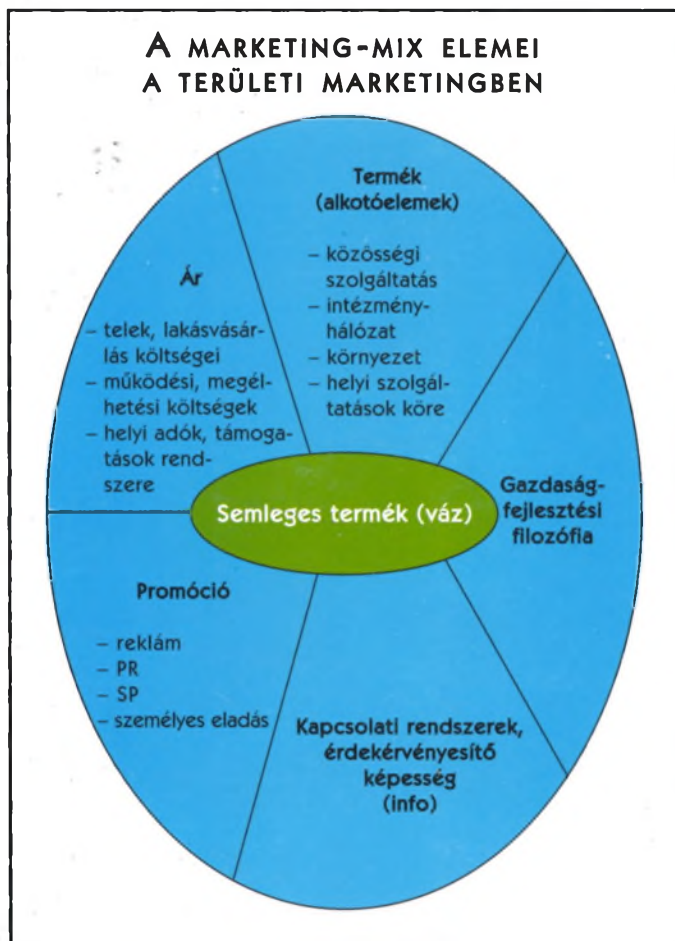


# Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

## A MARKETING-MIX ELEMEI A TERÜLETI MARKETINGBEN



## A TARTALOMBÓL

A STRATÉGIAI DÖNTÉSEK TERMÉSZETE

A TERMÉKFEJLESZTÉS FORMÁI

NEMZETKÖZI CÉGEK HAZÁNKBAN

## TELEPÜLÉSMARKETING

A DIGITÁLIS KÉSZPÉNZ

AGRÁRGAZDASÁGUNK ÉS AZ EU

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

## VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS – TECHNIKÁK ÉS LEHETŐSÉGEK

# AD ASTRA

## Személyiség- és Szervezettefejlesztő Kft.

1115 Budapest, Fraknó utca 30/B.

Telefon/fax: 204-0816

Alapítva: 1991. június 28.

Ügyvezető igazgató: **Dr. Pupos László** szakpszichológus,  
szervezet- és vezetésfejlesztési tanácsadó,  
főiskolai témakörvezető

Az **AD ASTRA Kft.**

az Európai Unió brüsszeli úgynevezett CCR listáján

**HUN-1262 szám alatt regisztrált**

**menedzserképző és tanácsadó cég,**

amelynek szakmai tevékenysége – más szervezeti kerek között bár – 22 éves múltira tekinthet vissza.

A kft. az Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók Országos Kamarája által is minősített társaság.

### Tevékenységi kör:

Különböző tematikájú kiscsoportos menedzserképzés

Szervezetátvilágítás

Stratégiai tervezés

Szervezettervezés

Személyügyi rendszerek kidolgozása

Vezető-, valamint munkatárs-kiválasztás

Humán erőforrás fejlesztése

Szervezettefejlesztés

Vállalati, vállalkozási szaktanácsadás

Pályaalkalmasság-vizsgálat

● Motivációfejlesztés

● A testbeszéd

● A sikeres fellépés

● A személyes munkastílus összetevői

● Az ügyfélkapcsolat

● Szervezetdiagnosztika és stratégiai tervezés

● Csoportépítés és vezetési technikák

● Szellemi alkotótechnikák

● Prezentáció

● Retorika

● Hatékony értekezletvezetés

● Vezetői időgazdálkodás

### Vezetők, illetve érdemi munkatársak számára tréningek:

● Társas készségek fejlesztése

● A kommunikációs készségek fejlesztése

● A problémamegoldó képesség/döntési készség fejlesztése

● A vezetői készségek fejlesztése

● Tranzakcióanalízis

● Magabiztos (asszertív) viselkedés

● Sikerorientáció

● Tárgyalástechnika

● Személyes üzletkötés

### Az AD ASTRA Kft. tevékenységének legfőbb célja:

a munkaszervezetek eredményességének (teljesítményeinek) és sikerességének (társadalmi elismertségének) elősegítése mind a munkavállalók, mind a cégek érdekében, valamint a munka világának humanizálása.

A kft. kiterjedt külföldi kapcsolatai ellenére rendszerint nem adaptál szakmai anyagokat, jóllehet alkotó módon felhasználja azokat új programok kidolgozásához. Programjai szervezet- és problémaszempikusak.

A külföldi anyagok – bizonyos oktatási tartalmak és formák – többnyire kultúra-idegenek Magyarországon.

Ezért a történelmi előzmények, nemzeti sajátosságok, valamint a jelenlegi társadalmi-gazdasági helyzet figyelembevételével eddig gyümölcsözőnek bizonyult a kft. számára. Munkája során a folyamatosságot, a fejlesztési tartalmak egymásra épülését, a szervezetek egészének befolyásolását rendkívül fontosnak tartja.

Célja mindig valamilyen „receptgyűjtemény” oktatása helyett a fejlesztés (képessegek kibontakoztatása és készségek kialakítása, illetve magas szintre emelése).

### A tréningek módszere

Emberi, vezetői alaphelyzeteket modellező gyakorlatok, szerepjátékok, esettanulmányok, feladatmegoldások tanulságainak értelmező-elemző megbeszélése, valamint rövid elméleti összefoglalók.

A módszer lényege tehát az intenzív, tapasztalati úton való tanulás. Egy-egy gyakorlatsorozat résztvevőinek száma 12-14 személy.

### A tréningek időtartama

Három, illetve öt nap, napi nyolc-tíz órás elfoglaltsággal, rendszerint bentlakásos formában.

**Referencialista kívánságra megtekinthető.**

Főszerkesztő:  
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:  
FOJTIK JÁNOS  
SZABADY CSABA

Lapmenedzser:  
KÁRPÁTI GÁBOR

Alapító:  
SZABÓ 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 Piackutató Intézet és  
a JPTE Közgazdaságtudományi Kar

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

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

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Hír-  
lap-előfizetési és Elektronikus Posta Igazgató-  
sága (HELP).  
INDEX 25545 HU ISSN 0237-1995  
Engedély: B/SZI/301/1989

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

Előfizetési díj: egy évre 4500,- Ft + ÁFA

## TARTALOM

Kedves Olvasó! ..... 3

### TELEPÜLÉSMARKETING

Településmarketing – *Mészáros Bernadett* ..... 4

Az önkormányzat szerepvállalása a gazdaságfejlesztésben – *Szász András* ..... 11

A debreceni önkormányzat marketingmunkája – *Kozma Gábor* ..... 18

A vállalkozások telephelyválasztásának elméletei – *Nemes Andrea* ..... 23

### VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

Faktorálás ..... 30

Bankjegyek a kibertérben: a digitális készpénz – *Németh Ágota* ..... 35

### AGRÁRMARKETING

Agrárgazdasági felkészülés az Európai Unióhoz való csatlakozásra

– *Szabó Jenő* ..... 43

Nemzetközi piacvezető cégek hazánk élelmiszerpiacában – *Lehota József,*

*Szűcs Judit* ..... 46

Milyen lesz a XXI. század elejének élelmiszerfogyasztója? – *Gaál Béla* ..... 51

### M & M MIX

Piaci munka a bankban – *Takács János* ..... 56

A termékfejlesztés szervezeti formái és a vállalati kultúra – *Vágási Mária* ..... 59

A stratégiai döntések természete – *Barakonyi Károly* ..... 67

### KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

73

#### 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 ügyvezető igazgató III • 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 Piackutató Intézet • SIPOS JÓZSEF kommunikációs stratégiai igazgató, MOL Rt. • SZELES PÉTER docens, Külkereskedelmi Főiskola • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, JPTE • ZSÁMBOKI GÁBOR reklámfőnök, MATÁV Rt.

# CONTENTS

To the Reader! ————— 3

## MARKETING OF SETTLEMENTS AND URBAN AREAS

Settlement Marketing – *Bernadett Mészáros* ————— 4

Urban Development Processes, And the Role of the  
Local Government – *András Szász* ————— 11

Marketing Activities at Debrecen Local Government  
– *Gábor Kozma* ————— 18

Theories on the Choice of Business Premises  
– *Andrea Nemes* ————— 23

## DEVELOPING ENTERPRISES

Factoring ————— 30

Banknote, in the Cyberspace: Digital Cash – *Ágota  
Németh* ————— 35

## AGROMARKETING

Setting Up the Hungarian Agrobusiness to the Access  
to European Union – *Jenő Szabó* ————— 43

Multinational Market Leaders on the Hungarian Food  
Market – *József Lehota, Judit Szűcs* ————— 46

Characteristics For Food Consumers Of The Early 21<sup>st</sup>  
Century – *Béla Gaál* ————— 51

## M&M MIX

Marketing Activities at a Bank Office – *János Takács* ——— 56

Organizational Forms of Product Development and The  
Company Culture – *Mária Vágási* ————— 59

On The Nature of Strategic Decisions – *Károly Bara-  
konyi* ————— 67

## FOREIGN LITERATURE

73

## HA ÖNNEK MÁR VAN EGY DIPLOMÁJA...

**A Janus Pannonius  
Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kara**

várja az Ön jelentkezését is  
szakdiplomát nyújtó posztgraduális  
kurzusaira.

Marketingmenedzser szakoklevél

Közgazdasági szakokleveles mérnök,  
jogász, agrármérnök

## MBA

Programtájékoztató és információ:

JPTE Közgazdaságtudományi Kar  
Fodor Zoltánné

7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

Telefon: (72)211-433

Fax: (72)501-551

*„Készen áll arra, hogy felvegye  
a kesztyűt? Ez a program nagy  
sikereket ígér Önnek, és nagy  
megterhelést jelent. Gondolja át,  
és ha úgy dönt, vállalja,  
szívesen látom akár személyesen  
is, hogy válaszolhassak az Ön  
kérdéseire.*

*Mi segítünk Önnek, hogy  
elkötelezettségének hozadéka  
a legnagyobb legyen.”*

Dr. Vörös József  
egyetemi tanár, programigazgató

# Kedves Olvasó!

**A** rendszerváltozás kezdetén jelentős várakozások fűződtek ahhoz, hogy az állam háttérbe szorúlása nemcsak általában élénkíti a magánkezdeményezést a gazdaságban, hanem fokozza a piaci versenyt is. A várakozások a szervezetek piaci érzékenységeinek növekedését, ezzel együtt a vevőorientáltság terjedését, a marketing szemlélet térnyerését, a marketing gyakorlatának jelentős fejlődését vetítették előre.



Az évek során számos, egyetemi tanszékeken és kutatóintézetekben végrehajtott vizsgálat igazolta e várakozások megalapozottságát, s mutatott rá a fejlődés lendítő és hátráltató erőire egyaránt. A külföldi befektetők, illetve a nagy multinacionális cégek, mint piaci résztvevők megjelenése más oldalról erősítette ezeket a folyamatokat.

**A**z első években a nálunk megjelenő nyugati befektetők, vagy a mi viszonyainkkal először találkozó kínálattevők nem ritkán úgy gondolták – és ezt hangoztatták is –, hogy Közép- és Kelet-Európában a marketing teljesen ismeretlen, és azt ők fogják meghonosítani. Hamar kiderült azonban, hogy ez a felfogás Magyarországon nem teljesen helytálló. A magyar üzleti partnereknek már az átmeneti periódus elején is megvolt a marketinggel kapcsolatos alapszükségük, nem ritkán a nemzetközi üzleti tapasztalataik sem hiányoztak, hátrányban voltak azonban a marketing gyakorlatában.

Talán nem árt emlékeztetni itt arra, hogy harminc évvel ezelőtt akkor igen jelentősnek tartott változás következett be a magyar gazdaságban. Az addigi, utasításon alapuló tervezéskor felváltotta az „új gazdasági mechanizmus”, a hivatalos megfogalmazás szerint a „szabályozott piacgazdaság” rendszere. Azzal volt összefüggésben mind az Országos Piackutató Intézet megalapítása (és az, hogy igen hamar nagyon jelentős módszertani központtá fejlődött, nem kis részben Szabó László személyes érdeme), mind pedig az első marketingtanszék létrehozása a budapesti – akkor Marx Károly nevét viselő – Közgazdaságtudományi Egyetemen Molnár László vezetésével. Néhány év múlva pedig Zeller Gyula Péccsett kezdte el kialakítani azt a stábot, melynek tagjai, illetve tanítványai a napokban üdvözlik a magyar marketingoktatók IV. éves konferenciáját.

**T**öbbféleképpen lehet persze értékelni a tény, hogy hivatalosan is harminc éve folyik a marketing oktatása hazánkban. Lehet lebiggyedő szájjal, kétségeket hangoztatva, lehet örövendve és lelkesen, és lehet azon tündödvé, hogy miképpen fogjuk holnap jobban (szándékosan nem mondom, hogy még jobban) csinálni. Valószínűleg ez utóbbi az egyetlen helyes megközelítés, hiszen a marketingoktatásban is éleződik a verseny, s a magyar marketingképzés is egyre inkább a nemzetközi biznissz része lesz.

Tanítványaink előtt nincsenek határok, és mi is készen kell, hogy álljunk arra, hogy tanítványokat fogadjunk a világot minden tájáról – a folyamat nem ma kezdődött.

Tanítványaink egyre fiatalodnak – a marketing lassan bevett középiskolai tananyag lesz, az eddigi, igen sokféle típusú, a marketing rejtelmeibe bevezető kurzusokat kínáló intézmények számára ismét fordul a világ, változik a piac.

Tanítványaink ma már igen fejlett technikákat használhatnak – elsősorban az Internetre gondolok –, és nekünk irányítanunk kell a készségüket, segítve őket annak eldöntésében, hogy mire és hogyan használják ezeket az eszközöket és módszereket.

\*\*\*

**M**agyarországon a nyolcvanas évtized már engedett bizonyos szabadságot a vállalkozás terén, és a vállalati menedzserek is gyakorolhatták magukat a piaci programok megtervezésében és kivitelezésében egyaránt. Ugyanakkor a szocializmus időszakában, a bonyolult és gyakran önkényes támogatási-elvonási rendszer miatt a vállalatok vezetői nem aknázhatták ki teljes mértékben a piaci sikert, de a vevők igényeinek figyelmen kívül hagyása sem mindig bizonyult katasztrófálisnak számukra. Abban az időben is volt lehetőség a marketing eszközeinek alkalmazására – és nagyon sokan éltek is ezzel a lehetőséggel – ám nem valóságos piaci, hanem inkább csak „piacszerű” körülmények között.

Emiatt tűnhetett úgy a Magyarországon megjelenő multinacionális vállalatoknak, hogy nem találkoznak valóságos marketinggel. Ugyanezért volt nagyon komoly lecke a hazai menedzsereknek a szembesülés a marketing kökemény jellegzetességeivel. Azzal például, hogy a marketing nemcsak intuíció, hanem kalkuláció is, hogy nemcsak tervezés, hanem aprólékos kivitelezés is, hogy nem ötletszerű csillogás, hanem célirányos aprómunka. A pontosan meghatározott marketingcélok megvalósítása következetesen, kitartóan és aprólékosan.

Ahogy megtanulják, ahogy megtanítják nekik. Egyre jobb munkát, marketingoktatók!

Rekettye Gábor  
tanszékvezető egyetemi tanár  
a Szerkesztőbizottság elnöke

# Településmarketing

*A településmarketingre a szakirodalom számos definíciót kínál. Ehelyütt annak alapján határozom meg, hogy melyik szintre, kire / mire vonatkozik.<sup>1</sup>*

*A marketingmunka különböző, egyre táguló síkjai:*

*- Önkormányzati képviselőtestület.*

*- Polgármester és alpolgármesterek. A polgármester képviseli a testületet. Az alpolgármestereket a képviselőtestület választja, feladatkörüket is a képviselőtestület határozza meg.*

*- Polgármesteri hivatal, mely az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntés-előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokat látja el.*

*- A tágabb értelemben vett helyi önkormányzat, azaz a képviselőtestület, a polgármesteri hivatal, valamint az önkormányzati intézmények és szervezetek (társaságok, alapítványok) együttese.*

*- Adott település, az ott élőkkel, az ott működő vállalkozásokkal, a területén működő választott testülettel és azok „kormányzását” segítő hivatallal.*

Amennyiben a településmarketinget leszűkítjük önkormányzati és/vagy hivatali marketingre, úgy az első esetben politikai marketingről, a második esetben nonprofit marketingről beszélünk. A településmarketing több ennél, mert középpontjában összetett, sokszereplős, egyedi tulajdonságokkal rendelkező termék - a település - áll. A termék jellegéből adódóan azonban nem teljesen egyértelmű, hogy ki alakítja annak marketingjét, ki hivatott azt professzionális szinten meghatározni és folyamatosan újradefiniálni. Az önkormányzaton kívül számos olyan meghatározó szereplő létezik, aki információt közvetít. A legfontosabb cégek, oktatási, egészségügyi, kulturális, gazdasági intézmények, a média és a város polgárai adják a város kommunikációs közegét, s viselkedésük közvetít valamilyen képet a fogyasztók számára.

<sup>1</sup> A település és városmarketing kifejezéseket felváltva használom, talán nem pontosan, városmarketing alatt is településmarketinget értem. Az elvi megközelítésben nem kívánom megkülönböztetni város és falu marketingjének sajátosságait.

A különböző területekről nagyon sokszínű kép alakul ki a fejekben, és az az igazi, amikor ez a sokszínű paletta összeáll egy egyedi, „megfogható” kerek egészé. Ez az a pont, ahol az önkormányzatok szerepe elkezdődik. Közjogi helyzetéből adódóan ugyanis az önkormányzat képes átlátni és kezelni a város egészét. De ez nem jelenti azt, hogy városmarketing = önkormányzati marketing. A kérdés az, hogy hol húzódnak meg az önkormányzati cselekvés határai? Mi az, amit egyértelműen ő alakít, mi az, amire közvetlen hatással van, mi az, amit befolyásolni képes, és mely történések esnek kívül cselekvésének határain.

Az önkormányzat közvetlen tevékenységével is alakítója a terméknek, amit el akarunk adni, közvetlen pedig a szereplők magatartásának befolyásolásával (pl.: adók és kedvezmények). A településirányítás jellegével, a tényleges fejlesztésekkel nemcsak a település mint termék vázát és felépítményét befolyásolja a helyi kormányzat, hanem egyben markáns arculatformáló tényezőként is fellép. A tényleges tevékenységek adják a tartalmat, amit egy nem létező, egy elhibázott, vagy egy jól működő kommunikációs rendszer így vagy úgy befolyásol. Ez nem azt jelenti, hogy a termék - esetünkben a városfejlesztés - a marketing része, a viszony egyértelműen fordított. Nem ragadhatjuk ki a marketinget a működő rendszerből, aminek csupán egyetlen, nem is mindenható eleme. Ennek a gondolatnak szemléletes kifejezője az 1. ábra (következő oldal).

---

## Sokszínű kép - a cselekvés határai

---

A marketing mint szemlélet a fejlesztés alapelvei között is megjelenik:

- nyilvános, előre megtervezett döntési mechanizmus,
- partnerség (lakossági, civil, gazdasági, politikai szervezetekkel),
- stratégiai tervezés (a célok, eszközök, feladatok, kompetenciák tisztázottak, nyilvánosak),

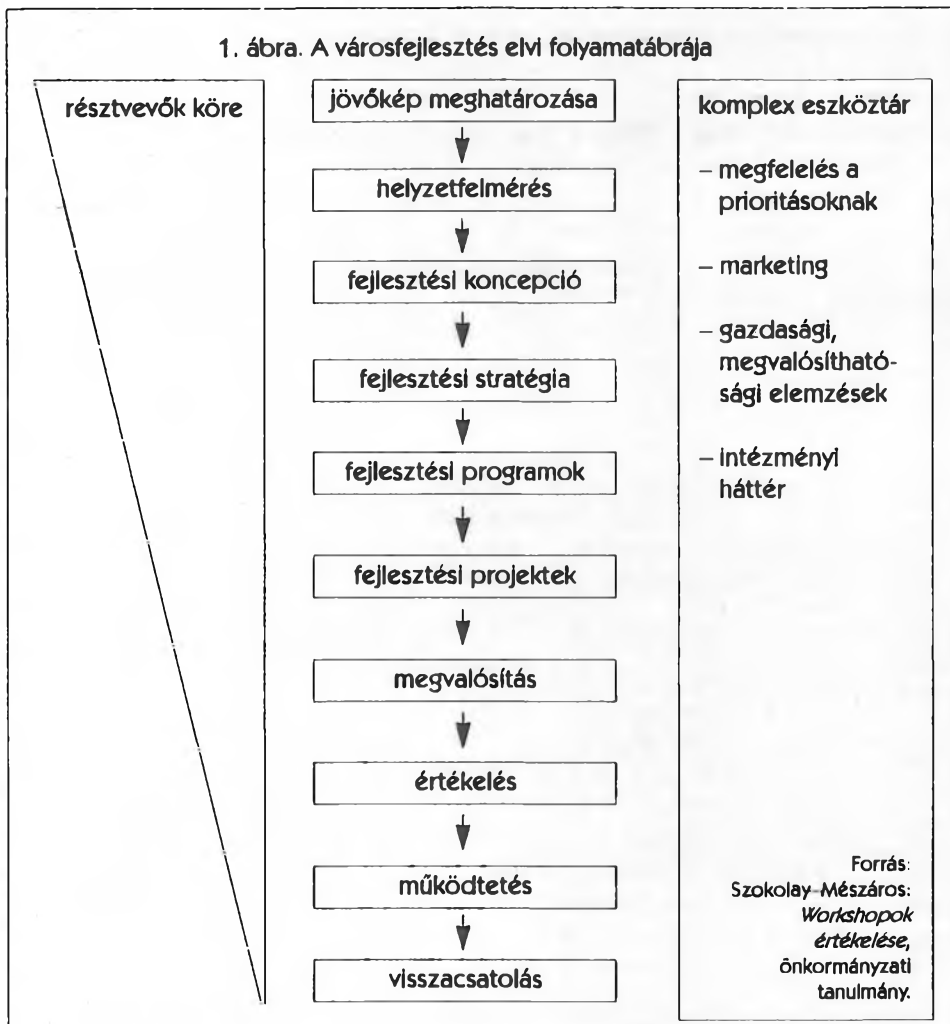
- folyamatosság (tervezhetőség, a „terv” szentsége helyett a „tervezés” szerepének hangsúlyozása).

A marketing szerepe a városfejlesztés folyamatában, az 1. ábra alapján:

3. a városháza és az önkormányzati tulajdonú társaságok, alapítványok között;
4. az önkormányzat és a település között;
5. a település és a külvilág között:
  - a kistérségi;

- a megye;
- a régió;
- Magyarország;
- a külföld vonatkozásában.

1. ábra. A városfejlesztés elvi folyamatábrája



- A fejlődés, fejlesztés fenntarthatósága érdekében az érintettek véleményének beszerzése, értékelése, a döntéshozóknak való továbbítása, ajánlások a működési zavarok elkerülésére, a folyamatok jobbítására, hatékonyabbá tételére (visszacsatolás).

A városmarketing felfogható a város- és gazdaságfejlesztés kiteljesítéseként, mint olyan eszköz, amely azt hivatott meggátolni, hogy a fejlesztés öncélú maradjon. Feltételezi a szereplők közötti kommunikációt. A helyzet pontos felméréssel, a célcsoportok, valamint azok preferenciáinak meghatározásával lehet csak megállapítani, hogy a fejlesztés megfelel-e ezeknek az igényeknek, s ha igen, akkor az adott csoport érzékeli-e, hogy a város

• *A stratégiai tervezés szintjén:* a város különböző területeken és szinteken működő kapcsolatait, kommunikációját, tevékenységét befolyásolhatjuk, de a kapcsolatok, tevékenységek elemzése révén – a stratégia működésével – a kitűzött célok elérését befolyásoló információk megszerzésére is szolgál.

• *A város működésében öt szinten,* a folyamatos fejlesztések összehangolása érdekében szükséges a kommunikáció (a csoportosítás lehetne árnyaltabb is, pl.: befektetők, turisták, döntéshozók, média stb.):

#### 1. a városházán belül

- a hivatal irodáin belül és a különböző irodák között;
- a hivatali apparátus és a képviselőtestület között;

#### 2. a városháza és az önkormányzati intézmények között;

az ő igényeinek kielégítésére képes. Mert bárminemű tevékenységnek csak akkor van értelme, ha arra irányul, ami megfelel a város érdekeinek, de ugyanakkor a célcsoportok igényeinek is, és erről az adott csoportok megfelelően tájékoztattak. Másrészt ezek nem egymástól független akciók, fontos, hogy a részfolyamatok koncepcióba ágyazódjanak, mely koncepció a városfilozófia és a fő célok alapján meghatározható cselekvési programokat foglalja magában.

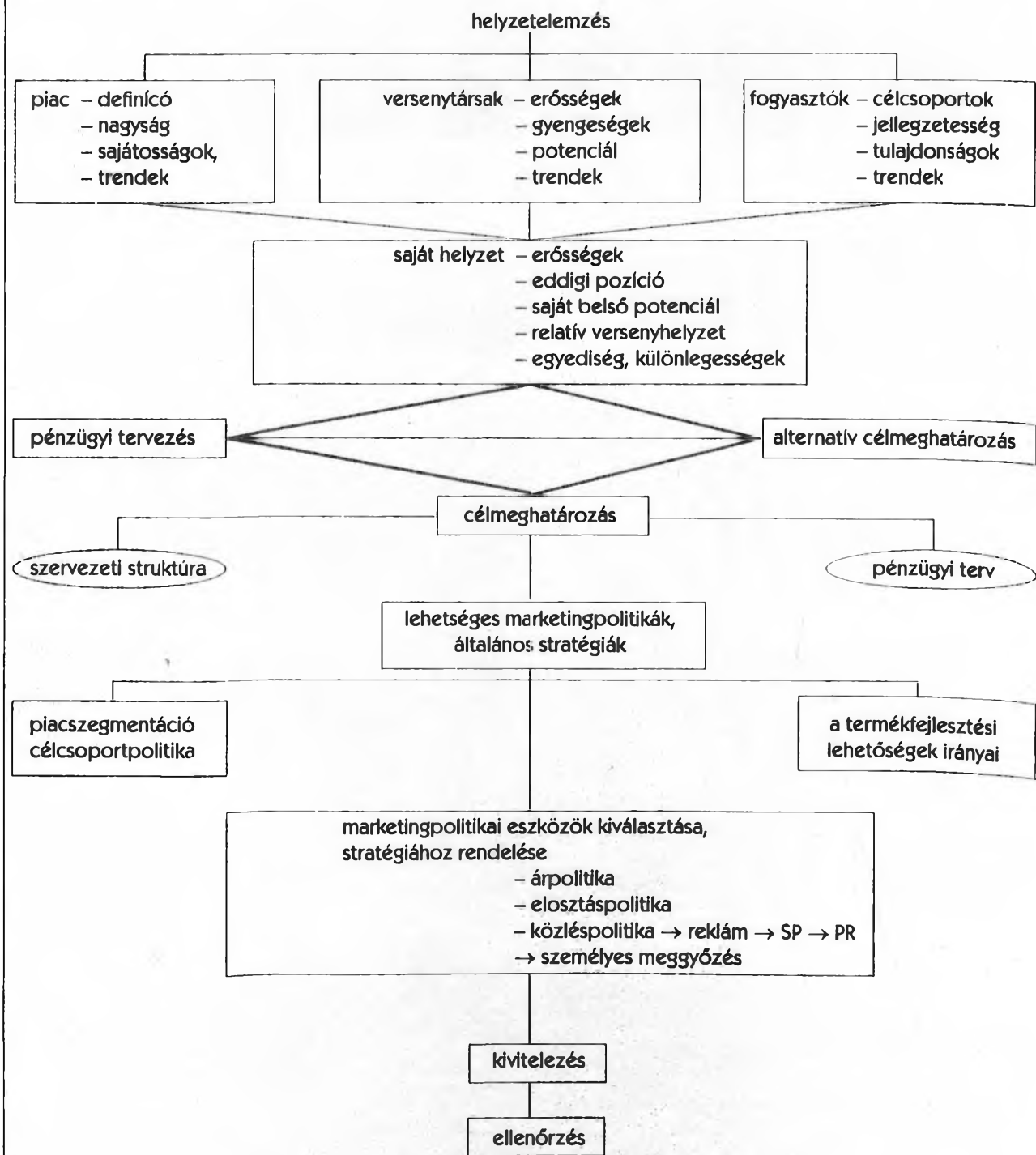
#### Helyzetelemzés és módszerek

A fogalmi megalapozás után kiemelt példákon keresztül szeretnék rátérni e tanulmány központi témájára, a településmarketing alapjaira, szerepüket és helyüket mindenekelőtt a koncepciókészítés folyamatában elhelyezve.

A helyzetelemzés alapozza meg a kialakítandó politikát, célokat és stratégiát. Ezért korrektnak, több irányú vizsgálatok jelentik az elfogadhatóság alapkritériumát. Az egyes igények és vélemények csatlakoztatásá-

nak hatékonysága, használhatóságának köre, a kérdésfeltevés módja természetesen a termék sajátosságaihoz igazodik. (2. ábra)

2. ábra. A városmarketing-program készítésének szakaszai



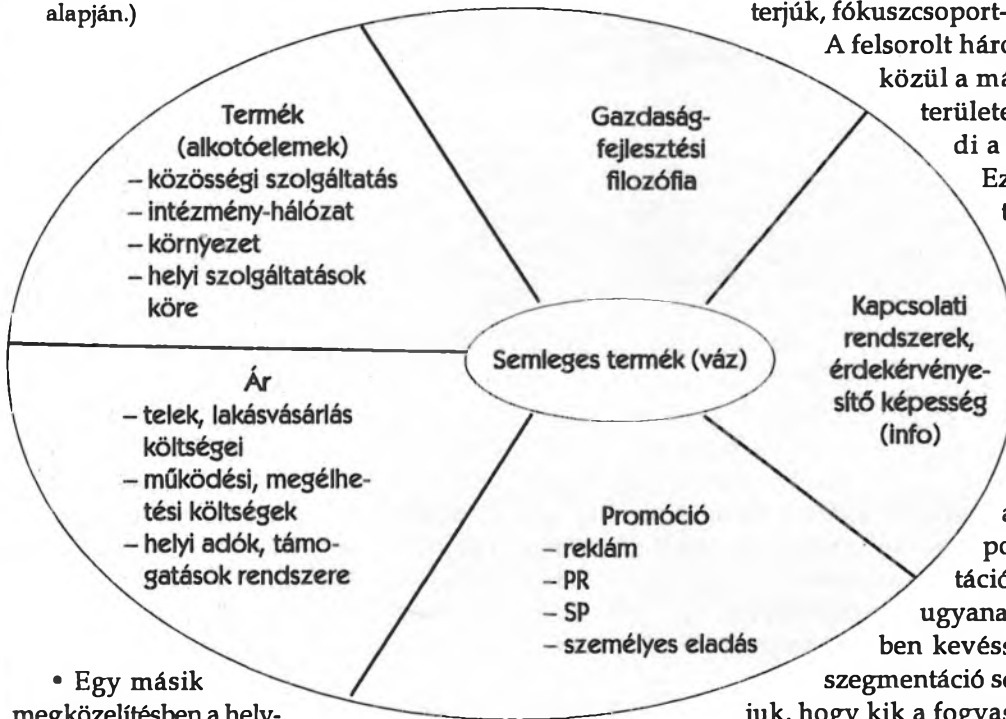
Saját szerk. Kozma G. és Herwig Pöschl írásal alapján.



• Abból a gondolatból kiindulva, hogy a városmarketing elemeit a 3. ábrán szemléltetett tényezők alkotják, párhuzamba állítom azokkal az egyes kutatási formákat. A kapcsolat nem lineáris és nem jelent kölcsönösen egyértelmű megfeleltetést. Ez a válogatás, viszonylag nagyfokú rugalmassága ellenére, rendszerességet és céltudatosságot visz a helyzetfelmérésbe. Egy célcsoportanalízis nem csupán a célcsoport-politikának, hanem a közléspolitikának és az imázs kialakításának is az alapja. Egy település intézményrendszerének feltérképezése, vagy például a hivatali szolgálati utak tesztelése már szűkebb, a PR stratégiát készítheti elő.

### 3. ábra. A marketing-mix elemei a területi marketingben

Saját szerk. (Rechnitzer János cikke alapján.)



• Egy másik megközelítésben a helyzetfelmérés különböző területeinek, így a piac-, a célcsoport-, a versenyanalízisnek, a SWOT-analízisnek a felmérések különböző típusai felleltethetők meg.

