletek forgási sebességét, jövedelmezőségét már a hasonló vállalkozások átlagadataiból kell

kalkulálni. Ezek segítenek eligazodni, hogy hasonló vagy jobb mutatókkal lehet-e fenntartani az üzletet. Arra is elegendő információt adnak, hogy a környezet elegendő keresletet támaszt-e a fennmaradáshoz. A szüntelen verseny mindig emeli az átlagot. Az átlagjövedelmezőség, hatékonyság, forgalom mindig állandó ellenőrzés a vállalkozó munkájára nézve. Nemcsak passzív követője az eseményeknek, hanem beavatkozik a folyamatokba. Enélkül többen érzik a láthatatlan piaci erők kiszámíthatatlanságát, mint amikor elébe mennek és felhasználják az egyébként sokszor látható jeleket a megerősödére vagy váltásra.

Szerzőnk a Budapest Bank Rt. főigazgatója

OLVASÓINK ÉS LEENDŐ ELŐFIZETŐINK FIGYELMÉBE!

Lapunkhoz - mint ismeretes - csak előfizetéssel lehet hozzájutni. Az előfizetési díjat 1998-tól kizárólag a Posta szedi be, s végzi a terjesztést is.

Kérem, szíveskedjenek ezt elfogadni, mert a „közvetlen ügyintézésre” kiadónk nem tud vállalkozni. Megrendelőlapot változatlanul minden esetben küldök az új érdeklődőknek, kérve, hogy azt az azon szereplő postacímre szíveskedjenek továbbítani.

A közvetlen postai előfizetéshez a cím és telefon lapunk impresszumában található.

Köszönöm megértésüket!

SZERZŐINK FIGYELMÉBE!

Technikai szempontok:

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

Csak azokat az írásokat közöljük, amelyek - túl azon, hogy tartalmuk elfogadható - megfelelnek ezen technikai feltételeknek is.

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

Lantos Antal

A „negyedik P”

Nem ritka jelenség a marketing-szakirodalomban a különböző fogalmak eltérő tartalmú használata, az egyes területek rendszerezése során érvényesített különböző elvek, illetve tartalmi differenciák, de az a káosz, ami a „negyedik P” – azaz az E. J. McCarthy által „Promotion”-ként kategorizált marketing-mix elem (alrendszer) – tárgyalását kíséri, talán valamennyin túltesz. A nézeteltéréseket, az egymással vitatkozó, illetve az egymás mellett „elmenő”, egymásról – lényegében – tudomást sem nagyon vevő álláspontokat megítélésem szerint négy szinten célszerű elemezni. Ezek:

- a Promotion kategória értelmezése, elnevezése,
- a kategória alá rendelt eszköztár összetétele,
- az egyes eszközök értelmezése/definiálása, illetve
- az egyes eszközök alá sorolt alkotóelemek.

Ez a tanulmány már csak terjedelmi kötöttségeiből fakadóan sem kíván, és a szerző ismereteinek korlátai miatt nem is képes a témakör összes anomáliájával foglalkozni, illetve valamennyi jelentősebb szerzőjének álláspontjára kitérni. Célja mindössze az oktató kollégák figyelmének felhívása arra, hogy ez az állapot már több okból is egyre kevésbé tartható. Egyfelől napjaink egyik legnagyobb indulatokat kavarázó vitája, a „PR kontra marketing” polémia is ezen a terepen zajlik, másfelől a sok területet érintő értelmezéssel eltérés, zűrzavar egyre érzékelhetőbben akadályozza a fiatalabb, különböző „iskolákban” képzett marketerek (marketer-generációk) egymás közötti kommunikációját, közös munkáját.

A következőkben:

1. a „negyedik P” relevánsnak tekinthető és ismeretesebb angolszász, illetve hazai megközelítési módjait tekintjük át, majd
2. a Promotion versus Marketing Communication,
3. a reklám eszköztára: „tömegkommunikációs” versus „tömeghatás kiváltására alkalmas”,
4. a „személyes rábeszélés” versus „személyes eladás”,
5. az eladásösztönzés eszköztára: „kommunikatív” versus „non-kommunikatív”, valamint

6. a „Marketing PR” versus „Corporate PR és Product PR” problematikát mutatjuk be, befejezés-ként pedig

7. javaslatot teszünk egy – általunk konzisztensnek tartott – rendszer- és eszköztár-értelmezésre.

A Promotion ismertebb/fontosabb megközelítési módjai

• E. J. McCarthy

A rendszeralkotó McCarthy Basic Marketing című alapművének – Perreault Jr.-ral írott – 9. kiadásában (Irwin, Homewood, IL., 1987) a Promotion (promóciós) mix mint „Product Offer” (termékajánlat) jelenik meg, és az alábbi elemekből áll:

Promotion / Product Offer	
1.	Personal Selling (személyes eladás)
2.	Mass Selling (tömegeladás)
	+ Advertising (reklám)
	- Publicity / benne PR (publicitás – PR)
3.	Sales Promotion (SP – eladás/vásárlásösztönzés)

• Szöllősy Szabolcs

A Promotion témakörének első hazai feldolgozója Szöllősy Szabolcs volt, aki úttörő jelentőségű könyvében bevezette e kategória azóta is legjobbnak ítélt magyarítását is, a „piacbefolyásolás” kategóriáját (A piacbefolyásolás korszerű módszerei, KJK, 1974). (A Promotion szinonimájaként a továbbiakban a „piacbefolyásolás”, illetve a „promóció” fogalmakat használjuk.) Rendszerére hatást gyakorolt W. Stanton könyve (Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill, N.Y., 1968).

Megjegyzendő, hogy a „személyes meggyőzés” Szöllősy által leírt témakörei valójában a „személyes eladás” fogalmának felelnek meg.

Promotion

1. PR
2. Reklám
3. Személyes meggyőzés
4. Vásárlásösztönzés
5. Eladást segítő kiegészítő szolgáltatások

• *Ph. Kotler*

Philip Kotler Marketing Management című alapműve eddig kilenc – folyamatosan korszerűsített – kiadást ért meg. Promóciós rendszere az 1986. évi – 1991-ben a Műszaki Kiadónál magyar nyelven is megjelent – 6. kiadás és az 1997-es – magyarul is megjelenés alatt álló – 9. kiadás (Prentice Hall, New Jersey) között eltelt tíz év alatt jelentős átalakuláson ment át:

Promotion/Marketing Communication

1986	1997
1. Reklám	1. reklám
2. eladásösztönzés	2. eladásösztönzés
3. publicitás (rossz fordításban: propaganda)	3. PR
4. személyes eladás (Sales Force)	4. személyes eladás (Sales Force)
	5. Direct Marketing (közvetlen marketing)

Érdekes a „negyedik P” megközelítésében megfigyelhető kettősség:

- egyfelől a marketing mix rendszerében a „Promotion” kategóriája szerepel (1997. 92.);
- másfelől a részletes kifejtés főcíme már az „integrált (egységes) marketing kommunikáció” (Integrated Marketing Communications) tárgyalását ígéri (uo. 603.).

A magyar szakírók közül többen is követik az 1986. évi rendszerezést, többek között *Rekettye Gábor* (Nemzetközi marketing, JPTE, 1994.).

• *Marketingkommunikáció*

Mint azt Kotler Marketing Managementjének megközelítésbeli kettőssége is jelzi, a 80-as évek elejétől fokozódó népszerűsége tesz szert a Promotion „Marketing Communication”-ként történő értelmezése. A kommunikációs alapra épített rendszerek nagy többségét az alábbi elemek alkotják:

Zeller Gyula már a 80-as évek elején kommunikatív befolyásolásról ír, de rendszere ekkor még ötödik tagként őrzi „az értékesítést fokozó szolgáltatások” körét (Termelővállalatok kereskedelmi tevékenységének

Marketingkommunikáció

1. Reklám
2. Személyes eladás
3. PR
4. Eladásösztönzés

szervezése. KJK, 1982. 194.). A hat évvel később megjelent *Piac és vállalatvezetés* című művében (KJK, 1988. 271.) viszont már teljes mértékben követi a fenti – „elfogadott” – sémát.

A „kommunikációs iskola” hazai legnevesebb képviselője *Sándor Imre*, aki a 80-as évek közepén kísérletet tesz az akkori magyar viszonyokra adaptálni a kommunikációelméleti megközelítést, kihasználni a „társadalmi” és a „mezo”-szint „ideologizálásából” a marketinggondolat hazai népszerűsítése számára adódó

előnyöket (Marketingkommunikáció, KJK, 1987). Az 1997. évi átdolgozásban pedig a személyes eladás mellett – kissé ellentmondásosan bár, de (ebben a megközelítésben) érdemi újításnak tekinthető módon – feltűnik a személyes meggyőzés fogalma is (A marketingkommunikáció kézikönyve, BKE, 1997.).

Hoffmann István és *Molnár László* Marketing című könyve (Tankönyvkiadó, 1986) szintén a marketingkommunikáció irányából közelít a promóció témaköréhez, de a szerzők által megadott eszköztár csak három tagból áll; reklám, vásárlásösztönzés és PR. Ez utóbbi utolsó elemeként jelenik meg – kevéssé illeszkedve a PR témakör keretében ezt megelőzően tárgyaltakhoz – a személyes meggyőzés, ahol Hoffmanné és Molnár vitatja a „személyes eladás” szóhasználat helyességét.

• *Bauer – Berács*

Végezetül: figyelemre méltó magyar Promotion-„mutációt” publikál *Bauer András* és *Berács József* „Marketing” (Aula, 1992) című könyve. A Promotion magyarítása a 2. kiadásban is: „Reklám”, az alkotóelemek azonban a hat év elteltével módosultak:

A témakör 1998. évi tárgyalása tehát – ha visszafogott is, de – követi Kotler 1997. évi „újítását”.

A szerzőpáros által ajánlott kategóriahasználatot és rendszert ez idáig csak *Kiss Mariann* Marketing mérnököknek c. munkája (AKG, 1996) vette át (bár a szerző erre tételesen nem hivatkozik).

Promotion = Reklám

1992	1998
1. Hirdetés	1. hirdetés
2. személyes eladás	2. PR
3. PR	3. eladásösztönzés
4. Eladásösztönzés	4. közvetlen marketing

Promotion versus Marketing Communications

A marketing piacbefolyásolási eszköztárát felölelő Promotion (a „negyedik P”) rendszeralkotó pozícióját a 80-as évek eleje óta folyamatosan erős kihívás éri a (marketing-)kommunikációs alapot jobb rendszerkép-zőnek ítéelő szakírók részéről. Az állásfoglaláshoz te-kintsük át vázlatosan a két megközelítés lényegi je-gyeit és problémáit!

A piacbefolyásolási rendszert a marketingszakem-berek túlnyomó többsége egymástól kevésse eltérő eszközcsoportokra bontja. A legjellemzőbb, és időben is a legstabilabb rendszerező szempont a piacra, keres-letre, partnerre való hatás „természete”. Ezek szerint szinte valamennyi szakíró – kimondva vagy kimon-datlanul – két alapesetet különböztet meg:

- az információátadással operáló „kommunikáci-ós” eszközök körét, illetve
- a „minden egyéb” megoldást tömörítő „serkenté-si” eszköztárat.

További fontos ismérvként merül fel – de már nem az előzőekhez hasonló széles körben – az eszköz által szolgálni hivatott cél, valamint esetenként az elérni kí-vántak köre.

Ernek a rendszerezésnek a logikájához formailag rendkívül hasonlatos a (cél)piacot (szükségletet, igényt, keresletet stb.) aktivizáló eszköztár kommunikáció-ként történő definiálása, és ezen az alapon történő rendszerbe foglalása. E megközelítés híveinek fő indo-ka az, hogy a promóciós módszerek vagy eleve kom-munikációs jellegűek, vagy ha nem is azok, „a kom-munikáció e módszerek aktív és nélkülözhetetlen kísé-rő jelensége” (Sándor 1997, 149.).

Megítélésünk szerint azonban ez az álláspont több okból is megkérdőjelezhető. A marketingkommunika-ció fogalmi köre ugyanis egyfelől sokkal szélesebb, másfelől szűkebb is a szokásosan tárgyaltnál.

- Szélesebb, mivel – „általában”, megszorítás, le-szűkítő értelmezés hiányában – magában foglalja a piackutatási tevékenységeket is. Arra azonban az általunk ismert szerzők egyike sem tér ki, hogy pl. a személyes megkérdezés miért nem a piaccal történő „marketing kommunikáció”.

- Szűkebb is, mivel nem tartjuk indokoltnak az SP kommunikációs eszközként történő értelmezését. (Ennek indoklását lásd később.)

Álláspontunk szerint tehát *kellő megszorításokkal van létjogosultsága a promóció „kommunikációelméleti” megközelítésének, mind elméleti, mind gyakorlati szem-pontból feltétlenül gazdagítja a piacbefolyásolási eszköztár-al kapcsolatos ismereteket, de a „negyedik P” pozíciójának elfoglalására nem alkalmas.*

A „Promotion” és a „piackutatás” („információ-gyűjtés / piacfeltárás/, értékelés, prognosztika stb.”) „dominálo jellegének” közössége mellett érvel Tomcsá-nyi Pál is Az élelmiszer-gazdasági marketing alapjai című művében (Mezőgazdasági, 1988. 31.).

Vitapontok

A következőkben a piacbefolyásolási mix-szel kapcso-latos négy szakirodalmi „nézeteltérést” tekintünk át. Ezek érintik valamennyi, általunk relevánsnak tekin-tett eszközt; a reklámot, a személyes rábeszélést, az el-adásösztönzést és a PR-t. (Azt, hogy számunkra miért éppen ez a négy a „releváns”, a cikk végén indokoljuk meg.)

- *A reklám eszköztára: „tömegkommunikációs” versus „tömeghatás kiváltására alkalmas”*

A promóciós eszköztár két, eredendően kommuni-kációs tagja a személyes rábeszélés és a reklám. A sze-mélyes rábeszélést – értelemszerűen – a közvetlen (személyes) kommunikáció modellje írja le, míg a rek-lám fogalmának fontos „differencia specifikája” az, hogy eszközei tömeghatás kiváltására alkalmasak, az-az működésüket az ún. „tömegkommunikációs séma” modellezi.

Ez utóbbi jellemzőt azonban a hazai szakírók a reklámhordozók/ eszközök definiálása során többnyi-re tévesen általánosítják. (Lásd pl.: a reklám „tömeg-kommunikációs eszközökön keresztül jut el a befoga-dóhoz” /Bauer-Berács 1998, 412./, vagy: „a reklám-hordozók természetesen rendszerint tömegtájékozta-tási eszközök” /Sándor 1997, 102./) Megítélésünk sze-rint ugyanis *a reklámhordozók/eszközök különböző típusai által támasztott definíciós követelményeknek a „tömeghatás kiváltására alkalmas” kritérium felel meg, amelybe épp-úgy besorolhatók a „tömegkommunikációs” médiu-mok (lásd: médiareklám), mint a tömegkommunikáci-ós eszköznek nem tekintett Direct Mail, kirakat vagy csomagolás („rovar-bogár” szituáció).*

- *„Személyes rábeszélés” versus „személyes eladás”*
A marketingeszközök tárházát meglehetősen jól kezelhető csoportokba sorolja McCarthy „4 P” rend-

szere. Bár a megoldás nem tökéletes, a fel-fellángoló viták és újítási kísérletek ellenére is – közel negyven éve – jól megfelel mind a tudományos, mind a gyakorlati elvárásoknak. E rendszerezés egyik „természetes gyengesége” az, hogy a termék-, ár-, csatorna- és piacbefolyásolási eszköztárak elemei között meglehetősen széles körben tapasztalhatók átfedések. A személyes eladás is két csoportképző jellemzővel rendelkezik, mivel benne a személyes értékesítés csatornapolitikai alapjai ötvöződnék a személyes meggyőzés piacbefolyásolási vonatkozásaival. Az eladószemélyzettel kapcsolatos tervezési, szervezési és ösztönzési/irányítási feladatok megoldása ugyanis disztribúciós feladat, míg az eladás folyamatában kifejtett rábeszélés a promóciós technikák része.

Ebből fakadóan *nem tartjuk indokoltnak a személyes eladást, mint piacbefolyásolási eszközt kategorizálni*, mivel az döntően csatorna-döntéseket ölel fel, és csak a „rábeszélés művészete” tekinthető promóciónak. Ennek felismerését és elismerését tükrözi Tomcsányi idézett művének 31. oldali táblázata, amelyben a „Personal Selling” – 5. „P”-ként – a „Disztribúció” része (lásd továbbá a 198. oldali állásfoglalást); valamint Bauer és Berács „szakítása” saját korábbi rendszerezésével, s a személyes eladás kiemelése a „reklám” kategóriája alól. Ezt a promóció személyes eladás folyamatában képviselt „formális” súlya is jól jelzi; az 1997-es Kotlerkiadásban 30 oldalból 7 foglalkozik ténylegesen a rábeszélő/meggyőző vetülettel, ugyanez Sándor Imre hivatkozott művében 14 oldalból 3, míg a személyes eladás Rekettye Gábor által felsorolt nyolc „irányítási és szervezési lépcsőjéből” kettő foglalkozik a meggyőzés technikáival.