E logika alapján a versenyanalízis kutatási módszere a szekunder kutatások köre (megjelenik a további három esetében is, de csak mint másodlagos eszköz), a piac- és célcsoport analízishez kérdőíves megkérdezések (témákra, célcsoportokra), további mélyinterjúk, ötletbörzék, vagy akár kötetlen beszélgetések adják a megfelelő alapot. A lehetőségek - veszélyek, erősségek, gyengeségek - számbavételéhez egyrészt a fenti három analízis szolgáltat alapanyagot, másrészt az azokból kimaradt témakörök esetében (pl.: önkormányzati, hivatali belső viszonyok feltérképezése) szekunder információkkal bővíti ki.

Az imázs kutatása, szerepe, a településtermék esetén megnövekedett jelentősége miatt mint ötödik viz-

gálati terület is megjelenik, azon túl, hogy részgazságot akár a piac-, a célcsoport- vagy a versenyanalízisből is meg lehet állapítani. Az imázs kutatásának közvetlen módszere a célcsoportok megkérdezése. Közvetett, objektív és költségkímélő, de időigényes módszer a sajtófigyelés.

• A felmérés módszere természetesen igazodik annak *alanyához és tárgyához*, ahhoz, hogy milyen mélységű információt milyen széles körből kívánunk beszerezni. E kettő általában fordított arányban áll egymással, költséghatékonysági szempontok miatt. Jellemzően széleskörű információszerezésre a kérdőív a leggyakrabban alkalmazott módszer, míg differenciáltabb, a szándék megismerését célzó akciók a mélyinterjúk, fókuszcsoport-vizsgálatok, ötletbörzék.

A felsorolt háromféle megközelítési mód közül a második - a helyzetfelmérés területei - teljesen logikusan lefedi a városmarketing szakaszait. Ezért a továbbiakban részletesen erről lesz szó a kutatási módszerek tükrében.

- **Piacanalízis:** a kínálat, azaz a város nyújtotta lehetőségek, valamint a jelenlegi és potenciális kereslet igényeinek ütköztetése.

- **Piacszegmentáció** és az annak megfelelő célcsoportpolitika. A piacszegmentáció a marketing alapfeladata, ugyanakkor a településmarketingben kevésbé figyelhető meg. A piacszegmentáció segítségével meghatározhatjuk, hogy kik a fogyasztóink, azoknak mik a jellemzői, mik az igényei, s mik azok a speciális üzenetek, amelyeket célszerű nekik küldeni. A szegmentáció alapja lehet a szociális helyzet, a demográfiai jellemzők, a földrajzi elhelyezkedés stb.

Egy adott projekt szempontjából négy csoport azonnal adódik:

- már használók és helybéliek;
- használók, de nem helybéliek;
- helyiek, akik nem használják;
- nem helyiek, akik nem használók.

Milyen kritériumok alapján hozzák az emberek döntéseiket? (Ashwort-Voogd, 1990) Általánosan elfogadottak a következő fogyasztói döntési pontok:

- pénzbeli haszon és költség; pl.: a megélhetési költségei;
- időbeli haszon és költség; pl.: utazás, várakozási idő;

- területi haszon és költség; pl.: elérhető helyek;
- érzékszervekkel felfogható haszon és költség; pl.: zajok, környezeti tényezők;
- pszichikai haszon és költség; pl.: a személyes biztonságérzet.

A döntési kritériumok megjelennek az összes célcsoport esetében, csak a mögöttes tartalmakban van különbség. E szempontból is érdemes megvizsgálni az egyes célcsoportokat, azok preferenciáit. Attól függően, hogy önkormányzati vagy településmarketingről beszélünk, tekintjük az egyes célcsoportokat belsőnek vagy külsőnek. Ha következetesen a város célcsoportjait akarjuk meghatározni, akkor a helyi szint a belső marketing tere lesz. Ennek struktúrája:

4. ábra. Helyi szint – belső marketing



- *Versenyanalízis:* összehasonlítás (infrastruktúra, életkörülmények, elfogadott/elismert imázs, teljesítménymutatók alapján), relatív hasznok becslése, versenyelőnyök és hátrányok számbavétele. Közvetlen és közvetett versenytársak feltérképezése, megyei, országos és nemzetközi városhálózatok szintjén is.

- *SWOT analízis:* gyakorlatilag helyzetünk megismerését jelenti.

- *A belső tényezők vizsgálata,* melyeket a település befolyásolni képes. Mit képes az önkormányzat befolyásolni? Mire nem képes hatni? Mik az objektív tények és a szubjektív vélemények? Endogén források

feltérképezése: humán kapacitás, a jelen stratégiái, intézményi háttér, alkalmazott eszközök. A település kapcsolatrendszere, testvérvárosok, nemzetközi és hazai együttműködési formák adta potenciák. A település önkormányzatának kapcsolati rendszere, a keretmegállapodások és azok tartalma. A település intézményrendszerének, kapcsolatrendsze-

reinek feltérképezése segít az együttműködési lehetőségek megtalálásában, a racionális munkamegosztás kialakításában. Az önkormányzat saját nonprofit intézményei, az önkormányzat tulajdonában lévő, de arról leválni igyekvő, önálló pályát járó szervezetek, vállalatok, valamint az önkormányzattól független intézmények, szervezetek egymáshoz, a hivatalhoz, a testülethez való viszonya.

A hivatal szervezeti felépítésének (hierarchia, szolgálati utak, kompetenciák) vizsgálatát, tesztelését egyrészt a munkatársak jobb informálása, az ésszerű feladatmegosztás igénye, valamint az átfutási idők rövidítésével/rövidülésével elérhető hatékonyságjavítás teszi szükségessé. Egyben lehetőséget ad arra, hogy összefésüljünk az eddig spontán végzett marketing-

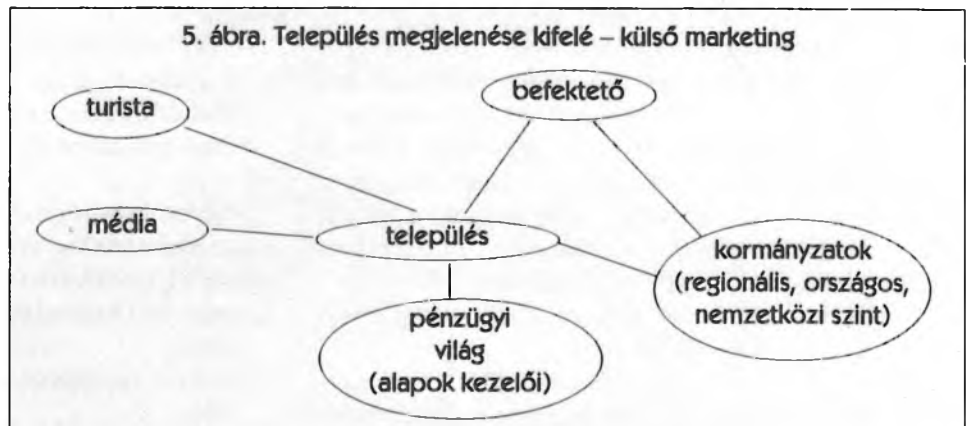
munkát, ami elengedhetetlen az egységes arculat kialakításához, az elfogadott marketingstratégia konzekvens végrehajtásához. Ennek különös jelentősége van az önkormányzatoknál, ahol egymástól függetlenül különböző, a hivatali hierarchiában is más-más szinten helyet foglaló szervezeti egységben, különböző pozíciójú és képesítésű refe-

reensek a város arculatát meghatározó marketingfeladatokat is végeznek.

A bürokratikus szervezet ügyintézési stílusa megnehezíti a piaci szereplőkkel történő együttműködést. A hivatali munka rugalmasságát nagymértékben növelné, ha bizonyos (tapasztalatok, felmérések alapján meghatározott) esetekben a szolgálati utak egy előre meghatározott szabály alapján rövidülnének. Ez az ügyintéző szintjén nem csupán a felelősség, de az érdekelttség növekedését is eredményezhetné.

- *A külső tényezők vizsgálata.* A környezetnek a település számára adottságként megjelenő elemei, ame-

5. ábra. Település megjelenése kifelé – külső marketing



lyekre csak csekély befolyással lehet. Melyek azok a lehetőségek, amelyeket kiaknázhatsz, melyek azok a veszélyek, amiket el kell kerülnie, de legalábbis fel kell készülnie rá? Ez a kérdés a szűkebb és tágabb környezet trendjeinek feltárásával és extrapolálásával válaszolható meg. Bizonyos fokú bizonytalanságot hordoz magában, ezért tervezéskor még fokozottabban kell figyelembe venni, ezzel a torzulások csökkenthetők, a környezet folyamatai pedig kiszámíthatóbbá válnak. (Mészáros B.: *Önkormányzat és marketing.*)

### Primer kutatások

• *A kérdőíves megkérdezés* akkor teljes, ha a település valamennyi célcsoportjára specifikusan készül, azokra helyezve a hangsúlyt, amelyek döntő súlyúak a település jövője szempontjából. A klasszikus csoportok rögtön adják, hogy célszerű lakossági és turisztikai megkérdezést végezni. Egyetemi / diákváros esetében a diákok városhoz kötődése a gazdaságfejlesztés szempontjából jelentős potenciális humáninfrastruktúra-háttér/tartalék. (Vállalkozók esetében célravezetőbb a mélyinterjú módszere, ezért erről a későbbiekben lesz szó.)

Nehezebben elérhető a potenciális befektetők csoportja. Intenzív megkérdezési stratégia esetében a kiválasztott, már jelenlévő/érdeklődő külföldi városok gazdasági kamarái adhatnak technikai és szakmai segítséget. A jelenlévő külföldi befektetők véleménye pedig közvetetten mutat rá az elvárásokra, melyeket természetesen a megismerés, esetleg a kötődés már befolyásolt.

A kérdőívek összeállításánál célszerű figyelembe venni a következő témaköröket:

- A város imázsa.
- Kötődés a városhoz.
- Település, mint lakókönyezet.
- Hivatal és hivatali ügyintézés.
- Választott testület és tisztségviselők.
- Önkormányzati intézmények.

A 6 téma alapos kibontás esetén – ha figyelembe vesszük a kérdőív készítésének alapvető szabályait – nem fér bele egyetlen megkérdezésbe. Az első négy kapcsolódik egymáshoz, kiegészíti egymást. Ezért esetükben egy összevont, rövidebbre szabott megkérdezés is mély információ-tartalmat jelent a feldolgozás számára. Az ötödik a PR-konceptió kidolgozásához ad alapot, de könnyen elviheti azt a politika síkjára. A többi témára adott válaszok, valamint a szekunder kutatások tehetik teljessé.

Baranyai tapasztalatok azt mutatják, hogy az egyes intézmények hasznosságára, színvonalára, kihasználtságára irányuló kérdéseket, összetettségük miatt cél-

szerűbb önmagukban megkérdezni. Az értékelések kapcsán azonban nem árt az óvatosság, mert akár az egyszeri tapasztalás adta szubjektívításokat is nehéz kiszűrni.

A város lakosságának megkérdezésekor, a reprezentativitás általános kritériumain túl (nem, kor, iskolai végzettség), nagy jelentőségűek a területi keretek, vagyis a különböző városrészek szerinti strukturáltság. E háttérváltozók segítik a célzott kommunikációt, megérteni és mérhetővé tenni a társadalmi aktivitást, a mobilitási hajlandóság szűrőjén keresztül pedig az egyes településrészek nyújtotta életminőségbeli különbségeket.

• *Mélyinterjúk készítése*, az általános szabályokat követve, azon csoport kiválasztott tagjaival célszerű, ahol a vélemények indítékára is kíváncsiak vagyunk, és ezek begyűjtésére a csoport nagysága alapján megnyugtató reprezentációt érünk el. Elsősorban a vállalkozói, befektetői kör az, ahol a kérdőívek sem presztízs szempontból, sem a szükséges információk megszerzése tekintetében nem jelentenek kielégítő megoldást. A módszer hátránya a szubjektívítás, a magas fajlagos költség és az időigény.

• *Műhelymunka, ötletbörzék*, a különböző területek, így a gazdaság, a tudományos élet, a civil szerveződések, az önkormányzati intézmények és a társaságok véleményének szondázása. Az ötletbörzék lehetnek folyamatosak, a fejlesztések megvalósítása mentén szervezettek, illetve ad hoc jellegűek, nem várt problémák megoldására irányulóak.

A döntések háttérének bemutatásával a népszerűtlen intézkedések is elfogadtathatók. A szereplőknek igényük van a városon belüli jobb kommunikációra, a gyors és megbízható információáramlásra, valamint egy folyamatosan működő kommunikációs fórumra. Hatékony, tudatos együttműködés esetén:

- nőne a lokálpatriotizmus,
- a párhuzamosságokat ki lehetne szűrni,
- az erőforrások kihasználása javulna,
- javulna az egységes városarculat, imázs.

A fenti problémákra adott válaszként az önkormányzat számára a következők a feladatok:

Az önkormányzatnak saját maga és környezete számára is tisztázni kell a feladatait, azt, hogy mit vállal és mit vár el (pl.) az intézményektől. A polgároknak tudatosítani kell, hogy legfontosabb tulajdonságuk a függetlenség. Fontos egy valódi, erős, önálló, saját lábán megállni képes, önkormányzattól „utasítást” nem váró civil háló kialakulása. Ez esetben az önkormányzat nem vállalhat koordinációt. Azzal viszont erősítheti őket, ha bevonja a fejlesztésekbe (pl.: a döntés-előkészítésbe), a folyamatos partneri viszonyt fenntartja. Az in-

tézmények esetében fontos az önkormányzati koordináció. Itt is világos feladat- és hatáskör-kompetencia kell. Az önkormányzatnak mint tulajdonosnak lehetnek elvárásai az intézményekkel szemben, ezek megvalósulását valamilyen módon mérni kell, ami egy értékelőrendszer kiépítésének igényét vetíti elő. Érezze az intézmény a feladat felelősségét, súlyát, legyen érdekelt a megvalósításban, tudja, hogy mit miért csinál. Carlzon *Lapítsd el a piramist* c. művében írja: „Tapasztalataimat legjobban annak a két kőfaragónak az esetével tudom összefoglalni, akiknek az a feladatuk, hogy kockaköveket hasítsanak ki a gránitból. Arra a kérdésre, hogy mit csinálnak, az egyik fáradtan azt mormogja: – Kockát faragok ebből az átkozott kőből. A másik lelkesen feleli: – Én is részt veszek a katedrális felépítésében.” Ez a példa rámutat a munkatársak, résztvevők, a városi élet különböző szereplői megnyerésének lényegére, valamint az egyértelmű célok megfogalmazása és a kommunikáció szerepére is.

### Összegzés

Az önkormányzati (többnyire közszolgáltatást végző) társaságok már egyre inkább függetlenek az önkormányzattól. Fontos, hogy az önkormányzat, tulajdonosként, mint piaci szereplő, mint gazda lépjen fel az egyre függetlenedő, profitot is termelő vállalataival szemben. Ezek a folyamatok a városmarketing (VM) új aspektusaira hívják fel a figyelmet:

- a VM nem mai feladat, hanem a jövő megalapozása;
- a VM nem az önkormányzat, hanem a város marketingje;
- a VM feladata, hogy olyan tervet állítson össze, amely tartalmazza az önkormányzaton túlnyúló, több partner együttműködését igénylő feladatokat, segítse a partnerek közreműködését;

- a VM nagy mértékben befolyásolhatja a közgyűlés munkáját, főként döntés-előkészítési szerepével;
- a VM akkor hatékony, ha konkrétan megfogalmazott stratégia szolgálatában áll.

Szerzőnk  
városmarketing-referens,  
Pécs M. J. Város Polgármesteri Hivatal

### Irodalom

- A helyi önkormányzatok feladat és hatásköri jegyzéke.* Önkormányzati Akadémia 1992.
- Áts Zsolt: *Az önkormányzat marketing kommunikációja.* Pécs JPTE KTK, 1994.
- Bárány – Falcsik – Haszonicsné: *Önkormányzati ABC. Kézikönyv a területi és a hivatali munkához.* Bp., 1991.
- Dr. Horváth Gyula: *Kultúra és városfejlesztés (Pécs példáján).* Településfejlesztés, 1991/4.
- Kozma Gábor: *A városmarketing, mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze.* Tér és Társadalom, 1995/1-2.
- Kotler, Philip: *Marketing management.* Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1992.
- Mészáros Bernadett: *A kommunikáció mint a városmarketing kiemelt területe.* Pécs JPTE KTK, 1996.
- Mészáros Bernadett: *Önkormányzat és marketing,* Magyar Közigazgatás. 1997/9.
- Pöschl, Herwig: *Marketingorienterte und strategische. Ausrichtung von Kunstprojekten und Kunstbetrieben,* 1996.
- Probald Katalin: *Városmarketing I. (Tanulmányok).* Comitatus, 1995. november.
- Rechnitzer János: *Vázlatpontok a településmarketing értelmezéséhez és kidolgozásához.* Tér és Társadalom, 1995/1-2.
- Szabó Géza: *Lakossági felmérés kiértékelése. Önkormányzati tanulmány,* Pécs, 1997.
- Szokolay Örs – Mészáros Bernadett: *Workshopok értékelése. Önkormányzati tanulmány,* Pécs, 1997.

**CITY**

**REKLÁM ÉS MARKETING BT.**

### Grafikai munkák tervezése és kivitelezése

- Emblématervzés
- 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!**

# Az önkormányzat szerepvállalása a gazdaságfejlesztésben

*A rendszerváltás óta eltelt időszak eseményei (a társadalmi-gazdasági élet folyamatai) olyan változásokat hoztak magukkal, amelyek teljesen új kereteket szabnak egy közösség életének megszervezése, egy település társadalma és vezetése számára. Sok, a régi rendszerre jellemző belső konfliktus feloldódott, soha nem tapasztalt társadalmi energiák szabadultak fel. Ugyanakkor – ma ez már egyértelmű – a megváltozott helyzet új, eddig nem ismert kihívásokat, feszültségeket generált.*

*Gazdasági téren a hagyományos exportpiacok elvesztése, a belső piac radikális szűkülése, és – új jelenségként – a konkurencia megjelenése, „sokkolta” a régi struktúrákat, és vezetett ezek lebontásához. Az egymást követő, gyakran tömeges méretű elbocsátások a legkülönfélébb formában hoztak felszínre egy eddig ismeretlen jelenséget, a munkanélküliséget és a vele járó társadalmi gondokat.*

*A városgazdálkodás, városmenedzselés feltételei is teljesen megváltoztak. Megszűntek a közvetlen irányítási (beavatkozási) jogosultságok, ugyanakkor a válság szociális következményeinek kezelése önkormányzati felelősséggé vált.*

*Mindezekhez hozzáadódott egyre erősödő hatással az új, hosszú távon állandósuló kihívás, a Verseny, amely megindult a fejlesztési forrásokért az országok, az egyes régiók és a települések között.*

*Az önkormányzatoknak egyre tudatosabban fel kell készülniük, hogy megfeleljenek ezeknek az új feltételeknek, kihívásoknak. Fel kell ismerniük és vállalniuk azt a szerepkört, amely a fontosságuknak megfelelő súlyt biztosítja számukra a gazdaságfejlesztési folyamatokban. Állandósuló versenyhelyzetben kell kezelniük egyidőben a válságot és a megújulást. Meg kell teremteniük, és folyamatosan fenn kell tartaniuk a település versenyképességét. Ez bonyolult és szakaszosan változó feladatok elvégzését és folyamatos vállalását igényli. Egyszer elért eredmé-*

*nyek nem jelentenek örök garanciát a pályán maradáshoz.*

## A szerepvállalás indokai

A változások gyökeresen új követelmények elé állították az önkormányzatokat, ráadásul egy olyan helyzetben, amelyben még az identitásuk zavarai is meg kellett küzdeniük. Működési körülményeikre rányomja a bélyegét az eszköztelenség a gazdasági folyamatok közvetlen befolyásolásában és felkészültségük az új feladatokkal szemben. A régi vezetési technikák érvénytelenek, alkalmatlannak bizonyultak, rövid időn belül. A lehetséges új megoldásokat és eszközöket az önkormányzatoknak maguknak kellett és kell továbbra is megtalálniuk.

Ilyen feltételek mellett nem könnyű dolog eldöntenie egy önkormányzatnak, hogy saját, kötelezően ellátandó feladatai mellett milyen mértékben és milyen területeken kapcsolódjon be a gazdasági fejlődés folyamataiba, milyen irányultságot próbáljon meg érvényesíteni ezen a téren. A meghatározott stratégiai magatartás hosszú időre eldöntheti a település fejlődését, biztosítja a felemelkedést, vagy esélytelenné, kiszolgáltatottá teszi a települést az egyre élesedő versenyhelyzetben.

Bármilyen nehéz is ez a döntés, az önkormányzatok nem térhetnek ki a gazdaságfejlesztési folyamatba való bekapcsolódás elől, több indokból is:

- Egy település csupán saját forrásaira támaszkodva nehezen, többnyire egyáltalán nem tud kijutni egy válságos szakaszból. Szükség van a külső fejlesztési források bevonására, ez pedig csak úgy lehetséges, ha a település vonzóvá válik a befektetések számára, ha a települést úgy mond „megveszik”. A piacgazdaság körülményei között a település is „áruvá válik”, azt is „el kell adni”.

- Az önkormányzat feladatai ellátásában hosszú távon nem számíthat a központi források bővülésére. Egy idő után ezek a források még a szintentartáshoz sem elegendőek. Meg kell teremteni a helyi forrásokat, azokat pedig csak a helyi gazdasági teljesítmény növekedése tudja kitermelni.

• A gazdasági szereplők közvetlen érdekei nem minden esetben esnek egybe a közösségi érdekekkel. Az így kialakuló ellentéteket más nem oldhatja fel, mint az önkormányzat.

• A gazdasági fejlődés együtt jár a területfelhasználás változásával. Ennek szabályozása kötelezettsége és egyben joga is az önkormányzatnak. Ennek a jognak a célszerű gyakorlásával irányítani lehet a gazdasági tér alakulását.

### A szerepvállalás lehetséges területei

Az önkormányzatnak a gazdasági folyamatok irányításában nagyon korlátozott a szerepe. Elvileg nem feladata és ennél fogva az eszközei sincsenek meg ahhoz, hogy a piaci viszonyokba beavatkozzon, azokat közvetlen módon szabályozza. Ez nem jelenti azonban azt, hogy súlytalan is lenne a szerepe, mivel rendelkezésre áll három, a folyamatokat nagymértékben befolyásoló eszköz:

- jogában áll meghatározni a gazdasági tevékenység helyi szabályozási feltételeit;
- saját fenntartó és fejlesztő tevékenységével jelentős megrendelő (piacteremtő);
- jogában áll meghatározni, mely tevékenységeket sorol közérdekűnek, az ehhez kapcsolódó preferenciákkal együtt.

Nyilvánvaló, hogy ezeket az eszközöket akkor alkalmazhatja jól és hatékonyan az önkormányzat, ha ismeri a környezetet, a gazdasági szereplők elvárásait és lehetőségeit, ha alkalmassá tud válni arra, hogy összehangolja az általa képviselt közérdeket a közvetlen gazdasági érdekekkel.

Amikor az önkormányzat a gazdaságfejlesztésben elfoglalható helyét keresi, fennáll annak a veszélye, hogy túlfogalmazza a szerepét. Erre hajlamos, részben a régi tanácsi rendszerből áthozott beidegződései miatt, részben annak okán, hogy az önkormányzatok mindmáig kevésbé ismerték fel annak szükségességét, hogy áttérjenek az „ügyintézői” alapszemléletről a „szolgáltatói” szemléletű problémakezelésre. Erősen él még a régi reflex: ha az önkormányzat valamilyen folyamatban „részt vesz”, akkor „beavatkozik”. Márpedig ez a piacgazdaság körülményei között nem tartható fenn, a partnerek ezt nem fogadják el. Az önkormányzatnak csak is olyan mértékben szabad „beavatkoznia” a folyamatokba, amilyen mértékben azt a többi szereplő igényli, illetve amilyen mértékben az eszközöket is akarata mellé tudja állí-

tani. „Részvétele” azonban fontos, esetenként kötelező, és ha a gazdasági szereplők által is érzékelt támogatás formájában jelentkezik, a fejlődést dinamizáló hatása nagyon hamar érzékelhetővé válik.

Nem kevésbé fennálló veszély az, hogy az önkormányzat alulfogalmazza a szerepét, csak részben vállalja fel lehetséges szerepkörét. Jelenléte a folyamatokban ezáltal súlytalanra válik, csupán töredékmunkát végez el a szükségeshez képest, nem válik hasznos és ezáltal elfogadott partnerré a gazdaságfejlesztésben.

Az eddigi gyakorlati tapasztalatok alapján az önkormányzat szerepvállalásának lehetséges színterei közül alapvetően fontosnak ítéelhetők a következők:

- a gazdaság- és területfejlesztési tevékenység intézményesítése az önkormányzati munkában;
- kezdeményező szerep a gazdaság- és területfejlesztési folyamatokban;
- partnerség, koordináció, érdekharmónizáció;
- területfejlesztési szabályozás;
- gazdasági szabályozás;
- térségi együttműködés;
- támogatási rendszerek kidolgozása és működtetése;
- közvetett támogatások;
- közvetlen támogatások;
- gazdasági infrastruktúrafejlesztés;
- műszaki infrastruktúrafejlesztés;
- a városüzemeltetés fejlesztése;
- a település általános szolgáltatási színvonalának emelése.

### Az önkormányzat gazdaság- és területfejlesztési feladatai

Szervezési-szervezeti feladatok	Gazdálkodási feladatok	Városüzemeltetéssel összefüggő feladatok
A gazdaság- és területfejlesztési tevékenység intézményesítése	Közvetett támogatás	A városüzemeltetés fejlesztése
Kezdeményezés	Közvetlen támogatás	A szolgáltatási színvonal emelése
Partnerség, koordináció, érdekharmónizáció	Gazdasági infrastruktúrafejlesztés	
Területfejlesztési szabályozás	Műszaki infrastruktúrafejlesztés	
Térségi együttműködés	Gazdasági szabályozás	

Ezek a szerepvállalási szinterek egyben az elvégzendő feladatokat is jelentik. Három jól elhatárolható feladatcsoportba oszthatók (lásd a fenti táblát).

A gazdaságfejlesztési folyamat kezdeti fázisaiban elsőként a szervezési-szervezeti feladatok ellátásával lehet és kell foglalkozni, mivel:

- ezek ellátását igénylik elsősorban a gazdasági szereplők;
- ezek ellátása igényli a legkisebb anyagi vállalást az önkormányzat részéről.

Ugyancsak ebben a fázisban kell kidolgozni a gazdasági szabályozók rendszerét is (helyi iparüzési adó, mentességek, kedvezmények, támogatások, területbiztosítás, infrastruktúra-fejlesztés).

A gazdasági szabályozáson túli egyéb gazdálkodási jellegű feladatellátás a fejlődésnek egy későbbi, minőségi szakaszában vállalható, amikor az önkormányzat már rendelkezik a szükséges anyagi eszközökkel, vagy ezek hozzáférhetőek a számára.

## Célok

Az önkormányzat szerepvállalásának alapvető célja, nyilvánvalóan elérni azt, hogy a gazdasági-társadalmi élet szereplőivel összefogva, a település válaszolni tudjon a kor kihívásaira, hogy felismerje és erősítse azokat a folyamatokat, amelyek a mindenkori megújulás hordozói lehetnek.

Az alapvető *Kihívás*, aminek meg kell felelni: a *Verseny*. Ebből egyértelműen következik az Alapfeladat: a versenyképesség megteremtése és fenntartása. Amennyiben sikerül ezt a feladatot megoldani, az *Eredmény* előbb a település „felemelkedése”, majd „talpon maradása” lesz.

A versenyképesség megteremtésével elérendő cél a település gazdaságának növekedési pályára állítása, esetenként a válság kezelése. Ebben a fázisban a *stratégiai feladat a település fogadóképességének kialakítása*. Célszerű befektetés-ösztönzési politikával elérhető, hogy kialakuljon egy meggyőző, hosszú távon is vonzó gazdálkodási környezet, amelynek jellemzői:

- *Kiszámíthatóság*:
  - információ, adatszolgáltatás;
  - kidolgozott, stabil szabályozási környezet megteremtése;
  - rendezett tulajdonviszonyok a fejlesztések fogadó területein.
- *Biztonság, megbízhatóság*:
  - hosszú távú politikai garanciák arra vonatkozóan, hogy a megismert, illetve egyezte-

tett feltételek valóságosak és nem változnak meg meghatározott időtávlaton belül.

- *Fejlett infrastruktúra*
  - alapinfrastruktúra biztosítása;
  - a település általános szolgáltatási színvonalának fejlesztése;
  - humán erőforrások megléte, fejlesztési lehetőségei.
- *Gyorsaság*
  - a teljes egyeztetési, döntéshozatali, engedélyezési és kivitelezési idő a befektető igényei szerinti legrövidebb időre szorítkozhat. Nem mindegy, hogy milyen hamar valósul meg a beruházás és lesz piacképes az új létesítmény. A késés esetenként egyenlő lehet a piacvesztéssel a befektető számára. Ebben a vonatkozásban a mérce egyértelműen a világszínvonal; ezen a szinten, vagy ezt meghaladó szinten kell teljesíteni.

*A gazdasági fejlődés növekedési szakaszában az önkormányzat intenzív szerepvállalása kiemelt fontosságú.* Ekor még sok a bizonytalanság a befektetések megvalósulásával és működési hatékonyságával kapcsolatban, ami növeli a kockázatot, óvatosságra készítve a befektetőket. Az önkormányzatnak mindent meg kell tennie, hogy csökkentse ezt a hatást. Ezt elsősorban azzal tudja elérni, ha felkészült, a fejlődésben közvetlenül érdekelt, segítőkész partnernek bizonyul.

Milyen akcióterületeket, eszközöket, technikákat alkalmazhat az önkormányzat ebben a szakaszban?

- *Mindenek előtt*:
  - A befektetői potenciál feltárása, a befektetési lehetőségek bemutatása.
  - Be kell mutatni a területi alkalmasságot, az infrastruktúra állapotát, a humán erőforrásokat.
- *Kezdeményezés*:
  - Számba kell venni a befektetési környezet erős és gyenge pontjait, és kezdeményezni kell a gyengeségek hatásának tompítására alkalmas intézkedéseket. Kezdeményezőnek kell lenni a gazdaság fejlődését támogató szervezeti-intézményi háttér megteremtésében, a kezdő vállalkozások támogatásában.
- *Területfejlesztési szabályozás*:
  - Ki kell dolgozni a területfejlesztés és rendezés szabályozását. A szabályozási környezet vállalkozásbarát kialakításának fontosságát nem lehet eléggé hangsúlyozni. A már említett „ki-

számíthatóságot” meghatározó mértékben ennek a munkának az eredményei biztosítják. A szabályozás sokkal részletesebb kell legyen, mint az általános, vagy akár részletes rendezési tervi szabályozás. A fejlesztési területekre szakhatóságilag azonnal kezelhető hasznosítási koncepciókat/programokat kell kidolgozni, hogy gyors lehessen az engedélyezési eljárás.

Például: nem lehet egy terület igénybevételét Részletes Rendezési Terv előzetes elkészítéséhez kötni. Az ilyen tervek jóváhagyási eljárása hosszadalmas, nehezen szorítható be szoros határidőbe és gyakran bizonytalan kimenetelű. A befektetők azonnal visszavonulnak, ha ilyen előzetes tennivalókról kapnak információt.

• *Tulajdonrendezés:*

Szintén a „számíthatóságot” erősíti az előzetes érdekharmonizáción alapuló tulajdonrendezés. Olyan fejlesztési területet nem lehet ajánlani, amelynek nem rendezettek a tulajdonviszonyai. Ezért elengedhetetlen, hogy a település fejlesztési programjának részét képező területek tulajdonviszonyait az önkormányzat előzetesen rendezze és meghatározza a tulajdonosi képviselőt. A befektetőt nem az érdekli, hogy kik a tulajdonosok, hanem: ki az az egyszemélyű partner, akivel meg tud egyezni a terület igénybevételéről.

• *Partnerség, együttműködés:*

Nagy fontosságú az önkormányzat folyamatos támogató részvétele a fejlesztésekben. A befektetőt nem szabad magára hagyni a problémáival. Ha ezek megoldásában az önkormányzat segítőkészségét a befektető folyamatosan érzékeli, kialakul egy olyan partnerségi viszony, amely a lehető legjobb „ajánlólevél”. A befektető, és általában a helyi vállalkozói közeg jó közérzete a leghitelesebb közvetítője a „megbízhatóságnak”, a helyi önkormányzat vállalkozásbarát jellegének.

---

## Településmarketing

---

Teljesen új feladatot jelent a településmarketing bevezetése az önkormányzati és hivatali munkába. A gyakorlatban ma még nagyon ötlet- és véletlenszerűen folyik ez a tevékenység, de már körvonalazható fő cél- és feladatrendszere.

Alapvető célja a településmarketingnek, hogy a befektetés-ösztönzéssel megteremtett piacképességet

juttassa érvényre. Stratégiai feladatai közül nem hiányozhatnak:

- a város megjelenítése a befektetői piacon;
- adat- és információ-szolgáltatás a folyamat résztvevőinek;
- kapcsolatrendszer kiépítése, fenntartása, a kapcsolatok utógondozása;
- a vállalkozói közérzet feltárása, követése;
- javaslattétel a település gazdasági- és területfejlesztési politikájának alakítására.