Ugyanakkor a személyes eladás rendszerbe állítása le is szűkíti a személyes rábeszélés keretében kifejthető promóciós tevékenységet az „eladási szituációban történő kommunikációra”, holott az további fontos alkotókkal is bír. A személyes rábeszélés/meggyőzés központi eleme a professzionális kommunikációs technika és tárgyalási magatartás, amelyek főbb hatás-területei:

- a bolti eladás a vevőnek,
- a többé-kevésbé szakértőnek tekinthető körön belüli – termelő, nagy- és kiskereskedő partnerek közötti – értékesítés,
- a személyes vagy kiscsoportos ügynöki eladás/prezentáció a potenciális vevő lakásán, vagy semleges helyen,
- a vezetők közötti – irodai stb. – tárgyalás,
- a munkatársak közötti kommunikáció (belső PR).

• *Az értékesítésösztönzés: „kommunikatív” versus „non-kommunikatív”*

Az SP kommunikációs eszközként történő kategorizálása mindenképp előtt azért meglepő, mivel éppen az

ellenkezője annak, mint ami szakirodalmi definiálására jellemző. Az értékesítésösztönzési eszközök csoportképző ismérvének leggyakoribb megfogalmazása ugyanis: felölel minden olyan elemet, amely „nem tartozik a hirdetés (azaz reklám), a PR és a személyes eladás témakörébe” (Bauer-Berács i.m. 423.; v.ö. továbbá Sándor 1997, 147.; Rekettye i.m. 287.).

Véleményünk szerint az SP lényege a pszichológiai ösztönzés. Egyetértünk Szöllösyvel – és az általa idézett Luick-Ziegler szerzőpárossal – , akik szerint az ide sorolt elemek (ajándék, kedvezmény, nyereményjáték stb.) „ereje, különleges stimulusa lélektani alapokon nyugszik”, mivel „Semmi sem lehet hatásosabb az egyén számára, mint az az érzés, hogy ... kap valamit anélkül, hogy bármit is adna” (i.m. 39.). Ezt támasztja alá Kotler is, aki a reklám nyújtotta „indítékkal” szemben az SP kínálta „ingert” emeli ki (Kotler 1991. 541.). Az pedig természetes, hogy ezek a kívánatos dolgok csak akkor vonzóak, hatnak aktivizáló erejű ingerként, ha a megcélzottak tudnak róluk. Ez mindennel a világon így van, azonban ez már nem marketing, hanem filozófia.

Az azonban, hogy az SP-elemek alapvetően nem kommunikációs természetűek, nem zárja ki, hogy egyik csoportjuk hatásmechanizmusában megjelenjen az információs funkció is (ilyen pl. az ajándék, az áru-minta, a kóstoló, vagy az árubemutató).

• *„Marketing PR” versus „Corporate PR” és „Product PR”*

Számos vita dúlt már a marketing berkeiben, de az az „állóháború”, amely a PR-t a marketing szerves részének tartó „marketingesek” és a PR-t önálló, a marketingtől független diszciplínaként meghatározó (és magukat nem-marketingesként identifikáló) „PR-esek” között alakult ki – a nemzetközi porondon mintegy 30 éve, Magyarországon pedig az elmúlt egy-másfél évtizedben – egyedülálló. E vita sajátossága egyfelől az, hogy – szemben az egyéb területeken zajlott vagy zajló polémiákkal – itt nem marketingesek közötti ügyről van szó, hanem többnyire közgazdász végzettségű marketingesek, és többnyire nem-közgazda (jogász, mérnök, grafikus stb.) PR-esek közötti ellentétéről. Másfelől a szituáció „vita”-ként történő minősítése eufémizmus, lévén, hogy mindkét tábor „mondja a magáét”, és csukott fülekkel, minimális befogadói készséggel „várja” a másik fél érveit. Ennek a tanulmányban a keretei között nincs lehetőség az álláspontok és az érvek korrekt ismertetésére, de mivel vállalásunk teljesítéséhez elengedhetetlen e téren is az állásfoglalás, röviden összefoglaljuk a PR-vitáról, illetve magáról a Public Relations-ról vallott véleményünket.

A szembenállás lényege az, hogy míg a marketingesek a PR-re mint a marketing-eszközrendszer egyik kiemelt jelentőségű tagjára tekintenek, addig a másik tábor szerint a PR-tevékenység nem képezi a marketingrendszer részét, azzal csak kis mértékben „érintkezik”, a

Marketing PR (MPR) révén. (És ez még a szolidabb álláspont, mivel ismeretes olyan értelmezés is, amely szerint a marketing a PR része!) A „bizonyítás” pedig a következő logikára épül: a marketing feladata a termékek/ szolgáltatások értékesítése, a PR munkának ezzel szemben részét képezi:

- „a társadalmi célok megvalósítását segítő társadalmi PR (Social Public Relations SPR);
- a vállalati célok elérését szolgáló szervezeti PR (Corporate Public Relations CPR);
- marketingcélok megvalósítását előmozdító marketing PR (Marketing Public Relations MPR);
- termék, szolgáltatás értékesítését segítő PR (Product Public Relations PPR)” (Sándor Imre /-Németh Márta/ 1997, 113.).

A meglehetősen sajátos érvelés alapját tehát egy olyan marketing-meghatározás képezi, amely már 40 évvel ezelőtt is a marketing téves értelmezésének „el-

ítelt megközelítését és eszköztárát, illetve megindokoljuk a Kotler által publikált – és sokak által támogatott – két „újításnak”; a Publicity és a Direct Marketing rendszerbe állításának az elvetését.

• *A Promotion-elemek rendszerképző ismérvei*

Megítélésünk szerint a *piacbefolyásolási mix eszköztárát* – az elméleti követelményeket és a gyakorlati elvárásokat is figyelembe véve – a *promóciós tevékenység:*

- célja és
- hatásmechanizmusa
- alapján kell rendszerbe foglalni.

A fő célok két csoportba sorolhatók:

- a termékek – jóságok, szolgáltatások stb. – értékesítésének elősegítése (megismertetés, népszerűsítés, emlékeztetés); illetve
- a cég iránti bizalom kiépítése és ápolása.

1. ábra A piacbefolyásolási mix cél / eszköztár rendszere

A PROMÓCIÓ HATÁSMECHANIZMUSA		KOMMUNIKÁCIÓ		PSZICHOLÓGIA
		tömeghatás kiváltására alkalmas	személyes	serkentési
Célja	eszköze			
termék/szolgáltatás értékesítésének fokozása		REKLÁM	SZEMÉLYES RÁBESZÉLÉS	ELADÁS/VÁSÁRLÁS-ÖSTÖNZÉS
cég iránti bizalom kiépítése és fenntartása		PUBLIC RELATIONS		

rettentő példajaként” szerepelt a szakirodalomban. Ha a „marketing = termékértékesítés” állítás igaz lenne, a PR-t valóban önálló kategóriaként kellene értelmezni. De nem igaz. A fentiekén túlmenően – vagy éppen annak foglyaként? – a marketingtől független PR hívei nem definiálják „konkrétan” ennek az önálló PR-nek a célját. A nyereség szolgálata nem szerepel az írásokban (hiszen az gyanúsan „marketinges”), csak homályos, megfoghatatlan dolgok.

Véleményünk szerint – az üzleti szervezetek számára – a PR tevékenység feladata a közvélemény különböző célcsoportjaiban a bizalom kiépítése és ápolása abból a célból, hogy a cég harmonikus viszonya környezetével támogassa hosszú távú nyereséges működését, beleértve a pozitív imázs indukálta rövid távon is érvényesülő piaci erőt (jól foglalja össze ennek lényegét Sándor: i.m. 44–45.).

Ajánlás

Vizsgálódásaink csak akkor zárhatók le korrekt módon, ha felvázoljuk a „negyedik P” általunk helyesnek

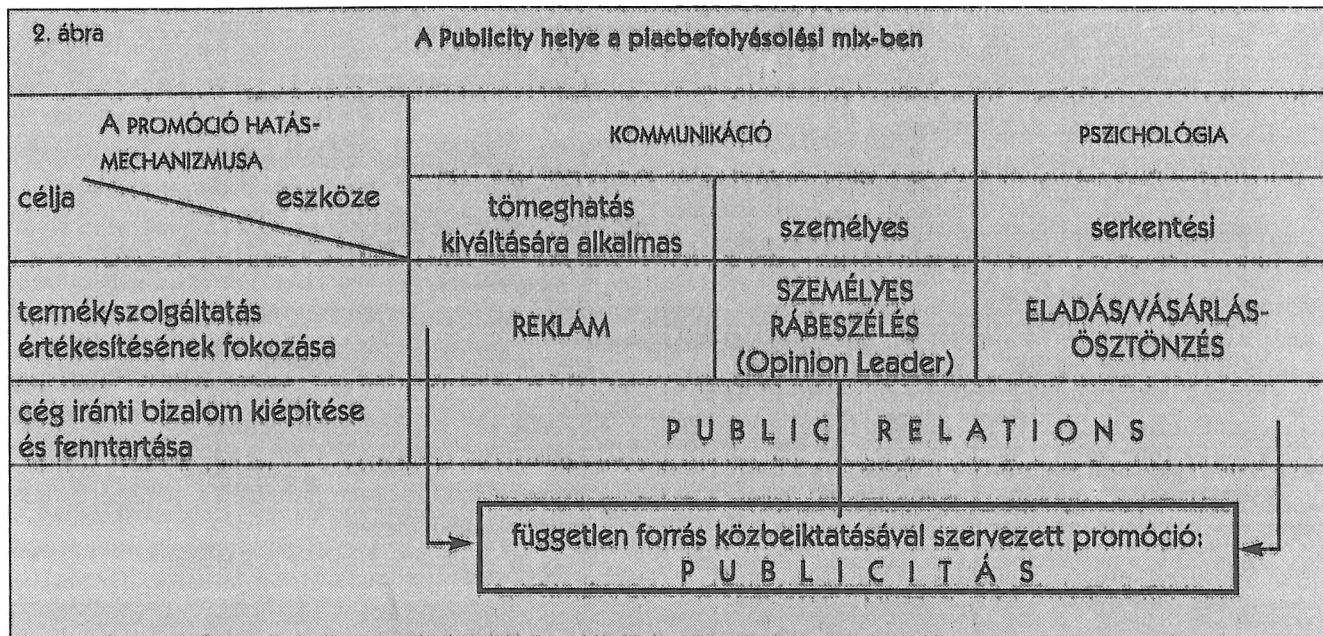
A promóciós célok elérését:

- egyrészt a célpiacon tömeghatás kiváltására alkalmas eszközök vagy személyes rábeszélés útján történő informálása;
- másrészt pszichológiai alapokon működő, speciális serkentési eszközök igénybe vétele biztosítja.

A fentiek alapján elkészíthető az 1. ábra.

• *A Publicity és a Direct Marketing helye a promóciós mix-ben*

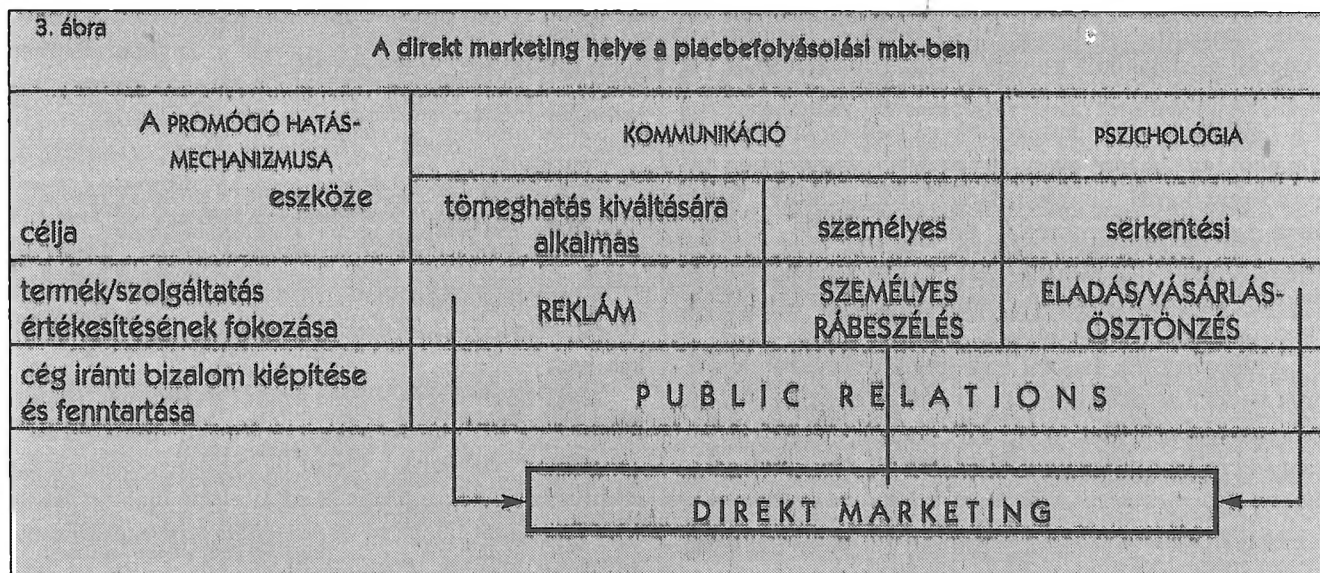
Szakirodalmi térhódítása miatt célszerűnek tűnik a Kotler által 1986-ban rendszerbe állított – majd „ejtett” – Publicity (publicitás), illetve az 1997-ben besorolt direktmarketing-kategóriák és az általunk ajánlott rendszer viszonyát tisztázni. A publicitás célja szerint egyaránt szolgálhat terméknépszerűsítést (pl. új termék/szolgáltatás piacra hozatalához kapcsolódó sajtótájékoztató) és cégarculatépítést (pl. konferencia-előadás tartása a vállalat környezetvédelmi erőfeszítéseiről), eszköztára pedig felöleli az élőszótól a tömegszközökig terjedő valamennyi kommunikációs lehetőséget. Konkrét témájától függően tehát a publicitás vagy



a reklám-, vagy a PR-tevékenységek csoportjába sorolandó. Valódi sajátossága pedig, amely a többi reklám- és PR-megoldásoktól elhatárolja, abban rejlik, hogy a „híradás ... megjelenéséért a vállalat nem fizet” (Rekettye, i.m. 285.) A cél/eszköz összefüggések elemzése alapján adódik egy további klasszifikációs lehetőség is; az Opinoin Leader (véleményformáló, véleményvezér) „Publicity-eszközként” történő értelmezése. Az összefüggéseket a 2. ábra szemlélteti.

- A direkt marketing helye a piacbefolyásolási mix-ben

ködtethetők. („Kommunikációs értékesítési eljárás” /Hoffmann I-né: Direktmarketing és módszerei. Novorg, 1997. 9./). Ennek megfelelően egyfelől semmilyen vonatkozásban nem tekinthető önálló piacbefolyásolási eszköznek, másfelől viszont felhasználja mindhárom termékpromóciós eszköztárat; a reklámot (pl. katalógus, DM-levél, TV-/direct response/ reklám), a személyes meggyőzést (pl. ajánlattevő és rendelésfeltevő telefonmarketing), valamint az eladás-ösztönzést (lásd a mintaküldést, vagy a hazánkban



Értelmezésünk szerint a direkt marketing – hasonlóképpen a személyes eladáshoz – olyan komplex marketingeszköz, amely a „4 P” több alrendszerének is eleme. Alapvetően olyan „értékesítési csatornatípusok összessége”, amelyek csak a promóció eszközeivel mű-

/is/ elhíresült „ajándék”-akciókat). A leírtakat a 3. ábra összegzi.

A szerző a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, JPTE KTK Marketing tanszék, Pécs

Női / férfi szerepek ábrázolása a reklámokban

Kutatásunk célja a magyar lakosság attitűdjeinek feltérképezése a reklámokban szereplő férfi-női szerepekre vonatkozóan. Habár ezt a témakört már sokszor kutatták egyetemi professzorok az USA-tól Új-Zélandig, ez az első alkalom, hogy a témát Magyarországon egy reprezentatív kutatás keretében vizsgáltuk. Az első megkérdezés ebben a témakörben 1996-ban volt, ahol pécsi és budapesti közgazdaságtan hallgatók körében végeztünk felmérést (Hofmeister-Törőcsik 1996). A kutatás eredményeit az 1996-os milánói konferencián ismertettük.

A kutatás háttere

Az elmúlt 8 évben látványosan gyorsan növekedett meg a hirdetések száma. Jó minőségű nyugati hirdetések és reklámfilmek versenyeznek a figyelemért, bizony gyakran nem túl intelligens üzenetekkel. Ehhez hozzátartozik az is, hogy a hirdetési ügynökségek nagy számban szaporodtak el, a legtöbb nemzetközi ügynökség globális attitűdöt alkalmaz, és globális hirdetéseiket hozzák Magyarországra.

Az információra kiéhezett magyar fogyasztó számára a filmeknek nem igazán az volt a szerepük, hogy befolyásolják a vásárlást, hanem sokkal inkább, hogy megtanulják, milyen az élet nyugaton. A multinacionális cégek a saját bőrükön tanulták meg, hogy a nyugat-európai illetve a globális hirdetések visszafelé is elsülhetnek, és világosan megcélzott helyi hirdetés is sikeresen támogathat egy multinacionális márkát. A kutatások azt mutatták, hogy Németországban a nyugat-német hirdetések nem feltétlenül találtak kedvező fogadtatásra a kelet-német fogyasztók körében, különösen a 1990-es évek elején (Lintas Die Zeit 1990).

A nemzetközi szakirodalomban a férfi-női szerepek hirdetésekben való ábrázolása a kutatók egyik igen aktív területe volt. Az első amerikai kutatások 1970-71-ben Courtney és Lockeretz nevéhez fűződtek, akik azt állapították meg, hogy az amerikai hirdetésekben igen elterjedt a női sztereotipizálás (a nő helye otthon van, a nők a férfiktól függnek, a nőket a férfiak szexuális tárgynak tekintették stb.).

A 70-es évek óta sok jelentős tanulmány született erről a témáról, és a folyamatos kutatások azt bizonyítják, hogy a 90-es évek végéig is folytatódott ez a tendencia az amerikai hirdetéseknel.

Kevés olyan tanulmány született viszont, amely nemzetközi vonatkozásban is vizsgálta volna a témát. Az első nemzetközi összehasonlító kutatást Gilly (1988) végezte, aki összehasonlította a mexikói, amerikai és az ausztrál fogyasztók véleményét erről a témáról. Gilly kutatásai szerint az ausztrál hirdetések minimalizálták a nemi szerepek közötti különbségeket, eltérően a mexikói illetve amerikai hirdetésektől.

Egy másik nemzetközi kutatás 1990-ben Lysonski, Zotos, Pecotich és Pollay (1990) az amerikai, a dán, a görög és az új-zélandi közgazdász egyetemi hallgatók véleményét hasonlította össze. A kutatás eredményeként megállapították, hogy a dán, görög és új-zélandi diákok sokkal kritikusabbak voltak a nemi szerepek ábrázolása iránt, mint amerikai társaik. De egyik ország diákjai sem támogatták a termékbojkottot a megalázó hirdetések esetében. Az említett kutatás nagyon kicsi mintával dolgozott, ezért az eredmények is ennek megfelelően értékelhetők.

Az empirikus kutatás (1998. szeptember)

A közép-kelet-európai országokban még nem végeztek hasonló kutatást, így mindenképpen érdeklődésre tarthatnak számot a magyar kutatás eredményei.

A vizsgálat célja a magyar lakosság attitűdjeinek feltérképezése a reklámokban szereplő férfi-női nemi szerepekre, a reklámozó vállalatok imázsára vonatkozóan, valamint vásárlási hajlandóságuk vizsgálata a sértő hirdetésekkel reklámozott termékeket illetően.

Kutatásunk során a következő kérdésekre kerestük a választ:

- Milyen attitűdjei vannak a lakosságnak, a férfiaknak és a nőknek a reklámokban megjelenő szerepábrázolásokkal szemben? Kritikusabbak-e a női fogyasztók?
- Milyen eltérések vannak a férfiak és a nők ábrázolása között a válaszadók véleménye szerint?

• Milyen hatással vannak a sértő hirdetések a vállalatok imázsára és a vásárlási döntésekre?

• Vannak-e statisztikailag szignifikáns különbségek a lakosságon belül a korcsoportok, a különböző végzettséggel és jövedelemmel rendelkezők illetve az ország egyes régióiban élő fogyasztók véleménye között?

Módszertan

A kutatás eszközeül egy 17 állításból álló kérdőív szolgált, melyet Lundstrom és Sciglimpaglia (1977) fejlesztett ki és a későbbiekben több kutató is használt (Dawson 1981, Zotos 1990, Ford-LaTour 1992). Az állítások mérése 7 pontos Likert skálán történt, a skála végpontjai 1 „egyáltalán nem ért egyet” és 7 „teljes mértékben egyetért” voltak. Az 503 fős minta nem, életkor, végzettség, településtípus, valamint regionális szempontból reprezentatív, azaz a magyar lakosság eloszlását kellő pontossággal

tükrözi. A szóbeli megkérdezést a MACRO INTERNATIONAL Kft. végezte. Az adatok elemzése és az eredmények értékelése varianciaanalízis segítségével történt, az SPSS 7.5. programcsomag használatával.

Kutatási eredmények

A férfi és női megkérdezetteknek a 17 állításra adott válaszainak átlagát az 1. tábla mutatja be, kiegészítve az 1996-os közgazdász egyetemi hallgatók válaszaival (Hofmeister-Töröcsik 1996).

Bár az 1996-os kutatás adatai csak jelzésértékűek, mégis összehasonlítva ezeket az 1998-as reprezentatív kutatás eredményeivel, nem találunk nagyon szembevető eltérést a véleményekben. Érdekesnek találtuk azonban, hogy a reprezentatív mintában mind a nők, mind a férfiak érzékenyebbek voltak a sértő női reklámokra, mint az egyetemi hallgatók.

Attitűdök a férfi-női szerepek iránt	Nők		Férfiak	
	1998	1996 ¹	1998	1996
1. A reklámok, amelyeket látok, olyannak mutatják be a nőket, amilyenek.	2,93	2,62	2,90	2,80
2. A reklámok azt sugallják, hogy a nők alapvetően a férfiaktól függenek.	3,20	3,06	2,96	2,85
3. A reklámok, amelyeket látok, olyannak mutatják be a férfiakat, amilyenek.	3,03	2,75	2,89	2,80
4. A reklámok többségében szex-objektumként kezelik a nőket.	4,46	4,10	4,14	4,30
5. A reklámok, amelyeket látok, mindennapi tevékenységeikben mutatják be a nőket.	3,29	3,56	3,10	3,28
6. A reklámok azt sugallják, hogy a nők fontos döntéseket hoznak.	3,44	3,24	3,53	3,39
7. A reklámok, amelyeket látok, mindennapi tevékenységeikben mutatják be a férfiakat.	2,82	4,97	2,98	3,01
8. A reklámok azt sugallják, hogy a nők nem csinálnak fontos dolgokat.	3,14	3,52	3,24	3,58
9. A reklámok azt sugallják, hogy a nők helye otthon van.	3,07	3,98	3,05	3,82
10. Sokkal érzékenyebb vagyok a nők reklámokban való ábrázolására, mint régebben.	2,84	2,59	2,84	2,80
11. A nők ábrázolása a reklámokban időnként sértő.	4,25	3,85	4,03	3,05
12. A nők reklámokban való ábrázolása kedvező irányba változik.	3,30	3,79	3,56	3,80
Hatás a vállalati imázsra				
13. Azok a vállalatok, amelyek a nőket sértően ábrázolják a hirdetésekben, valószínű, hogy diszkriminálják a nőket a vállalati előléptetéseknél.	3,74	3,95	3,58	3,12
14. A nők ábrázolása a hirdetésekben többnyire tükrözi a vállalatok általános attitűdjét a nők társadalmi szerepével kapcsolatban.	3,82	4,31	3,64	3,44
Hatás a vásárlási szándékokra				
15. Ha egy terméket bántó hirdetéssel mutatnak be, lehet, hogy mégis megveszem, ha olyan előnyöket ajánl, amelyeket én vonzónak találok.	3,98	4,25	4,21	4,78
16. Ha egy új termék, amelyet használok, olyan hirdetési kampányt használ, amelyet én sértőnek találok, akkor abbahagyom a termék használatát.	2,81	3,63	2,93	3,05
17. Ha látok is olyan termékreklámot, amely sértő, továbbra is vásárolni fogom a vállalat más termékeit.	4,15	4,36	4,42	4,37

1. Az 1996-os adatok a budapesti és a pécsi közgazdász egyetemi hallgatók körében végzett kutatás eredményeit mutatják.

A reprezentatív kutatásnál statisztikailag szignifikáns eltérés mutatkozott a két nem véleménye között arra vonatkozólag, hogy a reklámok szexobjektumként kezelik a nőket (a nők jobban egyetértenek ezzel az állítással (4,46), mint a férfiak (4,14). Szintén eltérő a megítélése azon állításnak, mely szerint a nők reklámokban való ábrázolása kedvező irányba változik, a férfiak szerint inkább megvalósul ez a tendencia (3,65), mint a nők szerint (3,30).

A válaszadókat végzettségük alapján kategorizálva szintén két állítást illetően van szignifikáns eltérés. (A végzettség, kor, régió és jövedelem alapján kapott statisztikailag szignifikáns eltéréseket a 2/a, b, c, d számú tábla mutatja be.)

Az alacsony végzettségűek jobban egyetértenek az-
al, hogy a reklámok azt sugallják: a nők alapvetően a férfiaktól függenek (3,39), mint a felsőfokú végzettségű-

ek (2,97), legkevésbé pedig a középfokú végzettséggel rendelkezők vélekednek így (2,77). A sértő hirdetéseket alkalmazó vállalatok előléptetéskor történő diszkriminációra való hajlamával leginkább szintén az alacsony végzettségűek értettek egyet (3,87), legkevésbé pedig a főiskolát ill. egyetemet végzett lakosok (3,27). Érdekes tehát, hogy az iskolai végzettség növekedésével csökken a nőknek az az érzése, hogy diszkriminálják őket.

Korosztályok alapján vizsgálva az eredményeket 4 állításban mutatkoztak jelentős eltérések a csoportok között. Bár az átlagértékek alacsonyak (2,64–3,56), az idősebbek inkább egyetértenek azzal, hogy a férfiakról függőként ábrázolják a nőket és azzal is, hogy a férfiakat viszont olyannak mutatják be, amilyenek. Nagy különbségek érzékelhetők a vásárlási szándékra gyakorolt hatást illetően is, a fiatalabbak sokkal kevésbé hajlamosak a sértő kampánnyal hirdetett termék hasz-

Állítások	2/a tábla		
	alacsony	Végzettség közép	felső
2. A reklámok azt sugallják, hogy a nők alapvetően a férfiaktól függenek.	3,39	2,77	2,97
Hatás a vállalati imázsra			
13. Azok a vállalatok, amelyek a nőket sértően ábrázolják a hirdetésekben, valószínű, hogy diszkriminálják a nőket a vállalati előléptetéseknél.	3,87	3,56	3,27

Állítások	2/b tábla			
	Kor			
	18-29	30-49	50-64	65-
A reklámok azt sugallják, hogy a nők alapvetően a férfiaktól függenek.	2,64	3,03	3,28	3,56
A reklámok, amelyeket látok, olyannak mutatják be a férfiakat, amilyenek.	2,68	2,93	3,02	3,30
Hatás a vásárlási szándékra				
Ha egy új termék, amelyet használok, olyan hirdetési kampányt használ, amelyet én sértőnek talállok, akkor abbahagyom a termék használatát.	2,48	2,79	3,18	3,14
Ha látok is olyan termék-reklámot, amely sértő, továbbra is vásárolni fogom a vállalat más termékeit.	4,77	4,48	3,71	3,93

Állítások	2/c tábla		
	Régió		
	Kelet	Nyugat	Budapest
A reklámok, amelyeket látok, mindennapi tevékenységemben mutatják be a férfiakat.	2,99	3,02	2,51
Sokkal érzékenyebb vagyok a nők reklámokban való ábrázolására, mint régebben.	3,24	2,35	2,72
Hatás a vásárlási szándékra			
Ha egy terméket bántó hirdetéssel mutatnak be, lehet, hogy mégis megveszem, ha olyan előnyöket ajánl, amelyeket én vonzóknak talállok.	3,87	4,39	4,14
Ha egy új termék, amelyet használok, olyan hirdetési kampányt használ, amelyet én sértőnek talállok, akkor abbahagyom a termék használatát.	3,09	2,44	3,03

Állítások	Jövedelem				
	-20	20-40	40-60	60-80	80-
4. A reklámok többségében szex-objektumként kezelik a nőt.	3,78	4,46	4,59	4,02	4,34
8. A reklámok azt sugallják, hogy a nők nem csinálnak fontos dolgokat.	2,21	3,32	3,26	3,14	3,17
11. A nők ábrázolása a reklámokban időnként sértő.	3,33	4,31	4,52	3,80	3,90
Hatás a vállalati imázsra					
13. Azok a vállalatok, amelyek a nőt sértően ábrázolják a hirdetésekben, valószínű, hogy diszkriminálják a nőt a vállalati előléptetéseknél.	3,33	3,93	3,95	3,55	3,05
Hatás a vásárlási szándéokra					
15. Ha egy terméket bántó hirdetéssel mutatnak be, lehet, hogy mégis megveszem, ha olyan előnyöket ajánl, amelyeket én vonzónak találok.	3,03	4,09	4,04	4,13	5,05
17. Ha látok is olyan termékreklámot, amely sértő, továbbra is vásárolni fogom a vállalat más termékeit.	3,96	3,95	4,71	4,11	4,89

nálátat abbahagyni (2,48) és továbbra is vásárolni fogják a cég más áruit is (4,77). Az idősebb korosztályba tartozók kritikusabbak ebben a kérdésben.

A megkérdezettek válaszait régiók szerint vizsgálva szintén 4 kérdésben tapasztalhatóak statisztikailag is alátámasztott eltérések.

A budapestiek az átlagnál kevésbé értenek egyet azzal (2,51), hogy a reklámok mindennapi tevékenységükben mutatják be a férfiakat, a Kelet-Magyarországon élők viszont érzékenyebbek a sértő hirdetésekre (3,24) az ország másik felében élő lakosoknál. A vásárlási szándéokra az ilyen jellegű hirdetések legkevésbé viszont a nyugat-magyarországi fogyasztók esetében hatnak.

Egymástól leginkább a különböző jövedelmi kategóriákba tartozó lakosok válaszai térnek el, 6 állításra vonatkozóan találtunk szignifikáns különbségeket.

Azon állításokkal, hogy a nőt a reklámokban szexobjektumként kezelik, és sértően ábrázolják, valamint azt sugallják, hogy nem csinálnak fontos dolgokat, legkevésbé az alacsony jövedelműek, leginkább pedig a közepes jövedelemmel rendelkezők értettek egyet.

Az ilyen reklámokat alkalmazó vállalatok diszkriminanciára való hajlamát legkevésbé a magasabb jövedelmi kategóriába tartozók feltételezik.

A vásárlási szándéokra gyakorolt hatás jövedelmi kategóriánként is eltérő, a magasabb fizetéssel rendelkező csoportokra kisebb a befolyásuk a sértő hirdetéseknek, mint az alacsonyabb csoportokba tartozók esetén.

Összefoglalva elmondható, hogy a demográfiai változók alapján csoportosítva a lakosságot, legmarkánsabb eltérések a vásárlási szándéokra gyakorolt hatásra vonatkozó kérdésekben vannak, legkevésbé a fi-

atalokat, a Nyugat-Magyarországon élőket és a magas fizetésűeket befolyásolják vásárlásaikban a sértő hirdetések.

Reklámkínálati oldal

Különösen a 80-as évek Magyarországra volt jellemző, hogy a leginkább sikerrel kecsegtető megoldásnak azt tartották, hogy a termék mellé egyszerűen odaállítottak egy, a szépségeideálnak megfelelő, de leginkább hiányos öltözetű nőt. Ennek eredményeként olyan reklámok születtek, mint a traktorok között sétáló fürdőruhás lánnyal hirdető mezőgazdasági gépgyár, vagy a lottót népszerűsíteni igyekvő, négylevelű lóherék mögé bújtatott hölgyikés reklám. Az alkotókat nem igen érdekelte, hogy van-e összefüggés, összekapcsolható-e a termék az erotikával, inkább azon igyekeztek, hogy jobbnál jobb szexbombákat szerepeltessenek a reklámokban.

1995 óta rendszeresen figyelve és értelmezve a hazánkban megjelenő reklámdömpinget, rengeteg változást lehet felfedezni annak köszönhetően, hogy ma már többnyire profi cégek szakemberei foglalkoznak reklámkészítéssel. A mai reklámokban az egyforma bombázók helyett sokkal inkább hétköznapi hölgyek szerepelnek, akikkel akár az utcán is szembetalálkozhatnánk. És míg a nők korábban szinte kizárólag mint a termék izgalmas dekorációja jelentek meg, ma sokkal árnyaltabban, többféle szerepben találkozhatunk a női nem képviselőivel.

A továbbiakban ezeket a szerepeket mutatjuk be, vagyis azt, hogy napjaink reklámfilmjei a nők milyen megítélésén alapulnak, illetve milyen képet alakítanak ki róluk.

1. csoport: A nő, mint a szépség szimbóluma

A reklám a nő szépségének, üdeségének, fiatalságának kidomborítását helyezi előtérbe. A nő pusztán mint esztétikai élmény, a szépség szimbóluma jelenik meg. Ma már nem futószalagon gyártott, tökéletes egyenszépességekkel találkozunk, hanem az ábrázolt nők egyre inkább közelítenek a valósághoz. Többnyire a szépségápolási termékek esetéről van szó (én sosem leszek ilyen, hiszen ezeket a termékeket nők használják, ők is vásárolják, tehát magától értetődő, hogy reklámoknak is bennünket, nőket kell meggyőzniük).

Ha állandóan a tökéletes szépséggel találkozunk a reklámokban, ez mindjárt az első tükörbenézés után frusztráltság érzését keltheti bennünk, ami egyszerűen kiválthatja a vágyat a termék megszerzésére, de mivel itt erős negatív töltetű érzelmről van szó – én sosem leszek ilyen –, az minden bizonnyal nem lesz tartós. Jobb tehát, ha a szépséget a reklámok lehozzák a földre, vagyis közelítik a nézőhöz, elérhetővé téve azt. Így sokkal nagyobb a valószínűsége, hogy az „én is lehetek ilyen” érzés helyett a „bárcsak én is ilyen lennék” érzés alakul ki a potenciális hölgyfogyasztóban – különösen ha sikerül felfedeznie egy-két kis szimpatikus hibát a modellen (anyajegy, szeplő, nagy orr stb., mert neki is olyan van). Nagyobb az esélye annak, hogy a frusztráltság helyett a remény ébred fel – ez a pozitív érzelem pedig tartósabban ösztönözhet vásárlásra.