• *A településmarketing operatív feladatai*

- a település megjelenítése az információs rendszerekben;
- bekapcsolódás az Internetbe, a település honlapjának kidolgozása és karbantartása;
- bekapcsolódás a nemzetközi gazdasági információs rendszerekbe (kamarák, szak-média, testvérvárosi kapcsolatok felhasználása);
- bekapcsolódás az országos gazdasági információs és fejlesztési rendszerekbe (kamarák, szakmai szervezetek, hazai média, rendezvények, fejlesztési társaságok, ügynökségek, központi szervek stb.).

• *Adat- és információ-szolgáltatás*

- a település saját gazdasági adatbankjának kialakítása;
- társ-adatbankokkal történő összekapcsolódás, együttműködés;
- adatgyűjtés, adatfeldolgozás, esetenként kérésre;
- szintézisek, jelentések készítése;
- igény szerinti információs anyagok összeállítása;
- adatok, információk beszerzésének támogatása;
- promóciós anyagok elkészítése.

• *Kapcsolatrendszer kiépítése, fenntartása*

- testvérvárosi kapcsolatok célszerű kialakítása és fenntartása;
- városdiplomácia;
- aktív bekapcsolódás az önkormányzati szövetségek tevékenységébe;
- a gazdasági élet szereplőivel való közvetlen kapcsolatépítés és kapcsolattartás;
- személyes kapcsolati rendszer kialakítása.

A településmarketing-feladatok ellátása önálló ügyviteli rendszer bevezetését igényli. Szervezeti hátterének kialakításában szem előtt kell tartani néhány elengedhetetlenül fontos feltételt:

- legyen minél közvetlenebb kapcsolatban a település vezetésével, lehetőleg közvetlen alárendeltségben;
- legyen minél függetlenebb az alapfeladatokat ellátó ügyviteli rendszertől;



- rendelkezzen önálló költségkerettel.

Ezek az alapfeltételek rendkívül fontosak két gyakorlati megfontolásból. Egyrészt, mert a tevékenység súlya megköveteli, hogy politikailag hitelesek legyenek a munkát ellátó személyek, másrészt mert számítani kell arra a tényre, hogy az alapfeladatok ellátására kialakított hivatali struktúra általában nehezen asszimilálja ezt a tevékenységet, mivel ez jellegénél fogva szervezetidegen. Bizonyos hatásköröket elvon a többi ügyviteli egységtől, esetenként feladatokat szab meg mások számára, közvetlen kapcsolatban van a település legmagasabb szintű vezetésével, képviseleti, nyilatkozási joga van, eredményességének kritériumai nem azonosak a többiekével.

Lehetséges feladatellátási rendszerek:

- a vezetést látja el a feladatot szakértők bevonásával;
- a főépítész, vagy más (a településfejlesztéssel összefüggő feladatokat ellátó) ügyviteli egység mellé rendelt önálló funkció;
- stratégiai tervezési-ügyviteli csoport létrehozása;
- önálló gazdaságfejlesztési és városmarketing munkaszervezet.

### Összetettebb feladatok

Ahogy a gazdasági fejlődés előrehalad, a folyamatok új tennivalókat generálnak. A növekedés optimális esetben töretlenül folytatódik a település extenzív befektetési potenciáljának teljes hasznosításáig. Mivel a gazdaság természetes állapota a mozgás, a dinamizmus, a folyamatok nem állnak meg ezen a ponton, a vállalkozók keresik termelésük bővítésének, a termelékenység növelésének, a hozzáadott érték skáláján az egyre magasabb szint elérésének lehetőségeit.

*Ez az igény az egyik legfontosabb potenciális gazdaságfejlesztési erő.* Erre lehet támaszkodni a diverzifikált, kiegyensúlyozott, magas szintű együttműködésben integrált gazdasági tér kialakításában. Mozgósítani, felhasználni ezt az erőt csak akkor lehet, ha a település biztosítani tudja versenyképességének fenntartását, és ezáltal a hosszú távú cél elérését, a fenntartható fejlődés feltételrendszerének megteremtését.

Az önkormányzat stratégiai feladata ebben a fázisban saját gazdálkodásának konszolidálása, majd a helyi gazdaság fejlődési potenciáljának maximális kibontakoztatásához biztosítani a környezeti feltételeket.

Az előző szakaszhoz képest sokkal összetettebb feladatok vállalásához kell megteremteni a szükséges eszközöket. Ebben a szakaszban az önkormányzat nem csak támogató, együttműködő partner, hanem az egyes gazdasági szereplők közvetlen érdekei mellett, a helyi általános gazdasági érdek megvalósulását követő résztvevője a folyamatoknak.

A két jellemző tennivaló ebben a szakaszban:

- *A minőségi, meggyőző befektetési környezet fenntartása*  
Az új befektetések vonzása mellett érdekeltté kell tenni a már működő vállalkozásokat, hogy a településen, vagy közvetlen körzetében fejlesszenek, és még inkább, hogy itt alakítsák ki elsődleges beszállítói körüket. Ez oly mértékben stratégiai érdek, hogy megvalósulásához minden lehetséges támogatást meg kell adni. Ebben a fázisban ez egyet jelent az önkormányzat aktív bekapcsolódásával a fejlesztési folyamatokba, közvetlen és közvetett támogatások útján.

Nem elég bizonyos célok alapján megszüntetni, vagy csökkenteni az elvonásokat a vállalkozói szférától, már be is kell fektetni a kiemelt akcióterületeken. Ehhez rendelkezni kell saját, *önálló fejlesztési eszközökkel, alapokkal*, mert ahogy már említettük, minden akarat mellé oda kell sorolni a szükséges eszközöket. A befektetési környezet minőségi összetevőinek erősítéséhez (logisztikai lehetőségek, képzés-átképzés, humán erőforrás-gazdálkodás, a szolgáltatási környezet javítása stb.) ezek az alapok nélkülözhetetlenek.

A helyi adókon keresztül megjelenik egy újszerű kapcsolat a vállalkozók és az önkormányzat között, amelyben a felek el kell ismerjék az egymásra utaltságból adódó kölcsönös függőségüket és ennek alapján kell alakítaniuk kapcsolataikat. Ez a helyzet természetesen nem feszültségmentes. Meghatározó módon az önkormányzat magatartásán múlik, hogy ezek a feszültségek oldódnak-e vagy sem, és milyen mértékben terhelik meg az együttműködést. Alapvetően kommunikációs problémáról van szó, és ez ismételtelen egy új, jellegzetes feladatként jelenik meg a kezdeti fázishoz képest.

- *A területfejlesztési együttműködés kibontakoztatása*

A település elsődleges befektetői potenciáljának felhasználása után nyitni kell; a feladat a másodlagos erőforrások mozgósítása és bevonása, aminek alapja a területfejlesztési együttműködés a közvetlen és a tágabb környezettel. Ki lehet alakítani egy globális partnerségi viszonyt, amelyben a települési önkormányzat, a térségi önkormányzatok és a vállalkozói kör össze tud fogni a fejlődés érdekében.

A bekapcsolódás akcióterületei, az alkalmazható technikák fő vonalakban azonosak az előző szakasszal, de tágabb tartalmat kapnak az egyes szerepkörök, és új, jellegzetes tennivalók is megjelennek. *(Ezek részletezéséről eltekintünk. – a szerk.)*

### Gazdaság- és területfejlesztési stratégia

A városnak – gazdaságfejlesztési politikája meghatározásában – nyilvánvalóan meglévő adottságaiból, gaz-

dasága szerkezetéből kell kiindulnia. Ezek erősítése mellett meg kell teremtenie egy stabil, kiszámítható társadalmi-politikai környezetet, amelyre a gazdasági szereplők hosszú távon számíthatnak, támaszkodhatnak.

Szükség van arra, hogy megfogalmazzanak azok a politikai és szabályozási magatartás-normák, amelyek túl az egyes választási ciklusokon, garanciális háttérrel nyújtanak a gazdasági döntésekhez.

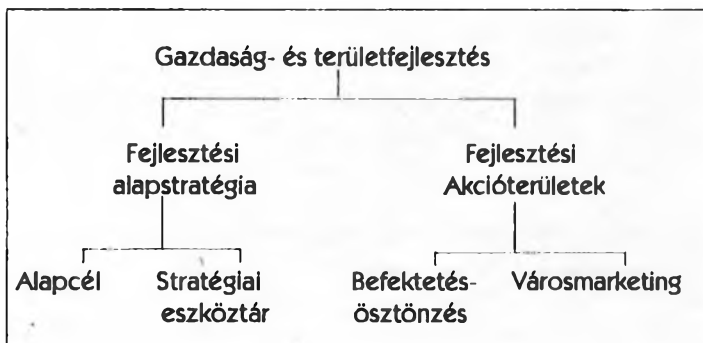
Ha alkalomszerűen, esetenként a napi problémák hatására változik a folyamat szabályozása, az eredmények véletlenszerűek lesznek; nem kizárt, hogy sikerek, de nagyobb a valószínűsége, hogy kedvezőtlenek.

A stratégia kidolgozásával és elfogadásával kialakul az a társadalmi konszenzus, amely elengedhetetlen feltétele bármely partnerségnek.

A stratégia beszűkíti a pillanatnyi és a szűk csoportérdekek érvényesülésének mozgásterét.

A stratégiában meghatározott alapcélok a legmagasabb közösségi érdek rangjára emelkednek és így megvalósításukra több lehetőség nyílik. Ugyanakkor a célokkal való azonosulás alapján objektíven mérhető az egyedi akciók társadalmi értéke.

Kiindulva egy sikeres önkormányzat eddigi, ez irányú munkájának a tapasztalataiból, a javasolt stratégiai modell a következő lehet:



Mit értünk az egyes fogalmak alatt?

• *Fejlesztési Alapstratégia*

A mai társadalmi-gazdasági körülmények között hosszú távra tervezni annyit jelent, mint előre nem látott feltételek között érvényesíthető akaratot megfogalmazni. Ha ehhez hozzávesszük azt a ténytet, hogy a tervek megvalósításában a döntő szerep másra vár (és nem az önkormányzatra), nevezetesen a gazdasági élet szereplőire, akkor könnyen belátható, hogy a feladat nem könnyű. Éppen ezért, az önkormányzatnak meg kell fogalmaznia azt a „minimális célt”, amelyet követni és elérni akar, és amelyhez biztosítja is a szükséges eszközrendszert. Ezt lehet „Alapstratégiának” tekinteni.

Az Alapstratégiának két dolgot kell tisztáznia:

- mi az alapvető célja a városnak, mi az, amit el akar érni? (Alapcél, jövőkép)

- mit tesz céljai elérése érdekében, milyen eszközöket tud és hajlandó mozgósítani? (Stratégiai eszköztár)

• *Alapcél, jövőkép*

Az Alapcél meghatározása rendkívül fontos, de ugyanakkor rendkívül nehéz is.

Fontos, mert a stratégiában meghatározott Alapcél a legmagasabb rendű közösségi érdek rangjára emelkedik. Egyáltalán nem mindegy, hogy ez a közösségi érdek mennyire esik egybe a városban élők és vállalkozók akaratával, és mennyire tud vonzó lenni, milyen üzenetet tud közvetíteni a város iránt kívülről érdeklődők számára.

Nehéz, mert tulajdonképpen egy mondatba kellene sűríteni azt az akaratot, amelyet egy változó, tőlünk viszonylag független társadalmi-gazdasági makro- és mikrokörnyezetben érvényesíteni akarunk.

Az Alapcél megfogalmazása településenként és fejlődési szakaszonként változó, de legalább közép távon (10-15 év) nem kerülhet ellentmondásba saját magával.

• *Stratégiai eszköztár*

Az önkormányzat – stratégiájának megvalósításában – a viszonylagos eszköztelensége ellenére is számos, nagyon fontos területen döntően tudja befolyásolni a folyamatokat. A gazdálkodási környezet alakításában, meglévő jogositványaiival, egyedi szerepköre van, támogató, vagy tiltó rendelkezéseivel szabályozhatja a folyamatokat, közvetít és érdekharmonizációra képes.

Lehetséges eszközök:

• *Gazdaságszervezés*

- integrációs folyamatok beindítása, integratori szerep vállalása;
- ipari parkok, innovációs és vállalkozói centrumok létrehozásának támogatása, rendszeres együttműködésük megszervezése;
- területfejlesztési koordináció;
- humán erőforrások fejlesztése, szervezeti koordináció.

• *Preferenciák rendszere*

- magas munkakultúrájú termelés;
- környezetbarát termelés;
- a hozzáadott-érték láncon magasabb szintű termelés;
- az innovációt, kutatás-fejlesztést meghonosító termelés;
- széles bedolgozói háttérrel igénylő termelés;
- a településért külön is tenni akaró cégek támogatása;

- kis- és közepes vállalkozások létrejöttének támogatása.

• *Kiemelt fejlesztések támogatása*

- közlekedési rendszer fejlesztése;
- szolgáltatások fejlesztése;
- kisvállalkozói telephelyek, központok kialakítása.

• *A város gazdasági arculatának formálása (Székesfehérvár esetében például)*

- hi-tech, médiaváros;
- regionális gazdasági innovációs központ;
- regionális oktató- és képzőközpont;
- erős pénzügyi, kereskedelmi, áruforgalmi központ.

• *Városdiplomácia*

- jelen kell lenni az ország gazdasági, politikai, kulturális életében;
- erős parlamenti jelenlét;
- széleskörű nemzetközi kapcsolatrendszert kell fenntartani;
- ki kell építeni a város ún. konzuli hálózatát az elszármazott polgárok, valamint a betelepített cégek révén;
- a „város követői” szerep tudatosítása;
- a regionális szerepkör megteremtése.

*Fejlesztési akcióterületek*

Az önkormányzatoknak elvileg teljesen nyitottak a lehetőségei, hogy bekapcsolódjanak a gazdasági folyamatokba. Elvi lehetőségük megvan a közvetlen gazdasági tevékenységre is (vállalkozó önkormányzat), de az elmúlt időben többirányú tapasztalatok is azt mutatták, hogy ez nehezen és jelentős zavarokkal valósít-

ható meg. Az utóbbi időben eléggé egyértelművé vált, hogy egy önkormányzat akkor jár el helyesen, ha vállalkozásbarát és nem feltétlenül vállalkozó.

Ebből kiindulva alakult ki a gyakorlatban az a két alap-akcióterület, amely mindenekelőtt vállalható; a befektetés-ösztönzés és a városmarketing.

A Stratégia kidolgozása önmagában nem jelenti a teljes megoldást, természetesen hozzá kell rendelni az egyes célok és szakaszok elérésének a Programjait.

Mindkét dokumentumnak nagy a politikai fontossága, ezért kidolgozásukhoz és érvényesítésükhöz meg kell nyerni az összes felelős szereplő és a lakosság támogatását.

---

### Összefoglalva

---

Az önkormányzat szerepvállalására elengedhetetlenül szükség van és erre számos lehetőség nyílik, a nyilvánvalóan szűk mozgástér ellenére is. Teljes eszköztelensége csak látszólagos, mivel számos kapcsolódó feladat egyúttal alapfeladatai közé is tartozik, így jogi és bizonyos mértékig anyagi eszközök is rendelkezésére állnak.

Az általánosan jellemző forrásszűkös gazdálkodás mellett politikai elhatározás kérdése, hogy az egyes szakaszokban mi kap prioritást; az alapfeladatoknak, a város lakói közvetlen igényeinek kielégítése, vagy a helyi gazdaság fejlesztési igényeire történő összpontosítás.

Nem kis feladat ezt az ellentmondást kezelni, de vállalása kikerülhetetlen. Megoldást egy jól kidolgozott és a település egész társadalmával elfogadott stratégia jelenthet, amelyben – ha nem is maradéktalanul, de a település közösségének minden rétege felismerheti alapvető igényeinek figyelembe vételét.

*Szerzőnk*

*főtanácsos Székesfehérvár önkormányzatánál*

# RACIO Kft.

## Könyvtervezés, grafikai munkák tervezése

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

Telefon: 06-30-278-315

# A debreceni önkormányzat marketingmunkája

*A városmarketing – mint a várospolitikai újfajta, piac-központú megközelítése – az 1970-es évek második felétől került előtérbe a nyugat-európai és az észak-amerikai városokban, majd a rendszerváltozás után a közép-európai országok önkormányzatai is egyre nagyobb figyelmet szenteltek ennek a témának.*

*A városmarketing iránt megnyilvánuló kitüntetett érdeklődés hátterében azok az európai és észak-amerikai gazdasági és politikai változások állnak, amelyek megrengették a városok és régiók gazdasági alapjait. A szolgáltató szektor szerepének növekedése és ezzel az ipar leépülése, a korábban alkalmazott területi-tervezési módszerek kudarca, a közlekedési és információs technológia fejlődése és a nemzetek közötti határok átjárhatósága következtében kialakuló globális világgazdaság, valamint az idegenforgalom előretörésének hatására jelentkező új lehetőségek az önkormányzatok számára nyilvánvalóvá tették, hogy a szolgáltatások és az infrastruktúra-fejlesztés területén korábban betöltött passzív szerep tovább nem tartható fenn.*

*A változások hatására rá kellett döbenniük arra, hogy a későbbiekben sokkal aktívabb szerepet kell vállalniuk településük, régiójuk piacon elfoglalt helyzetének javításában, gazdasági életének fejlesztésében (vállalkozói szemléletre van szükség). Kísérletet kell tenniük városuk eladására. A helyi önkormányzatnak törekednie kell*

- a városban már működő vállalatok további fejlődésének elősegítésére, a kisvállalkozások beindulásának támogatására és új cégek csábítására,
- a várost meglátogató turisták elégedettségének fokozására, új turisták vonzására,
- a helyi népesség elégedettségének fokozására és a település szempontjából hasznot hozó lakossági csoportok vonzására.

Egy sikerre vágyó, piac-központú várospolitikai több elemből áll, és bármelyik összetevő kihagyása az egész folyamat sikerét is veszélyezteti. Az első fontos feladat a település belső és külső környezetének vizsgálata, amelyet az angol

- strengths - erős pontok,
  - weaknesses - gyenge pontok,
  - opportunities - lehetőségek,
  - threats - veszélyek
- szavak alapján SWOT-elemzésnek is neveznek.

A kutatás eredményeire támaszkodva az önkormányzatnak ki kell választania azokat a területeket, ahol megvannak a fejlődés feltételei, és ezekre megfelelő fejlesztési projekteket kell kidolgozni. Emellett a piac-szegmentáció keretében meg kell határozni azokat a csoportokat, amelyeket a marketinggel meg akar célozni (számukra tehát vonzóak lehetnek a város adottságai).

Ezzel párhuzamosan törekedni kell a város adottságainak fejlesztésére, ami négy területet foglal magába. Egyrészt létre kell hozni a fejlődés intézményi alapjait: meg kell alapítani a szükséges szervezeteket és törekedni kell a már működő intézmények és szervezetek közötti megfelelő összhang kialakítására. Másrészt meg kell teremteni a település által betölteni kívánt szerep ellátásához nélkülözhetetlen anyagi és szellemi infrastruktúrát (pl. a megközelíthetőség javítása, az ipari parkok kialakítása, az önkormányzati dolgozók továbbképzése).

Harmadrészt szükséges egy olyan városi arculat („urban design”) megteremtése, amely feltámasztja a település korábbi szellemét, és olyan környezetet alkot, amelyben mind a lakosság, mind a látogatók jól érzik magukat. Negyedrészt létfontosságú olyan látványosságok (fesztiválok, kiállítások és vásárok stb.) megrendezése, amelyek a látogatók különböző rétegei számára tehetik vonzóvá a települést.

A harmadik szakaszban a városnak ténylegesen is meg kell jelennie a piacon, és törekednie kell a róla kialakult negatív benyomások megszüntetésére, a kedvező vonások megerősítésére, vagyis egy pozitív imázs kialakítására. Ennek érdekében a települések elindíthatnak egy intenzív reklámkampányt; rádió-, televízió- és újsághirdetések, valamint a saját magukat bemutató kiadványok segítségével hívhatják fel a potenciális célcsoportok figyelmét.

Jó eredménnyel hasznosíthatják a PR különböző formáit: gyümölcsöző kapcsolatot alakíthatnak ki a sajtóval (előnyös újságcikkek megjelentetése a városról), a térség országgyűlési képviselőivel, a helyi társadalmi szervezetekkel és a lakossággal, valamint kísérletet tehetnek a meglévő testvérvárosi kapcsolatok minél hatékonyabb kiaknázására (Rechnitzer 1995).

## Városmarketing Debrecenben

### • A válság

Az 1980-as évtized második felének hazai és nemzetközi eseményei több szempontból is hátrányos következményekkel jártak Debrecen számára. A korábbi időszakban a város ipari üzemei elsősorban a környező KGST-országokkal építettek ki szoros kereskedelmi kapcsolatokat. Ennek következtében a szervezet szétesése, és különösen a Szovjetunió (amely az élelmiszeripar, konfekcióipar és gyógyszeripar egyik legfontosabb felvevőpiaca volt) gazdasági összeomlása súlyos értékesítési gondokat idézett elő és hátrányosan érintette a város, de tulajdonképpen az egész régió gazdasági életét.

Az 1980-as évtized utolsó és az 1990-es évtized első éveinek eseményei az idegenforgalom területén is súlyos problémákat vetettek föl. A korábbi időszakban a városba érkező turisták között igen jelentős arányt képviseltek a belföldi lakosok, a vállalati-szakszervezeti üdülés keretében kikapcsolódni vágyók, illetve az akkori szocialista országokból érkező szervezett csoportok. A hazai lakosság általános elszegényedése, a nagyvállalatok zömének összeomlása, valamint a szocialista országok problémái mind a három csoportot hátrányosan érintették, és ennek következtében jelentősen csökkent a városba látogató turisták száma.

### • A városmarketing elemei

*A belső és a külső környezet vizsgálata, a fejlesztési elképzelések megfogalmazása*

Debrecen gazdasági életének megingása, az idegenforgalom visszaesése és a részben ennek hatására bekövetkező nagyarányú munkanélküliség rádobban-tette a város újonnan megválasztott vezetőit arra, hogy a település fejlődése érdekében a későbbiek során sokkal aktívabb politikát kell folytatniuk.

Az aktuális helyzet feltárása, valamint a fejlődés irányainak meghatározása érdekében az 1990-as években több munka is készült. A Debreceni Tudományos Műszaki Park Kft. irányításával született meg 1991-ben a *Debrecen és Hajdú-Bihar megye; A regionális fejlődés feltételei és lehetőségei* című tanulmány, majd 1994-ben a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Hajdú-Bihar megyei Vállalkozásfejlesztési Központja megbízásából az angliai Surrey egyetem kutatócsoportja készítette el

a *Stratégiai terv a turizmus koordinált fejlesztéséhez Hajdú-Bihar megyében* című elemzést. A városi önkormányzat által 1997-ben kiírt pályázat eredményeként megszületett *Debrecen térségi turizmus fejlesztési terve*, valamint *Hajdú-Bihar megye Területfejlesztési Konceptiója* is külön foglalkozik a várossal.

A munkák igen részletesen elemezték a település adottságait, a fejlesztés lehetőségeit. Az erős pontok közül kiemelték a *kedvező földrajzi fekvést*, amely lehetővé teszi a kereskedelmi összekötő szerep betöltését Magyarország és a szomszédos országok között, valamint vonzóvá teheti a várost a környező országokból érkező turisták számára. Előnyt jelentenek a *felsőoktatási intézmények*, amelyek egyrészt biztosíthatják a megfelelő szakember-utánpótlást a város számára, másrészt találmaikkal elősegíthetik a kapcsolódó ipari ágazatok fellendülését, harmadrészt – a tudományos konferenciák révén – hozzájárulhatnak az idegenforgalom e speciális ágazatának fejlődéséhez. Emellett Debrecen és környéke *kedvező természeti feltételei* és a város *történelmi múltja, műemlékegyüttese* szintén egy olyan alapot jelentenek, amelyre lehet építeni.

A *gyenge pontok* közül az elemzések a legfontosabbnak a *nem megfelelő megközelíthetőséget tartották*: a várost az M3-as autópályával összekötő M35-ös gyorsforgalmi út jövőbeli megépítése jelenleg igen bizonytalan, a repülőtér pedig még napjainkban sem működik megfelelően. Igen nagy gond a *gyenge innovációs lánc*: a kutatók és a gyakorlati felhasználók közötti együttműködésen még sokat kell javítani.

A tanulmányok – támaszkodva az adottságok elemzésére – több fejlesztési elképzelést is megfogalmaztak:

- A közlekedési adottságok fejlesztése, illetve a gazdasági feltételek megteremtése révén fel kell készülni a kelet felé terjeszkedni kívánó és a Nyugat-Magyarországról a drága (és egyre nehezebben megszerzhető) munkaerő miatt „kiszoruló” vállalatok fogadására.

- A térség kedvező természeti adottságaira (magas a napsütéses órák száma), valamint a tudományos-szellemi kapacitásra építve lehetőség nyílik különleges minőségű mezőgazdasági termékek, gyógyszeripari növények, a korszerű táplálkozáshoz szükséges élelmiszerek termelésére.

- Az idegenforgalmi háromszöghöz és a megyeszékhelyhez kapcsolódóan szükséges a Debrecentől keletre elhelyezkedő Erdőspuszták további fejlesztése: vízisportok meghonosítása, lovas turizmus kiépítése, a térség természetes vizeihez és víztározóihoz kapcsolódva a horgászat bővítése.

- A gyógyfürdő és a Debreceni Orvostudományi Egyetem szakembergárdája közötti együttműködés szorosabbá tételével lehetőség nyílik a termásvíz haté-

konyabb felhasználására, a gyógyfürdő profilbővítésére, és arra, hogy a város a korszerű egészségvédelem nemzetközi rangú központjává váljon.

### A város – mint eladni kívánt termék

A termékfejlesztés során mindenfajta előrelépés egyik elengedhetetlen feltétele az *intézményi háttér* kialakítása: létre kell hozni olyan szervezeteket, amelyek az egyes területeken célirányosan dolgozva, hozzájárulnak az adott település fejlődéséhez, valamint biztosítani kell a már létező intézmények közötti együttműködést.

A helyi gazdaság fejlesztését tartotta elsősorban szem előtt az önkormányzat, amikor 1992-ben létrehozta a *Debreceni Regionális Gazdaságfejlesztési Alapítványt* (DRGA), és annak céljait többek között a következőkben határozta meg:

- élénkítse Debrecen és régiója pozitív gazdasági mozgásait,
- segítse elő a korszerű infrastruktúra kiépítését,
- támogassa Debrecen és régiója nemzetközi kapcsolatainak kiépítését, a fejlődéshez szükséges külföldi tőke beáramlását.

Az önkormányzat régóta fontosnak tartja a felsőoktatásban és kutatásban született eredmények piaci terméké történő fejlesztését, és ezért több intézménnyel (pl. Kossuth Lajos Tudományegyetem, Magyar Innovációs Szövetség, Covent Ipari Kockázati Tőke Befektető Rt.) együtt tulajdonosa az 1987-ben létrehozott Debreceni Tudományos Műszaki Park Kft.-nek. A társaság célkitűzései közül az alábbiakat lehet kiemelni:

- a régió tudományos és egyéb K+F eredményeinek hasznosítása,
- a felhasználói és piaci oldalról jelentkező kutatási-fejlesztési igények kielégítése a Társaság fejlesztési háttérbázisára és kapcsolatrendszerére támaszkodva,
- kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatok komplex menedzselése, az általános „technológia-transzfer funkció” ellátása.

A debreceni és kelet-magyarországi vállalkozók piacra jutásának elősegítése szempontjából igen jelentős esemény volt 1995-ben az önkormányzat maastrichti irodájának (Development Bridge Head Budapest/Debrecen, Maastricht Foundation) megnyitása. A képviselet legfontosabb feladata egy olyan híd kiépítése a Benelux- és a kelet-magyarországi régió között, amely elősegíti a gazdaság, a környezet és a kereskedelem fejlesztését. Ennek keretében igen fontos céljának tekintik az információáramlás felgyorsítását, mivel úgy vélik, hogy mind a két térség fő gondja: a vállalkozók

nem jutnak hozzá a más országokkal kapcsolatos üzleti ismeretekhez.

Az önkormányzat – az említett szervezetek létrehozása mellett – igyekezett jó viszonyt kialakítani a városmarketing területén dolgozó többi állami és magáncéggel, alapítvánnyal. A közgyűlés képviselteti magát a közép- és kisvállalkozások fejlesztésével foglalkozó Hajdú-Bihar megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kuratóriumában, a város belépett a megye idegenforgalmának fejlesztése (ezen belül is elsősorban a marketing javítása) céljából 1996-ban, magán és állami szervek által alapított Hajdúsági Wellness Marketing Egyesület tagjai közé.

A kamarákkal való kapcsolat javítása érdekében az önkormányzat 1996 áprilisában mindhárom megyei kamarával együttműködési megállapodást kötött, amely többek között az alábbi területekre terjed ki:

- gazdasági előterjesztések: a kamarák véleményét nyilváníthatnak a közgyűlés elé kerülő gazdasági előterjesztésekről,
- szakképzés: az önkormányzat együttműködik a kamarákkal a szakképző intézményhálózat működtetésében és fejlesztésében,
- kiállítások és vásárok: a kamarák elősegítik, hogy Debrecenben csak olyan színvonalú vásárokat és kiállításokat rendezzenek, amelyek növelik a város hírnevét.

A termékfejlesztés másik igen fontos területe az *infrastruktúra*, amely magába foglalja az *anyaginfrastruktúra* és a *szellemi potenciál* tökéletesítését. Az előbbi szempontjából az önkormányzat az egyik legfontosabb feladatának a város megközelíthetőségének javítását tekinti (autópálya, repülőtér).

### Gazdaságfejlesztési rendszer

A városba kívülről betelepülni kívánó, illetve a helyi induló és továbbfejlődést tervező vállalatok infrastrukturális igényeinek kielégítése érdekében dolgozta ki a DRGA a Gazdaságfejlesztési Rendszert, amely a következő, egymásra épülő elemekből áll:

- Tudományos Centrum,
- Inkubátorház,
- Technológiai Centrum/Park,
- Vállalkozói Park,
- Ipari Park.

Az egyes elemekből az elmúlt évek során már több megvalósult. A belvárosban működik a Vállalkozók Háza, amely az ott letelepedett 32 cég számára kedvezményes bérleti díj ellenében biztosítja a fax és fénymásoló használatát, a helyiségek takarítását stb. A város nyugati területén az OMFB támogatásával alakí-

totta ki az alapítvány az inkubátorházat és a vállalkozói parkot, jelenleg folyik a potenciális vásárlók toborzása. Az alapítvány sikeres munkával vett részt az Ipari Park cím elnyerésére hirdetett pályázaton, és a cím birtokában újabb pályázatot adott be az infrastruktúra-fejlesztés anyagi feltételeinek megteremtése érdekében.

A fejlődéshez szükséges anyagiak mellett az önkormányzat nagy figyelmet fordít a *humán erőforrások* fejlesztésére is. Az ebben a vonatkozásban megtett lépések két nagy csoportba oszthatók.

Az 1990-es évek elején a város vezetősége tisztában volt azzal, hogy a fejlődés elengedhetetlen feltétele az egyoldalú (jogi és közgazdasági képzéssel nem rendelkező) debreceni felsőoktatás kiszélesítése. Ennek érdekében lobbizik.

Az önkormányzat a rendszerváltás óta igen nagy figyelmet fordít egy olyan *városkép és városközpont* kialakítására, amely sajátos arculatot teremt, elősegíti a lakosság településsel történő azonosulását. Ebben a tekintetben az 1980-as évek végén Debrecen több szempontból is hátrányos helyzetben volt. A hosszú ideig érvényben lévő építési tilalom következtében a belváros katasztrófálisan leromlott, a lakásállomány elavult.

A helyzet javítása érdekében a közgyűlés 1993. decemberében célkitűzésként fogalmazta meg, hogy a belváros átépítését, rekonstrukcióját minél hamarabb el kell kezdeni. A fejlesztések feltételeinek megteremtése és a munkálatok koordinálása céljából 1995. nyarán egy Városépítési Munkacsoportot alapítottak, majd 1996. elején a munkálatok anyagi alapjainak biztosítása érdekében létrehoztak egy Tömbrehabilitációs Pénzalapot (ebbe került be az önkormányzati lakások eladásából származó összeg egy része). Ezzel párhuzamosan fokozatosan elkészítették, illetve modernizálták az egyes körzetek részletes rendezési terveit.

## Termékfejlesztés

A termékfejlesztés során az önkormányzat nagy figyelmet szentelt olyan *rendezvények* megszervezésére, támogatására, amelyek egyrészt kézzel fogható bevételeket jelentenek, másrészt hozzájárulhatnak a város ismertségének a javításához.

Egyebek között: *kereskedelmi események*, kiállítások és vásárok, *kulturális nagyrendezvények* (pl. Virágkarnevál, Bartók Béla Nemzetközi Kórusverseny, Tavasz Fesztivál, Nemzetközi Katonazenekari Fesztivál). A kiállítások, előadások stb. fő célja annak bizonyítása volt, hogy Debrecen tényleg regionális központ, kultúrváros, nagy polgári és kereskedőhagyományokkal rendelkező település, nem csak az ország második legnépesebb városa.

## A önkormányzat kommunikációs tevékenysége

A gazdasági-társadalmi-kulturális feltételek megteremtésével párhuzamosan az önkormányzat – a modern marketing igen sok eszközét felhasználva – kísérletet tett arra is, hogy Debrecen adottságait minél szélesebb körben elterjessze, és mind a hazai, mind a külföldi közvélemény körében javítsa a városról kialakult képet. A kommunikáció során az önkormányzat különböző módszereket alkalmazott: hirdetések, kiállításokon és vásárokon történő részvétel és ennek támogatása, üzletember-találkozók szervezése, a Public Relations különböző módszerei és kiadványok megjelentetése a településről.