2. csoport: A nő, mint szexszimbólum

Ide tartoznak azok a reklámok, amelyek sokszor teljesen érthetően sértik meg egyesek erkölcsi érzékét. A reklámok ezen, sajnos elég népes táboráról az mondható el, hogy semmi más funkciójuk nincs, mint a férfiak vágyainak, a szexualitás tárgyának szerepét betölteni. A termékek végtelenül változatosak: lehet a termék parfüm, ékszer, ruha, szépségápolási cikk, de akár fürdőszoba-berendezés, sporteszköz, autó, ital és a sort vég nélkül lehetne folytatni, mi mindent szeretnénk csábos női bájok segítségével eladni.

Speciális válfaját képezik ennek a típusnak azok a reklámok (pl. Denim, Old Spice stb.), amelyekben a nő, mint a férfi férfiasságának egyfajta mutatója jelenik meg. (Nekem ő a legnagyobb bizonyíték!)

Végül egy újabban divatos fajta: a sikamlós, kétértelmű szlogenekkel operáló reklám („Fektessen be!”, „Ki akar a korpával?”, „Beindul a hangjára”, „Rakd ki a répát”, „Vásároljon telkeket” stb.).

A dolog pszichológiai vetülete pedig az, hogy az alacsonyabb rendű szerep ilyen súlykolása a nőknél kétféle szélsőséges reakciót válthat ki. Véleményünk

szerint ma mindkettő jelen van. Egyrészt a nők elfogadják, esetleg magukévá teszik ezt a képet magukról, másrészt fellázadnak és ellenreakcióként kialakul egy férfias, „macho” nőtípus is. De vajon a férfiak hogyan tudják feldolgozni a reklámokban bemutatott csodanők és saját valós lehetőségeik közti különbséget?

3. csoport: Női szerepek tárháza

A rendszerváltás következtében a külföldi cégek sora és velük együtt a versengő termékek sokasága jelent meg a magyar piacon – ennél fogva a hirdetésekben is. A nőket legfőképpen a higiénias, szépségápolási, lakás- és ruha-karbantartási valamint a főzéssel, étkezéssel kapcsolatos témákban szólítják meg. Természetesen, hogy ezekben a témákban a nők szerepelnek, azonban ezek legtöbbször sem mentes a sztereotípiák, hamis, bántó skatulyák erőltetésétől.

Ilyen vegyes érzelmeket kiváltó terület a különböző „egészségügyi betétek, tamponok reklámjai”, amelyek szinte egy csapásra árasztották el a képernyőt, igencsak meghökkentve a felkészületlen fogyasztót. Kifejezetten érdekes lányok szerepelnek e téma reklámgyöngyszemeiben. Ezek a lányok, naiv huszonéves fruskák, akik boldogan újságolják nekünk az örömhírt – a szinte szállóigévé nemesült kifejezésekkel: számukra már sokkal könnyebbek a „nehéz napok”. Szegény lányok.

Milyenek lehettek nehéz napjaik azelőtt, ha most a felfedezés erejével éri őket a hír ezekről a forradalmian új termékekről, másrészt talán életük oly sivár, hogy ez a probléma ekkora szerepet tölt be?

A főzési, mosási, takarítási stb. tanácsok kiknek szólnak? Természetesen a háziasszonyoknak. Az „általag háziasszony” igen kedvelt, nagyon sokféleképpen felhasznált szerep. „Megkérdeztük a háziasszonyokat” – már ezer dologról, mentünk hozzájuk „házTIX-nézőbe” és előfordult, hogy a szerencsétleneknek még a férjüket is kölcsönkértük Héra-ügyben. Ezek a nők persze nem üde bájukkal hódítanak vásárlókat a termékeknek, hiszen ki látott már nálunk (?) szép háziasszonyt??? – sőt sok esetben kifejezetten slamosra van véve a figurájuk, talán a jobb hihetőség kedvéért. Az ő erényük, hogy értenek a dolgokhoz – a főzéshez, a mosáshoz, a takarításhoz – bár ezt a tudást vagy az okos barátnőtől, vagy a szintén okos mosógépszerelőtől, vagy éppenséggel a cég reklámemberének rávezetésével szerzik meg, általában csodálkozó arccal és a termék iránti igazi csodálattal, valamint nagy megkönnyebbüléssel, hogy a termék megoldja problémájukat.

Mindezt mi, mint háziasszonyok és női nézők kényelmesen hátradőlve nézzük azzal a nyugodt, biz-

tonságot adó érzéssel, hogy ismét tanultunk valamit. Itt vannak még azok a remekművek, amelyekben a minden kosszal elbánó sűrűlőpor deltás fickó formájában siet a gyenge nő segítségére. A legtöbb férfi valószínűleg egy kezén össze tudja számolni, hányszor ment az „odaégett, makacs foltok” közelébe.

Külön kategóriát képeznek a „nagyamák”. Ez a kategória verhetetlen. Itt szinte nem lehet hibázni. Ők főzik a legfinomabbat, szeretik az unokákat és viszont, segítik a családot stb.

A következő kategória egy egészen más jellegű szerep: „a karrierista, férfias nő”. Nem tudom, kik gyártják ezeket a reklámokat, de elgondolkodtató, hogy a nők vagy inkább a férfiak. Nem gondoljuk ugyanis jellemzőnek a mai viszonyokra, hogy 20–30 éves nők tömegesen vezető pozícióba kerüljenek. Ezek a reklámok pedig mintha ezt sugallnák, ugyanakkor triviális pozitív üzeneteket is hordoznak: a nők egyenrangúak, el tudják látni a hagyományosan férfias munkaköröket, viszont – és itt fut rossz vágányra az ügy – a dezodoroknak, hajlakkoknak, Tic-Tac cukorkáknak köszönhetően láthatóan könnyebben, vidámabban, csinosabban, mint férfitársaik.

Természetesen a hiba nemcsak a reklámszakemberekben van. Ezekben a reklámokban, amelyekben sokszor szélsőséges általánosítások, sértő beskatulyázások és sztereotípiák vannak, nagyrészt a társadalomban jelenlévő szemléletmód jut kifejeződésre. De véleményünk szerint ez kétirányú folyamat, a reklámok készítőinek, megrendelőinek hatalmas a felelősségük, hogy milyen üzeneteket küldenek szüntelen a nagyrészt közönség felé, annak felvilágosítására.

Felhasznált irodalom

1. Bodkin, Ch., N. Gandhi (1992): „Portrayal of Women in Japanese Advertisements”, *Developments in Marketing Science*, Vol. XV, 141–144.
2. Courtney, A., S. Lockeretz (1971): „A Woman's Place”, *Journal of Marketing Research*, 8, February, 92–95.
3. Ford, J., M. Latour, W. Lundstrom (1991): „Contemporary Women's Evaluation of Female role Portrayals in Advertising”, *Journal of Consumer Marketing*, 8, No.1. (Winter), 15–28.
4. Gendall, Ph., M. Blakeley (1990): „Television Stereotypes: Do They reflect women's True Roles?” *Marketing*, February, 42–47.
5. Gilly, M. (1988): „Sex Roles in Advertising: A Comparison of Television Advertisements in Australia, Mexico, and the United States,” *Journal of Marketing* 52, No. 2. (April), 75–85.
6. Lundstrom, W.J., D. Sciglimpaglia (1977): „Sex Role Portrayals in Advertising,” *Journal of Marketing*, 47, 3, 72–79.

7. Lysonski, S. (1985): „Role Portrayals In British Magazine Advertisements”, *European Journal of Marketing*, 19, 7, 37–55.
8. Lysonski, S., Y. Zotos, T. Pecotich, R. Pollay (1990): „Perceptions of Sex Role Portrayals” in: *Advertising, Advance Research in Marketing*, Vol. I. Innsbruck, May, 1429–1441.
9. Millar, C. M. Pribova, A. Tóth-Hofmeister (1992): „The Question of Marketing in Central and Eastern Europe”, *Conference Proceedings*, Miami.
10. Tóth-Hofmeister, A., M. Töröcsik (1996): „Sex Role Portrayals in Hungary”, *CEM Conference*, Bocconi University, Milan, Sept 14–16. 1996.
11. Hofmeister Tóth Á. – Töröcsik M. (1996): *Fogyasztói magatartás*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Szerzőink: Dr. Hofmeister Tóth Ágnes,
a BKE Marketing Tanszék docense
és Malota Erzsébet, a BKE Marketing Tanszék
Ph.D hallgatója

RENDELJE MEG
FOLYÓIRATUNKAT!

Marketing
& MENEDZSMENT

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

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

Hatásvadászat

Színek, illatok, ízek, hangok a marketing szolgálatában

„A marketing nem a termékek, hanem az érzetek csatája.”
Al Ries és Jack Trout¹

Adolgozat a színek, illatok, ízek, hangok hatásának a marketingben való tudatos kiaknázásáról nyújt átfogó képet. A pszichológia eredményeire támaszkodva ezek az eszközök nagyon hatásos fegyverek lehetnek a manapság véresen komoly piaci versenyben, de a vállalatok – még akár a több évtizedes tapasztalattal rendelkező, az egész világon jelenlevők is – sokszor nem használják ki megfelelően, vagy hibát követnek el használatuk közben.

A dolgozat először bemutatja mindegyik eszköz hatásmechanizmusát és jellemző alkalmazási lehetőségeit – természetesen a marketing szemszögéből, majd két márka példáján keresztül megismerhetjük a szinergikusan egymásra épülő hatások előnyeit. Azután megvizsgálja, milyen jellegű termékek vagy márkák esetén érdemes kifejezetten a színekre, illatokra, ízekre és hangokra alapozni a stratégiát.

Ez a cikk rövid kivonatot közöl a teljes anyagból, amelyet nem csak elolvasni, hanem mellel megcsomagolni is lehet. Mert a lapjainak kellemes, friss virágillata van...

Hatásmechanizmus

• Színek

Információink 83%-a vizuális úton érkezik,² és rohanó világunkban döntő jelentőséget kap az első benyomás, az egy pillanatra látott információról alkotott vélemény, hiszen az élet villámgyors döntéseket követel tőlünk. Ez az üzleti kommunikációban – és így a reklámozásban is – hatványozottan jelentkezik, ezért a reklámszakemberek először lehetőleg az emberek érzelmeire próbálnak meg hatni, mert észérvekre nem elég az az átlagosan 5 másodpercnyi idő, ami alatt egy képet meglátunk és felfogunk.³ (Egyébként nincs is több

időnk, ha például villamoson ülünk vagy éppen sie-tünk valahová.) Miért fontosak ebben a folyamatban a színek? A választ Ogilvy már tökéletes tömörséggel megfogalmazta: „A hirdetésekre átlagban kétszer annyian emlékeznek, ha színes.”⁴ Tehát a színek az azonosítást és az emlékezést könnyítik meg.

A színek konkrét formákhoz, tárgyakkhoz, sőt érzelmekhez kapcsolódhatnak, vagy komplex asszociációkat indíthatnak meg bennünk. Ilyen a színemlékezés folyamata is, melynek során az adott színhez egy konkrét, állandó dolgot kötünk, hogy az emlékezést megkönnyítsük. Például a fehérhez a hó, a kék színhez az ég, a feketéhez a szén képzelet kapcsolódik. A szín hatásmechanizmusát vizsgálva meg kell említeni az asszociálás mellett a másik fontos tényezőt, a kontrasztot, amely az ellentétek azonnali érdeklődést kel-tő, szemet vonzó hatásán alapul.

Láthatjuk, hogy a színek óriási hatással vannak az emberekre. Ha a marketingszakember tud ezekkel az eszközökkel bánni, kiváló eredményeket érhet el velük. Ehhez sokszor nem is szükséges világmegváltó ötlet vagy termék: egy papírgyár azzal, hogy nem fehér, hanem rózsaszín, sárga és más pasztellszínű szalvétákat és papírtörközőket dobott a piacra, megsokszorozta eladásait. Felismerték, hogy a fogyasztók szeretik a színes használati tárgyakat. Ugyanilyen okból vezette be a Lever Brothers annakidején a piros-fehér csikozású fogkrémet.⁵ Ő sem járt rosszul...

Napjainkban mintha ugyanez az eset ismétlődne meg: a Magnum jégkrém legújabb, meggyes változata szintén csíkos: külön látszanak a vanília fehér és a meggypiros csikjai, amit egységbe zár a csokoládébevonat meleg barnasága. Szemet gyönyörködtető és egyben étvágygerjesztő élmény. Pedig a gyártás és a csomagolás szempontjából egyszerűbb lenne egy megközelítőleg rózsaszínű, egyszínű jégkrémtöltet kezelése, mégis fontos a színes csikozás. Hát nézzünk csak oda!

1. Ries – Trout: *A marketing huszonkét vastörvénye*, 28.

2. Pázmány – Permai: *Látás és ábrázolás*, 5.

3. Ogilvy: *Egy reklámszakember vallomása*, 146.

4. Ogilvy: *Egy reklámszakember vallomása*, 138.

5. Dichter: *A dolgok rejtett rendje*, in: *Reklámpszichológia* (szerk.: Földi – Szakács), 218.

• Illatok

A szagok ugyanúgy asszociációkat keltenek az emberekben, mint a színek, a két eszköz hatását nehéz külön elemezni. Az illatok esetében sokszor hiányoznak a szavak az érzékelési tapasztalatok verbális kifejezéséhez, ezért ezeket általában színekkel és asszociációkkal, érzelmekkel írjuk le. Adott szín és illat összekapcsolható, összepárosítható egymással, mert hasonló asszociációkat ébresztenek.

Mielőtt elmélyednénk ebben a témában, 3 alapvető tudományos megfigyelést szükséges megismerni az érzékelési folyamatról:⁶

- az emberek jelentősen különböznek az illatokra és ízekre való érzékenységükben és reagálásukban
- az illatok és ízek érzékelése nagymértékben tudat alatt marad. Az illatok és ízek sokkal hamarabb befolyásolják a viselkedésünket, minthogy felhívják a figyelmünket
- sokszor nincs megfelelő kifejezés, hiányzik a szó az illat- és íztapasztalatok leírására

A szag emlékezés során az emberek általában komplex érzelmekhez, vizuális dolgokhoz próbálják kötni az illatokat, ezért az illatok egy szituációt, emléket ébreszthetnek fel bennünk. Például a háztartásvegyipari tapasztalatok szerint a tisztaság világszerte citromillatú, a fogyasztók mindennél jobban szeretik és vásárolják a citromillatú tisztítószereket, mosogatószereket.

A legérdekesebb példa számomra mégis az, amely ötlethez semmilyen ráfordítás, még egy légkondicionáló vagy utcai rikkancs sem szükséges: a budapesti metrókban nem véletlenül telepedtek az éjjel-nappal nyitva tartó pékségek (Príma, Idesüss, Princess stb.) a mozgólépcsők lejáratahoz. Az állandó hideg-meleg légáramlás minden mozgólépcsőn álló személy orrába eljuttatja a pékség ínycsiklandozó illatait.⁷ Mi ez, ha nem tudatos vásárlásösztönzés és marketingpolitika?

• Ízek

Az ízek asszociációs hatását tudományosan Pavlov kísérlete tette megalapozottá. Azonban a kísérlet tapasztalatai nemcsak a kutyákra, hanem az emberekre is igazak. Ha meglátunk egy citromot, vagy megérezzük egy utcai pékség süteményeinek átható vaníliaillatát, „a pusztá gondolatától” összefut szánkban a nyál.

Az illatokról szóló részben már esett néhány szó az ízekről is, ami megint azt támasztja alá, hogy az ízek, illatok és a színek összetett, szinergikus hatást gyakorolnak az emberekre.

6. Seminar on Research for Flavours and Fragrances tanulmányai alapján.

7. Személyesen is tapasztalhatjuk ezt többek között Budapesten a Kálvin téren.

Ezek az érzetek sokszor anélkül kapcsolódnak az egyes termékekhez, hogy tényleg lenne bennük olyan ízanyag, amit a fogyasztók ízlelni vélnek. (Például a narancsaromát nagyon kevesen ismerik csak fel, ha színtelen folyadék formájában kerül eléjük.)

Az emberek esetén is összemosódnak az ízek és a szagok hatásai, ezért az ízekre is igazak az előző két rész állításai: az íztapasztalatok kifejezésére hiányosak a szavak, az ízek az étkezés – a rágás – ideje alatt változnak, az ízek is asszociációkat ébresztenek. Például sokan szeretik és fogyasztják a whiskyt. De vajon ugyanolyan sikeres lenne-e egy whisky-ízű fogkrém piacra dobása? Kétségtelenül nem, mivel a fogkrémhez a tisztaság, üde lehelet képzelet kötődik, aminek eléréséhez a fogyasztó összes eddigi tapasztalata szerint a legjobb a mentolos fogkrém.

Ha viszont teljesen új típusú termékkel és új ízzel jelenünk meg a piacon, amihez még nem kötődnek asszociációk, akkor a fogyasztók ízpreferenciáit ez az első ilyen jellegű termék fogja meghatározni, és a későbbi versenytársak termékeinek ízét is a miénk alapján ítélik meg, ehhez fogják hasonlítani. Ezeket a kialakult ízpreferenciákat később rendkívül nehéz megváltoztatni. De nem lehetetlen, amire lássunk egy világhírű amerikai példát.