A lakosság pontos, tárgyilagos informálását, véleményének megismerését különböző módszerekkel próbálják elérni. 1996 ősze óta havonta rendeznek polgármesteri sajtókonferenciát (ezen a médiák képviselői teszik fel kérdéseiket a város első emberének), amelyet a városi TV teljes terjedelmében sugároz.

Az önkormányzat igyekszik kikérni a lakosság véleményét az őt érintő legfontosabb ügyekben. Ennek érdekében például a város egyes körzeteiről készített részletes rendezési terveket a városháza egyik termében közszemlére állítják ki, majd nyilvános vitát tartanak, és a beérkezett észrevételeket igyekeznek beépíteni a végleges (a képviselőtestület elé kerülő) tervekbe.

A város nemzetközi kapcsolatai, amellyel hogy a szakemberek tanulmányútjai fontos szerepet játszanak a megfelelő humán erőforrások kialakításában, jelentős mértékben hozzájárulhatnak az ismertség növeléséhez, és így a gazdasági élet fejlesztéséhez. Ezt felismerve Debrecen a rendszerváltozás óta több településsel is kialakított testvérvárosi kapcsolatokat (Nagyvárad, New Brunswick, Lublin, Tajtung, Paderborn, Kassa, Jyväskylä, Syktyvkar, Rishon Le-Zion), amelyek keretében különböző rendezvényeket szerveztek.

A testvérvárosi kapcsolatok lehetőséget nyújtanak a gazdasági együttműködés erősítésére is. Egyrészt az érintett városok vállalkozói lehetőséget kapnak arra, hogy kedvezményes áron bemutakozzanak a másik településen rendezett vásáron (pl. Lublinban az Eastern Fair, New Brunswickban a TRADE 2000 rendezvényen vettek részt debreceni cégek). Másrészt az egymás városát meglátogató küldöttségekben mindig ott vannak a gazdasági kamarák és a cégek képviselői is, akik a helyszínen tudnak kiépíteni a továbbfejlődést elősegítő kapcsolatokat.

A város iránt érdeklődők további informálása érdekében az önkormányzat és más szervezetek az elmúlt években több kiadványt is megjelentettek és juttattak el idegen nyelven a külképviseletekhez, külföldi gazdasági kamarákhoz stb.

Általános képet kíván nyújtani a városról a Debreceni Regionális Gazdaságfejlesztési Alapítvány által

1995-ben megjelentetett *Debrecen – adottságok és lehetőségek* című kiadvány, amely a befektetők döntése szempontjából fontos területeken (pl. a fekvés, a közlekedési és távközlési infrastruktúra állapota, a vállalkozásokat segítő intézmények, a városban működő pénzintézetek, kikapcsolódási lehetőségek) mutatja be a település adottságait.

A főbb fejlesztési elképzelésekkel ismerteti meg az érdeklődőket a *Hajdú-Bihar megye és Debrecen város ipari, infrastrukturális és környezetvédelmi elképzelései* című, a Debreceni Regionális Gazdaságfejlesztési Alapítvány által kiadott füzet, amelyből a potenciális befektetők általános képet kaphatnak:

- az ipari-kereskedelmi (pl. a belvárosi rekonstrukció, a Debreceni Innovációs és Ipari Park létesítése, gyógyszálló építése),
- a közlekedésfejlesztési (pl. a Debrecen nyugatról elkerülő körgyűrű megépítése, a repülőtér fejlesztése, kamionvárakozóhelyek kialakítása), valamint
- a környezetvédelmi (pl. a hulladékövezet rehabilitációja) tervekről.

#### Néhány tapasztalat

A rendszerváltozás óta Debrecenben, a városmarketing terén megtett lépéseket elemezve több pozitív dolgot is meg lehet állapítani. Az eredmények között mindenképp azt kell megemlíteni, hogy a város vezetősége és a többi, ezen a területen dolgozó szervezet felismerte a marketing fontosságát és sokat tett ezen a téren. Öröndetes módon olyan elemek is megemlíthetők, amelyek – eddigi ismereteim szerint – a magyarországi viszonyok között újak és egyedinek számítanak: például a maastrichti iroda létrehozása, kísérlet a repülőtér által kínált adottságok minél teljesebb kihasználására.

A pozitívumok mellett azonban – saját tapasztalataim szerint – szép számmal lehet negatívumokat, kedvezőtlen jelenségeket is találni.

Az eddigiek során szinte egyáltalán nem vizsgálták a vetélytársak tevékenységét, automatikusan bíztak abban, hogy Debrecen, mint a Tiszántúl természetes központja, kitüntetett kormányzati figyelmet fog kapni.

Részben ennek következtében is: a város (és tulajdonképpen az egész megye) lobbitevékenysége nem volt megfelelő, és ennek hatására az 1996 novemberében elkészült – és igen sok ellentmondást tartalmazó – Országos Területfejlesztési Konceptió első változata több szempontból is hátrányos elképzeléseket fogalmazott meg.

Szerzőnk  
a KLTE Társadalomföldrajzi és  
Területfejlesztési Tanszék tanársegéde

#### Irodalom

- Ashworth, G.J. – Voogd, H. (1990): *Selling the city*. Belhaven, London.
- Béres, Cs. (1996): *A debreceni belváros szociológiai problémái*. szerk. Süli-Zakar I., Tanulmányok Debrecen városföldrajzából II., KLTE Társadalomföldrajzi Tanszék, 71–89.
- Enyedi, Gy. (1995): *Városverseny, várospolitika, városmarketing*. Tér és Társadalom, 1–2, 1–5.
- Harvey, D. (1989): *From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism*. Geografiska Annaler, 1., 3–17.
- Mészáros, B. (1997): *Önkormányzat és marketing*. Magyar Közigazgatás, 9., 556–566.
- Probáld, K. (1995): *Városmarketing I-II*. Comitatus, 8., 3–17., 12., 8–22.
- Rechnitzer, J. (1995): *Vázlatpontok a településmarketing értelmezéséhez és kidolgozásához*. Tér és Társadalom, 1–2, 5–17.
- Süli-Zakar I. (1996): *Debrecen gazdaságának és településszerkezetének történeti földrajza*. szerk. Süli-Zakar I., Tanulmányok Debrecen városföldrajzából II., KLTE Társadalomföldrajzi Tanszék, 149–267.

# HALÁSZ

1143 Budapest, Gizella út 42–44.

Telefon: 163-30-23, 183-2933. Fax: 183-29-33

BIZTONSÁGTECHNIKAI ÉS KERESKEDELMI KFT.

## ÜZLET ÉS BEMUTATÓTEREM

1055 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 78.

Telefon: 112-7480/114-es mellék



# A vállalkozások telephelyválasztásának elméletei

*A telephelyválasztási probléma sokoldalúsága miatt több tudományág kutatási területe. A tudományok differenciálódásával a 19. és a 20. században, a gazdasági helyszínek kutatásával mindenekelőtt a nemzet- és vállalatgazdaságtan, a szociológia és a gazdaságföldrajz foglalkozott. A környezeti vonatkozások növekvő jelentősége az ökológiai kérdések súlyának erősödéséhez vezetett. Néhány éve az a tendencia tapasztalható, hogy a korábban felépített tudományos korlátokat áttörik és a lokalizációs problémát interdiszciplinárisan kezelik. A települések és régiók gazdasági életében a vállalkozások megnyerése létkérdéssé vált, a marketing szerepe erősödni látszik.*

## A telephelyválasztás problémája

A vállalat telephelye egy olyan földrajzi terület, ahol a területi tényezők kombinációja jön létre (Jacob, H. 1976). A privátgazdasági telephelypolitika tartalmaz minden olyan döntést és intézkedést, amelyek tárgya az optimális telephely megteremtése: az egyszeri telephelyválasztás valamint minden döntés, amely a terület minőségi módosulását érinti (Liebmann, H.P. 1971).

A telephelyválasztást a szakirodalom hosszú távú gazdasági és ökológiai hatású beruházási döntésként kezeli. A választás vagy tervezés többfázisú és többfokozatú. A fázisok az új telephely keresése, értékelése és kiválasztása. Ezenkívül a kiválasztási folyamat az előválasztás és a végleges kiválasztás fokozataira osztható (Lüder, K. 1983). Az elméletben legtöbbször a vállalati teljesítményprogram a kiindulópont: a mi, a mennyi és a mivel határozandó meg (Behrens, K.C. 1961, Bloech, J. 1970). Ezen az alapon formálják és vizsgálják a vállalati telephely-követelményeket. A potenciális telephelyeknek a legmagasabb követelményeknek kell megfelelniük, hogy ott – a szokásos telephelyekkel való összehasonlításban – a vállalati célokat a legeredményesebben realizálhassák.

A gazdasági területek kutatása nemzetgazdasági és privátgazdasági szempontból különböző. A nemzetgazdaságot érintő telephelystruktúra-elméletek a gaz-

dasági telephelyek elhelyezkedését egy totális modell keretén belül értelmezik (Thünen 1875, Lösch 1944, Christaller 1933). Ezen a szinten egy területileg hatékony állami gazdaságpolitika szempontjait vázolják fel. A kommunális gazdaságpolitika, mely a régió számára a külső gazdasági potenciál megnyerését tűzi ki célul, privátgazdasági szinten elméleti döntési segítségként szolgál, és így támogatja a vállalatok telephelyválasztási elméletét. A település- és régió marketing a megnyerendő vállalatokat piaci partnerként kezeli. A vállalatok letelepedési döntésének elméletileg magyarázható törvényszerűségei ezzel a kommunális gazdaságpolitika fontos inputját képezik; a marketingstratégiák és eszközök alkalmazásának szempontjait adják meg (Schwartz, H. 1982).

A privátgazdasági vizsgálódások a különböző tudományok kutatási területeit érintik. A vállalatgazdaságtani költség-hason elemzés kölcsönösen függő kapcsolatban van a társadalmi-gazdasági tényezőkkel (munkaerőpiac, gazdasági struktúra, gazdasági légkör, szabadidő és kulturális ajánlat stb.), az infrastrukturális tényezőkkel (közlekedési összeköttetés, közlekedési infrastruktúra, know-how infrastruktúra stb.) és a fizikai-földrajzi tényezőkkel (nyersanyag, környezet, klíma stb.). Ebből a szempontból a gazdaságföldrajzi munkák integrált megközelítésükkel a vállalatgazdaságtani kutatások hiányait pótolhatják és kiegészíthetik az eddigi kutatásokat. A hiány egyik oka, hogy korábban a vállalatgazdaságtani szervezeti tanulmányok a vállalatok telephelystruktúráját meszszerűen elhanyagolták. Több kutatás alábecsülte a telephelyek struktúrájának befolyását a költségekre és az árbevételre. A vállalat ezekben az esetekben gyakran csak egy épület, mindenfajta területi hatások nélkül (Schill, C.O. 1990).

A telephely feltételeinek és tényezőinek elemzése, a lokalizációs és a szervezeti formák, a termelési folyamatok és a telephelyekre ható vállalati döntések az ipari földrajznak, mint a gazdaságföldrajz rész tudományának a központi kutatási területei. A meglévő empirikus munkákból induktív elméleteket állítottak fel. Az ipari földrajz a tudományokat átfogó megköze-

lítésével az ipari folyamatok külső megnyilvánulási formáira utalva, a struktúrák mögött meghúzódó tényezőket ragadta meg és vizsgálta (Claval, P. 1991). A politikai és állami döntéshozókra kívül a tudomány figyelme a vállalati döntéshozókra is irányul. Az ipar területi viselkedését nemcsak a vállalati forma, a vállalati típus és a vállalat nagysága alapján vizsgálják, hanem egyéb tényezőket is figyelembe vesznek. A belső szervezeti struktúra (Gros, U. 1992), a személyi tényezők és a vállalati célfunkciók a telephely választás során egyre nagyobb jelentőségre tettek szert (Maier, J. 1984).

A továbbiakban a telephely-problémával foglalkozó legfontosabb elméleteket mutatom be. Az elméletek osztályozását (a globális elméletek kivételével, melyek az ipari telephelyelméletek alapját képezik) az érintett területek alapján végzem. A globális elméleteket, a makrorégió- és a mikrorégió-gazdasági elméleteket tárgyalom.

### Globális elméletek

A globális elméletekhez tartoznak a normatív-deduktív elméletek, melyek az ipari telephelyválasztás fontos alapját képezik. Ezek a modellek a változók számát, amelyek az optimális telephely kiválasztására befolyást gyakorolnak, néhány döntő változóra redukálják. Extrém esetben csak néhány, a vállalati telephelyválasztást meghatározó tényezőtől (például szállítási költségek vagy bérszínvonal) indulnak ki (Hellmig, G. 1991). A telephelyet kereső döntéshozók viselkedését racionálisnak tételezik fel. A legfontosabb vállalati cél a hosszú távú nyereségmaximalizálás. Emellett más célokat akkor vesznek figyelembe, ha például a forgalom maximalizálása vagy a piacrészesedés növelése racionális és mennyiségileg meghatározható. Jóllehet ezek a modellek a korlátozások miatt csak részben képesek a vállalati döntéseket megmagyarázni, a normatív-deduktív megközelítések a legfontosabb alapját képezik az ipari telephely-elméleteknek. Matematikailag levezethetőek és korrekt eredményekhez vezetnek.

#### • Weber elmélete

A modellek kifejlesztése a 19. században kezdődött (Launhard, 1882: *Az ipari létesítmények legcélszerűbb telephelyének meghatározása*). Weber 1909-ben megjelent *Az ipar telephelye* című műve ennek az elméleti irányzatnak az útmutatója és napjainkban is az empirikus vizsgálatok illetve deduktív továbbfejlesztések alapját képezi (Beckmann/Punn 1990). Weber a telephelytényezők alatt egy erősen lehatárolt előnyt ért. Előny lehet a költségcsökkenés, mert egyes termékeket bizonyos területeken alacsonyabb költségráfordítással képesek előállítani, mint más helyeken.

Weber telephelyválasztás-elméletének alapvető állítása és munkájának fontos továbbfejlesztése az alábbiakban foglalható össze.

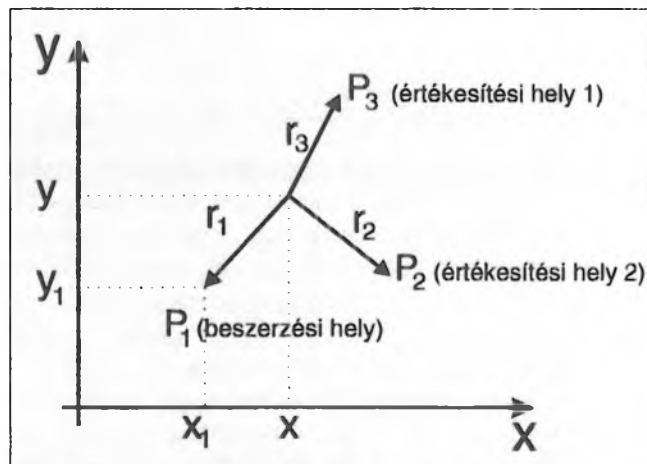
Az optimális termelési hely meghatározásánál az alábbi leegyszerűsített feltételekkel élünk:

- A nyersanyagok földrajzi helye ismert.
- A kereslet térbeli eloszlása a kínálati oldalon fennálló tökéletes verseny mellett ismert.
- A munkaerő térbeli eloszlása ismert. A munkaerő immobil, a bérek nagysága állandó, de a területek szerint differenciált. Egy adott munkabér-nagyság mellett a munkaerő korlátlanul áll rendelkezésre.
- A gazdasági, politikai és kulturális rendszer homogén.

A fenti keretfeltételekből kiindulva az ipari telephelyválasztást három telepítési tényező, a szállítási költségek, a munkaerőköltségek és az agglomerációs hatások – a felsorolt hierarchikus sorrendben – befolyásolják.

Weber szállítási költség-modellje a következő:

#### 1. ábra. A szállítási költség modellje



Adott az  $n$  értékesítési vagy beszerzési hely  $P_i$ , melynek koordinátái  $(x_i/y_i)$ . Ezen  $P_i$  pontok távolsága a keresett  $S$  telephelytől, melynek koordinátája  $(x/y)$ , mindenkor  $r_i$ . Adott ezenkívül az  $S$  és  $P_i$  között szállítandó  $a_i$  mennyiség és a távolság és mennyiség egységként konstans  $c$ .

Keressük azt a telephelyet  $S(x/y)$ , ahol a  $K$  szállítási költség minimális:

$$K = c ( a_1 \cdot r_1 + a_2 \cdot r_2 + \dots + a_n \cdot r_n ) \rightarrow \min!$$

A mindenkori  $r_i$  távolság a koordináta rendszerben Püthagorász tétele szerint:

$$r_i = \sqrt{(x-x_i)^2 + (y-y_i)^2}$$

Ebből kifejezhetők a szállítási költségek, mint az S telephely funkciója a koordináta rendszerben:

$$K(x, y) = c \sum a_i \sqrt{(x-x_i)^2 + (y-y_i)^2}$$

Ezt kell minimalizálni. Az optimumot csak megközelítőleg határozhatjuk meg.

Amennyiben adott  $P_1$  beszerzési hely és  $P_2$  és  $P_3$  értékesítési hely, keressük az optimális (minimális költségű) S telephelyet. Az  $r_1$  távolságot S és  $P_1$  között Püthagorász tételével határozzuk meg.

$$r_1 = \sqrt{(x-x_1)^2 + (y-y_1)^2}$$

Ennek megfelelően kapjuk  $r_2$ -t és  $r_3$ -at is. Weber felvése szerint az  $r_1$ ,  $r_2$  és  $r_3$  összegét kell minimalizálni.

A szállítási költségeket, mint a telephelyválasztás döntő tényezőjét, a szállítandó mennyiség és a távolság funkciójaként definiálja. Függ a lelőhelytől és a nyersanyag fajtájától.

Weber modelljének kritikus pontja mindenekelőtt a keresleti oldal és a konkurencia elhanyagolása. Az adott javak korlátozása és a tökéletes verseny a valóságban nem létezik. Ezenkívül a munkaerő mobilitási készsége nem szerepel a tényezők között. Az egyes termékek különböző értékelését sem veszik figyelembe. A szállítási költségeket sem lehet csak a súly és a távolság funkciójaként tekinteni. Így például a mennyiségi kedvezményeket és az akciós tarifákat sem alkalmazza. Weber modelljének empirikus vizsgálata és matematikai-deduktív továbbfejlesztése napjainkban is folyik.

#### • Smith elmélete

Weber elméletének nagy figyelmet keltett továbbfejlesztése volt az angol Smith (1971) földrajztudós munkája, aki több telepítési tényezővel egészítette ki az elméletet.

Smith keretfeltételei a következők:

- Minden termelő a profitért küzd, termék- és telephelyválasztása szabad.
- A termelési tényezők telephelye ismert, mobilok és adott költségek mellett korlátlanul állnak rendelkezésre.
- A keresleti feltételek konstansak, területileg különbözőek.
- Az árak és a költségek változása nem kizárt.

Smith alapmodelljét mutatja a 2. ábra.

Smith alapmodelljében a változó költségek a térbeli összkülönbséget mutatják, ami az alapköltségekből (az alkalmazott input egységek minimumköltsége) és a telephelyköltségekből (pótlólagos költségek, amelyek az input egységek beszerzési helyétől a termelés helyéig történő távolság áthidalásánál merülnek fel) áll.

Ezzel szemben áll a változó árbevétel, amely függ a területi fekvéstől. A vállalati nyereségfüggvény (Nyereség = Árbevétel - Költség) lehetővé teszi a nyereséges telephelyzónák kijelölését. A kijelölt területen belül csak egy telephely kínál maximális profitot, és ez a nyereségoptimális telephely.

Smith a továbbiakban bevonja a különböző vállalati teljesítmények befolyását a területileg változó költségek modelljébe. Egy eltérő minőségű menedzsment nemcsak a nyereség nagyságára van hatással, hanem a telephely választásra is, s így a telephelyek lehetséges számára is.

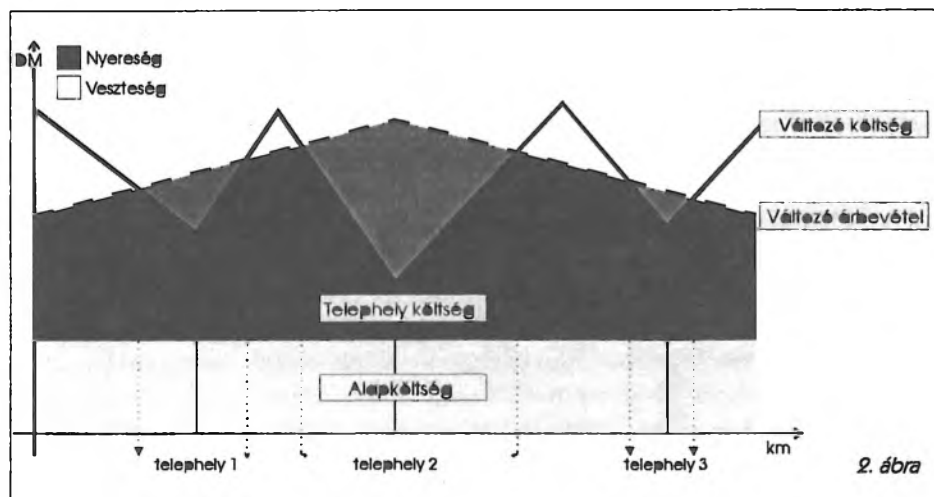
A költségeket csökkenthetik Smith modelljében az állami intézkedések is, mint például a régióként különböző szubvenciók és a beruházás-ösztönzések. A modell a telepítési tényezők közé - amelyek a területek különbségeit okozhatják - sorolja az adót, az agglomerációs előnyöket, a növekvő mértékű jövedelmet, az importhelyettesítést. Ezen kívül figyelembe veszi, hogy az árak, a költségek és az input-javak kombinációja, valamint a kereslet idővel

változik, és így a korábban profitábilis telephelyek a veszteséges zónába kerülhetnek.

Smith modellje Weber telephely-elméletének egy nagyon átfogó továbbfejlesztése. Ennek ellenére további irányadó telepítési tényezők, mint például az infrastrukturális ellátottság nem kapnak figyelmet.

• A normatív-deduktív elméletek problémái

Az idők során olyan terjedelmes normatív modelleket is ki-



fejlesztettek, amelyek a telepítési helyeket meghatározó változók számát szinte kezelhetetlenül megnövelték. Más munkák a telepítési tényezők különböző súlyán alapulnak és deduktív módon határozzák meg a termelés szempontjából optimális telephelyet (Bloech 1970, Liebmann 1971, Hansmann 1974, Brand 1987, Fahrion 1990). Hansmann (1974) döntési modelljében például a vállalati telephely, a termelési hely és a beruházás tervezésében meglévő egymásközi függőség, valamint a különböző versenyszituáció és az állami beavatkozás szerepel. Brand (1987) parciális modelljében az értékesítési és beszerzési rizikót vizsgálja a vállalati termelési- és telephely-döntésekre. Fahrion (1990) egy ajánlatorientált telephelykiválasztást támogató, heurisztikus tapasztalatokon nyugvó, elektronikus adatfeldolgozó programot fejlesztett ki.

A normatív-deduktív elméletek – leegyszerűsített feltételeik alapján – a realitás csak egy részét képesek közölni (Claval 1991) és az egyes telepítési tényezők befolyását a vállalati telephelyválasztásra csak korlátozottan magyarázzák. Ezért az egyre komplexebb modellek egyre nagyobb matematikai feladatot jelentenek. Ezenkívül az elektronikus adatfeldolgozó eljárások olyan adatokat is igényelnek, amelyeket a statisztika nem minden esetben biztosít. A normatív-deduktív elméletek ezért csak a telephelyválasztás bizonyos részproblémáinak megoldására használhatók eredményesen, amelyeknek heurisztikus és didaktikus jelentősége mérhető. Ritka, hogy tisztán gazdasági kritériumok, a vállalatok tökéletes informáltsága alapján lehet dönten, amit a fogyasztói magatartás elmélete bizonyít.

### Makrorégió-gazdasági elméletek

Ehelyütt tárgyalom azokat az elméleteket, amelyek egy vagy több országot érintenek. Ezen a területen a legfontosabbak közé tartozik többek között Vernon (1966), Hirsch (1967) és Porter (1985) elmélete.

#### • *Vernon és Hirsch elmélete*

A termék életciklusának tiszta vállalatgazdaságtani elméletét Vernon (1966) és Hirsch (1967) fejlesztette tovább a nemzetközi munkamegosztás megmagyarázásához és elméleti alapot képeztek a különböző régiók telephely specialitásainak érthetővé tételéhez (Norton/Rees 1979). A vállalkozások (ipari) telephely elméletének dinamizálásához ez az elmélet nagyban hozzájárult, mivel azt állította, hogy a termelés vállalatgazdaságtani szempontból előnyös telephelyének kritériumai egy termék élete folyamán változnak, és így az ipari termelés különböző fázisai specifikus követelményeket támasztanak a mindenkorin telephellyel szemben (Häussermann/Siebel 1986).

Vernon elméletében az igény szint, az igénystruktúra kiemelt szerepet játszik. A technikatranszfer egyik dimenzióját, a vertikális dimenziót vizsgálja (Tóth 1988). A nemzetközi piaci életgörbe sajátosságait marketingproblémákra orientáltan fogalmazta meg. Elméletében a javak előállítását a telephelyekkel szemben fázisspecifikus követelményeket támaszt.

A régiók közötti termékéletciklus-hipotézis abból indul ki, hogy az új termékeket az ipari országok, illetve a fejlett gazdasággal rendelkező régiók és országok exportálják először (Tóth 1988). A növekvő verseny és a költségcsökkentési igény a termelés áttelepítését teszi szükségessé, standardizált termelésnél a fejlődő országok előnyös költségű telephelyeire illetve a kevésbé fejlett régiókba, ahol új piacokat nyerhetnek és a költséglőnnyel rendelkező termékeket az eredeti ipari országba vagy agglomerációba exportálhatják (Segerstrom/Anant/Dinopoulos 1990).

A termék életciklusának egyes szakaszaiban a termelési tényezők különbözősége, valamint a differenciált termelési és értékesítési feltételek magyarázatot adnak a nemzetközi és a nemzetek közötti munkamegosztásra és a több termelőüzemmel rendelkező vállalatok telephely-választására.

#### • *Porter elmélete a nemzetek versenyelőnyeiről*

Porter (1991) a nemzetek versenyelőnyeiről szóló elméletében azon tényezők meghatározásával foglalkozik, amelyek az országok versenyképességéért felelőssé tehetőek. Az elmélet minden további nélkül kiterjeszhető és magyarázatot nyújt arra, hogy egyes városok és régiók miért sikeresebbek a többiekénél (Porter 1991).

Porter elméletének kiindulópontja az a tény, hogy egy ország nem érhet el minden iparágban és területen versenyelőnyt. A nemzetgazdaságnak csak egyes szegmensei lehetnek nemzetközileg jelentősek. Magyarázatra szorul, hogy egy országban a helyi vállalatok, meghatározott területeken és üzletágakban, a külföldi versenytársakkal szemben miért sikeresebbek.

A magyarázathoz az országok négy általános tulajdonságát említi, amelyek a hazai vállalkozások működési környezetét jellemzik. Ezek az alábbiak:

- A tényező-feltételek. Az ország pozíciója a termelési tényezők szerint, melyek a meghatározott iparág versenyében fontosnak számítanak.
- A keresleti feltételek. A belföldi kereslet fajtája, mely az iparág termékei és szolgáltatásai iránt megnyilvánul.
- Rokon és támogató üzletágak. A szállító és rokon üzletágak jelenléte egy országban, amely nemzetközileg versenyképes.
- A vállalati stratégia, struktúra és konkurencia. Azok a feltételek, amelyek egy adott országban meghatározzák a vállalatok alapítását, szervezé-

sét és vezetését, valamint a belföldi konkurencia fajtáját.

Ezek a meghatározó tényezők döntöek a nemzetközi versenyben.

Porter érdeme abban foglalható össze, hogy egy olyan komplex magyarázatot kísérel meg adni, amely a valóságot jobban tükrözi a legtöbb makroökonómiai elméletnél, mint például a Ricardóig visszavezethető komparatív költségelőny-elmélet. Porter 100 üzletágban vizsgálta a 10 legfontosabb kereskedelmi nemzetet. A kutatásában a nemzetközi exportsikerekre talált befolyásolási tényezőkre az elméleti vitákban eddig még nem szenteltek elég figyelmet. Ilyen kritériumok a szinergia hatás, amelyet területi koncentrációban az ugyanazon vagy rokon üzletágba tartozó vállalatok kommunikációs és koordinációs folyamatai eredményeznek.

Porter elméletének kritikus pontja az állam szerepe. Hangsúlyozza az állam szerepét, de modelljében csak külső változóként szerepel, amely a meghatározó tényezők befolyásán át hat az exportsikerekre. Az állam relatíve csekély szerepe Porter elméletében kísérletének módszertanából adódik, amely időben és földrajzilag behatárolt volt. Napjainkban is a 10 legfontosabb kereskedelmi nemzet viszonyát elemezték. A felhasznált és vizsgált tényezők miatt – korlátai ellenére – munkámban figyelembe veszem.

## Mikrorégió-gazdasági elméletek

### • Városgazdaságtan

A városgazdaságtan kutatási területei közé tartozik azoknak a mechanizmusoknak a vizsgálata, amelyek a városok, a központi városi piac, a föld piacának kialakulásához vezettek; valamint a helyi gazdaságpolitika jelentőségének, szerepének változása a helyi gazdaságpolitikában. A városgazdaságtant a „mainstream” közgazdaságtantól alkati elemének, a területnek a gazdasági elemzésbe történő bevonása különbözteti meg. Ez nemcsak a terület költségeinek figyelembevételében, hanem a régiók közötti kereskedelem, a tényezők tömörülésének, vándorlásának, valamint a terület dimenziójának a versenyhelyzet figyelembevételével történő vizsgálatában is megmutatkozik.

A városgazdaságtant nehéz elhatárolni a vele szoros kapcsolatban álló regionális gazdaságtantól. Míg a városokat a gazdasági aktivitások magas koncentrációja jellemzi egy szűk területen, ez nem feltétlenül igaz a régiókra, s ez a két kutatási terület belső lehatárolásához vezet. O'Sullivan *Városgazdaságtan* c. könyvében a következő négy központi témát határozza meg:

– Mely piaci erők eredményezték, hogy városok léteznek?

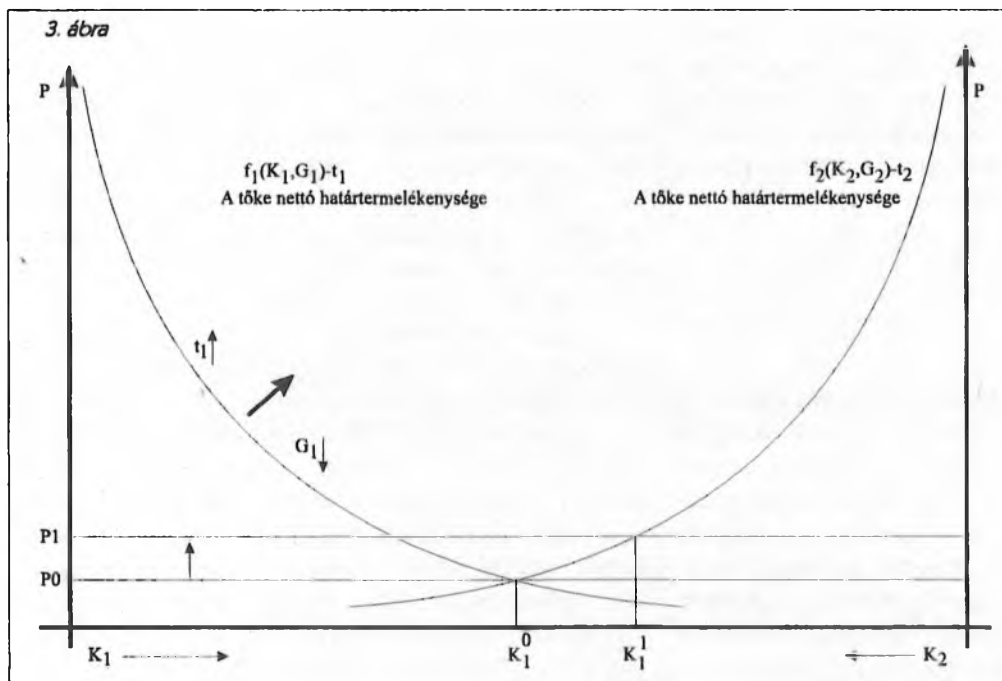
- Hogyan magyarázható a területi igény és a területi árképzés?
- Milyen szerepet játszik a helyi gazdaságpolitika a városok fejlődésében?
- Mi a gazdasági oka és következménye a városok szociális problémáinak?

A városok egzisztenciájának kérdése szoros kapcsolatban áll az optimális üzem nagyság kérdésével. Ha a nagy üzemeknek a kis üzemekkel szemben nem lennének költségelőnyök, a termelés többé-kevésbé azonosan, kis üzemekben oszlana el a térben. Ha nem lenne nagyságelőny, úgy a termelés területi koncentrációja értelmetlen lenne, mivel a termelési költségek mellett az input beszerzésének és az output szétosztásának is szállítási költségei vannak. A nagyságrendből adódó haszon, az ún. skáláhozadék igen fontos feltétele a termelés területi koncentrációjának. Ez a magyarázata, hogy az egyes termékek termelése meghatározott helyszínre koncentrálódik. Nem ad magyarázatot azonban arra, hogy az üzemek miért telepednek le nagy számban egymás közvetlen közelében, mint például a városok esetében.

A gazdasági tevékenységeknek a városokba való tömörülését O'Sullivan külső gazdasági hatásokkal magyarázza, amelyek az üzemek területi közelségéből adódnak. Ezeket a nagyságból adódó megtakarításokat ill. költségelőnyöket agglomerációs előnyöknek nevezi. Az agglomerációs előny két fajtája a lokalizációs hatás és az urbanizációs hatás. A lokalizációs hatás abból adódik, hogy egy ipari ágazat vállalatai egymás szűk szomszédságában találhatóak. A költségelőnyök, amelyek az azonos gazdasági tevékenységek területi koncentrációjából adódnak, az egyes vállalatok számára külső hatások, de belsők az egész iparág számára és ez a városban az összes ipari kibocsátás alapján mérhető. Amennyiben a lokalizációs előny fennáll, úgy a régió az ezzel összekötött telephely-előnyök miatt ezen iparág további üzemeit vonzza és meghatározott területeken az egyes iparágak koncentrációja alakul ki. Az urbanizációs hatás a gazdasági tevékenységek területi koncentrációjából adódik. Ez a hatás mind az egyes vállalatok, mind az egyes iparágak számára külső természetű, de belső hatás az egyes városok ill. régiók számára és pld. a városban az összes foglalkoztatottak létszáma alapján mérhető. Amennyiben az urbanizációs hatás fennáll, úgy a város környező szabad területeinek nagysága a növekedést és a nagyvárosok kialakulását segíti elő. Amennyiben az urbanizációs hatás uralja a lokalizációs hatást, úgy nagyon széles termelési spektrumú városok alakulnak ki, a városok specializációs ill. diverzifikációs foka magyarázza a lokalizációs ill. urbanizációs előnyök meghatározó szerepét. Ellenkező esetben a specializáció figyelhető meg a városokban.

A helyi gazdaságpolitikát a telephelyek növekvő konkurenciája egyre inkább befolyásolja. A helyi gazdaságpolitika és a versenyhelyzet modellezése esetén két városból ill. régióból indulhatunk ki. Mindkét helyen homogén terméket állítanak elő, meghatározott áron (1) és tőkéletes verseny mellett. A termelési funkciót a privát tőkeinput és a rendelkezésre bocsátott infrastruktúrális szolgáltatások határozzák meg, ami a vállalatok számára térítésmentesen áll rendelkezésre. A vállalatok egyedüli döntési tényezője a privát tőkebefektetés. Az adó- és infrastruktúrapolitikai intézkedések hatnak a tőke régiók közötti eloszlására, és így befolyásolják a termelést. Amennyiben a két terület egyikén a tőke után fizetendő adó nő, átvándorlási folyamat indul be a másik területre, mely ellenkező esetben is fennáll. Az infrastruktúra-politika hatása hasonló. Amennyiben egyik terület több produktív infrastruktúrális szolgáltatást nyújt, úgy adott területen a privát tőke határtermelékenysége is nő, s ez a terület a tőke számára vonzóbbá válik. Ezt a folyamatot ábrázolja grafikusan a 3. ábra.

A modell érthetővé teszi a helyi gazdasági aktivitás és a helyi gazdaságpolitika egymásra hatását; azt, hogy a városok és régiók a tőke mobilitása miatt versenyben állnak egymással. A helyi vezetőség azzal a problémával szembesül, hogy egyfelől területük gazdasági aktivitását jobb infrastruktúrával javíthatják, mely tőkét vonz, másfelől azonban az infrastruktúra magasabb adókulccsal finanszírozható, amely a tőke elvándorlásához vezethet. A városok problémája azonban nemcsak az optimális politikai mixnek a pénzügyi restrikció figyelembevételével történő meghatározásával oldható meg. A helyi irányítás célváltozóit is tisztázni kell, amely többnyire a lakosság jólétének a növelése, de alternatívaként munkahelyek teremtése és a jólét maximalizálása is lehet. A fiskális verseny ezen modelljeinél azokat a stratégiai aspektusokat is figyelembe kell venni, amelyeket a játékelmélet érint. Egy régió pozíciójának javítása csak a többi régió kárára történhet. Az optimális politikai mix kérdése mellett azt is vizsgálni kell, hogy a helyi vezetés decentralizált politikája össz gazdasági szinten rontja-e a hatékonyságot vagy sem.



A gazdasági tevékenységek nagyfokú koncentrációja társadalmi problémákat is felvet. Ezen társadalmi problémák a gazdasági területek vonzerejének csökkenéséhez is vezethetnek. A legújabb kutatások azt mutatják, hogy a nagyvárosokban nemcsak az ipari munkahelyek száma csökken, hanem a kereskedelmi és a szolgáltatási szféra dinamikus előretörésének ellenére foglalkoztatási dinamikája is más régiókkal szemben. Az agglomerációt támogató té-

$f_1(K_1, G_1) - t_1$ : a tőke nettó határtermelékenysége,

$K_i$ : a privát tőkeinput,

$G_i$ : a helyi infrastruktúrális szolgáltatások,

$t_i$ : a helyi adó,

$p$ : nettó tőkejáradék.

(Az egyensúly miatt mindkét területen azonos nagyságú.)

nyezők, amelyek a múltban a városok növekedését támogatták és ösztönözték, napjainkban elkezdtek a városok ellen hatni. Az ipari vállalatok, amelyek szabad ipari terület vagy magas adó- és illetékkötelezettség miatt elhagyják a városokat és inkább a „zöld mezőn” termelnek, új agglomerációkat képeznek és a városokból számos szolgáltató vállalkozást csalogatnak el. A „régii” agglomerációk így zsugorodhatnak, mialatt új agglomerációk jönnek létre. Ez a folyamat a fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban, érezhetően a városok hátrányára, a munkahelyek regionális átrendeződéséhez vezetett.

• *A telepítési tényező elmélete*

A telepítési motívum az aktuális vállalati célfunkció kifejeződése (pótlólagos piacok, költségelony a termelésben, kapacitásbővítés stb.), a telephelyválasztási tényezők pedig a kijelölést határozzák meg.

(Az ezzel kapcsolatos kutatási eredmények ismertetéséről cikkünkben eltekintünk. – a szerk.)

## Összefoglalás

A telephely-választási elméletek különböző tényezőket tartalmaznak. A legújabb kutatások a telepítési tényezőkön belül az ún. kemény és lágy telephely tényezőket elkülönítik. A lágy tényezőkön belül az imázs szerepe meghatározóvá vált, illetve válik.

Az egyre élesedő versenykörnyezetben a sikeres települések és régiók a vállalkozások megnyerésére a marketing eszköztárát alkalmazzák. A telepítési tényezőkön belül a döntések során nagyobb súllyal szereplő tényezők, előnyök tudatos kihasználása, versenyelőnyre való törekvése a siker kulcsa.

A települések és régiók imázsának, valamint a telepítés (viselkedésének) modellezésére a szerző két modellt fejlesztett ki és alkalmaz, ezek az imázsmodell és a telepítés-viselkedési modell. Használatukkal az alkalmazható marketingstratégiák és marketingeszközök pontosabban, célirányosan határozhatók meg.

Szerzőnk  
a Magyar Turizmus Rt. fejlesztési igazgatója

## SZERZŐINK FIGYELMÉBE!

Optimista vagyok, s bízom abban, hogy

/1/ szerzőink olvassák is a lapot,

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

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

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

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

A cikk végén a következők szerepeljenek:

A szerző

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

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

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

Eközben pedig anyanyelvünkről se feledkezzünk meg!

Elvárás a magyar nyelven írt szöveg, amelyben

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

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

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

Lantos Antal

# Faktorálás

## II. rész

### Hitelképességi vizsgálatok

Mivel a kereskedelmi bank a követelés megvásárlásával kockázatot vállal át, ezért megvizsgálja az adós fizetőképességét.

A vizsgálat során a bank képet kap az adós likviditási, vagyoni helyzetéről, esetleges adósságáról és ennek ismeretében dönt arról, hogy az ügyletet vállalja-e. A vizsgálat során különböző mutatók segítségével minősítik az adóst. Az alkalmazott mutatók köre bankonként eltérő, azonban abban megegyeznek, hogy a forgóeszköz-finanszírozás előkészítése során is vizsgált mutatókat minden esetben használják.

#### • Likviditási mutató

Segítségével a vállalat fizetőképessége, a gazdálkodók rövid távú likviditása vizsgálható. A likviditás olyan fizetőképességet jelent, mely biztosítja a rövid távon jelentkező kötelezettségek, pl. bérfizetés, a szállító számlájának kifizetése, bankhitel törlesztése stb. időben történő teljesítését. A gazdálkodás során keletkező eszközök és az ezeket finanszírozó források arányát mutatja.

Esetünkben ez különösen fontos mutató, mivel a faktoring futamideje rövid távú.

Számítását a mérlegadatok felhasználásával végezzük el:

$$\text{Likviditási mutató} = \frac{\text{forgóeszközök}}{\text{rövidlejáratú kötelezettségek}} = \frac{\text{B/20.+27.+33.+37. sor}}{\text{F.II./60.}}$$

A cikk a BVK egy tanulmánykötetének része. A részletes anyag teljes terjedelmében megvásárolható a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központban, 1072 Budapest, Rákóczi út 18. tel.: 269-6869, fax.: 268-1800.

Az egyes mérlegsorok jelentése az éves beszámoló „Mérleg” sémából:

B/ 20. - Készletek (21-26 sorok)

B/ 27. - Követelések (28-32 sorok)

B/ 33. - Értékpapírok (34-36 sorok)

B/ 37. - Pénzeszközök (38-39 sorok)

F.II./ 60. - Rövidlejáratú kötelezettségek (61-66 sorok)

#### • Adósságszolgálati fedezeti mutató

Az éven túli kölcsönök, hitelek fedezetét fejezi ki. Azt mutatja, hogy az évnél hosszabb lejáratú hitelek adott évben esedékes törlesztőrészelei és kamatai a képződő jövedelmek mekkora hányadát fedezik. Számításánál a tiszta eredményből kell kiindulni, és mivel az adott évre vonatkozik, az esedékes törlesztési kötelezettséget külön kell

a partnerrel egyeztetni.

Számítása a következő módon történik:

$$\text{Adósságszolgálati fedezeti mutató} = \frac{\text{adózás utáni eredmény} + \text{tárgyévi értékcsökkenés}}{\text{kötelezettségek törlesztő részlete} + \text{kamatteher}} = \frac{\text{F.+VI.}}{\text{F.I.+kamat}}$$

Az egyes sorok jelentése az éves beszámoló „Eredménykimutatás”-ból:

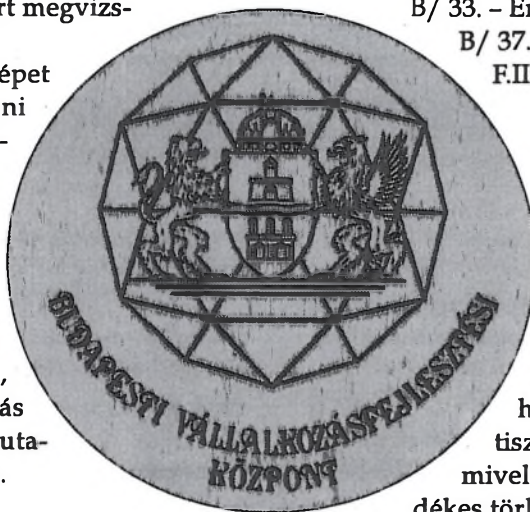
F. - Adózott eredmény

VI. - Értékcsökkenési leírás

F.I. - Hosszúlejáratú kötelezettségek (54-59. sorok a mérlegből)

A kamat a mérlegből nem állapítható meg, csak a kiegészítő mellékletből.

A mutató számításának rövidlejáratú hitel nyújtása, illetve faktorálás esetén is van értelme, ugyanis megmutatja, hogy mennyi a vállalatnak a hosszúlejáratú tartozás utáni, fizetési kötelezettségekkel nem terhelt jövedelme az adott évben.





• **Adósságállomány a saját tőke arányában**

A mutató a vállalat, illetve a gazdálkodó tőkeérdekltségére jellemző.

Számítása során a mérlegadatokat használjuk:

$$\text{Adósságállomány a saját tőke arányában} = \frac{\text{hosszúlejáratú kötelezettségek}}{\text{saját tőke}} = \frac{\text{F.I.}}{\text{D.}}$$

Az egyes sorok jelentése az éves beszámoló „Mérleg” sémájából:

F.I. – Hosszúlejáratú kötelezettségek (54–59. sorok)

D. – Saját tőke

A mutató segítségével megtudjuk, hogy a gazdálkodó saját tőkéjének mekkora hányada van hosszúlejáratú adóssággal terhelve. Esetünkben az adós nemfizetése miatti peresítési eljárásnál nagy lehet a jelentősége.

Természetesen az adós megítéléséhez a mutatók értékein kívül egyéb tényezőket is figyelembe kell venni, például az adós gazdálkodásának színvonalát, kapacitásának megrendelésekkel való lekötöttségét, fizetési morálját, a vezetés színvonalát, és mindezek együttes figyelembevételével alakítja ki a bank az adós minősítését.

A banki munka során jelentős a szubjektív tényező szerepe is, fontos egy-egy ügylet megkötése során az – a lehetséges jogi háttérrel történő biztosításon túlmenően –, hogy a bank mennyire bízik ügyfelében.

A döntés-előkészítés során tehát a bank igyekszik kiszűrni a hitelképtelen adósokat. A döntés-előkészítés során választ kell kapni a kockázat valószínűsíthető mértékére, ez alapján lehet kiválasztani az adott esethez a bank szempontjából legmegfelelőbb ügyletfajtát. Amennyiben a bank úgy dönt, hogy megköti a szerződést az ügyletre, mert az adós minősítése megfelelő, bekéri az engedményezőtől követelésének igazolásául a kötelezett részére történt szállítás visszaigazolt szállítóleveleit, számláit, amelyeket a bank szintén megvizsgál.

Ténylegesen csak ezután köti meg a bank a faktoring szerződést, mert csak ezeknek az ismereteknek a birtokában lehet eldönteni, hogy ennél az ügyletnél mekkora a várható kockázat, és hogy ennek a vállalt kockázatnak mi legyen az ára.

A gyakorlatban az adós minősítéséhez a bank bekéri az adós korábbi mérlegeit és ez alapján elkészíti a cég pénzügyi mutatóit.

A fent részletezett mutatók mellé megvizsgálunk egyéb tényezőket is:

- Az adós az ágazati jövedelmezőséget elérően gazdálkodik.
- Vagyoni helyzete stabil, mérleg szerinti nyeresége növekvő.
- Számlavezető bankja nyilatkozott arra vonatkozóan, hogy az utóbbi hónapokban sorban nem állt, fi-

zetési kötelezettségeit rendszeresen, határidőre teljesíti.

- Az adott évre kapacitása megrendelésekkel lekötött, piaci kapcsolatai kiegyensúlyozottak.
- A bankkal már állt hitelkapcsolatban, törlesztési kötelezettségét időben teljesítette.
- Fizetőképessége és fizetőkészsége megfelelő.

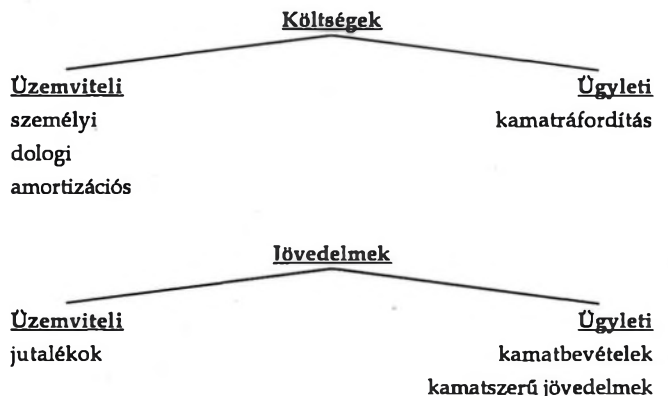
**A faktoring jövedelmezősége**

A költségnek és a jövedelemnek ügyletekre, illetve szolgáltatások egységére történő elszámolása – hasonlóan az ipari költségelszámoláshoz – a bankkalkulációban is szerepel.

Az elszámolás abszolút számban és viszonyított számban is kifejezhető. A bankkalkulációnál jellemző, hogy az eredménytényezőket marzsban fejezik ki. Ez azt jelenti, hogy a költség és a jövedelemtényezőket az ügyleti volumen %-ában adják meg. Az ügyleti volumen tárgyidőszaki méréséhez a mérlegfőösszeg használatos.

A költségeknek és a jövedelmeknek az ügyleti volumenhez történő viszonyítása a következő részkalkulációkból áll:

- költség helyi elszámolás,
- részletes kamatrés elszámolás, az ügyleti költségeket és jövedelmeket felosztja ügyletfajtákra és egyedi ügyletekre,
- db/ teljesítmény elszámolás, mely az üzemviteli terület teljesítményeiből adódó eredményrész felosztását jelenti (ez a költség helyi elszámolás segítségével történik).



A bank jövedelmezősége tehát az egységnyi árbevételre jutó nyereség – mint az ipari elszámolásban is –, de a bankban az árbevétel kamatbevételt jelent, a nyereséget pedig kamatmarzsban lehet legegyszerűbben kifejezni.

A bank jövedelmezőségét alapvetően meghatározza az egyes üzletágak egymáshoz viszonyított aránya.



**Miért szállítanak a vállalatok hitelbe, bizonytalan hazai adósoknak, megkockáztatva, hogy nem, vagy csak késedelemmel juthatnak követelésükhöz? Először is azért, mert termelési szerkezetük, technikai színvonaluk miatt nem válogathatnak a vevők között.**



A faktoring üzletág esetében az üzletághoz kapcsolható költség gyakorlatilag a felhasznált forrás kamatkiadása. A banküzemi költséget faktorálásnál a bank általában külön díj formájában szedi be, ami a követelés értékének kb. 1-2%-a. A faktorálás jövedelmezőségének vizsgálatához meg kell különböztetni az

- esedékesség előtti követelések és a
- lejárt követelések megvásárlásának eseteit.

Az esedékesség előtti követelést két módon lehet megvásárolni:

• *tételesen*

Amikor tételes a követelés megvásárlása, akkor egy konkrét vevő és egy konkrét számla vizsgálata után a bank gyakorlatilag „leszámítolja” a vevőt. Ennél az akciónál jövedelmezőség szempontjából fontos, hogy az ügylet során felhasznált forrás költségét a bank számára kívánatos marzsszal a bevétel adja meg. Ekkor a díj százalékos mértéke a futamidő hosszától függ.

A fizetési késedelem miatti bevétel a jövedelmezőséget javítja, mivel ez a bank ráfordítás nélküli többletjövödelme.

• *keretszerződéssel*

Más a helyzet a jövedelmezőséggel, ha keretszerződést köt a bank az ügyfél adott időszak alatti egy, vagy több vevőjével szembeni folyamatosan keletkező, meghatározott összeghatáron belüli követeléseinek megvásárlására. A bank szabja meg a keretösszeget, melyen belül a kintlevőségeket megvásárolja. Az ilyen ügyleteknél is előre számolni kell az elérni kívánt kamatmarzs mértékével.

A tényleges elszámolás csak az időszak végén lehetséges.

A késedelmi kamat ebben az esetben is a bank jövedelmezőségét javítja.

A faktoring üzletág összehasonlítása a forgóeszköz hitellezással és a váltóleszámmal

A faktoring üzletág gyakorlatilag új hitelnyújtási forma, amelynek hazai bevezetését a gazdasági környezet jelenlegi helyzete indokolja. A hazai vállalatok olyan megrendelőiknek, partnereiknek is folyamatosan szállítanak, amelyekről tudják, hogy azok nem,

vagy csak jelentős késéssel tudnak fizetni. Ez azután tömeges sorban álláshoz, likviditási gondokhoz vezet.

Kérdés, miért szállítanak ezek a vállalatok hitelbe, bizonytalan hazai adósoknak, megkockáztatva, hogy nem, vagy csak késedelemmel juthatnak követelésükhöz.

Először is azért, mert termelési szerkezetük, technikai színvonaluk miatt nem válogathatnak a vevők között. Az a néhány vállalat pedig, amelyek

igényt tart termékeikre, általában megbízhatatlanul fizet. Amennyiben ezeknek nem szállít, akkor az árut nem tudja értékesíteni, kénytelen termelését csökkenteni, kapacitását kihasználatlanul hagyni, és ezzel kerül igazán kritikus helyzetbe.

A gazdálkodók körében a kintlevőségek növekedése komoly likviditási problémát okoz, eszközeik nagy részét leköti a kifizetetlen vevőállomány, a késedelmesen fizető adós miatt maguk is sorban állásra kényszerülnek, késedelmi kamatot kell fizetniük.

Jelen esetben egy gazdálkodó három lehetőség közül választhat:

- hitelt kér egy banktól, hogy áthidalja azt az időszakot, amíg a követelése befolyik,
- az adóstól váltót kér, a váltót egy banknál leszámítoltatja, így módon refinanszírozza a rövidlejáratú követelését,
- szerződést köt egy faktor-bankkal és már a követelések keletkezése előtt megállapodik azok megelőlegezésére, de lehetséges a lejárt követelések faktorálása is.

Amennyiben az első lehetőséget választja, vagyis hitelt kér, a bank az ő likviditási helyzetét vizsgálja és negatívumként kezeli azt a tényt, hogy sorban áll a követeléseivel. A jelenlegi hitelkamatok szintje miatt a felvett kölcsön kamata jelentős kiadást jelent számára. Ugyanakkor nincs arra vonatkozóan semmi garanciája, hogy az a követelése, amely miatt hitel felvételére kényszerült, megtérül a hitel visszatérítésének határidejére.

A lehetőségek közül a második, hogy váltó leszámítolás során a már létrejött követelést utólagosan megveszi, mégpedig értékpapír átadás formájában. A váltóba foglalt követelést a váltó, mint értékpapír testesíti meg. Ebben az esetben kérdéses, hogy az adós vállalkozik-e váltó kiállítására, valamint az is, hogy a leszámítoló bank hogyan ítéli meg az adóst. Az üzleti bankok ma már gyakran csak banki garanciával ellá-

tott váltót diszkontálnak. A követelést tehát váltóval is ki lehet egyenlíteni. A váltóval a gazdálkodó, vagy egy fizetési kötelezettségét tudja teljesíteni, vagy azonnal pénzhez jut, ha egy bankkal diszkontáltatja. További gondot okozhat, ha az adós a váltó lejáratakor sem tud fizetni, mert ekkor bármelyik résztvevő köteles a banknak fizetni.

Ennek ellenére, a követelés váltóval történő behajtásának előnye is van a faktoráláshoz képest, ugyanis a váltóban foglalt kötelezettségek kötelezettje semmi olyan kifogást nem hozhat fel a váltó birtokosával szemben, amely magából a váltóból egyértelműen nem tűnik ki. A váltóba történő foglalással a követelés már függetlenedik az alapviszonytól, tehát a kötelezett nem hivatkozhat például arra, hogy a neki szállított áru hibás, ezért ő nem fizet.

Faktorálás esetén az engedményes helyzete bizonytalanabb, mert a kötelezett az új jogosulttal szemben is bármilyen kifogást felhozhat, akármilyen ellenkövetelését beszámíthatja, amely az engedményezővel szemben, esetleg teljesen más jogosultságból eredően, megilleti.

A gond abból adódik, hogy a váltó szabályait széles körben elfogadott, szigorú nemzetközi egyezmények (Genfi Váltójogi Egyezmény) rögzítik, ugyanakkor a faktoring fogalmi meghatározása ma még országoként változik.

Amennyiben a gazdálkodó úgy dönt, hogy a harmadik megoldást – a faktorálást – választja, követelését egy bankra engedményezi. A megállapodás – klasszikus formájában – a követelések keletkezése előtt keretszerződés formájában hosszabb távra születik. Ekkor az adós nemfizetésének kockázatát a bank átvállalja. A gazdálkodó azonnal pénzhez jut, igaz, drágább ez a finanszírozási mód a többinél, a követelés költségekkel csökkentett részét fizeti ki a bank.

A lejárt követeléseket meg is lehet vásárolni, ekkor a bank csak hitelképes vevővel szembeni követelést vásárol meg.

Összefoglalva tehát: a gazdálkodó maga dönti el, hogy követeléseit milyen formában finanszírozza. A faktoring annyiban előnyös a gazdálkodó számára, hogy az esedékesség előtt tud a pénzhez jutni.

Pénzügyi probléma esetén, vagy egy restriktív hitelpolitika miatt, előfordulhat, hogy a gazdálkodó nem tud hitelhez jutni. Ebben az esetben számára egy lehetőség a faktorálás. A faktoring ügylet előnye még,

hogy a beszédési, a nyilvántartási, az esedékes peresítési feladatokat is átvállalja a bank.

## Faktorálás Magyarországon

Magyarországon a faktorálás megjelenése 1976-ra datálódik, amikor a Magyar Nemzeti Bank elkezdett ilyen jellegű ügyletekkel foglalkozni. Szinte természetesnek mondható, hogy a külkereskedelmi áruügyletek kapcsán tette ezt, hiszen faktorház, a faktor-*ing* igazán külföldön létezett. 1985-ben e feladatot átadta a Magyar Külkereskedelmi Banknak. A Magyar Külkereskedelmi Bank Rt. nem mint faktorház, nem mint követelést megvásárló bank, hanem mint közvetítő ügynök, tanácsadó szerepel. Tevékenysége abban rejlik, hogy keretszerződéseket köt külföldi faktorcégekkel és e szerződés feltételei alapján léphetnek azután kapcsolatba a magyar szállítók a faktortársaságokkal. A bank tehát, mint egy koordinátor működik. 1986-ot követően voltak próbálkozások olyan irányban, hogy a belföldi faktoring is megjelenjék hazánkban. Ennek a lehetősége azonban csak a bankrendszer korszerűsítését követően teremtődött meg. Ekkor számos pénzügyi és pénzügyi társaság jött létre, melyek közül többen felvették tevékenységi körükbe a faktorálást.

A tanácsadó-füzet készítése során végzett kutatómunka eredményeképpen az a vélemény alakult ki bennünk, hogy a faktoring egy olyan kiváló, a pénzügyi társaság által nyújtott szolgáltatás, mely további fejlődésre számíthat Magyarországon is.

Feltételezhető ez annak ellenére is, hogy jelenleg hazánkban még mindig csak kevésbé elterjedt. Csupán néhány vállalat alkalmazza, azok is elsősorban exportkintlevőségeikre, annak ellenére, hogy ez a szolgáltatásomag kedvezőbb lehetőségeket kínál, mint az egyéb hitelfinanszírozási formák. A magyar gazdaságban kialakult likviditási nehézségek ellenszereként várhatóan a vállalatok egyre többször fognak a banki hitel eme sajátos formájához nyúlni. Ezt akadályozhatja azonban, hogy még mindig léteznek az úgynevezett „pszichológiai eredetű fenntartások”, amelyek a nem megfelelő tájékozottságból adódnak. A faktoring

nyújtotta lehetőségek helyett, a problémák megoldására ma még mindig a régi módszereket választják a vállalatok pénzügyi vezetői.

Kintlevőségeiket nagy összegű bankhitellel próbálják finanszírozni, esetleg hagyományos bankári biztosítékokat követelnek vevőiktől. A valódi gond nem a régi módszerek használ-

”  
A váltó szabályait széles körben elfogadott, szigorú nemzetközi egyezmények rögzítik, ugyanakkor a faktoring fogalmi meghatározása ma még országoként változik.  
”

latában rejlik, hanem ezek „utókezelő” jellegében. Ma még a pénzügyi vezetők többsége nem a likviditási problémák megelőzését tekinti alapvető feladatnak, hanem a meglévő gondok kezelésére koncentrálnak, a vevőállomány minőségéből eredő nehézségeket eleve adottnak véve.

Azoknál a cégeknél azonban, ahol a menedzsment már a cég cash-flow-jával, likviditásával, a halasztott fizetés révén a vevőkör-finanszírozással és ennek kockázati problematikájával is foglalkozik, ott már igényként merül fel a faktorálás.

Jövőjét makroszinten alapvetően a forráshiányos gazdasági rendszer, mikroszinten pedig a források tökéletes mobilitásának, az optimális forrás összpontosulásnak hiánya határozza meg. A gazdálkodó egységeknek érdekük fűződik a számla és pénzmozgás eltérésének csökkentéséhez, összhangjának megteremtéséhez.

Az előbbiekből következően a faktorálás, amely fajlagosan kisebb költségekkel képes a rövid távú kereskedelmi hitel funkcióinak ellátására, létjogosultságának megfelelően a következő években várhatóan fel nő szerepéhez.

A jelenlegi belföldi gyakorlat mellett az üzletág számára adott a lehetőség, hogy tudatos politikával kialakítsa a fizetőképes állandó adósok és a megfelelő ügyfelek körét. Kiválasztásuknál az elsődleges szempont a faktorálás mint üzletág pénzügyi biztonsága.

A költségek szinte egységes jellege miatt a faktorcégek piacszerzésében az lesz a döntő, hogy egyrészt ki tudja a legjobban megismertetni a faktorálást a vállalatokkal, másrészt melyikőjük képes a legsokrétűbb szolgáltatást kínálni leendő ügyfeleinek. A hazánkban végbemenő jogszabály- és intézményi változások gyorsítják a modern pénzügyi gondolkodás terjedését és csökkentik az ismeretlen finanszírozási technikáktól való idegenkedést, bizalmatlanságot.

A határidős devizapiac működésének beindulásával lehetővé vált az árfolyamkockázat elleni védelem. A devizatörvény változása lehetővé teszi, hogy a vállalatok exportköveteléseiket devizában kapják meg. Ez is jelentősen csökkenti az árfolyamváltozásból eredő kockázatot.

A faktorálás belföldi alkalmazásának további terjedését segítené elő, ha konszolidálódna a gazdaság, megszilárdulna a pénzügyi fegyelem. A tulajdonviszonyok kialakulásával a faktorcégek tudnák, hogy kivel szerződnek hosszú távon, ezzel is tovább csökkentve a kockázatot.

A magyarországi factoring-piacon összességében – nagy biztonsággal – erőteljes növekedés jósolható. Ezt erősíti meg, hogy 1992-ben az FCI Magyarországon rendezte meg soros konferenciáját. Előzőleg Hongkongban és Tajvanon tartottak előadásokat. Általában

alapelv, hogy ott szorgalmazzák ezen konferenciák megszervezését, ahol biztató jelei láthatók a gazdaság élénkülésének és a nemzetközi kereskedelem fejlődésének. Optimizmusra adnak okot a nemzetközi tapasztalatok, amelyek szerint az OECD országok GDP-jének 1-9%-a realizálódik a factoringban.

## Irodalom

1. Gellért Andor: *Banküzletek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1991.
2. Kónya Judit: *Banküzemeltetési alapismeretek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1994.
3. *Pénzügytan*. Saldó. 1993.
4. *Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach*. 1993–1994.
5. Dr. Leo Binder – Degenschild: *A factoring fejlődése, különös tekintettel az exportfactoringra*. Bécs, 1984.
6. Biscoe, Peter M.: *Law and Practice of Credit Factoring*.
7. Cox, Anthony N. – McKenzie, John A.: *International Factoring*. Euro Money Publications, 1986.
8. Kozma Nóra: *A nemzetközi factoring*. 1989. Budapest, Doktori értekezés.
9. Merkantil Bank Rt. belső anyag.
10. Első Hazai Faktorház Rt. belső anyag.
11. *Technika az óceán áthidalására*. Népszabadság, 1995. április 29.
12. Szántó András: *Factoring tevékenység*.
13. Éliás János: *Kihaszíratlan lehetőség*. Bankszemle, 1992. 1–2. szám
14. Szentiványi Iván: *A factoring és ami mögötte van...* Gazdaság és jog, 1995/1. szám.
15. Kolossváry Ádám: *Gyenge kereslet, gyenge kínálat*. Figyelő, 1993. május 20.

## magyar műhely

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

Kiadja a Magyar Műhely Alapítvány.

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

Előfizetési díj: 1200,- Ft/év.

KÉRJÜK, TÁMOGASSA AZ ALAPÍTVÁNYT!

Számlaszám:

10102086-09742602-00000000

# Bankjegyek a kibertérben: a digitális készpénz

*Az Internet fejlődésének legújabb szakaszában mind nagyobb jelentősége van az üzleti célú felhasználásoknak. Az ActiMedia marketing-kutatásai szerint a kereskedelmi célokra létrehozott Web oldalak egyharmada nyereséges és a következő egy évben ez az arány várhatóan még egy negyeddal nő. A Jupiter Communications előrejelzése szerint a most kb. két és fél milliárd dollárt kitevő Internetes vásárlások a következő öt évben 37,5 milliárd dollárra nőhetnek.*

Az Internetes üzletkötések növekedésének gyorságában jelentős szerepe van az új típusú elektronikus fizetőeszközök elterjedésének. Az Interneten keresztül történő vásárlások többsége jelenleg *kisösszegű*, magánszemélyek által eszközölt vásárlás, így a hagyományos elektronikus fizetési rendszerek, amelyek nagyobb volumenű pénzmozgásoknál gazdaságosak, ebben az esetben nem hatékonyak. A termékeket, szolgáltatásokat a világ bármely tájáról megvásárolhatják, így – még abban az esetben is, ha ezek réteggigényt elégtének ki – a tranzakciók száma rendkívül nagy lehet. Emiatt szükség volt olcsón és könnyen használható, gyors, az Internet rugalmasságához alkalmazkodó digitális fizetőeszközök kifejlesztésére.