A Listerine szájvíznek kellemetlen, erős gyógyszeríze volt, ami miatt az eladások nem az eladó cég által elképzelt mértékben alakultak. A megoldást egy reklámkampány jelentette, amely során idővel megtudták változtatni a fogyasztók szájvízről alkotott képzeletét: a reklám szerint a szájvíznek igenis kicsit kellemetlen gyógyszerízűnek kell lennie, akkor hatásos igazán. A szlogen a következő volt: „Egy íz, amit naponta kétszer gyűlölni fogsz”.⁸ Hatásos, nem?

• Hangok

Amindennapi életben erősen korlátozott az a terület, amelynek határain belül az emberi fül – segédeszközök nélkül – valóban hatásos érzékszerv: 6–7 méteres körzetben hatékony információgyűjtő, 30–35 méterről még folytatható egyirányú, és a szokásosnál lassabb kommunikáció. Ennél is nagyobb távolságból a fül egyre kevesebb jelzést tud érzékelni. Ezzel szemben a szem óriási mennyiségű információt továbbít mintegy 100 méteres hatósugarú körből, és az emberi kapcsolat még 1,5 km-ről is fenntartható.⁹

A hallással kapcsolatos az a megfigyelés is, hogy a monoton zajokat egy idő után kiszűri a fül, és a számunkra fontosakra tudunk koncentrálni.

A hallás, a hangok és a zene jelentősége az iménti korlátok ellenére sem becsülhető le, hiszen nagy érzelmi kifejezőképessége, hangulatbefolyásoló szerepe ös-

8. Ries-Trout: *A marketing huszonkét vastörvénye*, 98. és 123. alapján
9. Hall: *Rejtett dimenziók*, 78.

idők óta ismert: „A zene annyira «sui generis» megnyilatkozása az emberi léleknek, hogy azt más nyelven tolmácsolni nem lehet.” (Kodály Zoltán)

Ogilvy hatásos TV- és rádióreklám készítéséről szóló tanácsai között találhatók hangokkal kapcsolatosak is. A leginkább ismert a következő hüvelykujj-szabály: „Ha nincs mit mondanod, énekelj!”¹⁰ Nem a racionális érveken fog gondolkodni – mivel azok nincsenek – a potenciális vásárló a reklám közben, hanem a zene és a látvány köti le teljesen.

Nem csak a figyelem elterelésére, hanem a figyelem megragadására is alkalmasak a hangok a reklámfilmekben. Ezzel a fogással a spot elején lehet operálni, hogy a néző odakapja a fejét, és végignézzze a 30 másodpercet.

Ugyanez az eredmény elérhető az előző hatás inverzével is: ha a sok zenés, hangos reklám között hirtelen nem hall semmit a TV-néző, szintén villámgyorsan a TV-készülékre kezd figyelni, legalább anynyi erejéig, hogy megjegyzi: Na mi van, bedöglött a masina?

Az üzletekben sokat segíthet, ha a vásárlás sebességének determinálása céljából játszunk le valamilyen megfelelő gyorsaságú zenét. A zene ritmusának megfelelően a vásárlás dinamikusabbá – vagy ellenkezőleg – kényelmesebbé válik. Ha egy zsúfolt élelmiszerboltról van szó, az első, ha egy ékszerüzletről, a második verziót alkalmazzuk.

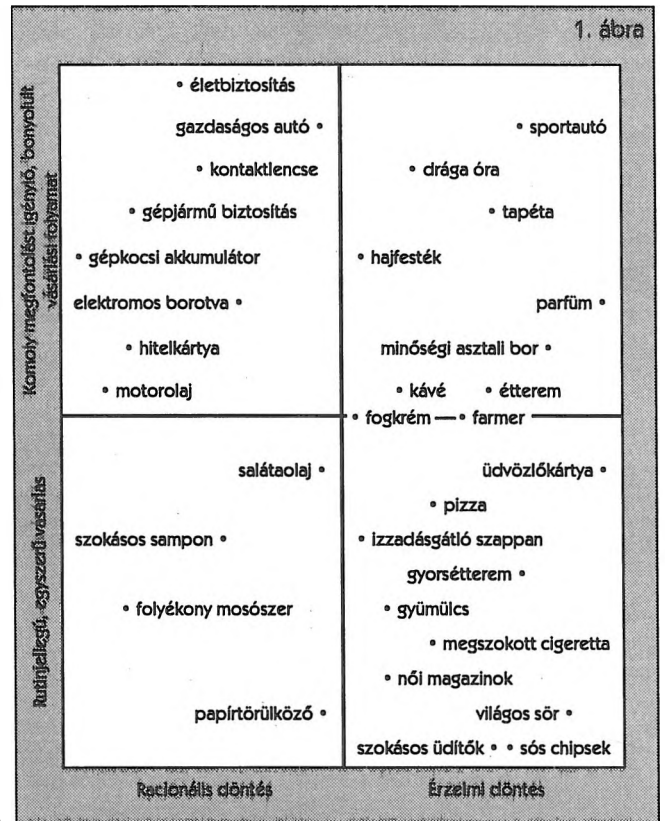
Stratégia és alkalmazás

- ... a termékpolitikában

Milyen termékek vagy márkák esetén érdemes a zínnek, illatok, ízek, hangok hatására építeni? Ezeket az eseteket emlékeztetőül összegyűjtöttem¹¹:

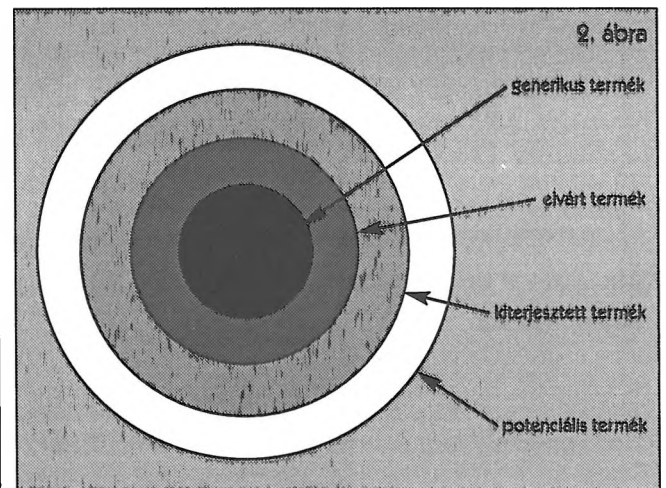
- ha nincs különösebb racionális érv a fogyasztás, vásárlás mellett;
- hobbiból, kedvtelésből, presztízből vásárolt termékek;
- csekély kiadással járó termék, kis beszerzési erőfeszítést igénylő rutinvásárlás;
- sok versenytárossal rendelkező, szabad verseny viszonyai között tevékenykedő cég márkái;
- ha el akarjuk terelni a „célcsoport” figyelmét, nehogy racionális összehasonlításokat tegyen a versenytársak termékeivel;
- ha a fogyasztók érdeklődésének gyors felkeltése a cél;
- feeling-benefit miatt vásárolt termékek, akár az apró kedvtelések, akár az érzésekre asszociáló sportautók, parfümök, ékszerek esetén.

Az előbbi kérdés megválaszolásában segít a Foote Cone & Belding-mátrix¹² is, amely aszerint csoportosítja a termékeket, hogy mekkora a vásárlói érdekltség szintje és milyen a vásárlási döntés típusa:



A marketingtevékenység manapság már kiterjed a termékfejlesztés folyamatára is, ahol szintén nagy jelentőséggel bírnak a színek, illatok, ízek és hangok.

Levitt termék koncepciója szerint a termék fogalmát négy szintre bonthatjuk, amelyek időben egymásra épülve egyre kiterjedtebb termékhez vezetnek.¹³



12. Aaker-Batra-Myers: *Advertising Management*, 247.

13. Levitt: *The Marketing Imagination*, idézi: Bauer-Berács: *Marketing*, 185.

10. Ogilvy: *Ogilvy a reklámról*, 111.

11. Aaker-Batra-Myers: *Advertising Management* alapján.

	generikus termék	elvárt termék	kiterjesztett termék	potenciális termék
szín	hajfesték	gépkocsi	mobiltelefon színes kijelzővel	színezett kristálycukor
illat	parfüm	izzadásgátló spray	illatos papírzsebkendő	illatosított teniszlabda
íz	lekvár	ízesített tejtál	finom/semleges ízű gyógyszer	ízesített bélyeg
hang	ajtócsengő	zenélő ébresztőóra	nyitva felejtéskor csipogó hűtő	hanggal jelző bot vakoknak

Ez az egyre szélesebb termékfogalom azzal is jár, hogy a termék nem csak konkrét, kézzelfogható fizikai tulajdonságokkal rendelkezik. A fogyasztók a termék fogalmába beleértik a lehetséges felhasználás előnyeit, a használatkor érzékelt emocionális többletet, és asszociálnak a gyártóra is, amelyet a márkanév képviselhet.¹⁴

A termék továbbfejlesztéséhez szervesen hozzájárulhatnak a színek, illatok, ízek, hangok is, ami által a termék időleges vagy akár hosszabb távú versenyelőnyhöz jut. Erre sorol fel néhány példát az 1. tábla.

A csomagolás mint idegen eszköz – a fogyasztói társadalom megerősödésének következtében – beékelődött a termék és a fogyasztó közé. Már nem szerezhetünk közvetlen érzékszervi benyomások útján hiteles információt a termék tulajdonságairól, így a termék vonzerejét a csomagolás vonzerejének kell mesterségesen helyettesítenie. Tehát az adekvát árucsomagolás többek között színeivel, vizuális megjelenésével átveszi, utánozza, jelképezi, felidézi a közvetlen érzékletes árukép fő elemeit, megszünteti a vásárlás «zsákba-macska» jellegét.¹⁵ A csomagolás sikere szempontjából tehát nem csupán az esztétikai elvek lényegesek, mint inkább az, hogy a csomagolás a vevő képzetének formálását elősegíti-e (vagy inkább bizonytalanná teszi azt).¹⁶ A spontán vagy első vásárlás mellett a csomagolás színes és formai kialakításával elérhető egy gondolkodás nélküli és mégis célt nem tévesztő odanyúlás, egyfajta kondicionált magatartás.¹⁷

Az előzőek alapján van tehát egy jó termékünk, megfelelő csomagolásban. Hogyan tovább? A színek, illatok, ízek, hangok hatását a reklámozásban is ki kell használni. A következő alfejezet tehát a kommunikációs politikával kapcsolatos.

• ... a marketingkommunikációs politikában

A termék- illetve márkapolitikával kapcsolatos érvek mellett további, marketingkommunikációval kapcsolatos indokai is vannak az elsősorban érzelmekre építő, színekre, illatokra, ízekre és hangokra támaszkodó marketingstratégiának:

14. Bauer – Berács: *Marketing*, 184. alapján.

15. Földi: *A reklám lélektana*, 46-51. alapján.

16. Dichtert idézi Földi: *A reklám lélektana*, 50.

17. Gutjahr: *A piaci lélektan kézikönyve*, 109. alapján.

– A világban végbemenő globalizáció lehetőséget teremtett a vállalatoknak hatékonyságuk növelésére, ami nem korlátozódik csupán a termelési folyamat méretgazdaságosságból fakadó megtakarításaira. Szinte minden, szakértelmet igénylő vállalati tevékenység (pl. adminisztráció, értékesítés, logisztika, marketing, menedzsment, pénzügy stb.) során jelentős költség- és kockázatcsökkentés érhető el. Ezt a fajta megtakarítást hívhatjuk Cottardo után „know-how-megtakarításnak”.¹⁸

– A marketing területén ez úgy jelentkezik, hogy a fogyasztók – nemzetiségtől függetlenül – hasonlóbbak egymáshoz, mint azt első látásra gondolnánk. A fogyasztás alapjául szolgáló vágyak, az elvárások gyakran teljesen azonosak mindegyik országban; különösen, ha a termék jól meghatározott célcsoportot céloz meg: egy magyar tinédzser ugyanúgy gondolkodik, mint egy portugál vagy egy japán, és egy magas pozícióban lévő menedzsernek sem változik meg a gondolkodásmódja aszerint, hogy melyik országban él.

– A költségek csökkentése mellett a globalizáció lehetőséget teremt a központosított imázs-ellenőrzésre, így nem fordulhatnak elő drámai különbségek mondjuk a filmkészítés színvonalában.

Nehogy félreértés essék, hozzá kell tennem, hogy ez a bekezdés nem a globalizáció mindenáron való alkalmazását protezsálja; a globalizáció sem gyógyír mindenre, hátrányai is lehetnek. Erre lehet példának felhozni azt a bevett reklámozási gyakorlatot, amikor a látvány ugyanaz globálisan; a szöveg – az észérv – pedig országonként más és más.

– Az észérvek nehezebben kommunikálhatók, mint az emocionális érvek. Az ilyen hirdetésekben sokkal több a félreértés lehetősége, és ezért a befogadó gyakrabban félre is kódolja az üzenetet, mint egy érzelmekre alapozó hirdetés esetén. Azt, hogy ez mekkora hiba és pazarlás, a több milliós reklámbüdzsék korában nem kell különösebben magyarázni.

– Az észérvek lassabban érthetők meg, mint az emocionális érvek. Ez viszont az információs túlterheltség fokozódása miatt végzetes lehet a hirdetés – és akár a cég – sikerére nézve. Ugyanis a reklámok özönében a fogyasztó megfullad, vagy egészséges védekező mechanizmusok alakulnak ki benne, tehát nem fog oda-

18. Cottardo: *Nekem a reklám több mint kenyérkereset*, 52.

figyelnél (sok esetben ezt objektív tényezők is akadályozhatják¹⁹) szinte semmilyen hirdetésre, amelyiknek a megértése túl nagy erőfeszítést kíván.

- A sok bosszantó, kellemetlen vagy sokkoló napi élmény hatására az olyan hirdetések kudarcot vallhatnak, amelyeknek kellemetlen az üzenetük. Az emberek nem viselnek el korlátlan mennyiségű frusztrációt, a védekező reflexek most is bekapcsolnak. Az emocionális hirdetések túlnyomó többsége pozitív érzelmek kiváltására törekszik, ezért így hirdetni jóval kevesebb kockázattal jár.

- Ha az ember pozitív lelkiállapotba kerül (pl. az emocionális hirdetés vagy akár a termék külsejének kellemes látványa következtében), könnyen azonosulni tud a márkával, elfogadja és elhiszi a reklámüzenetet.

- Mára eljutottunk odáig, hogy gyakorlatilag minden termék márkázottá vált, beleértve a vizet és a kristálycukrot is. Az egyes márkák mögött megbúvó termékek egyre fejlettebbek, és műszaki paramétereik alapján egyre hasonlóbba válnak egymáshoz. A márkák sáskajárásában valahogyan ki kell igazodni, a vásárlási döntésekhez kellene bizonyos támpontok, amelyek egyszerűsítenek és gyorsítanak. Mivel a termékek között sokszor nincs döntő különbség, fel kell ruházni a márkát valami plusszal. Így az eladást a márkában összesűrűsödő érzelmi többlet segíti, amit a hirdetések kommunikálnak a fogyasztóknak. A reklám által kiváltott pozitív attitűd majdhogynem gyerekjátékká teszi a márkák közötti választást.

- Az alapvető szükségleti cikkeken felül nem tudjuk logikus módon megmagyarázni, hogy miért fogyasztunk többet. (A diszkrecionális jövedelem eközben fokozatosan nő, és éppen ez az a jövedelemhányad, amit a nem alapvető szükségleti cikkekre tudunk fordítani.) A készítés viszont állandó: presztízs, kulturális és társadalmi nyomás. Az emocionális reklám igazolást ad, és persze megmutatja, mire költünk a pénzünket.

- A fogyasztó pszichológiailag igényli a vásárlási döntés helyességének megerősítését. Önmagában elfojtja az esetleges negatív hatásokat, bizonyos információkat figyelmen kívül hagy, és sok esetben tudatosan keresi a megerősítéshez szükséges híreket. Ezt a funkciót is betöltheti az érzelmekre ható reklám.

- A nem alapvető fogyasztási cikkek vásárlását a szabadidő növekedése is segíti, hiszen a kikapcsolódásra egyre több termék által nyílik lehetőség. Másrészt a szabadidő eltöltésének egyik módja maga a vásárlás. Ilyenkor a vásárlás élménnyé válik, a fogyasztó lényegében azt várja el, hogy szórakoztassák. Ismét csak a színek, illatok, ízek és hangok hatása kerül előtérbe...

- A fogyasztók nagyjából kiismerték a reklámokat, nem hisznek el mindent (sőt, csaknem semmit), viszont az érzelmekre tudat alatt ható üzenetek így is célba érnek. Az érzelmekre hatni akaró, jól elkészített hirdetés esetén automatikus a hatás, nem úgy, mint a racionális érvekkel felvértezett, gondolkodást követelő reklám esetén.