Ezen eszközök megjelenése előtt az Interneten lebonyolított vásárlás árának kiegyenlítése a következő módokon történhetett. Egyrészt hagyományos banki átutalással, amelynek költsége *kisösszegű* (mikro) kifizetések esetén aránytalanul magas (gyakran adott egy minimum összeg). Másrészt hitelkártya-adatok megadásával (pl. e-mailben), amelynek biztonsága nem megfelelő, hiszen ha nem alkalmaznak kriptográfiát az adatok védelmére, akkor illetéktelen személy könnyen hozzáférhet. Internetes vásárlások esetén ráadásul – személyes kapcsolat és elégséges információ hiányában – nehezebben ellenőrizhető a partner megbízhatósága. Harmadrészt lehetőség van csekket küldeni megadott címre ill. személynek, amelynek szintén magas a díja és itt is van egy minimum költség. A negyedik megoldást az jelenthette, hogy egy szolgáltató cég közreműködésével a *kisösszegű* kifizetéseket összegyűjtve a vásárló periodikusan egyenlített ki az összeget. Meg lehet koc-

kázatni még a készpénz borítékban való elküldését is, amelynek biztonsága köztudottan alacsony. Egyébként szintén nem olcsó tranzakció, ha beleszámítjuk az ajánlott levél elküldésének költségét is.

Ezeknél a módszereknél az alábbiakban vázolt (megjelenési formájában is) digitális fizetőeszközök három – főként az Interneten történő tranzakcióknál alkalmazott – típusa lényegesen *olcsóbb és biztonságosabb* megoldást jelent. A már hagyományosnak, elterjedtnek számító elektronikus fizetési rendszerekkel (mint pl. az elektronikus banki átutalás), a mágneskártyák, a chipkártyák, a PoS és az ATM terminálok használatával nem kívánok cikkemben foglalkozni.

## A digitális fizetőeszközök típusai

### 1. Elektronikus hitelkártya

Az Internetes vásárlások esetén nehezebben ellenőrizhető, hogy hitelkártya adatainkat megbízható cégnek szolgáltatjuk-e ki, illetve hogy az adatokhoz csak illetékes személy fér-e hozzá. A kezdeti időszakban ezeket az adatokat e-mailben küldték el mindenféle titkosítás nélkül, amely egyáltalán nem tekinthető biztonságos megoldásnak. A hitelkártya adatokkal való visszaélések elkerülésére fejlesztette ki a First Virtual Holding a maga ilyen jelszóval működő rendszerét. A hitelkártya azonosító mellé egy jelszót kap az ügyfél, a vásárlásoknál ezt a jelszót kell elküldenie. A vásárlás után kap egy e-mailt, amelyben a rendszer arra kér választ, hogy valóban érvényes-e a vásárlás. A szintén e-mailben elküldött igenlő válasz esetén az összeg leemelheto a számláról. A Visa és a MasterCard hasonló rendszert vezetett be, de jelszó helyett titkosítási technológiát használ.

### 2. Elektronikus csekk

A hagyományos csekkhez hasonlóan működik. Az ügyfél az Interneten működő banknál számlát nyit. A számlák kiegyenlítésére elektronikus csekket tölt ki és küld el. Az átvevő a bankhoz küldi a csekket, amelyet a bank igazol és kifizet. A biztonságot ebben az eset-

ben is a titkosító rendszer és a bank igazolása biztosítja. Elektronikus csekket fejlesztett ki többek között a CyberCash (PayNow rendszer), a CheckFree, az FSTC konzorcium és a NetCheck cég.

### 3. Digitális készpénz

A Killen & Associates tanulmánya szerint 2000-re az elektronikus készpénzes fizetési tranzakciók száma 9 milliárd lesz, 2005-re pedig 30 milliárdot becsülnék. A készpénz jellemzője, hogy nem lehet nyomon követni a mozgását (névtelen a tranzakció) és bárkire átruházható. Ugyanezeket kellett megvalósítani a digitális változatnál is. Az ügyfél megkéri a bankot, hogy részére egy meghatározott mennyiségben digitális készpénzt adjon ki. A bank a kért összeget leemeli az ügyfél számlájáról, majd a számítógépes hálózaton keresztül elküldi. A kapott digitális készpénzt az ügyfél, otthoni PC-je merev lemezén tárolhatja. A digitális készpénz hamisíthatatlanságát és egyszeri felhasználhatóságát a bank titkos kulcs segítségével biztosítja. Az ügyfél a digitális készpénzegységek elküldésével egyenlítheti ki a számláit, illetve másik magánszemély számára is küldhet pénzt (e-mailben). Bár a bank ellenőrzi az egységek érvényességét (pl. hogy nem duplikáltak-e), de nem tudja hogy a pénzt ki használta, mikor és milyen céllal. Az anonimitás a magánszféra védelme miatt is fontos, hiszen elektronikus tranzakciók esetén könnyebb az ügyfelekről adatokat gyűjteni, tárolni és feldolgozni. A készpénzegységeket a bank érvényességi határidővel láthatja el, ilyen esetben a határidő lejártá után frissíteni kell azokat.

A digitális készpénzrendszer kombinálható chipkártya rendszerrel. Ebben az esetben az otthoni PC-hez olyan kártyaolvasó egységet csatlakoztathatunk, amelynek segítségével feltölthetjük chipkártyánkat. A feltölthető chipkártyákat nem csak Interneten keresztül történő vásárlásra lehet használni, hanem lehet vele telefonálni illetve kártyaolvasóval rendelkező üzletekben lehet vele fizetni. Digitális készpénzt bocsát ki például a DigiCash (ecash) és a CyberCash (CyberCoin).

A létező elektronikus fizetőeszközök közül a hagyományos fizetőeszközökhöz képest a digitális készpénz az, ami minőségében új fizetési módot jelent. Ez az újdonsága legfőképpen nemzetköziségében, könnyű és olcsó átválthatóságában és országhatárok által nem akadályozott továbbításában, egyszerű felhasználásában mutatkozik meg. A továbbiakban csak ezzel az elektronikus fizetési módszerrel foglalkozom.

---

#### A digitális pénzzel szemben támasztott követelmények

---

A pénznek többféle funkciót kell betöltenie (forgalmi-eszköz, fizetőeszköz, értékarány-mérő, felhalmozási eszköz). Ahhoz, hogy a digitális pénz betölthesse eze-

ket a funkciókat, az elektronikus tranzakcióknak a következő tulajdonságokkal kell rendelkezniük:

1. *Atomizáltság* (Atomicity): A tranzakciónak vagy teljes egészében végbe kell mennie, vagy egyáltalán nem mehet végbe. Ez azt jelenti, hogy amennyiben hiba merül fel az elektronikus átvitel során, akkor vagy a teljes összeg átkerül a tranzakcióval a címzetthez, és leemelődik a küldő számlájáról ill. törlődik az elektronikus pénztárcájából, vagy egyik oldalon sem következik be módosulás. Így kerülhető el pl. a digitális bankjegyek véletlen duplikálása. Amennyiben a pénzügyi tranzakció során javak is áramolnak, azok átvitele is atomizált kell legyen, valamint ugyanígy össze kell kapcsolódjon a pénz áramlásával. Ez azt jelenti, hogy amennyiben pl. egy fájl töltök le és bár fizetek érte, de az átvitel nem sikerül, akkor sérül ez a követelmény.

2. *Ellentmondás-mentesség* (Consistency): Az összes érintettnek egyet kell értenie a csere legfontosabb tényeit – a vásárolt mennyiséget, az árat, a vásárlás megtörténtét stb. – illetően. A tranzakció során mindezeknek tehát bizonyíthatóknak kell lenniük és biztosítani kell hamisíthatatlanságukat.

3. *Elkülönülés* (Isolation): A különféle tranzakcióknak nem lehet egymásra hatásuk, ugyanolyan eredményre kell vezetniük akár egyidőben, akár egymás után mennek végbe.

4. *Tartósság, maradandóság* (Durability): A digitális pénznek számítógépes hibák bekövetkezése esetén is az utolsó állapot szerint visszaállíthatónak kell lennie.

További követelmény a digitális pénzzel szemben az *oszthatóság*, amely különböző nagyságú összegek kifizetését teszi lehetővé, s amelyhez megfelelő címleteket kell kibocsátani. Szükséges még, hogy egy elfogadott, viszonylag rögzített eljárással lehessen más valutákra, pénzfajtákra konvertálni. Nem csak a tranzakció folyamán szükséges az adatok hamisíthatatlansága, hanem magának a pénznek a hamisíthatatlanságát is biztosítani kell (csak arra felhatalmazott, jogosult intézmények bocsáthatják ki). Ugyanígy a pénznek nem csak a tranzakció során, hanem időben is tartósnak kell lennie. A rendszernek ezen kívül képesnek kell lennie arra, hogy nagyszámú kereskedőt és vásárlót szolgáljon ki. Ez utóbbi követelmény azt jelenti például, hogy a tranzakciókat végző hálózatnak és a számítógépeknek megfelelő kapacitással kell rendelkezniük a szűk keresztmetszetek elkerüléséhez.

---

#### A digitális készpénz alkalmazásának gazdasági előnyei és hátrányai

---

Előnyök:

##### 1. Hatékonyság

Használatának *alacsonyabbak a banki költségei*, mint a hagyományos csekknek, a hitelkártya és a bankkár-

tya műveleteknek. Ennek egyrészt az az oka, hogy maga az elektronikus adatátvitel olcsóbb, mint a hagyományos továbbítási módszerek, másrészt a számítógépes hálózat, az Internet használatával (home banking, on-line banking) csökken az igény a banki alkalmazottak munkájára. A szükséges munkaerő számának csökkenése és az a tény, hogy ritkábban mennek be az ügyfelek a bankfiókba, csökkenti a szükséges irodaterületet és az annak fenntartására szolgáló költségeket. Az alacsony tranzakciós költség lehetővé teszi, hogy a kisösszegű kifizetések is gazdaságossá váljanak.

Alkalmazása gyors, sőt lehetőség van automatikus fizetésre is. Már vannak szoftverek, amelyek képesek arra, hogy Interneten forgalmazott, a felhasználó által megjelölt áruk árára keressenek rá. A kapott adatokat a szoftver összehasonlítja, majd megjelöli a legolcsóbb forrást. Így a vevő a számára legkedvezőbb áron vásárolhatja meg a kívánt árut. Ezt a vásárlást és a vételár kiegyenlítését automatikussá is lehet tenni.

### 2. Országhatárok eltűnése, globalizálódás

Az Interneten történő pénzügyi tranzakcióknak nincsenek országhatárai és az országhatárokat átlépő tranzakció költségei gyakorlatilag nem nagyobbak, mint az országhatáron belülieké. A digitális készpénz könnyen átváltható különböző valutákra, mert a váltás költsége is alacsony.

### 3. Széleskörű és egyszerű használat

A digitális készpénzt gyakorlatilag mindenki használhatja, akinek megvannak hozzá a technikai feltételei (PC, szoftver, Internet kapcsolat). Alkalmas kisvállalkozások esetében, és lehetséges a magánszemélyek közötti tranzakció is. Egyszerűségével, olcsóságával új üzleti lehetőségeket teremt.

#### Hátrányok:

##### 1. Adózással kapcsolatos problémák

Az áruk forgalmát terhelő adót nehéz megállapítani, egyrészt amiatt, hogy nehéz az áruk és a pénz mozgását követni, másrészt a mozgás országhatárokon át történik (pl. úgy vásárolok szoftvert, hogy letöltöm egy másik országban levő szerverről). Amennyiben a digitális pénz forgalmát nem könnyelik, lehetetlenné válik az utólagos ellenőrzés. Az adózás nemzetközi egyeztetésére szabályokat kell felállítani.

##### 2. Pénzmosás lehetősége illetve ellenőrzésének nehézségei

A követhetlenség, a pénzmozgás bizonyíthatatlansága teszi lehetővé, hogy a digitális pénzt fekete gazdaságban keletkezett pénzek tisztára mosására, vagy tiltott termékek (pl. drogok, pornókiadványok) forgalmazásához, esetleg a terrorizmus támogatására használják fel.

### 3. Valutaárfolyamok instabilitása

A digitális pénznek makrogazdasági szinten stabilitást csökkentő hatása lehet. Az elektronikus készpénz kibocsátását elvileg a kormányoknak ugyanúgy ellenőrizniük kellene, mint a hagyományos valutákat. Egyes szakértők szerint lesznek vállalatok által kibocsátott digitális készpénzek is, amelyeknek nem lesz papír változatuk. Tanaka szerint csak a valóságos valuták helyettesítésére kibocsátott digitális pénznek van jövője, mivel a *privát „valuták”* esetében könnyebb a használatuktól menekülni (adott ország valutáját kénytelenek infláció esetén is használni az ország lakosai), illetve politikai folyamatokkal kevésbé stabilizálható az árfolyamuk (az ország valutájának megengedése esetén le lehet a kormányt váltani), így megingsuk könnyen vezethet a kibocsátó cég bankcsődjéhez. Crede szerint, viszont a privát kibocsátók megbízhatóbbak lehetnek, mint egyes kormányok.

A digitális pénz használatának nemzetközivé válásával nagy tömegben fognak részt venni magánszemélyek a valuták nemzetközi forgalmában, aminek instabilizáló hatása lesz az árfolyamokra. Ugyanakkor a digitális valuták váltásának költsége jóval alacsonyabb lesz mint a valódi valutáké, és maga az átváltás is egyszerű művelet, így könnyebbé és olcsóbbá válnak a spekulatív műveletek. Az Interneten keresztül vásárlók a világ bármelyik országában elkölthetik pénzüket, így valamelyik valuta gyengülése esetén érdekük lesz más valutába fektetni, ami valószínűleg meg fogja növelni a valutaárfolyamok ingadozását.

### 4. Zavarok keletkezése a pénzellátásban

Az Internethez kapcsolódó (a kibertérben zajló) gazdasági aktivitásnak megfelelően a bankok digitális pénzben nyújtott hitelekkel fogják szabályozni a forgalomban levő digitális készpénz mennyiségét, hatva ezzel a valódi készpénz forgalomban levő mennyiségére is. A kibertérben jelenleg azonban *nem létezik egy központi bank*, amely irányítaná ezt a folyamatot, ami könnyen bankcsödhöz, pénzügyi válsághoz vezethet. A digitális pénz kibocsátásának és felhasználásának nincsenek országhatárai. USA dollár alapú digitális pénzt nem csak az USA központi bankja bocsáthat ki, ugyanakkor ennek a digitális pénznek hatása van a dollár árfolyamára.

#### Biztonsági kérdések

Az elektronikus fizetőszközök iránti bizalom azok biztonságosságán kell, hogy alapuljon. Ez azt jelenti, hogy egyrészt biztosítani kell, a hálózaton küldött adatokhoz illetéktelen személy ne férhessen hozzá, ne olvashassa, ne módosíthassa azt. Másrészt lehetetlenné kell tenni a digitális pénzeszközök hamisítását.

A kriptográfiai rendszerek alkalmazása az elektronikus kereskedelem és általában az elektronikus adatcsere egyik kulcskérdése. Alkalmazható szimmetrikus (pl. MAC) és aszimmetrikus kriptográfia (pl. RSA). Szimmetrikus kódolás esetén csak egy kulcs van, ami nem biztosítja a megfelelő védelmet, mert az adat küldője és fogadója hamisíthatja a tartalmat. Az aszimmetrikus kódolás esetén két kulcs van, egy titkos és egy nyilvános kulcs. Nagyságrendekkel biztonságosabb, viszont lassabb, erőforrás igényesebb, hosszabb dokumentumoknál kevésbé előnyös, de kisméretű adatállományoknál, mint amilyenek az elektronikus fizetőeszközök használata során keletkeznek, hatékonyan alkalmazható. A kriptográfiai rendszerek állandó fejlesztésre szorulnak, hiszen a tudomány (matematika) és a technika fejlődése előbb-utóbb mindegyik algoritmus megfejtését lehetővé teszi. A kriptográfiai rendszerek segítségével lehet digitális aláírást (pl. elektronikus csek aláírására), digitális dátumbélyegzőt és elektronikus közjegyzőt alkalmazni.

A kriptográfiai módszerek alkalmazásának egyik gátja, hogy mivel eredetük katonai, sok országban korlátozzák kereskedelmi forgalmukat, felhasználásukat. Az USA-ban jelenleg *vita folyik* a kriptográfiai szoftverek forgalmának felszabadításáról, az alkalmazható kulcsok hosszáról (minél hosszabb a kulcs, annál nehezebben fejthető meg), illetve arról a lehetőségről, hogy az arra felhatalmazott állami hatóságok részére a kriptográfiai rendszerek gyártói, az üzenetek bizonyos helyzetekben (pl. szervezett bűnözés elleni fellépés esetén) szükséges megfejtéséhez, *általános kulcsot* („tolvajkulcs”) biztosítsanak.

A digitális pénzeszközök használhatóságához szükséges még a *megfelelő jogi szabályozás kialakítása* a vásárlók, eladók és a kibocsátó védelmére. Szabályozni kell például azt is, hogy mely intézmények milyen feltételek (pl. tartalékráta) mellett bocsáthatnak ki digitális pénzt. A csekkekre, hitelkártyákra vonatkozó jelenlegi szabályokat valószínűleg lehetséges azok elektronikus változatára adaptálni, de a digitális készpénzre kérdéses, hogy alkalmazhatóak-e.

#### Következtetések

Az Internet gazdasági célú felhasználásának növekedése és nyereségessége függ az alkalmazható elektronikus fizetőeszközök használatának elterjedésétől, a velük kapcsolatos problémák megoldásától. A digitális pénz alkalmazása segíti a világgazdaság további *globalizálódását*. Az egyik legfontosabb kérdés a nemzetköziségéhez kapcsolódó hatások kezelése: nemzetközi adózási szabályok felállítása, a pénzmosás lehetőségének elkerülése, a megnövekedett arbitrázs műveletek miatti ingadozások kivédése, a pénzkibocsátási

folyamatok szabályozása stb. A másik lényeges feladat a hamisíthatatlanság biztosítása hatékony titkosítási, kódolási rendszerek alkalmazásával.

A digitális pénz használatának jövőbeni alakulását a fenti problémák jelentős részének jelenlegi megoldatlansága miatt nehéz előre jelezni. A problémák súlya attól is függ, hogy *milyen arányt* képvisel az Internethez, kibertérhez kapcsolódó gazdasági tevékenység a világgazdaságban. A gazdaság ezen szegmensének olyan mértékűvé növekedésével, amely már jelentős hatással lehet a világgazdasági folyamatokra, szükségessé válik *nemzetközi monetáris reformok* bevezetése (például nemzetközi monetáris hatóság felállítása, ezen hatóság által ellenőrzött árfolyamú, új valuta kibocsátása a digitális készpénzre stb.).

#### Irodalom

- Bauer, Paul W.: „Making Payments in Cyberspace”. October 1., 1995.  
<http://www.clev.frb.org/research/com/pbcmtty.htm>
- Camp, L. Jean - Sirbu, Marvin - Tygar, J. D.: *Token and Notational Money in Electronic Commerce*. Usenix Workshop on Electronic Commerce, NY, July 11-12., 1995.  
<http://www.cs.cmu.edu/afs/cs.cmu.edu/user/jeanc/www/usenix.html>
- Cohen, Warren: „Online malls move closer to home”, U.S. News, December 1., 1997.
- Crede, Andreas: „Electronic Commerce and the Banking Industry: The Requirement and Opportunities for New Payment Systems Using the Internet”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol.1. No.3., <http://shum.huji.ac.il/jcmc/vol1/issue3/crede.html>.
- „Electronic Cash Payments: Impact and Opportunity”. Killen & Associates research studies.
- Tanaka, Tatsuo: „Possible Economic Consequences of Digital Cash”, INET'96 (the sixth annual conference of the Internet Society), [http://balsa.cetp.ipl.fr/inet96papers/b1/b1\\_1.htm](http://balsa.cetp.ipl.fr/inet96papers/b1/b1_1.htm).

Szerzőnk  
PhD hallgató, JPTE





## WEB-INFO: Elektronikus pénz, elektronikus fizetőeszközök

<http://www.digicash.com/>

<http://www.digicash.com/projects/cafe/>

az elektronikus fizetőeszközök fejlesztése terén úttörőnek számító DigiCash cég weblapja: ecash demo, információ a projektekről és a kutatásról, újságcikkek, keresési lehetőség, CAFE projekt (biztonságos elektronikus fizetési rendszer fejlesztésére)

<http://www.cybercash.com/>

az elektronikus fizetőeszközök terén szintén vezető pozíciót magáénak tudó CyberCash cég weblapja: interaktív számlázás és fizetés, Credit card, CyberCoin, PayNow szolgáltatások, dokumentációk, letölthető állományok, FAQs, hírek, egyéb információk, keresési lehetőség

<http://www.killen.com/>

Killen & Associates: információs technológiához, pénzügyi szolgáltatásokhoz, internet szolgáltatásokhoz és telekommunikációhoz kapcsolódó tanulmányok, videóinterjúk, előadások, tanácsadás, cikkek, egyéb információk

<http://www.intercoin.com/>

InterCoin Inc.: internetes on-line számlázás, demo, FAQ's (Gyakran Ismételt Kérdések)

<http://www.merchantservice.com/>

Merchant Service Group, The E-cash Experts: Cybercash, ChecksByNet, hírek, keresési lehetőség

<http://www.mondexusa.com/>

Mondex elektronikus készpénzkártya rendszer

<http://www.mondex.com/>

<http://www.mondex.com/mondex/cgi-bin/printpage.pl?english+global&ecash.html>

információk az elektronikus készpénz technológiáról, FAQ, pilot programok, hírek, keresési lehetőség, a pénz története

<http://www.ini.cmu.edu/netbill/>

Carnegie Mellon's Information Networking Institute elektronikus kereskedelem projektjének az Interneten keresztül történő vásárlásokra kidolgozott fizetési rendszere (NetBill): áttekintés, hírek, publikációk, partnerek, a projekt résztvevői, kereskedelmi források

<http://www.efta.org/>

The Electronic Funds Transfer Association (EFTA): információk, publikációk, linkek a témához kapcsolódó weblapokhoz

<http://www2.echo.lu/oii/en/payment.html>

Az EU egyik szerve, OII szttenderdek, specifikációk, összefoglaló információ az elektronikus fizetési módszerekről, linkek

<http://www.w3.org/ECommerce/roadmap.html>

Elektronikus fizetési módszerekhez kapcsolódó index, linkek különböző információforrásokhoz, cikkekhez

<http://ganges.cs.tcd.ie/mepeirce/project.html>

Trinity College Dublin, Computer Science Department, Networks & Telecommunications Research Group, Michael Peirce: Hálózati fizetési módszerek és a digitális készpénz, cikkek, bibliográfiák, linkek

<http://www.commerce.net/>  
<http://www.commerce.net/conference/1996/digitalcash/index.htm>  
<http://www.commerce.net/services/portfolios/financial/index.html>

CommerceNet, elektronikus kereskedelemmel foglalkozó konzorcium weblapja: céginformáció, taglista, EC hírek, levelezési listák, kutatási jelentések, tanulmányok, publikációk, audio és video anyagok, konferencia anyagok (az információk egy része csak tagok számára elérhető), előadás fóliák, letölthető PowerPoint prezentációk

<http://www.zurich.ibm.ch/Technology/Security/extern/ecommerce/>

az IBM weblapja: IKP (Internet Keyed Payment) protokoll, leírás, letölthető anyagok, linkek

<http://www.semper.org/>

Secure Electronic Marketplace for Europe, ACTS AC026 elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos kutatás-fejlesztési projekt: publikációk, levelezési listák, letölthető anyagok, jelentések

<http://www.netfare.com/nfinfo.htm>

NetFare (Information Access Card): különböző elektronikus fizetési módszerekkel kapcsolatos linkek

<http://www.checkfree.com/>  
<http://www.checkfree.com/ebill/welcome/index.html>

CheckFree Corporation, vezető elektronikus kereskedelemmel, elektronikus fizetés kifejlesztésével foglalkozó szolgáltató weblapja: E-bill demo

<http://www.firstvirtual.com/>

First Virtual Holdings Inc.: vezető elektronikus kereskedelemmel és fizetéssel foglalkozó szolgáltató, VirtualPIN

<http://www.ex.ac.uk/~RDavies/arian/money.html>  
<http://www.ex.ac.uk/~RDavies/arian/emoney.html>

„A pénz múltja, jelene, jövője”, elektronikus pénzzel kapcsolatos információk, cikkek, konferencia anyagok, könyvek, linkek más forrásokhoz

<http://www.treas.gov/fincen/cybpape.html>

The Department of the Treasury, US: „Pénz a kibertérben”

<http://www.visa.com/cgi-bin/vee/nt/main.html>

VISA: elektronikus kereskedelem, elektronikus pénz, Visa Cash, Visa ePay

<http://www.marktwain.com/ecash.html>

Mark Twain International Markets, division of Mercantile Bank N.A.: információk a szolgáltatásokról, FAQ, cikkek

<http://nii.isi.edu/Info/NetCheque/>

NetCheque internetes fizetési rendszer, amit a Dél-kaliforniai Egyetemen fejlesztettek ki:

dokumentációk, anyagok (főként postscript formában), NetCheque demo, linkek más rendszerekhez

<http://gost.isi.edu/people/bcn/talks/network-payment-tutorial/>

Network Payment Tutorial: letölthető előadás fóliák

<http://www.fstc.org/> <http://www.fstc.org/projects/echeck/>

The Financial Services Technology Consortium (FSTC): pl. elektronikus csekk projekt – résztvevők (bankok, iparvállalatok, konzultációs és kutatási partnerek), tanácsadók, részletes programleírás, FAQ

<http://www.epf.net/>

Electronic Payments Forum (EPF): letölthető előadás anyagok (a találkozónál)

<http://www.onlinecheck.com/>

OnLine csekk rendszer: cikkek, ismertető

<http://www.fdic.gov/ffiec/training/links.html>

Federal Financial Institutions Examination Council: kutatási kitekintés – fizetési rendszerek, Internet bank, stb.

<http://www.clev.frb.org/research/com/pbcmtly.htm>

The Research Department of the Federal Reserve Bank of Cleveland: cikkek az USA monetáris politikájával és a nemzetközi vonatkozásokkal kapcsolatban, többek között: "Making Payments in Cyberspace" by Paul W. Bauer, 1995

<http://shum.huji.ac.il/jcmc/vol1/issue3/crede.html>

Journal of Computer-Mediated Communication: elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos anyagok, cikk az új internetes fizetési módszerekről

<http://www.netbanker.com/>

Online havi banki jelentések

<http://membrane.com/synapse/miguel.html>

„Electronic Money and the Gambling Business at the Internet” by Miguel Angel Gallardo

<http://www.sims.berkeley.edu/resources/infoecon/Commerce.html>

Hal R. Varian nevével fémjelzett weblap közgazdasági információkkal, a kereskedelemmel foglalkozó részről többek között digitális pénz, online bank

<http://robotics.stanford.edu/users/ketchpel/ecash.html>

Bibliográfia az elektronikus fizetéssel kapcsolatban, linkek más weblapokhoz

<http://dab.lit.uni-miskolc.hu/~toth16/cikkek/ecash1.html>

KiberDollár, az Internet-társadalom fizetőeszköze

<http://spike.fa.gau.hu/mgkar/ecash.hu.html>

Elektronikus pénz használata az Interneten, 1995, Heves Gábor

Az összeállítást készítette: Németh Ágota, Ph.D. hallgató, JPTE Közgazdaságtudományi Kar, Gazdasági Informatika Tanszék, e-mail: agota@ktk.jp.te.hu

# NEHÉZ MEGLENNI NÉLKÜLE



hyprnes

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

*További információért forduljon az újságáruhoz vagy a postaládájához.*



Magyarország legkedveltebb napilapja

# Agrárgazdasági felkészülés az Európai Unióhoz való csatlakozásra

*Eldölt az utóbbi néhány év legnagyobb bizonytalansággal járó kérdése: 1997 decemberében az EU Miniszterek Tanácsa döntött az új bővítési folyamat megkezdéséről. Ezt követően pedig a csatlakozásra leginkább érett 5 országgal megkezdődtek a tényleges csatlakozási tárgyalások.*

*Az EU kibővítésének mostani szakasza új fejezet az EU életében. Az EU most szembesül először azzal a nehezen feloldható dilemmával, hogy az eredetileg 6 országra (EK) tervezett intézményrendszere és döntési mechanizmusa teljes mértékben alkalmatlan egy 20 vagy 25 tagországra bővülő közösség igazgatására, nem is beszélve a nyelvi sokszínűségből eredő problémákra, vagy az újonnan csatlakozók egy főre jutó alacsony GDP-je miatti gazdasági és támogatáspolitikai feszültségekről.*

Magyarország számára történelmi esélyt nyújt a fejlett nyugat-európai integrációhoz való csatlakozás. A gazdasági átalakulás, majd stabilizáció inflációval, munkanélküliséggel, strukturális igazodással terhes éveit után a gazdasági növekedés új dimenzióit nyithatja meg számunkra Európa legnagyobb piacához való integrálódásunk, és ebből – megfelelő felkészülési szint mellett – agrárgazdaságunk is nyerhet.

A cél az, hogy a csatlakozás idejére agrárgazdaságunk mind a kül-, mind pedig a belpiacon versenyképesé váljon, az EU belső piacain kínálta lehetőségeket kihasználhassa, belső piacainkat a hazai termelés számára a nyílt versenytérp ellenére is meg tudja őrizni, természeti adottságainkat, különleges ökológiai potenciálunkat egy, a csatlakozásunk idején már 400-450 milliós piacra duzzadó közösség szintjén haszonnal kamatoztassa.

Az EU agrártermelői a fizetőképes belső piacon jelenleg jobb helyzetben vannak, mint a magyar agrártermelők. Az OECD szerint az 1996. évi bázison mért támogatottságbeli eltéréseket jól mutatja, hogy míg a magyar agrártermelés összevont támogatottsági mutatója (PSE) 14% volt, addig az EU 15-ök átlaga elérte a 49%-ot. (A magyar agrárgazdaság 1997-es támogatási egyenértéke a csökkenő exporttámogatás következtében 10%-ra mérséklődött, így nőtt a támogatottságbeli szakadék.) Ekkora támogatottsági színvonalkülönbséget áthidalni nyil-

vánvalóan nem lehet. Feltehetőleg ökológiai adottságaink, munkakultúránk, termelési tapasztalataink, ráfordításaink relatíve alacsony szintje nem is igényli a támogatottság, ill. a piacvédelem ilyen magas szintjét. Versenyképességünk megteremtése ill. színvonalának javítása azonban szisztematikus munkát követel. E célkitűzés elérését szolgálja a csatlakozásig érvényes agrárstratégia.

Az alapvetés fontos része, hogy tisztában legyünk néhány sarkalatos kérdéssel, különben kétségessé válik agrárgazdaságunk eredményes integrálódása, ill. integrálhatósága az EU-ba. Ilyen területnek számít pl.:

- a földnyilvántartás, ill. birtokviszonyaink rendezetlensége;
- a gazdálkodók, ill. piaci résztvevők transzparenciájának részlegessége;
- a feketegazdaság jelenléte;
- a gazdasági növekedés alacsony szintje;
- alapvető intézményi hiányosságaink.

A prioritások megválasztásához – a már felismert hiányosságainkon túl – komoly segítséget jelent az EU 1997. július 16-án átadott AGENDA 2000 c. dokumentuma, mely az egyes, ún. országvéleményeken túl ismerteti a Bizottság 2000-2006. közötti időszakra szóló reformelképzeléseit, támogatási prioritásait is, továbbá a támogatások alapját jelentő költségvetést.

A magyar agrárgazdaság felkészülésének értékelése kapcsán tudható, hogy jóllehet jelentős haladást értünk el az ún. Fehér Könyvben szereplő intézkedések átvételében, további felzárkózási lépésekre van szükség ahhoz, hogy a közösségi vívmányokat magába foglaló Acquis Communautaire-t zökkenőmentesen át tudjuk venni.

A Bizottság véleménye szerint megkülönböztetett erőfeszítéseket kell tennünk:

- az állat- és növényegészségügyre vonatkozó joganyag átvétele területén és ezen joganyag alkalmazása kapcsán, különös tekintettel arra, hogy a teljes jogú tagsággal az EU külső határainak védelmét szolgáló ellenőrzési és felügyeleti rendszert Magyarországnak kell majd működtetnie;
- az intézményi struktúra erősítése kapcsán, annak érdekében, hogy a Közösségi Agrárpolitika (CAP) időben bevezethető és alkalmazható legyen;

- az élelmiszeripari szektor további szerkezet-átalakítása, versenyképességének fokozása érdekében. Gondolva itt elsősorban a külföldi működő tőke által kevésbé favorizált elsődleges élelmiszerfeldolgozásra (malom-, húsipar stb.), ahol a modernizációs deficit az élelmiszerbiztonság szavatolásának kérdéseit is felveti.

A Bizottság megjegyzi továbbá, hogy az Acquis átvétele érdekében a magyar Kormánynak felül kell vizsgálnia az alkalmazott piacszabályozási gyakorlatot, az agrártámogatások rendszerét, valamint a strukturális politikai cél- és eszközrendszerét.