A vásárló viselkedését, érintettségét a meghozandó döntésben az involvement fogalma fejezi ki. Az involvement érzelmi és értelmi érintettséget is jelent. Első közelítésben, általánosságban az mondható el, hogy a vásárlási döntésben kevésbé érintett vásárló esetén alkalmazhatjuk az érzelmi befolyásolást, míg a magas érdekeltség más jellegű meggyőzést igényel.²⁰

2. tábla

A vásárló jellemzője	high involvement	low involvement
Információkeresés	aktív keresés	passzív megőrtetés
Információfeldolgozás	elmélyült	felületes
figyelembe vett márkák száma	széles körű	néhány
márkaértékelés	vásárlás előtt	vásárlás során
ekceptáit megoldások	kevés számú	sok szóba jöhető
szociális befolyás	széles körű	kevésbé jellemző
vásárlási cél	optimalizálás	igényszintnek megfelelés
márkahűség	erős	nem jellemző
prekonceptió	határozott beállítódás	kevésbé kialakult
A marketing jellemzője		
reklám célja	meggyőzés	kapcsolatfelvétel
üzenet hossza és tartalma	hosszú, részletes	valamit, de röviden
meggyőzés lehatósága	szakmai érvek	vonzó érzelmi hatás
kommunikációközvetítő	beszéd, írás	képek
ismétlés a hatáshoz	kevés számú	gyakori
időzítés	nem fontos	fontos
fontos marketingeszköz	személyes eladás	vásárlásösztönzés

A választás az érzelmi és a racionális befolyásolás között mégsem olyan egyszerű, mint ebből a táblázatból következne: nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy az alacsony érintettség esetén emocionális ráhatás, magas érintettség esetén pedig racionális érvelés vezet sikerre. Az előző alfejezetben bemutatott Foote-Cone & Belding mátrix is mutatja, hogy vannak olyan komoly, összetett, megfontolást igénylő vásárlási helyzetek is, amikor mégis az érzelmi döntés kerekedik felül (tehát inkább érzelmi mint értelmi involvementről van szó).

20. Trommsdorff: *Konsumenverhalten* alapján, in: Hofmeister-Töröcsik: *Fogyasztói magatartás*, 163.

19. tejóégmegyabuszom...

Ilyen megvilágításban foglalja össze a vásárlási döntések típusait a 3. tábla:²¹

Az érzelmi érzelmi		vásárlási döntés típusa
érintettség foka		
erős	erős	igazi vásárlás
erős	nem erős	leggyorsított vásárlás
nem erős	erős	impulzusvásárlás
nem erős	erős	szokásokon alapuló (márkahű) vásárlás
nem erős	nem erős	szokásokon alapuló (kvázi markahű) vásárlás

Az előzőek alapján az vonható le a kommunikációs stratégiára vonatkozóan, hogy erős érzelmi érintettséggel járó vásárlási döntés esetén a színek, illatok, ízek, hangok érzelmre gyakorolt hatását, míg az erős érzelmi érintettség esetén a figyelemfelkeltő és emlékezést segítő tulajdonságát érdemes kiaknázni. Alacsony érintettség esetén is előnyös a hangulati, tudat alatt befolyásoló elemekre építeni a hirdetést.

Ez természetesen nem azt jelenti, hogy kizárólag emocionális vagy kizárólag racionális elemeket kell egy adott hirdetésnek magában foglalnia, az előzőekben kifejtett elv inkább a helyes arányok megválasztásához lehet támpont.

Az előzőkhöz hasonló következtetést lehet levonni az egyes hirdetési és a hozzá kapcsolódó kreatív stratégiákat megvizsgálva: minden típushoz lehet társítani a színek, illatok, ízek, hangok bizonyos módon való alkalmazását, amit a következő táblában láthatunk:

Hirdetési stratégia	A hatás alapja	A színek, illatok, ízek, hangok szerepe
figyelemfelkeltés	különlegesség, egyediség	figyelemfelkeltés, újszerű effektek
terméktulajdonságra alapoó	érvelés, információ	megjegyezhető, életmű demonstráció
érzelmekeket ébresztő	híhetőség, kapcsolat a termékkel	pozitív hangulat, érzelmek
társadalmi hatást kiváltó	híhetőség, referencia	pozitív hangulat, érzelmek

(Meg kell jegyezni, hogy inkább a termék jellege, mint a célcsoport típusa határozza meg a hirdetési stratégiát. Az emberek ugyanis áru- vagy árucsoport-specifikusan viselkednek: másképpen viszonyulnak a különböző termékekhez. A differenciált fogyasztói magatartás esetében ugyanazon személy egy bizonyos fogyasztói típusba való besorolása nem helytálló.)

21. Kroeber-Riel: *Konsumentenverhalten* alapján Hofmeister-Töröcsik: *Fogyasztói magatartás*, 165.

Összefoglalás

A színek, illatok, ízek, és hangok általában

- tudat alatt, automatikusan fejtik ki hatásukat
- asszociációkat keltenek, hangulatot idéznek fel
- sokszor nincs megfelelő szó, kifejezés ezen érzékelési tapasztalatok leírására
- komplex módon érvényesülnek legjobban, szinergikusan egymásra épülve

Az eszközök hatása több tényezőtől is függ:

- kultúra
- földrajzi viszonyok
- nem
- életkor
- pillanatnyi hangulat

Mégis elmondható, hogy a színek, illatok, ízek és hangok egy közel egységes világnyelvet képeznek, amit csupán néhol tarkítanak nyelvjárások.

Ezen kívül még számtalan tényező indokolja a dolgozat által fontosnak tartott nagyobb mértékű alkalmazást, amelyek közül a legfontosabbak a következők:

- a termékek kiterjedtsége, komplexitása nagy – érdemes már a termékfejlesztésbe bekapcsolódni a marketingesnek, hogy újabb előnyöket tudjanak nyújtani a fogyasztónak
 - műszakilag, fizikailag szinte nincs eltérés a termékek között, más megkülönböztetés kell
 - ma már a csomagolásnak helyettesíteni kell az áru vonzerejét
 - a globalizálódó piacon sokkal inkább használható az emóció, mint a meggyőzés, szöveg, mivel egységesebb: nem függ a nyelvektől
 - az emocionális üzenetnek kisebb a félrekódolási lehetősége, mint a racionális érveknek
 - az információs túlterheltség miatt az emberek nem „vesznek be” bonyolult üzeneteket
 - az érzelmekre ható reklám tudatalatt befolyásol, ezért elfogadják az emberek
 - az emocionális hirdetés pozitív hangulatot teremt, amivel lehet azonosulni a napi stressz után is
 - az érzelmre ható reklám a márkázott cikkek közötti gyorsabb eligazodást segíti – akár márkahűség építésével is
 - az élményvásárlás jelentősége egyre nő
 - az emocionális reklám segít a diszkrecionális jövedelem elköltésének és a vásárlási döntés helyességének pszichológiai megerősítésében
- Fontos megjegyezni, hogy a színek, illatok, ízek, hangok alkalmasak mind racionális, mind emocionális üzenetek közvetítésére: az előbbi esetben figyelemfelkeltő, az utóbbiban pedig hangulati hatásokra építhetünk. Ebből következően szinte minden hirdetési stratégiában kihasználható a hatásuk.

Visszatérve az érintettség kérdéséhez, fontos tanulság az is, hogy egyes esetekben a reklám valószínűleg

meg tudja változtatni a vásárlói magatartás lépéseinek sorrendjét.

A magas fogyasztói érintettségre általában a következő sorrend igaz:

3a. ábra

ismeret → érzelem → cselekvés

Az alacsony érintettségnél a következő a sorrend:

3b. ábra

cselekvés → ismeret → érzelem

Egy ismeretlen termék esetében előfordul, hogy a reklámmal találkozik hamarabb a fogyasztó, és annak hatására próbál ki egy terméket. Ha a reklám (vagy akár a csomagolás) alig tartalmaz információkat a termékről, inkább pozitív érzelmi hatás kiváltására törekszik – ami általában a színeken, illatokon, hangokon keresztül valósul meg –, akkor nem igaz az előbbi két eset kiindulópontja, hiszen az érzelem jelent meg először mint vásárlásra motiváló tényező. Tehát az érzelem lesz az első a sorban:

3c. ábra

érzelem → cselekvés → ismeret

Ez utóbbi eset főképpen az új termékekre lehet igaz, és emellett alacsony a vásárlói érintettség. Ez első megközelítésben eléggé szűk érvényességi körre terjed ki, de gondoljunk csak bele, hány új termék/márka jelent meg az elmúlt öt évben Magyarországon!

A színek, illatok, ízek emocionális hatásán alapuló marketingfogásokat a jövőben egyre több magyarországi vállalat fogja segítségül hívni, mert a piacgazdaság, a kialakuló marketingorientáció és a vállalat sikeressége is megköveteli. A dolgozatban bemutatott tudományos törvényszerűségeket, mindennapi tapasztalatokat, alkalmazási lehetőségeket nem szabad abszolút igazságokként kezelni, és vakon alkalmazni. Minden esetben felül kell vizsgálni, hogy az adott körülmények között eredményes lehet-e az érzelmekre ható reklám-eszközökhöz nyúlni. Tehát minden esetben, ha be akarjuk vetni ezen eszközöket a marketingtevékenység során, külön meg kell vizsgálni az érvényességüket, mivel a hatásuk függ a megcélzott piac földrajzi és szociokulturális környezetétől (családi/törzsi és vallási szokások, nem, életkor, szociális helyzet, életstílus), az időtől, és az emberek addigi tapasztalataitól.²²

A vállalatoknak hosszú távon és egységes stratégiai szemlélettel érdemes gondolkodni. A színek, illatok, ízek,

hangok hatására épített akcióterv lefektetése előtt a legfontosabb kérdés az, hogy az emocionális eszközök milyen szerepet játszanak a termék marketingkonceptiójában. Ez a szerep a megfelelés – nem megfelelés kérdéskörébe tartozik: nem egyszerűen csak arról van szó, hogy a szín, az illat, íz vagy hang tetszik-e a fogyasztónak, hanem arról, hogy ezek a reklám-eszközök beleillenek-e a vállalat alapstratégiájába, és hatékonyan kiegészíthetik-e azt a marketingstratégia keretében.

A színek, illatok, ízek, hangok hatását tehát átfogó marketingstratégiába ágyazva, következetesen kell bevetni. Lehet, hogy kis fontosságúnak tűnnek, de valójában nagy jelentőségű fegyverek, amelyek győzelemre vezethetnek – főleg ezen a zsúfolt, dinamikus fejlődést mutató piacon, mint házánk.

Szerzőnk a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen szerzett diplomát 1998-ban, jelenleg az Unilever Magyarország Kft. Marketing Osztályán dolgozik.

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.
Postacím: 1463 Budapest, Pf.: 823.

E-mail: sxs@elender.hu

Előfizetési díj: 1200,- Ft/év.

KÉRJÜK, TÁMOGASSA AZ
ALAPÍTVÁNYT!

Számlaszám:

10102086-09742602-00000000

magyar
műhely

22. Ez alatt azt értem, hogy ismernek-e bizonyos marketingeszközöket, esetleg hozzá is szoktak már.

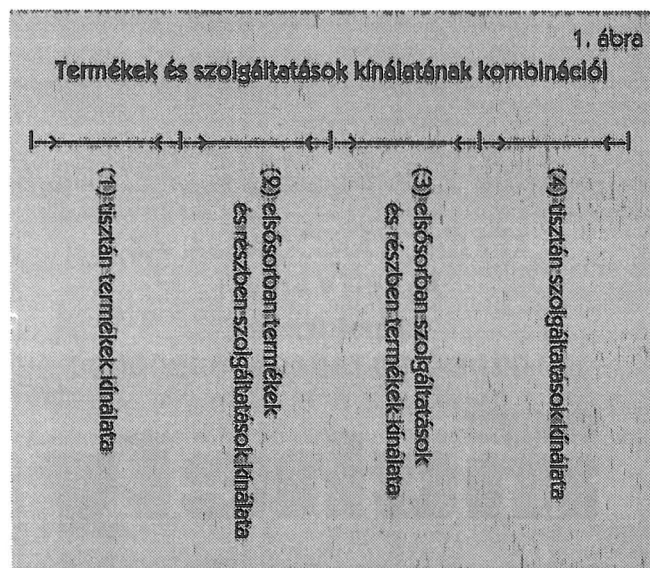
A képzés és a karbantartás szerepe az ipari marketingben

A dolgozat az ipari szolgáltatások jelentőségét és a szolgáltatások közül a képzés és a karbantartás sajátosságait elemzi, kiemelve a marketingben játszott szerepüket. Első kérdésként általában jellemzi a termékek és szolgáltatások kínálatát és bemutatja a szolgáltatások előnyeit és értékének meghatározóit. Második kérdésként konkrétan a terméket támogató szolgáltatásokkal foglalkozik. Végül ez utóbbiak közül kiemeli a képzést és a karbantartást, s ezek marketingfunkcióit jellemzi.

A termékek és szolgáltatások kombinációi

Az ipari piacon működő vállalatok kínálatában sok esetben nehezen választhatók szét a termékek és a szolgáltatások. A gyártók gyakran termék-szolgáltatás kombinációkat kínálnak a felhasználóknak. Ez a probléma sematikusan olyan skálán ábrázolható, amelynek egyik végén a tiszta termékkínálat, másik végén a tiszta szolgáltatáskínálat található.

Dolgozatomban azt az esetet tárgyalom, amely a (2) típusú kínálatra jellemző: amikor a gyártók más szervezeteknek termékeket adnak el, s azokhoz vevő-



szolgálati szolgáltatásokat nyújtanak. (Az angol nyelvű szakirodalomban ezeket a szolgáltatásokat többféleképpen nevezik: product support services, after sales services, MRO: maintenance, repair, overhaul.)

Sajátos fejlődés figyelhető meg e téren, amelynek két fő jellemzője emelhető ki. Egyik, hogy vannak vállalatok, amelyek nagyobb szolgáltatási kapacitást hoznak létre, s nemcsak azokat a vevőket szolgálják ki, akik tőlük vásároltak terméket. Másik pedig, hogy a termékek támogatására létrehozott szolgáltatások idővel a nyereségnek nagyobb részét eredményezik, mint maguk a termékek. Tipikus példa erre a személyszámítógép-piac.

A következő fejlődési szakaszban így a vállalatok kínálatára már a (3) típusú termék-szolgáltatás kombináció lesz a jellemző: elsősorban szolgáltatásokat kínálnak, s csak másodsorban termékeket. Az azonban már ritkábban jellemző, hogy a (4) típust képviselő szolgáltató cégek a vázolt fejlődési folyamat során jutnak ilyen státusba a terméket támogató szolgáltatások piacán.

A termékekhez kapcsolódó szolgáltatások nagyobb része a vállalatoknál a vevőszolgálati részleg feladatkörébe tartozik. Minél bonyolultabb és minél nagyobb értékű egy termék, a vásárló annál inkább elvárja a kiegészítő szolgáltatásokat, s vásárlási döntésében az általuk megtestesített előnyök nagyobb mértékben befolyásolják. A szolgáltatások szerepét a következő három előnnyel jellemezhetjük:

Értéknövelés. A szolgáltatások nyújtása a termék minőségét emeli, komplexitását erősíti, értékét növeli a vevő számára.

A termék használhatósága. Számos termék esetében, különösen a radikálisan új termékeknél, az üzembe helyezés vagy a használatra való betanítás nélkülözhetetlen feltétele a termék használatának.

Versenyelőny. A szolgáltatások a versenyelőnyért folyó vállalatok közötti harcnak, a kínálat differenciálásának egyik legfontosabb területévé váltak. A gyártóknak sokszor könnyebb és olcsóbb a szolgáltatásokkal versenyelőnyt szerezniük, mint a fizikai termékjellemzők módosításával.

A termékhez kapcsolódó szolgáltatások tervezésekor – legyen szó akár ipari termékről, akár tartós fo-

gyasztási cikkről – figyelembe veszik a szolgáltatások értékének összetevőit. Ilyen összetevők az alábbiak:

- az egyes szolgáltatások konkrét formája (üzembe helyezés, betanítás, javítás, szerviz szolgálat, alkatrész biztosítás, tanácsadás stb.)
- mértéke (mennyi szolgáltatást kap a vevő)
- értéke (milyen plusz értéket nyújtanak adott árért)
- előnye (a versenytársak szolgáltatásaihoz képest mennyivel előnyösebb)
- igény szerinti adaptálása (a szolgáltatásnak a fogyasztók és felhasználók egyéni igényeihez való igazítása).

A terméket támogató szolgáltatások típusai és szerepük

Az ipari piacon nyújtott terméktámogató szolgáltatásokat rendszerint két fő csoportba sorolják: a műszaki jellegű és az egyéb szolgáltatások csoportjába. A műszaki jellegű szolgáltatások közé tartozik: az üzembe helyezés, a betanítás és képzés, a karbantartás és javítás (szerviz), a konzultáció és tanácsadás valamint az alkatrészellátás. Az egyéb szolgáltatások fő területeit a hitelezés, az információszolgáltatás és az on-line kapcsolat képezi. Az első csoportba tartozó szolgáltatásokkal foglalkozunk.

A terméket támogató szolgáltatások nyújtásának az ipari marketingben nagyobb jelentősége van, mint a fogyasztói marketingben. Ezt több tényező is alátámasztja. A termékek használhatósága nagymértékben függ a szolgáltatásoktól, így a termékek piacképessége igen szorosan összefügg az őket kísérő szolgáltatásokkal. A szolgáltatások erősítik a termék megbízhatóságát, ami a nagy értékű és az egyedi – nem szabványosított – termékek esetében különösen fontos kérdés. Az eladás utáni szolgáltatások Porter szerint a differenciáló stratégiát követő vállalatnak biztosítanak versenyelőnyt. A szolgáltatások nyújtása elősegíti partnerkapcsolat kialakulását és lehetővé teszi a gyártónak a vevők megtartását hosszú távon. A szolgáltatások további előnye, hogy segítségükkel a vállalatok diverzifikálják tevékenységüket és kihasználják ennek előnyeit (új piacra való belépés lehetősége). A szállítói ajánlatok értékelése során – főleg a gépi berendezéseknél – a minősítés fő szempontjai közé tartoznak a szolgáltatások. Leggyakoribb minősítési paraméterek: a teljesítmény, a minőség, az ár, a szolgáltatás, a szállítási feltételek.

Ki nyújtja a szolgáltatásokat?

A termékhez kapcsolódó szolgáltatások nyújtásának négy fő lehetősége van:

- a gyártó nyújtja a szolgáltatást, saját vevő- vagy szervizszolgálatán keresztül;

- a gyártó az elosztókra vagy a márkakereskedőkre bízta a szolgáltatást;
- a gyártó önálló, szakosodott szolgáltató cégre bízta a szolgáltatás nyújtását;
- a gyártó a vevőnek engedi át a szolgáltatásokról való gondoskodást.

A szolgáltatások nyújtása gyakran beépül az eladói tevékenységbe. Ezt mutatják be a különböző eladási stílusok:

Konzultatív eladás. A vevő tevékenységét az eladó jól ismeri, a szakterület specialistája, így tanácsadó szerepet tölt be. Problémamegoldó elemzéseket végez, segíti a vevőt az optimális megoldás megtalálásában.

Együttműködő eladás. Az eladót az a törekvés vezérli, hogy mindkét fél számára a legnagyobb előnyt nyújtó megállapodásra jussanak. Tartós eladó-vevő kapcsolat kialakítása a cél. Közös célokat tűznek ki és közös stratégiát folytatnak a kívülállókkal szemben.

Rendszer-eladás. Az eladó „csomagot” állít össze a vevő igényének minél komplexebb kiszolgálására. A vásárolt gépekhez a személyzet részére betanítási programot nyújt, karbantartási szerződést köt stb.

Csoportos eladás. Az eladást olyan csoport végzi, amelyben különböző szakemberek vannak jelen, hogy megfelelő információt tudjanak nyújtani a vevő cég bármely szakemberének kérdésére. Ilyen alkalom a beszerzési központ számára történő bemutatás, új termék bemutatása elosztóknak stb.

A képzés, mint marketingeszköz

A terméket támogató szolgáltatások között a képzés a leggyakoribb. Alapvető kérdés, hogy a képzés kikre terjedjen ki, és milyen jellegű legyen. A képzés szerepe az ipari marketingben a következő területeken jelentős:

- a vevők alkalmazottainak a betanítása;
- az elosztók eladószemélyzetének képzése;
- a saját eladószemélyzet képzése.

A képzési szolgáltatás hozzájárul a vevő nagyobb elégedettségéhez, ezért fontos versenyeszköz. Ez a szerepe oly mértékben megnövekedett, hogy sok vállalat hosszabb távra felkészült az adott követelmény teljesítésére. Saját képzési centrumokat alakítottak ki, vagy rendszeresen igénybe veszik külső intézmények szolgáltatásait. A technikai jellegű képzés mellett másféle képzési igények is felerősödtek.

Napjainkban a következő öt fő területen alakult ki rendszeres képzés: műszaki képzés, minőségi képzés, kereskedelmi képzés, marketingképzés, menedzsmentképzés. A műszaki képzés alapvetően a termékekkel, használatukkal kapcsolatos ismeretek átadását jelenti. A minőségi képzés a termék és a termelés minőségi kérdéseire irányul. Az ilyen típusú képzéseket főleg a vevőknek azok a szakemberei veszik igénybe,

akik a vásárolt termékeket kezelni fogják, vagy a működtetésével kapcsolatban állnak. A kereskedelmi képzés az eladási technikákra, a megrendelések fogadására, az eladószemélyzet irányítására terjed ki. A marketing- és menedzsmentképzés fő célja az előzőkön kívül a vevőhűség kialakítása. Mindemellett a különböző képzési formákat a fiatalok szakképzésében is alkalmazzák.

Műszaki képzés/betanítés

A képzés tartalmát és céljait határozzuk meg. A technikai szempontból bonyolult termékek, termékrendszerek eladását követően a technikai jellegű képzési szolgáltatás általában főleg a következőket foglalja magában:

- a termék működésének a megismertetése;
- a kezelés megismertetése és begyakoroltatása;
- a termék szerkezetének megismertetése;
- a termék környezeti feltételeinek a megismertetése;
- a kockázatok, veszélyek megismertetése.

A műszaki képzés céljai is sokrétűek. Három alapvető cél emelhető ki: az új termék megismertetése, a minőség ellenőrzése és a vevőhűség kialakítása.

Az új termékek piaci bevezetése olyan sajátos helyzet, amikor a képzésnek meghatározó szerepe van. Új technológia esetén általános igény az új koncepció és a működés megismertetése a potenciális használókkal, vagy azokkal, akik a vásárlási döntést befolyásolják.

A minőség kérdése összefügg a termék szakszerű használatával, aminek hatása van a termék használatának biztonságára. A szakszerű használat révén a felhasználó tevékenységében elvárt teljesítményre, illetve a minőség biztosítására is hatással van. A szállítónak érdeke, hogy a vevő szakszerűen és biztonságosan kezelje a vásárolt termékeket, berendezéseket és emellett elégedett legyen a termék teljesítményével. A vevő személyzetének a kiképzésével elősegíthető a műszaki termékek szakszerű használata, a meghibásodás esélyének, következésképpen a javítási költségeknek a csökkentése. Ezáltal biztosítható, hogy a vevő által elvárt teljesítmény bekövetkezzen, s az ígért minőség teljesíthető legyen. A gyártók a kívánt minőség elérésére irányuló képzést rendszerint kétféle módon biztosítják: a felhasználók szakembereinek képzése révén, vagy elosztóhálózatuk szakembereinek a képzése révén.

Ami a vevőhűséget illeti, a tapasztalat szerint kevésbé költséges, ha a termékekhez a meglévő vevőknek képzést és más műszaki segítséget nyújtanak, mintha ennek hiányában új vevőket kellene megnyerni. A vevő személyzetének képzése révén rendszerint elérhető a személyzet olyan mértékű bizalma és ragaszkodása, hogy nem is gondolnak más szállítókra. A vevőhűség kialakításának fontos feltételei a következők:

- az eladó a termékeire vonatkozóan jól ismeri a vevő sajátos alkalmazási területeit;
- be tudja mutatni az alkalmazás konkrét előnyeit (költség-megtakarítás, a minőség, a biztonság stb. terén);
- nyitott a vevő sajátos problémáira és közreműködik ezek megoldásában.

A vásárlási döntést befolyásolók képzése

A vásárlási döntést befolyásoló személyek vagy csoportok között vannak, akiket / amelyeket tanácsadónak vagy „felíróknak” neveznek. A „felírás” az ipari piacon igen fontos szerepet játszik. Felíróknak nevezik azokat a személyeket vagy csoportokat, akiknek / amelyeknek döntő befolyásuk van a termékek és szolgáltatások kiválasztásában. Megkülönböztetjük a belső és a külső befolyásolás eseteit. A vevő vállalatán belül található belső befolyásolók többnyire a K+F, a termelés vagy a marketing szakemberei közül kerülnek ki. A vevő vállalatok rendszerint igénybe veszik külső szervezetek, szakemberek tanácsait (tervező és tanácsadó szolgáltatók, piaci közvetítők) is, vagy előfordul, hogy kénytelenek ilyenekre hallgatni (törvényhozás, helyi önkormányzat stb.).

A szállító vállalatok célzottan a tanácsadónak, illetve befolyásolónak szóló képzést is szerveznek. Ők lesznek azok, akik elsőként megismerik az új termékeket és technológiákat, az új alkalmazási módokat, s ezeket javasolni fogják a felhasználóknak. Fontos szerepet játszik e téren a leendő szakemberek intézményes (egyetemi, főiskolai) képzése is.

A képzés mint a marketing mix eleme

A képzés a marketing mix elemének tekinthető, amennyiben kapcsolatban áll a mix négy elemével, azaz a termékkel, az árral, az elosztással és a kommunikációval. Most ez utóbbi szempontból tekintjük át a főbb lehetőségeket a vállalati imázs, a vásárlásösztönzés és a partnerkapcsolat terén.

A képzésnek mint kommunikációs eszköznek szerepe van a vállalati imázs kialakításában. Egyrészt az imázs formálásában: a vevők szakembereinek a képzése során információkat közvetítenek a vállalat termékeiről és törekvéseiről, s ezen keresztül formálják a vállalat imázsát. Másrészt a vállalatok a róluk szóló publikációikban gyakran hangsúlyozzák a képzési politikájukat, ami által rendszerint igyekeznek hitelesebbé tenni termékeik, tevékenységük megbízhatóságát, minőségét.

Az eladók és a vevők közötti tárgyalások során a képzés gyakran szerepel olyan érveként, amely ösztönzi a vásárlást. Számos termék esetében a kezelőszemélyzet betanításától nem is lehet eltekinteni. A termelőeszközök piacán pedig a vevő-szállító kapcsolatra gyakran jellemző a kölcsönösség és a tartósság. A vevő saját

tos igényére igazított képzési szolgáltatás szerepet játszik a tartós partnerkapcsolat kialakulásában.

A célok és a képzési formák összefüggése

A vállalatnak eltérő céljai lehetnek az egyes vevőknek nyújtott képzéssel kapcsolatban, így a kiválasztott képzési formák is különbözhetnek. Az 1. tábla arra vonatkozóan nyújt információt, hogy az egyes célok elérését a különböző képzési formák milyen mértékben segítik elő.

- tartós működés – azaz az előbbi feltételek mellett az eszköz tartósan teljesíti-e az elvárt funkciókat?

A karbantartás típusai

Hibaelhárító karbantartás. Akkor kerül sor hibaelhárító karbantartásra, azaz javításra vagy cserére, ha valamilyen meghibásodás bekövetkezett. A vállalatok azon igyekeznek, hogy az ilyen típusú karbantartás a többiekhez képest háttérbe szoruljon. Sokba kerül ugyanis

Összefüggés a célok és a képzési formák között

1. tábla

Célok/képzési formák	Műszaki képzés	Menedzsmeni képzés	Kereskedelmi képzés	Marketing képzés	Minőség képzés
Vevőhűség	+	-	-	-	+++
Minőség ellenőrzése	+++	-	++	+	+++
Tanácsadók befolyásolása	-	+	-	+++	+
Kommunikáció	-	++	++	+++	+++
Értékesítés	-	+	++	++	++

A képzés akkor hatékony, ha pontosan meghatározták a célját, jól kiválasztották a képzési formát és szigorúan megvalósították a programot. A hatékonyság kérdése azért is fontos, mert a képzés sokba kerül, akár ha külső szolgáltatásként veszi igénybe a vállalat, akár ha a saját szervezetén belül hoz létre oktatási központot.

A karbantartás, mint marketingeszköz

A karbantartás alapvető szerepet játszik abban, hogy egy vállalatnál a termelési eszközök működőképesek legyenek. (A 2. ábra összefoglalja a meghibásodások és következményeik főbb formáit.) A termelési eszközök piacán a vevők a vásárlási döntés meghozatala során rendszerint figyelembe veszik a következő tényezőket:

- a működés biztonsága – azaz veszélymentesség;
- a működés megbízhatósága – azaz teljesíti-e a termék az ígért funkciókat?
- javíthatóság/karban tarthatóság – azaz helyre lehet-e állítani a meghibásodást?

a termelési folyamat leállítása, a minőségromlás, a szállítási késedelem.

Megelőző karbantartás. Hogy megelőzzék a meghibásodást, a vállalatoknál folyamatosan végeznek kisebb, eseti karbantartó műveleteket (tisztítás, kenőanyagcsere, zsírozás, ellenőrzés stb).

Rendszeres megelőző karbantartás. A rendszeres időszakonként történő (tervszerű) karbantartást a termékek és alkatrészeik élettartamának ismeretében és a használat intenzitásától függően végzik (pl. megtett kilométerek száma, legyártott termékmennyiség stb. után). **Megfigyelés alapján végzett karbantartás.** A magas technikai szintet képviselő termékek esetében (pl. ipari robotok, repülőgépek berendezései stb.) folyamatos műszeres figyelemmel és méréssel követik a működést és az elfogadott értékektől való eltérés esetén lépnek közbe.

Ki végzi a karbantartást?

Amikor egy vállalat eszközöket vásárol, a karbantartásra három módon kerülhet sor:

A szállító nyújtja a karbantartást. A nagy értékű, a műszakilag bonyolult vagy egyedi eszközök karbantartását rendszerint a gyártóra bízzák. Sok szállító hosszú távú karbantartási szerződést köt a vevőivel. A gyártóknak gyakran érdekükben áll, hogy a betüzemlést követően a karbantartást is vállalják. Ez a megoldás lehetővé teszi a tevékenységük diverzifikálását, s tartós forrás lehet az árbevétel növeléséhez.

A vállalatnak van belső karbantartó részlege. Több ok is szerepet játszhat abban, ha a vevő vállalat maga végzi a karbantartást. Meglehet, hogy a berendezéseknek

2. ábra

A berendezések meghibásodása és következményei

Meghibásodás

- Kiseb meghibásodások
- Súlyos meghibásodások
- Tartós üzemzavarok
- A berendezések meghibásodásából adódó minőségi problémák

Következmények

- Belső és külső károk
- Leállítás
- Költségek növekedése (biztosítás, kötbér, selejt, reklamációs költség stb.)
- Vállalati Imázs sérülése

stratégiai szerepük van, a vállalat nem akar külső cégtől függeni, a lehető legrövidebbre akarja csökkenteni az állásidőt, ki akarja használni a meglévő szaktudást és kapacitást stb.

Külső, karbantartásra szakosodott cég szolgáltatását veszik igénybe. A vevő rendszerint – de nem kizárólagosan – akkor bízna harmadik félre a karbantartást, ha az előző két lehetőség nem áll fenn. A külső karbantartókat gyakran mint alvállalkozókat foglalkoztatják. Más esetekben a különféle karbantartó szolgáltatásokra szakosodott cégekkel kötnek szerződést a feladatok ellátására.

Megfigyelhető az a tendencia, hogy a vevőszolgáltatás terén csökken vagy megszűnik a karbantartás szerepe. E téren az egyik fejlődési tendencia az, hogy azért veszíti el a funkcióját a vevőszolgáltatásban, mert a vevők a karbantartást fokozatosan vállalati belső szolgáltatássá teszik. Ez a fejlődési folyamat a következőképpen megy végbe:

- a karbantartást kezdetben a gyártó vállalat vevőszolgáltatása végzi;
- később valamelyik elosztó vagy viszonteladó vállalja át az eladást követő szolgáltatásokat, mert így gazdaságosabb;
- a következő lépést az alvállalkozók vagy szakosodott cégek igénybevétele jelzi;
- végül a vevő maga végzi a karbantartást.

A másik tendencia abban nyilvánul meg, hogy a belső karbantartás átadja a helyét a külső szakosodott cégek által végzett karbantartásnak (outsourcing). A vállalat számára előnyt jelent, hogy ő maga kevesebb tevékenységfajttal foglalkozik, ezekre koncentrálna erőfeszítéseit és e téren hatékonyabb lehet. Eközben a külső cég is hatékonyabb a saját karbantartási tevékenysége terén.

A karbantartás marketingfunkciói

A karbantartás is a marketing mix elemének tekinthető, amennyiben hatással van a mix négy elemére, azaz a termékre, az árakra, az elosztásra és a kommunikációra. Egy ipari termék karbantartása részét képezheti a szállító által vállalat garanciának, szerepet játszhat a vállalati tevékenység differenciálásában, termék-/szolgáltatásrendszerek kínálatában, a vevőhűség kialakításában stb.

A karbantartás garanciát jelent. A karbantartás vállalása egyfajta biztosíték szerepét játssza az ajánlatokban. Biztosítja a vevőt arról, hogy

- a szállító megbízható, hajlandó hosszú távon elkötelezni magát;
- a szállító vállalja a termékét, követi a sorsát;
- a szállító megérti a vevő érdekeit, segít elhárítani az akadályokat.

A karbantartás differenciáló tényező. Az eladás utáni szolgáltatások általában versenyelőnyt biztosítanak a

differenciáló stratégiát követő vállalatnak. A karbantartás még a szabványtermékek is egyediséget biztosíthat a vevő számára annak a révén, hogy a berendezések sajátos használatától függően szervezik meg a vevőlátogatásokat, a rendszeres javítást és egyedi tanácsokat adnak.

Termék-/szolgáltatásrendszerek ajánlhatók. Gyakori megoldás, hogy a szállítók a vevőknek nem egyszerűen csak terméket ajánlanak, hanem a termékkel együtt szolgáltatásokat is, így karbantartást. A vevők pedig a racionalizálás és a megbízhatóság érdekében rendszerint szeretnek kevesebb szállítóval kapcsolatot tartani. A termék-/szolgáltatás-csomag árelőnyöket is tartalmaz.

Vevőhűség kialakítása. A karbantartás tartósabb kapcsolatot jelent, mint az egyszerű adásvételi ügylet. Az együttműködésből mind a szállító, mind a vevő nyerhet. A szállító jól ismeri a saját termékeit, s rutinos lesz a javításban. A vevő profitálhat a szállító tapasztalataiból, s ezek közül azokból is, amelyeket más vevőknél szerzett.

A karbantartás információs forrás. A karbantartó szolgáltatás révén a szállítók információkat gyűjthetnek a vevőknél három alapvető területen: a vevőről, a termékről, a versenytársakról. A karbantartást végzők közvetlen kapcsolatba kerülnek a vevők személyzetével, termelési folyamatával, a versenytársak itt fellelhető termékeivel. Ezek az információk segítik a vevő jobb megismerését, a termékhasználat feltételeinek a megismerését, ami által javítható a vevőkapcsolat csakúgy, mint a termék. Az információkat felhasználják a terméktervezésben, a versenystratégia alakításában, s az értékesítési folyamatban a tárgyalási stratégia terén.