### Világ gazdasági környezet mint orientációs támpont

A világ mezőgazdasága átalakulóban van. Tőkekoncentráció, integrálódó termelés jellemzi az árutermelő agrár gazdaságokat, egyre nyilvánvalóbb a nagy tőkeerejű, a teljes termékpályát felölelő árutermelő egységek térhódítása, az ipari és kereskedelmi tőke behatolása a mezőgazdaságba. A nemzetközi piacokon, és különösen a magas önellátottsági szintet elért EU-ban a hangsúly a tömegtermelésről a minőségre, ill. a differenciált igényekhez való alkalmazkodásra helyeződött át. A számunkra legfrekvenciáltabb, és a fizetőképesség szempontjából is legígéretesebb piacunkon, az EU-ban a túltermelés kielezett versenyt eredményezett, ezért itt elsősorban hatékonyságjavulással lehet versenyben maradni. A hatékonyság alapkritériumai között pedig a kultúrák igényelte minimális üzemméret, a termeléskoncentráció és specializáció, az integrációs együttműködések elengedhetetlen kellek. Az igényesedő piac presszionálja a termelést, hogy környezetkímélő technológiákat alkalmazzon és egészséges táplálkozást biztosító termékválasztékot produkáljon. Ennek következtében felértékelődik a beltartalom, a kíméletes feldolgozás, a beltartalmi értékek megőrzését szolgáló technológiák alkalmazása.

Az 1995 óta életbe lépett GATT megállapodás az agrártermékek piacrajutását, az agrárpiacon védelmét, a belső és külső (export) támogatások nagyságrendjét alapvetően befolyásolja. A megállapodás kihat a támogatások szelektív kurtitása révén valamennyi tagállam – így Magyarország – külpiacon versenyképességére, belpiacának védettségére, de élenként hat a világ élelmiszerkereskedelmére is.

A protekcionizmus szintjének csökkenése és a világkereskedelem élénkítése révén Magyarország profitálhat a kereskedelmi szabályok változásából, hisz a világpiacon áruk egyértelmű emelkedése a magyar kivitelre is ösztönzőleg hat. A támogatási verseny gyengülése pedig mindamellett, hogy felszínre hozhatja a magyar mezőgazdaság komparatív előnyeit, globális méretekben könnyebb piacrajutást tesz lehetővé.

A tőlünk távoli, de a világpiacon és az agrárpolitika jövőbeli alakulását nem csak befolyásolni, hanem meg-

határozni képes amerikai gazdaságban erőteljes agrárpolitikai változások zajlottak le 1996-ban. Az USA ezredfordulóig érvényben maradó agrártörvénye értelmében csökken a gabonatermelés támogatottsága, megszűnik ill. leépül az állami intervenció, a monokultúrával szemben preferálttá válik a termelés diverzifikálása, megszűnik a területpihentetéssel történő termelés szabályozás. Ez a nagyfokú liberalizálás várhatóan befolyásolja az 1999-re várható WTO-megállapodás felülvizsgálatát is, de közvetett hatását tekintve, befolyásolhatja az EU közép- ill. hosszú távon érvényesülő agrárpolitikáját is.

Ebből a szempontból jelzésértékű, hogy az EU-ban 1996/97-ben 5%-ra csökkent a kötelező területpihentetés mértéke, és mérséklődött a kompenzációs kifizetés. Elvi megfontolásokból komolyan felvetik, hogy az 1992-es CAP reform következtében csökkenő belső (EU-n belüli) gabonaárak kompenzációs támogatásai – a növekvő világpiacon gabonaárak miatt – indokolatlanul magasak és az sem támogatható hosszabb távon, hogy a nagyméretű gabona, olajmag, fehérjenövény, ill. olajlentermelő gazdaságok ugyanolyan kompenzációban részesülhessenek, mint a kevésbé hatékony kisgazdaságok. Ez az ún. modulációs elv azt hivatott érvényre juttatni, hogy a kompenzációs támogatások kifizetését földterület nagysághoz, ill. állatállomány-méretekhez kell kötni a jövőben. Vagyis maximális méretet meghaladó nagyság felett – a Bizottság legújabb javaslata értelmében – nem járna támogatás. Emellett működne egyfajta tagállami differenciálási lehetőség is, melynek keretében mód nyílna a kompenzációs rendszer sugallta nyilvánvaló ellentmondások, igazságtalanságok kiküszöbölésére, arra, hogy ezentúl ne a gazdagabb, jobb adottságok között gazdálkodók kapják a nagyobb támogatást. (A Bizottság nyilvánosságra hozott reformjavaslatai több ponton is hátrányosan érinthetik a magyar agrárgazdaságot, ezért a reformcsomag tagállamok részéről történő fogadtatását, a reformelképzelések viták keresztjében való formálódását folyamatosan figyelemmel kell kísérnünk.)

Az EU a monetáris Unió küszöbére került. Az egyes tagállamok pénzügyi egyensúlyának, gazdasági paramétereinek – maastrichti kritériumok szerinti – megmértetése 1998-ban várható, ezért a tagállamok alapvető érdeke, hogy visszafogják az Unió költségvetésének növekedését. Az 1999-ben, első körben az EMU-ba bekezdülő gazdaságok nemzeti valutái – egymáshoz viszonyított – árfolyamának 1998. évi rögzítését követően, 2002-ben tér át a kiválasztott, ún. kemény mag a közös valuta (EURO) teljes bevezetésére. A külső körben maradó EU tagok viszont továbbra is megszorító költségvetési politikát kénytelenek folytatni, hogy bekerülhessenek a közös valuta védernyője alá.

E három hatás révén (a GATT Megállapodás, az USA és WTO liberalizációs nyomása ill. az EU restriktív gazdaságpolitikája következtében) csökkenő támogatottságú agrárgazdaság kialakulása várható Magyarországon

teljes jogú taggá válásának időszakára. Ez a körülmény felértékeli vélt vagy valós komparatív előnyeinket, vég-eredményben agrárgazdaságunk versenyképességét.

### Ágazati felkészülési menetrend

Reálisan úgy kalkulálhatunk, hogy az 1998-as kezdést követően minimum két év szükséges a csatlakozási tárgyalásokhoz. Ezt követhetik a tagállamok parlamentjeinek ratifikációs eljárásai, ami az eddigi tapasztalatok szerint 1,5-2 évet is igénybe vehet. Ebből következik, hogy a csatlakozásra 2002 előtt optimális körülmények között sem lehet számítani.

A felkészülési folyamat fontos állomása a pozíciós dokumentum – „position paper” – ágazati mélységű előkészítése.

A kormányzati egyeztetést és elfogadást követően formálisan is fel kell készíteni a brüsszeli Bizottságot a magyar álláspont elfogadására. Ezt követően a Bizottság betereszti a magyar álláspontot az Unió Tanácsának.

A procedura végső elemeként a Tanács megbízza a Bizottságot az EU és Magyarország közötti vita lefolytatására. Ez az ún. technikai konzultáció, amely becslések szerint akár fél évet is igénybe vehet.

Az egyeztetés végén záródokumentum készül a Tanács részére és a Tanács pozitív döntését követően esedékes a tagállami ratifikáció.

### Stratégiai hangsúlyok

A stratégia kialakításával és az előkészítéssel kapcsolatos feladatok sorát a következő főbb kérdéskörök köré lehet csoportosítani:

- A csatlakozás időpontjáig meg kell teremteni a stabil és versenyképes termelési és tulajdonosi struktúra kialakításának feltételeit, amelyek – a kapcsolódó intézményrendszerrel együtt – mindkét fél számára garanciát jelentenek az EU feltételrendszerének és szabályozásának teljesítésére („acquis communautaire”). Ez magában foglalja többek között a stabil tulajdon- és bérleti rendszert, a földjelzálog és földhitel intézményét.

- A birtokpolitikában – különböző pénzügyi konstrukciók alkalmazásával és a jogszabályi háttér megteremtésével – ösztönözni kell az ágazatonként ugyan jelentősen differenciált mértékű, de a versenyképesség megteremtő birtokkoncentrációt.

- Az agrárgazdaságot érintő pénzügyi támogatási konstrukciókat mind a GATT-, mind az EU-konformitási követelményei keretében – már a következő években is – igazítani kell az EU-ban erősödő regionális és strukturális orientációjú, a foglalkoztatást, a tájfenntartást, a környezetvédelmet is felvállaló gyakorlathoz. (Meg kell kísérelni, hogy már a csatlakozási felkészülés során re-

szesedést nyerjünk az Unió strukturális és regionális fejlesztését szolgáló alapjaiból.) Erre az előcsatlakozási folyamat támogatását célzó pénzügyi alapból régióink már 2000-tól támogatási összegeket hívhat le. Mindemellett el kell kerülnünk az EU ebbéli hibáit és nyilvánvalóvá kell tennünk jelenlegi, kényszerűsülte előnyeinket.

- Az agrárgazdaság helyzetének javítása érdekében már most célszerű megismerni az EU-ban alkalmazott támogatási projektek kidolgozásának feltételeit és metodikáját, hogy a csatlakozáskor már benyújtható, kész projektekkkel rendelkezünk.

- A csatlakozás időpontjáig önálló nemzeti agrárpolitikai kerettel kell számolni a piacsabályozás, a piacszerzés és a piacvédelem területén. A piacsabályozásban az agrárrendtartás intézményeinek kialakításában, az eszközrendszer alkalmazásában a nemzeti érdeket középpontba helyezve kellene kidolgozni a közelítés programját, annak érdekében, hogy amennyiben erre lehetőség mutatkozik, már a csatlakozás előtt is felhasználható legyen a mezőgazdaság fejlesztését szolgáló külső pénzügyi forrás. A termelők továbbra is piaci értékesítési szerveződéseinek kormányzati támogatása fontos feladat marad.

- A következő években kapcsolódni célszerű a nyugat-európai szabvány-és minőségkövetelményrendszerhez, fejleszteni kellene a különböző termékek minősítését és minőség-garanciáját nyújtó intézményi hátteret.

- A vidék lakosságát fel kellene készíteni a csatlakozásra és a teljes jogú tagság elnyerését követő időszak esetleges megpróbáltatásaira, ill. a kitérő piac nyújtotta lehetőségek igénybevételeinek technikáira.

Több tárcát érintő kormányzati feladat a statisztikai és információs rendszer harmonizációja:

- A Statisztikai Információs Rendszer sajátossága, hogy a tulajdoni átrendeződés után ágazataink valamennyi szektorában nehézségekbe ütközik a teljeskörűség elérése. Különösen az új magánszférában mutatkozik jelentős lemaradás az alapadatszolgáltatás megszervezése, az adatok begyűjthetősége és megbízhatósága tekintetében.

- Szektoroktól függetlenül az elkövetkező években ki kellene építeni az adatszolgáltatás ágazati-statisztikai információs rendszerét, amely tartalmában figyelembe veszi a vonatkozó EU-rendeletek előírásait és egységes követelményrendszerét.

\*\*\*

A fentiek – a kérdések széles körére és súlyára való tekintettel – mindenképpen szükségessé teszik az EU-val kapcsolatos agráradminisztráció lényeges megerősítését, modernizálását.

Szerzőnk az FM főtanácsosa

# Nemzetközi piacvezető cégek hazánk élelmiszergazdaságában

*A kilencvenes évek eleje óta egyre több világcég jelenik meg a magyar gazdaságban – benne az élelmiszer-gazdaságban is. Ahol e társaságok megtelepedtek, ott működésük révén átalakították az élelmiszervertikum struktúráját, az alapanyag-termeléstől a feldolgozáson és értékesítésen át a fogyasztásig. Szemléletmódjuk és gazdasági tevékenységük ismeretét éppen ezért igen fontosnak tartjuk.*

A fentiek kapcsán arra vállalkoztunk, hogy kérdőíves megkérdezések alapján képet nyújtsunk ezen óriásvállalatok motivációiról, céljairól és működési sajátosságairól. A kérdőív kérdésköreire kapott válaszokat a válaszadó társaságok élelmiszergazdaságban betöltött szerepe szerint csoportosítottuk. Négy kategóriát különítettünk el:

- mezőgazdasági termelő cégek;
- az élelmiszeripar elsődleges feldolgozó szektorának társaságai (pl. gyümölcs- és zöldségfeldolgozás, tejipar, húsipar, malomipar, cukorgyártás);
- az élelmiszeripar másodlagos feldolgozó szektorának társaságai (pl. sütőipar, édesipar, üdítőgyártás);
- élelmiszerkereskedelmi cégek.

A válaszadó társaságok kategóriánkénti megoszlását a diagram szemlélteti.

szintjéből következik, hanem abból, hogy a mezőgazdaságban igen csekély számban találkozhatunk nemzetközi tulajdonosokkal. E szektorban ugyanis az elérhető profithányad messzemenőig elmarad a feldolgozó- és értékesítő szektorokban realizálhatótól.

A kérdőív kérdéskörei a külföldi tulajdonos motivációira, a magyarországi tőkebefektetésének módzataira, a külföldi tulajdonos véleményére a magyar gazdasági környezetről, piaci szereplőiről, a piaci versenyről, a multinacionális cégek alapanyagtermelőkkel való kapcsolatára, illetve a K+F tevékenységükre vonatkoztak.

A 10 kérdéses kérdőívet postai úton juttattuk el 151 külföldi érdekeltségű vállalat vezetője részére. A kérdőívre 57 cég írásban válaszolt, 12 társaság vezetőjével pedig interjú készült.

A kérdőív kérdésköreire kapott válaszok alapján az alábbi következtetésekre jutottunk.

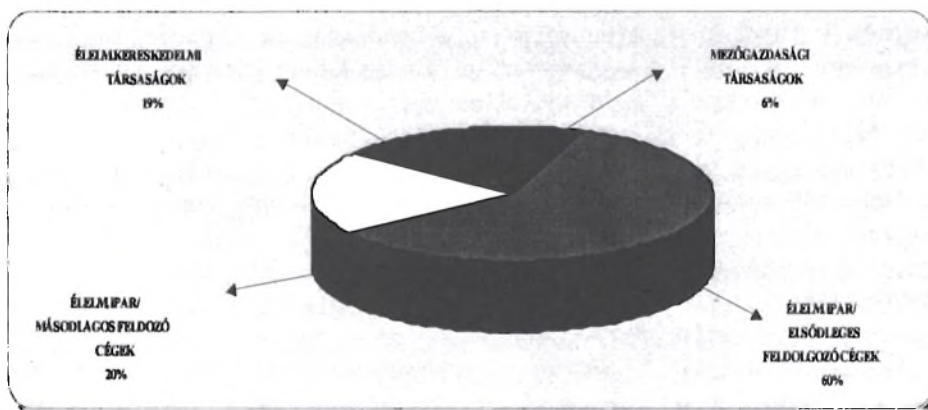
## A beruházások motivációi

A középkelet-európai régió országai közül hazánk élelmiszergazdaságát preferálták leginkább a nemzetközi befektetők. Ennek háttérében főként *politikai* és *gazdaságpolitikai* tényezők húzódtak meg.

- A mezőgazdaságban tevékenykedő külföldi érdekeltségű társaságok tulajdonosai számára leginkább a magyar agrárszféra *komparatív előnyei*nek (pl. a mezőgazdasági termékelőállítás költségelőnyei, a rendelkezésre álló viszonylag olcsó, de jó színvonalú munkaerő) kihasználása, ezzel a cég profitjának növelése

hatott ösztönzőleg az investíció mérlegelésekor.

- A *piacszerzést*, mint motiváló tényezőt szintén nagy gyakorisággal említették a válaszadók.



A válaszadók megoszlását szemlélve egyből kitűnik a mezőgazdasági társaságok alacsony részaránya. Ez viszont nem a válaszolási hajlandóság alacsony



- Akadt példa arra is, hogy az anyavállalat beruházási szándékának háttérében fellelhető volt egy esetleges magyarországi *regionális központ* kiépítése a középkelet-európai régió felé.

• Az élelmiszeripar elsődleges feldolgozó szektorának társaságai legnagyobb arányban a *piacszerzést*, ezzel a helyi értékesítési lehetőségek kiaknázását tartották leglényegesebb motivációnak.

- A hazai vállalatok *relative alacsony eladási árai* szintén vonzották e befektetőket, mivel a fejlett országok áraihoz képest jóval olcsóbban tudtak Magyarországon tulajdonhoz jutni.

- Az olcsó és jó minőségű nyersanyag beszerzését az alapanyagtermelés *komparatív előnyeire* alapozták. Ez a *financiális tényező* az *investíciók* latbavetésekor a legtöbb esetben *lényeges szempontnak* tűnt.

- Mindemellett a szektor egyes tulajdonosai *főltöbb fontosnak tartották a konkurenciával való lépéstartást*.

- Akadtak társaságok, amelyek a közép-kelet-európai régió tagországainak értékesítésre kitézött vállalat palettájából az adott magyar cég *technológiai szintjét* tartották leginkább megfelelőnek, így ez a tényező is *jelentős szerepet játszott* beruházási döntésük mérlegelésekor.

Pár cég nemzetközi tulajdonosa *motiváló tényezőként* említette meg a már jól bevált *külkereskedelmi (export) kapcsolatok*at.

Egyes *mezőgazdasági- és élelmiszeripari termékeinket* már ismerték a mai *külföldi befektetők*, mivel ezek *évtizedek óta* jelen vannak a fejlett országok piacain. Már a *rendszerátvitel előtti időszakban* is közel 1 *milliárd dollár értékben* exportáltunk *élelmiszert* ezen országokba. Ezt csak egy olyan ipar volt képes megtenni, melynek *termékei az alkalmazott technológia és annak higiéniaja alapján* megfelelőnek minősültek a fejlett országok piacain. A *mindenkori kormányzat* biztosította, hogy az *élelmiszeriparba* fejlett technológia kerüljön. A *gépi beruházások 70 százalékát nyugat-európai berendezések tették ki*, és az sem *elhanyagolható*, hogy 1990-ben a *feldolgozóiparon belül* az *élelmiszeripari termelőeszközök* voltak a *legfiatalabbak*. Ezek a *gépek nemegyszer ugyanattól a gyártótól származtak*, mint amelyeket a *külföldiek* használtak, így *sokszor ismerős is volt számukra az alkalmazott technológia*.

• Az *élelmiszeripar másodlagos feldolgozó szektorának társaságai* esetében a *legfontosabb beruházási indítékek* között *előkelő helyen szerepelt a helyi regionális piacok megszerzésének* eshetősége.

- Ezen szektor *nemzetközi tulajdonosai* között is *szép számmal* akadtak, akik a *privatizáció* keretében

*értékesített vállalat eladási árszínvonalát* találták *igen vonzó*nak.

- A *befektetési döntések háttérében* *megbújó* *motivációk* között *gyakran a konkurenciával való lépéstartás* igénye is *felmerült*.

- A *fentiek*en túl *néhány cég* *említést* tett a *magyar munkaerőállomány szellemi kapacitásainak gyors adaptációs képességéről*.

• Az *élelmiszerkereskedelmi cégek* *válaszadói* számára - az *előbbi két szektorhoz hasonlóan* - a *piacszerzés* lehetősége *igen lényeges* *motivumként* jelentkezett.

- Az *első*k között *beteleplülő nemzetközi cégek* számára *nem volt közömbös*, hogy a *magántulajdon és a piacgazdaság* sem *volt teljesen ismeretlen* a magyar vállalatok körében - *ellentétben a volt KGST tagországok többségével*.

Az *előzmények* még a *rendszerátvitel előtti időkből* *gyökerezethetők*. Az *1980-as évektől* a *vállalati gazdálkodási rendszer megváltozásával* *lehetőség* nyílt - *bár jóval szűkebb keretek között*, mint a *fejlett országokban* - a *vállalatok közötti verseny kialakulására*.

- *Egyes kereskedőhálózatok* a *közép-kelet-európai viszonyokról* Magyarországon *szereztek élményanyagot*. Ezzel a *tapasztalattal* *lépnek tovább és folytatják* *üzletmenetüket* vagy *építik hálózatukat* a *többi volt szocialista országban*. Ők Magyarországot *regionális központnak* *tervezik* a *közép-kelet-európai régióban*.

- A *konkurencia megelőzése*, illetve - a *később érkezők* esetében - *követése* e *társasági körben* is *meghatározó* volt.

Mindenekelőtt a *profitszerzés, a jövedelmező befektetési lehetőség kihasználása* *jelentkezett* a *legfontosabb* *motivációként* a *vizsgált külföldi érdekeltségű cégek* anyavállalatai esetében. Ezek a *vállalatok* *mindenütt* *jelen akarnak lenni*, ahol *profit* van, ahol *biztonságos* (politikai *biztonság*, *törvények által szabályzott gazdaság*) és *hosszú távon jövedelmező befektetési lehetőség* kínálkozik. Mivel *Közép-kelet-Európában* *leginkább* Magyarország (majd *Lengyel- és Csehország*) *tud* ezeknek a *feltételeknek* *megfelelni*, *nem csoda*, hogy *sok nemzetközi cég elsőként* *választja hazánkat* *befektetési célpontként* a *régióban*.

## A beruházások formája

A *multinacionális társaságok* *dollármilliárdokat* fordítottak *tulajdonvásárlásra*, és *igen sokat* *költöttek* *fejlesztő- és korszerűsítő*, *esetenként zöldmezős* *beruházások* formájában (*élelmiszerkereskedelem*) a *magyar élelmiszergazdaságra*. A *tőkegyesülés* révén a *magyar cégek* *beépülnek* a *nemzetközi vállalatok hálózataiba*, ezzel *politikai előnyt* *szerezve* Magyarországnak az *Európai Unióhoz* *való csatlakozáshoz*.

A válaszok alapján a nemzetközi cégek magyar élelmiszergazdaságba irányuló beruházásait két fő szempont szerint különítettük el: a befektető cég típusa, valamint maga a beruházás típusa szerint.

• *A befektető cég típusa*

A befektető nemzetközi cégek szakmai-, illetve portfólió-beruházóként jelentkeztek az élelmiszergazdaságban. A szakmai befektetők az adott vállalatban szerzett tulajdonjogot az irányítás és ellenőrzés megszerzésére használják, míg a portfólióberuházók az adott cég értékpapírjainak megvásárlásával az előbbiekre nem fektetnek túl nagy hangsúlyt, ők csupán a tőkehozá-dék nagyságában érdekeltek.

Az általunk képzett négy kategóriába sorolt cégek közül kettőben, a mezőgazdasági cégek körében és az élelmiszeripar másodlagos feldolgozó szektorában a válaszadó társaságok egytől egyig szakmai befektetők fennhatósága alatt működnek.

Korántsem mondható ez el az élelmiszeripar elsődleges feldolgozó részlegéről. Itt ugyanis számos pénzügyi investortcsoport is megvetette a lábát.

A kereskedelmi szféra nemzetközi tulajdonosai túlnyomórészt szakmai befektetők, fehér hollóként viszont akad példa a portfólióberuházók jelenlétére is.

• *A beruházás típusa*

A külföldi beruházások mind a mezőgazdaságban, mind pedig az élelmiszeripar két szférájában leginkább az adott cég privatizálásában manifesztálódtak. A nemzetközi piacvezető cégek további investíciói a már meglévő kapacitásaik fejlesztésére és korszerűsítésére irányultak. Mindhárom szektorban akadtak persze rendhagyó esetek, mikor a külföldi tulajdonos igen nagy értékben ruházott be a „zöldmezőre”. Ez a forma viszont nem jellemző e körre.

A zöldmezős beruházások leginkább az élelmiszerkereskedelmet érintették. Egyre több, szebbnél szebb élelmiszeráruház épül, melyeknek háttérében multinacionális cégek állnak. E társasági körben a privatizáció mint tulajdonszerzési forma jóval ritkább, mint az előző három szektorban.

(A privatizációs korszak lényegi befejeztével napjainkban már a fejlett országokban jellemző akvizíciós tulajdonváltás kerül előtérbe.)

---

## Nemzetközi piacvezető cégek és a magyar gazdasági környezet

---

Amint az a válaszokból is kiderült, a nemzetközi vállalatok magyar gazdasági környezettel szemben támasztott igényében és megítélésében újra különbséget kell tenni a szakmai, illetve a pénzügyi befektetők között. A szakmai beruházók tartósan, hosszú távra rendez-

kednek be, kivárájk, hogy a magyar gazdasági környezet hozzájuk igazodjon – miközben integrálódnak az adott ország struktúrájába. Jólal toleránsabbak a gazdasági anomáliákkal szemben, mint a pénzügyi befektetők, akik számára a befektetés rövid távú megtérülése a legfontosabb tényező. Természetesen a szakmai befektetőket is zavarja a rövid távú gazdasági bizonytalanság, de ha tendenciájában pozitív előrehaladást észlelnek, akkor nem rendül meg a bizalmuk Magyarországgal szemben. Mint ahogy már volt róla szó, mind a szakmai, mind pedig a pénzügyi befektetők számára a politikai biztonság az a tényező, melynek hiányában nem szívesen tevékenykednek egy adott ország területén. Emellett a kiszámíthatóság és a gazdasági rend megléte rendkívül jelentős számukra egy ország megítélésében.

• *Infrastruktúra, technológiai fejlettség*

Az élelmiszeripar elsődleges és másodlagos szektorában, valamint az élelmiszerkereskedelemben a válaszadó leányvállalatok tulajdonosai általában elégedettek, illetve megfelelőnek ítélik meg a magyar élelmiszergazdaság technológiai fejlettségét és az infrastrukturális viszonyokat.

A mezőgazdaságban megtelepedett nemzetközi cégek már korántsem nyilatkoztak ilyen pozitívan saját szférájuk helyzetéről, a fenti ismérveket jó esetben csupán „még éppen elfogadhatónak” tartják.

• *A piac szereplői*

A válaszadó társaságok túlnyomórészt mind a négy kategóriában élesen bírálták a magyar piaci erkölcsöt.

– A mezőgazdasági cégek és az élelmiszeripar elsődleges feldolgozószektorának vállalatai a fizetési fegyelmet nem igazán tartják megfelelőnek hazánkban. Az elsődleges feldolgozó cégek tulajdonosai közül páran a feketegazdaság nagyarányú elterjedését sérelmezik leginkább, míg mások az elmúlt időszakban bekövetkezett csődhullámot tartják elfogadhatatlannak.

– A másodlagos feldolgozók szintén rossz szemmel nézik az esetleges késedelmes fizetéseket, és pár cég itt is említést tett a virágzó feketekereskedelem negatív hatásairól. A szektor vállalatainak válaszaiból arra is fény derült, hogy a piaci részarány növelése érdekében esetenként nagy mennyiségű fekete pénzek jelennek meg a piacon, ami az árképzésre is kivetíti hatását.

– Az élelmiszerkereskedők körében a gyenge fizetési fegyelem, a feketepiac és egyes konkurens cégek árpolitikája jelenti a legnagyobb problémát.

Mindezek ellenére a megkérdezettek jó része bizik abban, hogy ez az inkorrekttség országunkban hamarosan csökkenni fog.

• *Szabályozórendszer*

A négy kategória válaszadó cégei számára egyaránt nagy probléma hazánk restriktív politikája,

ugyanis e társaságok – mint bármely cég – a kereslet-növelő gazdaságpolitika hívei, így igen érzékenyen érinti őket a vásárlóerő csökkenése.

Az élelmiszeripar elsődleges és másodlagos szektorának vállalatai közül többen megemlítették, hogy a magyar szabályozórendszer (főként az adórendszer) igen gyorsan változott az elmúlt években, ami miatt rendkívül nehéz hosszú távra tervezni. A jogszabály-változások időnként hátrányosan érintették e cégeket.

• *Piaci verseny*

A piaci versenyről szinte egybehangzóan vélekedtek a válaszadó cégek. A magyar élelmiszerpiacon igen éles konkurenciaharc uralkodik. Majdnem minden iparágban erős verseny alakult ki az itt lévő nemzetközi cégek között is.

Az élelmiszeripar elsődleges szektorának válaszadói közül viszont egyesek termelése az adott termékcsoport esetében a piac több mint 90 %-át lefedi. Ezen esetekben nem igazán lehet konkurenciaharcról, illetve versenyről beszélni, ezeknek a társaságoknak abszolút piacvezető szerepük van a saját területükön Magyarországon.

---

#### Kapcsolat az alapanyagtermelőkkel, beszállítókkal

---

(E kérdéskör értelemszerűen az élelmiszeripari és kereskedelmi társaságokra értelmezendő.) A nemzetközi társaságok Magyarországon főként a hazai alapanyagtermelőkre és beszállítókra támaszkodnak, viszont a minőségi követelmények, valamint a szállítási határidő pontos betartását minden partnerüktől megkövetelik.

• *Az élelmiszeripar elsődleges feldolgozó szektorában* a válaszadó társaságok számos esetben igen szoros kapcsolatot építettek ki a magyar alapanyagellátókkal. Karakterisztikus továbbá, hogy e kör tagjai törekednek alapanyagtermelőik integrálására. Egyesek a nyersanyagtermelést előre finanszírozzák, míg mások a jobb minőségre való ösztönzés céljából felemelték a felvásárlási árakat. A kedvezményes kamatozású hitel nyújtása és a termelési előlegek folyósítása szintén nem ritkaság. A szektorban arra is akadt példa, hogy az adott cég az alapanyagtermelésben is tulajdonjogot szerzett.

Nem jellemző ugyan, de a válaszokból kiderült, hogy egyes társaságok az alapanyagtermelés elégtelen mennyiségi vagy minőségi volta miatt import nyersanyag vásárlására szorultak.

Sajnos a mezőgazdaság egyes területein a piacos árutermelés csírái sincsenek meg, hiányzik a mezőgazdasági árutermelés múltja. A termelők egy részében még mindig él a paternalizmus utáni vágy, és ellenérzést szül bennük, ha az áruátvevő cég megmondja,

hogy mit és hogyan termeljen, mikorra és milyen volumenben, minőségben, és esetleg kiszerezésben szállítson. A nemzetközi piacvezető cégek tulajdonosai viszont bíznak abban, hogy előbb vagy utóbb hazánkban is kialakul a piacentrikus mezőgazdasági termelés.

Egyes cégek szigorúan minősítik beszállítóikat – úgy a külföldieket, mint a hazaiakat –, és csak az általuk meghatározott minőségben, mennyiségben és időben veszik át az alapanyagokat.

• *A másodlagos feldolgozók* szintén a hazai nyersanyagokat preferálják, bár a termelés kvalitásától függetlenül pár társaság nagy tételben dolgozik import alapanyagokkal, mivel ezek (pl. kakaó) nem igazán szerezhetők be Magyarországon.

• *Az élelmiszerkereskedők* – az előbbi két szektorhoz hasonlóan – ugyancsak előnyben részesítik a magyar terméket, bár beszállítóik kisebb-nagyobb hányada az országhatárokon kívül eső területről hozza az árut. Egyes társaságok a beszállítókkal éves szerződést kötnek, segítenek az éves kapacitás lekötésében.

---

#### A leányvállalatok K+F tevékenysége

---

A kérdés kapcsán fény derült arra, hogy a hazai leányvállalatokra nem jellemző a K+F tevékenység. Általában maga az anyavállalat, vagy egy-egy funkcionális alközpont feladata, hogy a szükséges kutatásokat az egész vállalatbirodalom számára elvégezze. A fejlett információs technológiát és rendszert is az anyavállalat – illetve az arra kijelölt funkcionális alközpont – adaptálja a leányvállalatok számára.

*A válaszadók túlnyomó része „karakterikus nem”-mel válaszolt az önálló kutatási és fejlesztési tevékenységgel kapcsolatban.*

Ellentétes példára csak két szektorban akadtunk. Ezek a másodlagos feldolgozók és a kereskedők közül kerültek ki. A K+F tevékenység viszont mindkét szektorban csupán a honi igények kielégítésére irányul.

A példákból kiderül, hogy a magyar leányvállalatok, ha végeznek is K+F tevékenységet, azt csak a saját részükre, illetve a hazai fogyasztók ízlésére teszik. A válaszadó cégek közül egy esetben sem számoltak be arról, hogy a magyar leányvállalat mintegy funkcionális alközpontként a teljes konszern számára végeznék e tevékenységet.

---

#### Az anya- és a leányvállalatok kapcsolata

---

Az anya- és leányvállalat közti kapcsolatról igen különböző színt festettek a vizsgált társaságok. *Voltak,*

akik rendkívül szoros kapcsolatról, míg mások laza illeszkedésről számoltak be. Az élelmiszergazdaságban az anya- és leányvállalatok kapcsolatrendszere leginkább az adott vállalatkomplexum jellemző vonása, éppen ezért az általunk felállított négy szektor cégeinek strukturális felépítését nem érdemes kategorizálni, példázatokot viszont célszerű megemlíteni.

A világ egyik legnagyobb élelmiszertermelő cégének minden egyes leányvállalata (így a magyar is) önálló egységként szerepel, a munkamegosztás nem jellemző az anyavállalat és az érdekeltségei között. Ettől függetlenül havonta jelentési kötelezettségük van a közvetlen tulajdonos felé. Ezeket a részletes költségre, bevételre és működésre vonatkozó kimutatásokat a közvetlen tulajdonos összesíti, majd továbbküldi az anyavállalat központjába. Így az anyavállalat havonta értesül a konszern tevékenységéről, költség- és jövedelemviszonyairól.

Egy másik nemzetközi konszern magyarországi gyáregységei teljesen önállóan működnek, csupán a közvetlen tulajdonos, illetve a regionális alközpont játszik szerepet a stratégiai döntések meghozatalában. A munkamegosztás itt sem jellemző. A nagyobb tételű beruházások illetve szerződéses esetén a regionális központhoz kell fordulniuk a leányvállalatoknak.