Összefoglaló következtetés. Az ipari marketingben egyre több és többféle terméket támogató szolgáltatást nyújtanak, s ezek között a képzés és a karbantartás olyan eszközök, amelyek segítik a gyártók kínálatának differenciálását, a vevők egyéni igényére való adaptálását és a piaci versenyképességet alapvetően befolyásolják. Ezekre a szolgáltatásokra az ipari termékek tervezése és az ajánlattételi tevékenység során is figyelmet kell fordítani.

A szerző Ph.D., egyetemi docens és a Marketing menedzsment c. tárgy előadója a Budapesti Műszaki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara Közgazdaságtan Tanszékén.

Felhasznált irodalom

Ames, B.C. – Hlavacek, J.D.: *Managerial Marketing for Industrial Firms*. Random House, New York, 1984.

Hutt, M.D. – Speh, T.W.: *Business Marketing Management*. The Dryden Press, 1992.

Malaval, P.: *Marketing Business to Business*. Publiunion, Paris, 1996, Hutt-Speh, 496–498.

A vidékfejlesztés stratégiájának új koncepciói

Kompetencia-menedzsment

Évek óta közismert a szakemberek körében, hogy a gyors szervezeti átalakulás nélkülözhetetlen. A konjunkturális fejlődés recessziós időszakában a károk visszaszorítása érdekében elhamarkodott, többnyire rendszertelen racionalizálást végeztek, amely ritkán volt eredményes.

A legújabb menedzsmentirodalom a szervezetnek alapvető személyi és strukturális korrigálásokat javasol, amelyek messzemenően a kompetencia-fejlesztés koncepciójának irányába mutatnak, így keresettek az integrációs koncepciók. Arra ugyanis, hogyan tud a szervezet a verseny turbulens befolyása ellenére hosszú távon átlagon felüli sikereket elérni¹, a stratégiai menedzsment klasszikus megközelítése nem ad kielégítő választ. Ebben központi szerepet játszik a kompetencia-fejlesztés mikéntje.

Mi is az a kompetencia valójában?

A kompetencia egy szervezet azon képessége, amely úgy teszi alkalmassá az erőforrások koordinált kiaknázására, hogy ezáltal a szervezet céljainak elérését elősegíti. (Sanchez/Heene, 1997, 7.) A szervezetek sok időt, fáradságot és erőforrást áldoznak a kompetenciák kiépítésére és előnyeinek fenntartására. Rumelt (1994, 15.) Prahaladdal és Hamellel (1990) egybehangzóan hangsúlyozza, hogy a kompetenciának az egész szervezetet be kell hálózni, hiszen a kompetenciák kötik össze a vállalat különböző üzleteit és termékeit.

Sanchez, Heene és Thomas (1996, 5.) a szervezet rendszerjellegét hangsúlyozzák és felhívják a figyelmet azokra a veszélyekre, amelyek abból adódnak, hogy a vélt alapkompenciákra egyoldalúan fókuszálnak. Ezzel a megállapítással egyetértve a következőkben elhatároljuk egymástól a kompetenciát és az alapkompenciát. Ehhez Krüger és Homp (1997, 26.) gondolatmenetéből indulunk ki. Ők a kompetenciákat fokozatok szerint különböztetik meg:

- elsőrendű kompetencia az, amely alapján a szervezet úgy fejleszti és kombinálja képességeit és erőforrásait, hogy sikerrel állja a versenyt,
- másodrendű kompetencia az, amely alapján a szervezet olyan különleges képességekkel és erőforrá-

1. Hogy mit értünk siker alatt, az alkalmazott sikerléptéktől függ. Ebben az összefüggésben pl. a Shareholders' Value Debate-re utalunk.

sokkal rendelkezik, melyek által versenyelőnyre tehet szert,

- harmadrendű kompetencia (alapkompencia) az, amikor az erőforrásait és képességeit a szervezet a fentiekén túl új termékek és/vagy piacok kiépítésére is tudja alkalmazni (ún. átválthatóság).

Ebben az összefüggésben egy másik kompetencia-tartalomra is felhívjuk a figyelmet, nevezük ezt a kompetencia-menedzsment kompetenciájának, amely ideális esetben a szervezet „tervezett evolúcióját” (Krüger/Homp, 1997, 42.) segítheti elő. Ennek a metakompetenciának a tárgya többek között a kompetenciák életciklusának figyelemmel kísérése, új kompetenciák azonosítása és kiépítése, valamint a kompetencia-leverage. Black és Boal (1994, 146.) felhívják a figyelmet a kompetenciák alapját képező erőforrások eltérő élettartamára, és arra a következtetésre jutnak, hogy a fenti erőforrások folyamatos újracsoportosítása és ezzel együtt a kompetenciák rendszeres változtatása egyaránt szükségszerű.

Integratív és hosszú távú gondolkodás szükségeltetik ahhoz, hogy a sikeres jövő érdekében megtaláljuk saját utunkat. „A vidékfejlesztés stratégiájának új koncepciói” című közös projekt keretében első lépésként az alapkompenciák azonosításához egy konstrukciós javaslatot adunk meg.

Mérlegelésünk kiindulópontja egy szakdolgozat (Krogh/Kühnel, 1997), amelyben a kompetenciák azonosításáról alkotott modelltervezet található és ezt kibővítjük egy eljárás modelltervezettel. Empirikus bázisként Magyarországon a különböző ágazatokban működő vezető vállalatok körében történt megkérdezések szolgálnak. A kiválasztott vállalatokhoz kérdőíveket küldünk és interjúkat készítünk velük. Hogy a kompetencia-menedzsment meghonosodásáról is képet alkothassunk, megcélozunk részben konszerneken belül található nem holding területeket is. A Kompetencia-menedzsment c. résztema eredményei egyidejűleg kirajzolják „A vidékfejlesztés stratégiájának új koncepciói” című fő téma szerkezeti keretét.

Elméleti körvonalak a kompetenciák azonosítására

Ebben a fejezetben felvázoljuk a kompetenciák azonosítására vonatkozó álláspontunkat. A probléma meg-

közelítése két irányból történik: egyrészt az egyes erőforrások, képességek, szervezeti ismeretek számbavételét és értékelését tárgyaljuk, másrészt nem hanyagolhatjuk el a piaci oldalról történő vizsgálatot sem. A kompetencia-menedzsmentnek az a célja, hogy tartós versenyelőnyt teremtsen a vállalat számára, tudván azt, hogy a fejlesztendő kompetenciák szoros kapcsolatban vannak a környezettel. Nem beszélve arról, hogy egy kompetencia kiépítése adott körülmények között olyan több évtizedes periódust igényel, amely sok megpróbáltatással jár. Hamel és Prahalad (1989, 76.) a pénzpiacon az indokolatlan növekedési várakozásokkal szembeni jogos szkepticizmust állapított meg. Egy szervezet számára – ha még nem rendelkezik kompetencia-menedzsmenttel vagy hasonló intézménnyel – nehéz feladatot jelenthet akár saját akár idegen tőke bevonásával kiépíteni kompetenciáit.

A kompetenciák azonosítása során fellépő közlismert problémák

• A részekre bontás mértékének problémája

Campbell és Goold (1992, 163.) felhívják a figyelmet arra, hogy a kompetenciák azonosításakor történő részekre bontás folyamán a legapróbb mozzanatokra is ügyelni kell. Minél igényesebb a részekre bontás, annál több esélyünk van arra, hogy a kompetencia erejének forrására bukkanjunk. Mindez egyértelműen követendő egy értékközpontú szemlélettel.

• Átláthatósági probléma

Ez a fent említett rokon probléma és itt kell megemlétenünk azt is, hogy főként a nagyobb szervezetek egyszerűen nincsenek abban a helyzetben, hogy képet alkothassanak erőforrásaikról, képességeikről és tudásállományukról. Ez részben a homályos ok-okozati viszonyokkal és a hömpölygő információáradattal magyarázható, másrészt úgy tűnik, hogy eddig még az senkinek sem jutott eszébe, hogy egy ilyen hasonló felmérést készítsen. Probst szó szerint így fogalmazza meg ezt a problémát: „Ha a vállalat tudná, mi mindent tud...” (1997, 104.)

• Többletérték-probléma

Csak azok az alapkompenciák jöhetnek szóba, amelyek a tartós versenyelőny tényleges hozzásegítői. Ez Snyder és Ebeling (1997, 126.) véleménye szerint csak azon kompetenciákra vonatkozik, amelyek a termék ill. szolgáltatás teljes értékalkotási láncában a vevő számára magas többletértéket képviselnek.

„Az elmosódott ok-okozati kapcsolatokról eredően ... a gyakran a termékpiacon sikeres szervezetek sem tudják, hogy miért éppen az ő termékeik vezetnek. Ebből következik, hogy ... aránylag kevés szervezet van azzal tisztában, hogy kompetenciájuk mely elemei milyen módon járulnak hozzá sikereikhez.” (Sanchez/Heene/Thomas, 1996, 20.)

A kompetencia-azonosítás folyamatának modellje

A következőkben olyan modellt vázolunk fel, amely lépésről lépésre mutatja be a kompetencia-azonosítás folyamatát. Ennek empirikus „vizsgálata” az említett projekt keretében történik.

a) A meglévő erőforrások azonosítása fajtájuk és funkciójuk szerint valamint egyenként történő értékelése

Az azonosítási folyamat a jelenleg alkalmazott erőforrások számbavételével kezdődik. A cél az, hogy megállapítsuk, mely erőforrások hol és milyen funkciókat töltenek be. Mindez történhet workshop-sorozatok megrendezésével – hogy minél több alkalmazottat lehessen bevonni a folyamatba – vagy a topmenedzsment szűkebb köreiből végzett vizsgálattal, megkérdezésekkel kiegészítve. Az előbbi eljárásnak az az előnye, hogy a szervezet nagyobb részeit tudja bevonni a vizsgálatba, amely előnyére válik – a felmérések alapján megfogalmazott – megvalósítandó intézkedések elfogadásakor. Az utóbbi eljárásnak az az előnye, hogy hamarabb szolgál eredménnyel, megkerülve az alkalmazottakat. Ez az eljárás akkor jár veszéllyel, ha hiányos az érdekelt szakmai kompetenciája, hiszen egy szervezet sok részterülete érintett itt több különböző funkció tekintetében. Mindkét megközelítés egyszerűbbé válik a folyamatosan aktualizált adatbázisokra (ill. egyéb adat- és információtárakra) támaszkodva. Nyilvánvaló, ugyanakkor a gyakorlatban ritkán alkalmazott eljárás a fentiekre vonatkozóan egy dolgozóról vezetett nyilvántartás (Arany oldalak) tudásuk és képességük alapján rendszerezve.

Külön kell választani az erőforrások *önmagukban* ill. *más erőforrásokkal összefüggésben vizsgált* tulajdonságait. Itt meg kell jegyeznünk, hogy az észlelt tényleges állapotból nem feltétlenül következtethetünk az erőforrások többiekkel összefüggésben vizsgált viselkedési módozataira. Lehetséges rendezőelvek lehetnek (vö. Easton/Araujo, 1996, 192.) – az erőforrások egyedileg történő szemléléséhez – az előállíthatóság, az értékcsökkenés és az élettartam. Az előállíthatóság azt foglalja magában, hogy a szervezetnek van-e lehetőség az adott erőforrások kiépítésére, ez rendszerint csak komplex erőforrásokra vonatkozik. A földterület például a szervezetnek kívülről kell beszereznie. Az értékcsökkenés az erőforrás idővel történő készlet- és értékcsökkenése (szűkebb értelemben Stand-Alone-Value) anélkül, hogy a megőrzésükre ill. az ismeret- és képességkomponensekre vonatkozó felhasználási intézkedések történtek volna. Az élettartam azt az időszakot nevezi meg, amíg az adott erőforrás alkalmazása gazdaságos. A továbbiakban ügyelni kell az erőforrások rugalmasságára. Sanchez és Heene (1997, 59.) az erőforrás rugalmasságának három dimenzióját

HIRDETNE LAPUNKBAN?

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

Marketing & MENEDZSMENT

Szerkesztőség és Kiadóhivatal:

Budapest VI., Nagymező utca 21

Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Anyagleadási határidő: minden páros hónap tizedike

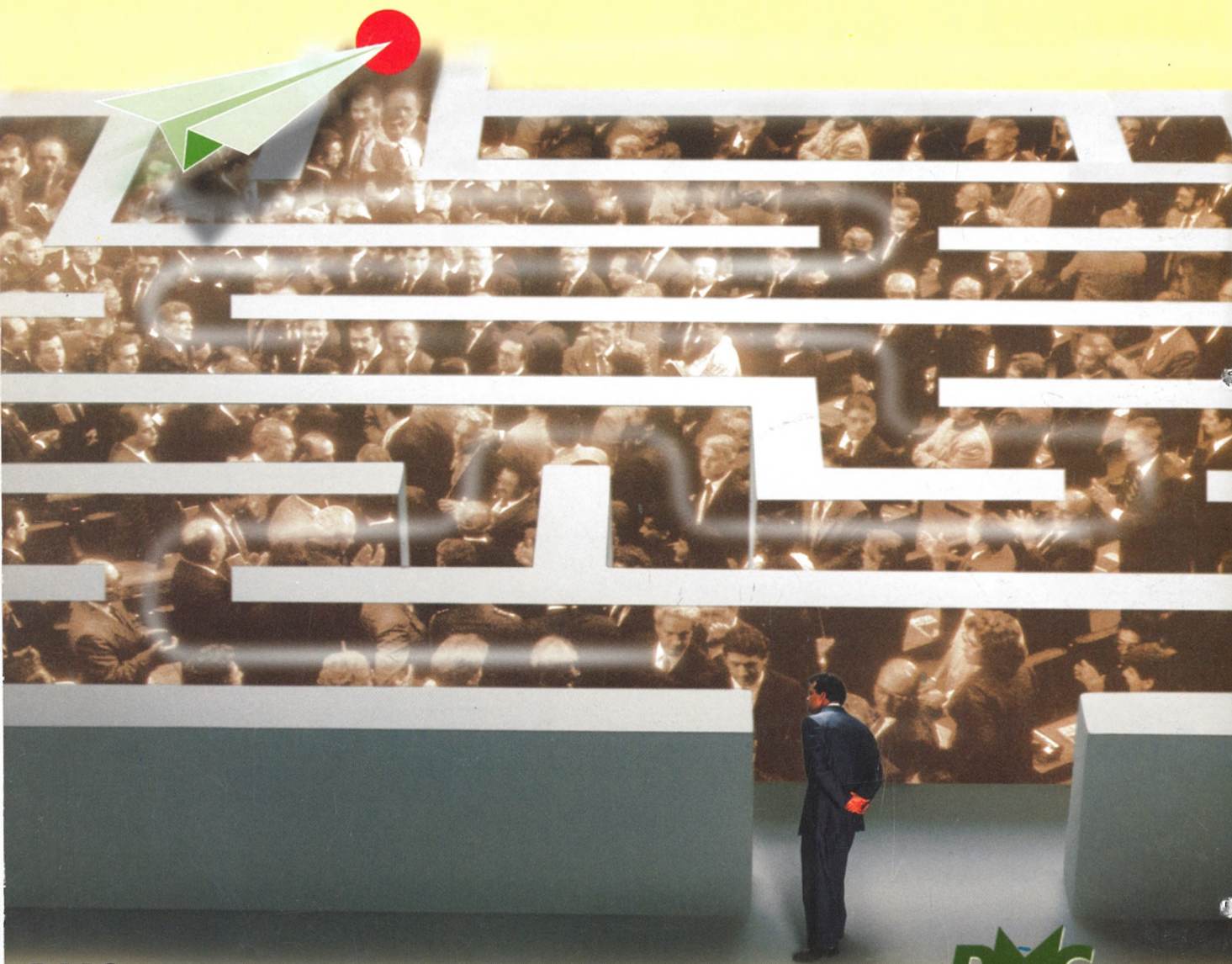
HIRDETÉSI TARIFÁK:

Színes	1/1	150.000,- Ft	1/2	100.000,- Ft
Fekete-fehér	1/1	100.000,- Ft	1/2	70.000,- Ft
Fekete-fehér	1/4	40.000,- Ft		

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

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

És most merre?



DMC:

- DM-szemináriumaink és könyvtárunk segítségével mélyebb betekintést nyerhet a direkt marketing világába
- DM-tanácsadónk javaslata alapján felépítheti saját kampányát
- Médiaprogramunkat használva játszva ismerkedhet a levélreklám sajátosságaival
- Megálmodott dm-levelét nyomtatjuk, borítékoljuk, majd postára adjuk
- A dm-levelék célzottságát adatbázisunk biztosítja
- Válaszküldeményeik feldolgozásának terhére levesszük válláról
- Partnereinknek kedvezményeket biztosítunk



**A MAGYAR POSTA RT.
DIREKT MARKETING CENTRUMA
jól ismeri az üzleti élet útvesztőit,
és erre Önt is megtanítja sőt,
mindig segít eligazodni,
és hosszú távon együttműködik
Önnel, hogy az üzlet megköttessék.**

Cím: Budapest, XIII. ker., Lehel u. 10/a., I. em.
Levelezési cím: 1540 Budapest
Telefon: 236 4555, 236 4556 Fax: 236 4553
e-mail: dmc@posta.hu

...Hosszú távon a legrövidebb út!