Ellentétes példa is akad, ahol az anyavállalat és érdekeltségei szoros termelési kooperációban állnak. Más társaság tervutasításokat ad ki leányvállalatainak, melyeket az adott egységeknek teljesíteniük kell. Az érdekeltségek szükség szerint engineering segítséget vehetnek igénybe az anyacégtől.

A magyar gazdaság, benne az élelmiszergazdaság nemzetközivé válását, nem érdemes úgy felfogni, hogy ez jó vagy rossz jelenség. Tény és realitás, hogy ezek a világcégek hazánkban is megvetették lábukat, magukkal hozva mind pozitív, mind pedig negatív hatásait.

Mivel az ittlétük adott, ehhez kell alkalmazkodnunk, mint ahogyan nekik is a magyar viszonyokhoz.

A nemzetközi piacvezető cégek a profitjuk maximalizálására törekvő szervezetek, lépéseiket, terjeszkedésüket végső soron mindig ez motiválja.

Tőkéjük működtetése révén igen rövid idő alatt átforgatták a privatizált vállalatok struktúráját, és a velük kapcsolatban álló alapanyagtermelő, beszállító és szolgáltató szférát. Elért eredményeik nemcsak az adott leányvállalatra, hanem az élelmiszergazdaságra, ezáltal a magyar gazdaságra is kivetítik hatásukat. Jelenlétük és szerepük növekedése méginkább elkerülhetetlenné válik Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozásakor.

#### Irodalom

- Alvics J. (1994): *A külföldi tőke megjelenése a magyar élelmiszergazdaságban*. Agrárgazdasági Kutató- és Informatikai Intézet, Budapest, 1994. január, 40-42.
- Bagóné Jehoda R. (1995): *A nemzetközi kereskedelem és működőtőke áramlás világgazdasági jelentősége és a fejlődő országok tapasztalataiból levonható magyar vonatkozású következtetések*. Kandidátusi értekezés.
- Kaderják P. (1996): *A hazai közvetlen külföldi befektetéseket meghatározó tényezőkről - egy kvantitatív elemzés*. Közgazdasági Szemle XLIII. évf. 1996. december, 1072-1087.
- Lakner Z. (1994): *A versenyképesség és a külföldi tőkebevonás néhány összefüggése a magyar élelmiszeriparban*. Ipar-Gazdaság, 1994. 12. sz., 23-39.
- Mohácsi K. (1995): *A magyar élelmiszerkereskedelemben átalakulás*. Európa Fórum, V. évfolyam, 1. sz. 1995. március, 3-19.

Szerzőink:

Dr. Ph.D. habil Lehota József  
egyetemi docens, tanszékvezető, GATE  
Szűcs Judit levelező Ph.D. hallgató, GATE

# TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

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

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

KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!

# Milyen lesz a XXI. század elejének élelmiszerfogyasztója?

*A Promar International Strategic Marketing Business Consultancy tekintélyes angol cég részletes prognózist készített arról, hogy milyen lesz az előttünk álló évtized új típusú fogyasztója és ennek alapján ad stratégiai útmutatást az élelmiszergyártóknak, kereskedőknek és márketing szakembereknek. Az FM AMC közreműködésével a tanulmány összefoglalója elkészült és hozzáférhetővé vált minden érdeklődő szakember számára.*

Az ízlés és az étkezési szokások tekintetében Európa nem egységes. Az európai integráció következtében úgy tűnik ugyan, hogy a nemzetek közötti különbségek halványulnak, de az európai élelmiszerpiac továbbra is igen diverzifikált marad. A fogyasztók életstílusa változóban van, a hagyományos étkezési módok erodálódnak, de mindez eltérő ütemben történik Európaszerte.

Számos jelentős befolyásoló tényező van hatással az élelmiszerpiacra, melyek új ízeket és étkezési szokásokat eredményeznek.

Az élelmiszerpiacon a változás irányába mutató legnyilvánvalóbb jelzések ma a következők:

- öregedő népesség,
- az egyfős háztartások számának növekedése,
- növekvő mértékű törődés az egészséggel,
- változó foglalkoztatási struktúra,
- gyors technológiai fejlődés,
- a nemzetközi utazások bővülése,
- a média növekvő szerepe.

Ezek az erők fogják befolyásolni az élelmiszer-termelők számára azt a változó környezetet, amelyben 10 év múlva működni fognak.

## A fogyasztók egyre céltudatosabbá válnak

„Fogyasztói forradalom” zajlik Európa-szerte. Az úgynevezett „*belenyugvás korszakának*” vége. A fogyasztók kezdenek teljesen tisztában lenni jogaikkal és azzal, hogy miként érvényesítsék azokat a cégek nem megfelelő magatartásával és szolgáltatásaival szemben.

Ez az új erkölcsi igényesség problémákat okoz azon vállalatoknak, melyek nem felelnek meg a vára-

kozásnak a környezetvédelem, a termékminőség és a szolgáltatások színvonala tekintetében. Ebből következik, hogy a vállalatok nem engedhetik meg maguknak azt, hogy lebecsüljék a fogyasztókat és azok fellépésének erejét.

A vállalatoknak különös figyelmet kell fordítaniuk magatartásukra és meg kell találniuk azokat a csatornákat, amelyeken keresztül könnyen és hatékonyan kommunikálhatnak a fogyasztókkal.

## A változó nemzetállami identitás

A nemzeti identitás eddig fontos szerepet játszott az emberek ízlésének, attitűdjének – végül is viselkedésének – formálásában Európában. Ma azonban az emberek úgy érzik, hogy elvész a nemzeti identitásuk, amit több tényező idéz elő:

- A jóléti állam visszavonulásával az emberek kevésbé hazafiasak, az állam kevésbé védi meg őket, gondoskodik róluk.

- A növekvő mobilitás és a külföldi utazások könnyebbé válása az embereket utazásra, sőt idegen országban történő letelepedésre bátorítja.

- Az EU fejlődése, a nemzeti határok leomlása.

- Az emberek kevésbé fognak kötődni egy országhoz.

- A magukra-hagyatottság a bizonytalanság érzetét fogja kelteni és ezáltal *megfontoltabban vásárolnak*.

- Nagyobb lesz a hajlandóság arra, hogy külföldön éljenek, magukkal víve étkezési szokásaikat, és így *erodálódnak fognak az ízlésbeli, étkezési szokásokban meglévő nemzeti különbségek*.

Mivel a regionális ízek és étkezési szokások hangsúlyozottabbá válnak, az élelmiszergyártóknak lehetőségük nyílik a regionális igényeket kielégítő termékek kifejlesztésére.

### • A szociális változások hatásai

A gazdaságban végbemenő változások (a foglalkoztatási bizonytalanság, az otthoni munkavégzés elterjedése, az időszakos munkanélküliség állandósulása, a létbizonytalanság, a jövedelmek kiszámíthatat-

lansága) új tendenciákat alakítanak ki az élelmiszerfogyasztás területén is.

- Kevesebb lesz az *elkölthető jövedelmük* és ez hatni fog az étkezési szokásokra is.

- Mivel mind a tehetősök, mind a szegények szorongani fognak a jövedelemszerzés jövőbeli bizonytalansága miatt, nagy lesz a kereslet az *olcsó és kiadós* termékek iránt. Az „értéket a pénzért” szempont fontosabb lesz.

- Az embereknek növekvő mértékben kell takarékoskodniuk nyugdíjukra és egészségügyi ellátásukra, ez *stabilizáló tényező* lesz és csökkenteni fogja az élelmiszerre költendő jövedelmet.

- Az álláshalmazok és a szerződéses dolgozók, akik állandóan mozgásban lesznek, nagyobb mennyiségű *gyorsételt, harapnivalót és kényelmet nyújtó élelmiszert* fognak fogyasztani, tehát az ezeket előállító szektor jelentősen fejlődni fog.

- Az otthon dolgozók inkább *hajlanak majd arra, hogy esténként ne otthon étkezzenek* és lehet, hogy a jelenlegi kínálattól eltérőt fognak keresni.

*Megszűnik az étkezés rutinjellege, a változó foglalkoztatási struktúra miatt.* Mivel rendszeresebben fognak munkahelyet változtatni, jobban ki lesznek téve annak, hogy eltérő kultúrájú emberekkel találkozzanak, ami viszont hatással lesz ízlésükre, étkezési szokásaikra.

### Jobban odafigyelnek az egészségre

Az emberek egészség-tudatossága Európa-szerte növekszik és ennek elmélyülésével az egészség megőrzése egyre fontosabb szemponttá válik.

- Megváltoztatják az étrendjüket és az alacsony só/zsír tartalmú, alacsony koleszterolszintű termékeket vásárolják. Ezen termékek sikerének mértéke nagymértékben a minőségüktől függ. A javuló minőség és az életstílus változásából következő növekvő egészségtudatosság következtében ezen termékek piaca kétségtelenül növekedni fog.

- A fittséggel kapcsolatos attitűdök szintén forradalmi változáson mentek át. Mivel egyre nő az ülőmunka aránya, a fogyasztók ma már látják, milyen fontos a rendszeres napi testmozgás.

- Elfordulás tapasztalható az olyan szélsőségektől, mint a diéta, a fogyókúra, és egy kiegyensúlyozottabb étrend nyer teret, különösen Észak-Európában.

A fogyasztói irányzat szerint az emberek törekednek az egészségesebb életmódra és ismerik a betegségmegelőzés fontosságát:

- növekszik a vegetáriánusok száma;  
- az organikus/bio-élelmiszerek népszerűsége növekszik;

- a funkcionális (egészséget szolgáló) és magas tápértékű élelmiszerek megjelenése, az emberek életstílusuk egyre kiszámíthatatlanabbá válik és kevesebb időt

szánnak az ételek elkészítésére, így egyre többen fordulnak a szóban forgó termékek felé, hogy kiegyensúlyozott étrendjük legyen;

- a gyógynövény, a homeopátiás és egyéb az alternatív gyógyszerek fogyasztásának növekedése;

- az emberek mindinkább az öngyógyítás természetes formáit alkalmazzák, mivel az állami, egészségügyi támogatás csökken és nő az egyének egészségükért vállalt felelőssége;

- növekszik a vitaminok és az ásványi anyagok, valamint egyéb étrend-kiegészítők iránti kereslet.

### Az életminőség átértékelése

Az életminőség Európa-szerte jelentős átalakuláson megy át a gazdasági és társadalmi szerkezet változásai miatt.

#### • Változó prioritások

Eddig az élet központjának hagyományosan a munkát tekintették, különösen a legjobban iparosodott észak-európai országokban. Jelenleg az emberek attitűdjei változóban vannak és sokan már nem így gondolkodnak: *most minőséget és nem mennyiséget* akarnak. Másfelől változni fognak az emberek táplálkozási szokásai. Azért, hogy több legyen a rendelkezésükre álló szabadidő, növekvő mértékben fogják igénybe venni pl. a vendéglátóipari szolgáltatást és a házhoz szállítást.

#### • Bizonytalanság

Az Európa-szerte magas munkanélküliség és a csökkenő állami juttatások miatt a fiatalabb generációnak növekvő bizonytalansággal kell szembenéznie. Minthogy a jóléti állam visszavonulása egész Európára jellemző, az embereknek nagyobb felelősséget kell vállalniuk jövőjükért és jövedelmük nagyobb részét kell nyugdíjra és egészségügyi ellátásra fordítaniuk.

A bérek közötti növekvő egyenlőtlenség táplálja azt a jelenséget, hogy a gazdagok gazdagabbakká, a szegények szegényebbekké válnak. A tehetősök életszíntvonalára javul. Miután megvannak az anyagi eszközeik a magán egészségügyi ellátásra és a nyugdíjpénztári befizetésre, a tehetősök meg fogják tartani magas életszínvonalukat. Ezzel szemben a szegények növekvő mértékben fognak szenvedni a szakmai elégedetlenségtől és a bizonytalanságtól.

A következő irányzatok kialakulására kell számítani:

- Akkor, amikor a munka és a szabadidő összeütkezésbe kerül, egyre fontosabb, hogy az emberek a *szabadidőt értékesse* tegyék. Ez ösztönözni fogja a kényelmesebb és élvezetesebb vásárlási formákat, mint például a home shopping, bolti kóstolás, valamint a friss, konyhakész étel-alkotóelemek vásárlása.

- Az étkezésben az emberek megtalálják az *örömet*.

- Az étel és az étkezés *kiegyensúlyozó tényező* lesz az emberek étrendjében, életformájában.

- A *különböző vendéglátóhelyeken történő étkezés*, mint szabadidős tevékenység, fontosabbá válik.

## Nagyobb fogyasztói elvárások

### • *Értéket a pénzért*

Az érték keresése az egyik legteljesebb tendencia, amely korunk fogyasztójának vásárlási szokásait alakítja.

Csábító az a feltételezés, hogy az alacsony ár megfelel a fogyasztók értékigényének, de az *ár nem egyenlő az értékkel* és a vásárlási döntés e két tényezőjét külön kell kezelni. Az utóbbi években a fogyasztók igényeinek és attitűdjeinek megváltozásával új értelmet kapott az „értéket a pénzért” kifejezés, azaz a jó vétel fogalma. Bár sokak számára az ár még mindig fontos, a fogyasztók tehetősebbé válásával többé már nincs kiemelkedő szerepe, mert az európai fogyasztók egyre inkább ár- és érték tudatosává válnak.

A minőség előtérbe kerülése és a termékdifferenciálás Európa-szerte a márkatermékek értékesítésének növeléséhez vezetett. Az utóbbi tíz évben a fogyasztók növekvő mértékben fogadják el a kereskedelmi márkákat. Határozott tendencia, hogy az iskolázottabbak és a tehetősebbek is kezdik elfogadni a kereskedelmi márkájú termékeket. Ők azok, akik elolvassák a címke szövegét, és a legkevésbé vannak meggyőződve arról, hogy az adott áru „márka” minőségű. Miután a fogyasztók fejében a kereskedelmi márkával ellátott termékek a márka szintjére emelkedtek, ki kell elégténiük a márkával szembeni várakozásokat.

### • *Az ár, a minőség és a szolgáltatások összefüggése*

Egyre világosabbá válnak tehát a következők:

- Az ár nem szükségszerűen egyezik az értékkel. A termékminőség egyre fontosabbá válik és *szigorú minőségellenőrzésre* lesz szükség.

- A fogyasztók a jó vétel érdekében körültekintően fognak választani és készek lesznek *vegyesen márkás és kereskedelmi márkájú termékeket* vásárolni.

- A termelés *rugalmassága* meghatározóvá válik, mert a fogyasztók speciális igényeket kielégítő termékeket fognak keresni, ugyanakkor a termelés gazdaságos méretét meg kell tartani ahhoz, hogy a költségek alacsony szinten maradjanak.

- A szolgáltatások köre és minősége *fontosabb fogyasztói szemponttá* válik.

## Lojalitás

Ha az, amit a fogyasztók keresnek, az érték, akkor az, amit a gyártók és kiskereskedők meg akarnak szerezni, az minden bizonnyal a fogyasztók lojalitása. Elvár-

ható-e tehát a lojalitás a fogyasztóktól? A lojalitás nemcsak a gyártók/kiskereskedők túlzott várakozása-e?

Nem, mert a gyártók és a kiskereskedők csak akkor várhatnak lojalitást a fogyasztóktól, ha valamit adnak azért cserébe. Vagyis amikor a lojalitásról beszélünk, akkor elkerülhetetlenül szembetaláljuk magunkat egy sor fogyasztói várakozással. Megjelenik előttünk a hatalmas, rendkívül magas igényeket támasztó fogyasztó, aki sokkal többet akar kevesebbért: mert állandó az igény az értékre, de ez sem elég a lojalitáshoz – az többé kerül.

### • *Márkahűség*

A gyártók márkamenedzserei nehéz harcot vívnak azért, hogy kiszolgálják a nagyobb értéket nyújtó termékek iránt megnövekedett fogyasztói igényt, miközben a fogyasztók egyre kevésbé hűségesek a márkához és láthatóan egyre szeszélyesebben döntenek. Ugyanakkor a kiskereskedői ravaszság csak súlyosbítja helyzetüket. A fogyasztói lojalitás csökkenésével a kereskedelmi kapcsolatok menedzsmentje kerül előtérbe a versenyképes differenciálás megvalósítására.

A márkahűség kialakításáról és megtartásáról az élelmiszertermelők nem mondhatnak le. A következő tíz évben a mai fiatalok még kevésbé lesznek lojálisak. Az eddig kifejlesztett, meghatározó márkák sora erodálódik, mert a fogyasztók eddig soha nem látott, széles áruskálából választhatnak.

### • *Hűség az üzlethez, az áruházhoz*

Miközben dúl a csata a különféle üzletekben a márkahűségért, a kiskereskedők között is harc folyik a vásárlók lojalitásáért. Európa-szerte terveket készítenek a fogyasztók lojalitásának elnyerésére, de azok sikere korlátozott.

Mivel a fogyasztók készek alaposan szétnézni azért, hogy megtalálják azt, amit akarnak, a lojalitásuk megnyerése egyre nehezebb feladat. A fogyasztói hűség olyan kapcsolat kialakítását jelenti, amelyet a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatás vagy jutalom támaszt alá.

Biztosan állíthatók a következők:

- A *márkahűségben* már sem a gyártó, sem a kiskereskedő nem lehet biztos. Ez a jövőben még bizonytalanabbá válik.

- A márkahűség megszerzésének kulcstényezője a *kiváló minőségű áru és a jó vétel* lesz.

- Az áruházhoz hű fogyasztók táborának megtartása egyre nehezebb lesz. A fogyasztók lojalitásának elnyerésére a vásárlást élménnyé tevő, *magas színvonalú szolgáltatásra és kiszolgálásra* lesz szükség.

A kiszolgálás gyorsasága, kényelme és az azonnali fogyasztás

A disztribúció a versenyelőny megszerzésének a kulcsa abban a környezetben, amelyben a fogyasztók egyre igé-

nyesebbek, és elvárják, hogy ott és akkor vásárolhassanak, illetve fogyaszthassanak, amikor és ahol akarnak.

Manapság a fogyasztóké a hatalom. Az elégedetlenség alacsonyabb ingerküszöbe mellett mind a termelőknek, mind a kiskereskedőknek nagyobb várakozásokat kell kielégíteniük. A fogyasztói életstílus változásával a vásárlók várakozásai növekednek és a kényelem magasabb szintjét igénylik.

- *Vásárlási szokások és a kényelem iránti igény*

Valószínű, hogy a nagy szupermarketek, élelmiszer-áruházak és hipermarketek a jövőben már nem fognak meghatározó szerepet játszani az élelmiszer-kiskereskedelemben, mivel az emberek kevesebb időt fognak szánni a bevásárlásra. Friss és kényelmet nyújtó élelmiszerek beszerzése, valamint szükség- és impulzusvásárlás esetén helyi kiskereskedők fogják kielégíteni a fogyasztók növekvő igényeit. Az ilyen igényeknek megfelelő üzletek – a kényelmes vásárlást biztosító, a lakóhelyhez közel lévő boltok, szupermarketek – a törvények által megengedett, leghosszabb nyitvatartási idővel fognak működni.

Hangsúlyt kapnak a snack-típusú és a friss élelmiszerek, mivel a fogyasztók az ilyen üzletekben bonyolítják le a mindennapi vásárlásaikat. Az üzletek szolgáltatásai kiterjednek az áruk előre rendelésére (ha éppen nincs a polcon) és megrendelésére (a reggel rendelt és fizetett árut a vevő délután, este viszi el).

- *Étkezési szokások és a kényelem iránti igény*

Az életstílus megváltozásával csökken az emberek ételkészítésre szánt ideje és új étkezési szokások alakulnak ki Európa-szerte. Ez tükröződik az azonnal elfogyasztható élelmiszerek iránti kereslet növekedésében. Amint ez a tendencia erősödik, az emberek még nagyobb kényelemre fognak vágni és megjelenik az „extra-praktikus” élelmiszerek iránti igény is. Például folyik olyan fejlesztés, melynek célja beépített melegítőrendszerrel tartalmazó élelmiszerek előállítására. Csak fel kell nyitni a fedelet és a termék automatikusan felmelegszik.

A csomagolás egyre fontosabb szerepet játszik, mivel a vásárlók igénylik a snack-típusú és fogyasztásra kész ételeket. Az azonnali fogyaszthatóság igénye miatt előnyben lesz az olyan csomagolás, mely lehetővé teszi a „menetközbeni” fogyasztást.

Ennek eredménye, hogy egyéb disztribúciós formák területén is, mint amilyen az élelmiszerautomata, növekedés tapasztalható.

- *Élelmiszerszolgáltatás és -szállítás*

Ez bővülő szektor, mely a fogyasztók kényelmi szempontjait és az azonnali fogyasztás iránti igényt fogja kielégíteni. A hamburgert és pizzát árusító fast food (gyorsétkeztető) üzlethálózat például már hagyományosan ezt az igényt elégíti ki, de a növekvő egész-

ség-tudatosság, a nagyobb választék iránti igény egyre inkább megkérdőjelezi az ilyen típusú gyorsétkeztető nyújtó üzletek népszerűségét. Az emberek igénylik a kényelmet, de ugyanakkor olyan egészséges táplálékot akarnak, mely hagyományosan, otthon készül. Ezt az igényt elégíti ki a „házikoszt-helyettesítés”, melynek forgalma még alacsony, de folyamatosan nő az USA-ban és fejlődhet Európában is. Egy egyszerű ötletről van szó, mely a fast food koncepcióját viszi egy lépéssel előbbre és komplett fogások, főételek széles választékát kínálja otthoni fogyasztásra, szállítható csomagolásban.

## Termékválaszték és vásárlási formák

Az emberek egyre több – élelmiszerral és étkezéssel kapcsolatos – tapasztalathoz, élményhez jutnak a külföldi utazások, a műholdas televíziózás és más globális média kapcsán. Ezek gerjesztik a növekvő igényt a szélesebb választékra mind a termékek, mind a vásárlás és a fogyasztás helyét illetően. A tendencia átível a jövő századba.

- *Termékválaszték*

A fogyasztói választás és igény igen változóvá vált a friss élelmiszerek kereskedelme területén, melynek következménye a termékfejlesztés és az innováció lett. Tíz évvel ezelőtt szóba sem jöhetett volna az az ötlet, hogy előre csomagolt, szeletelt salátát drágábban adjanak el, de ma jelentős piacuk van az előkészített zöldségeknek, gyümölcsöknek. A globális beszerzés és raktározás javulásával a szezonális hatása egyre kisebb lesz.

A fogyasztók nemcsak a termékek, hanem a vásárlási formák tekintetében is nagyobb választékot igényelnek. A vásárlási formák széles választékára irányuló igényük az élelmiszerautomaták növekvő forgalmához vezetett és a jövőben a home shopping növekedését fogja eredményezni.

- *Vásárlás: home shopping*

2007-re az összes élelmiszeripari értékesítés körülbelül 15%-át valószínűleg a home shopping teszi ki. Mivel a fogyasztók kevesebb időt szánnak a vásárlásra, a lehetőség növekvő mértékben lesz népszerű a kényelmi szempontokat előtérbe helyező fogyasztók táborában.

Az elektronikus vásárlás jöhet még gyermekipőben jár, de folyamatosan bővül.

Feltételezhetőek tehát a következők:

- Az ízek tekintetében egyre *sokfélébbek és merészebbek* lesznek a fogyasztók, mivel a világ egyre távolabbi helyeire utaznak és ott megismerik a helyi ízeket, ételeket.

- Növekvő mértékben keresnek *bizonyos kedvelt márkákat*, tehát a globális márkák iránti kereslet növekedni fog.

- A *vásárlási formák bővülő választéka* arra fogja bátorítani a fogyasztókat, hogy változtassanak bevásárlási szokásaikon.



• *Környezetvédelmi megfontolások, szempontok*

Tények támasztják alá, hogy az európai fogyasztók hajlandók többet fizetni a környezetbarát termékekért. Környezetbarátok akarnak lenni, de minél kisebb áldozattal. Elvárják, hogy a termék ugyanolyan jó, könnyen hozzáférhető és ideális esetben drágább se legyen, mint a „kevésbé zöld” áruk.

A fogyasztók nemcsak a termékekről, hanem gyártóikról is több információt akarnak kapni. Őszinte, nyílt tájékoztatást várnak el a gyártóktól.

### Mit tehet a gyártó?

Azoknak a vállalatoknak, amelyek kísérletet tesznek imázsuk javítására, növekvő mértékben kell figyelniük az új irányzatokra.

Elengedhetetlen tehát az alábbiak szem előtt tartása és a marketingstratégiában ezek messzemenő figyelembe vétele:

- Mivel az emberek egészség-tudatossága és környezetvédelem iránti érzékenysége növekszik, *részletesebb tájékoztatásra* lesz szükség a termékek összetételéről és csomagolásáról.

- A vállalatok mindinkább az *érdeklődés központjába* kerülnek mind szolgáltatásaik, mind magatartásuk etikussága miatt, mert a fogyasztók a termékek mögé néznek és magát a vállalatot vizsgálják meg.

- A fogyasztói lojalitás megtartása érdekében az *„esorientált marketing”* és a *„vállalati (corporate) marketing”* rendkívül fontossá válik az élelmiszeripari vállalatok számára, különösen azért, mert a jövőben a fogyasztók, ha elégedetlenek a gyártó céggel, könnyebben fognak márkát váltani.

- Mivel a fogyasztók jobban tisztában lesznek a márkanevekkel és az említett termékek gyártóival, ez visszaüthet a cégek által gyártott más termékekre is. Következésképp a cégeknek több *figyelmet* kell fordítaniuk a *„vállalati PR”*-re is, nemcsak a fogyasztókat megcélzó *„márka PR”*-re.

- Az *élelmiszer-biztonság* fontos szemponttá válik, mert a cégek könnyen elveszthetik a fogyasztók márkahűségét, ha valamely termékük ártalmasnak bizonyul az egészségre. A fogyasztók ez esetben hajlamosak megkérdőjelezni a cég által gyártott többi termék megbízhatóságát is. Alapvető fontosságúvá válik a hatásos és hatékony *„válság PR”* és a *válság elkerülése*.

- A gyártók *mértéktartó, meggyőző információkat* kell, hogy nyújtsanak, sőt ezeket korrekten és hatékonyan kell eljuttatniuk a fogyasztókhoz, mert ellenkező esetben azok még gyanakvóbbá és kételkedőbbé válnak.

- Bár az *ok-orientált vállalati marketing* jelentősége növekszik Európában, sikere korlátozott lesz. A fogyasztók növekvő mértékben lesznek képesek átlátni azokon az akciókon, amelyek csupán a cég imázsát

akarják javítani. Éppen ezért ennek meggyőzőnek és eredetinek kell lennie.

- Az élelmiszergyártóknak ki kell majd elégítenniük az *idősebb népesség ízlését*, mert a perspektívát tekintve szívesebben ismerkedik meg új ízekkel.

- A szociális reformok eredményeként a nyugdíjazottak jövedelmében eltérés lesz, aminek következtében bizonyos fogyasztók rá fognak kényszerülni az *olcsó árucikkek vásárlására*, míg mások megengedhetik maguknak a *kiváló minőségű termékek* megvásárlását.

- Az idősebbek egyrészt hűségesebbek lesznek a márkákhoz, másrészt egyre inkább ingataggá, *szeszélyesebbé* válnak, mert a „jó vétel” számukra nagyon fontos lesz, miközben nagy hangsúlyt helyeznek a minőségre és az alacsony árra.

- Mivel az idősek az össztlakosság nagy hányadát fogják kitenni a következő évtizedben, lehetőség nyílik *speciális („egészséges”) termékek* kifejlesztésére a számukra. Ezek közt lesznek a vitaminnal dúsított és a kiegyensúlyozott tápanyagtartalmú ételek.

- A gyártóknak nagyobb hangsúlyt kell helyezniük a *szortiment és csomagolás tervezésére*, hogy kielégítsék a korosodó népesség igényeit, a kislétszámú háztartásokra is tekintettel.

- A termelőknek nehéz dolguk lesz ezzel a generációval – *szeszélyes, ingatag, új termékeket* akar megismerni, és így nehéz lesz a márkahűséget megtartani.

- Mivel a fogyasztók tisztában vannak *jogaikkal*, készek lesznek panaszt tenni, ha elégedetlenek egy cég termékével, szolgáltatásaival.

- A magas *hozzáadottérték-tartalmú* termékeket fogják keresni az üzletekben.

- Mivel több lesz a dolgozó nő, kevesebb idő jut ételkészítésre és főzésre, ezért megnő az igény a *könnyen elkészíthető, egészséges, praktikus élelmiszerek* iránt.

- Mivel több nő válik *elsődleges keresővé*, több férfi fog otthon maradni és gondoskodni a gyerekekről. Ebből következik, hogy a különböző szokásokkal és értékekkel rendelkező férfiak a bevásárlást is elvégezhetik. Ezt az élelmiszergyártóknak és a kiskereskedőknek figyelembe kell venniük és a termékeket úgy kell reklámozniuk, hogy az lehetőleg vonzza a családi bevásárlást végző férfiakat. Ez a tendencia Észak-Európában lesz a legnyilvánvalóbb, míg Dél-Európában – ahol még mindig léteznek a hagyományos férfi-női szerepek – ez kevésbé lesz érzékelhető.

\*\*\*

Összességében elmondható, hogy a fogyasztók függetlenebbek lesznek, növekvő mértékben fogják igényelni és értékelni azokat az árukat, amelyeket ők akarnak, szemben azokkal, amelyeket ajánlanak nekik.

Szerzőnk az FM-AMC Kft. ügyvezető igazgatója

# Piaci munka a bankban

*A szolgáltatás vonzerejét tekintve a termékek ára és választéka a nagybankok versenykörében nem jelenthet érzékelhető különbséget. A helyi piacok termékigényének jó meghatározása és az ügyfél megszólítása már változást hozhat a piaci részesedésben. A megelégedettség és elégedetlenség okairól az értékesítő helyek szerezhetnek egyedül kiváló tapasztalatokat, s ennek egyik lehetséges csatornája a kérdőíves tájékoztató.*

## Piaci kapcsolatban az ügyféllel

A hagyományos marketingszemlélet szerinti komplett banki munka a termékek létrehozását, árazását, az értékesítési csatornák formáit és reklámozását s a közönségkapcsolatot ölelné fel. Ezek végrehajtása csaknem lehetetlen, olyan nehézé tenné a munkát, hogy alig maradna erő a lényegre, a közönségkapcsolat megszervezésére. Az utóbbi átfogó és következetes építésével viszont használható ismereteket kapunk az előbbiekről is.

Az értékesítést kétféleképpen szabad megszervezni: jól és jobban. Ahol a termékek eladását könyvelési tételnek gondolják, ott nem beszélhetünk bankról, csak félreértett szerepvállalásról. Az ügyfél határozza meg a termékértékesítési útvonalak szervezetét és az ügyfélkör összetétele szabja meg az adatrögzítők és értékesítők arányát. A kisvállalkozó és a lakosság nem tud támaszkodni a kevés pénzügyi ismereteire, ezért többet kell foglalkozni velük. A középvállalkozók kiépítik a szakmai garnitúrát, öntevékenyen kezdeményeznek és hajtanak végre pénzügyi cselekvéseket, kevesebb felvilágosító munka szükséges egységnyi bevételhez. A nagyvállalati ügyfélkör igényli az elébe menő kezdeményezéseket. Mindenhol időt kell adni és hagyni az ügyfélre, s elhibázott az a teljesítményfigyelési módszer, amikor csak a tranzakciók számát mérjük.

Az idő adja meg az igazi lehetőséget a szolgáltatás iránti igény megismeréséhez, s értékes információ áramlik ezalatt az eladásösztönzéshez. Közönségkapcsolatot ki kell építenie a banknak a hírközlő szerven keresztül, de ha csak ezt teszi meg, formálissá vá-

lik és tartalma hamar megkopik. Statikussága inkább akadály, mint a folyamatosságot segítő értékesítési munkakapcsolat. Az eladást a jó ügyfélkapcsolat nagyban támogatja, mert innét ötleteket nyerhetnek a termékek kidolgozásához. A választék szélesítését, másnál már meglévő termékek saját ügyfeleink általi igénylését ismerhetjük fel. Más bankok lemásolását esetleg akkor alkalmazzuk, amikor elébe megyünk a rejtett vagy még nem ébredő kívánságoknak.

Az ügyfelek ismerete csökkenti a kockázatot, s nem csak az aktív ügyleteknél. A jól eltalált piaci szegmens kellő számú fogyasztót jelent, a jövedelmezőséget és forgalmat előre lehet jelezni. Az árazást nagyobb biztonsággal végezhetjük, az állandó költségből eredő kezdeti veszteség a megalapozottabb forgalmi becslésekkel hamarabb csökken és fordul nyereségbe.

## A mulasztásos események csökkentése

A rossz közönségkapcsolat növeli a mulasztásos események számát, ami végül a kedvezőtlen mérlegadatokban jelentkezik. A számok jelzik a rossz üzletmenetet, de nem láttatják az ügyfélgondzás hibáit.

A pénzügyek a legtöbb ember számára misztifikálódtak és nem is igazán érdekesekek. Anélkül, hogy megszereznék a biztonságot adó ismereteket, érezniük kell a védelmet és a legjobb szándékot. Megfelelő ügyintézői tudással kapják meg a szolgáltatást. A banknak fontosabb célja nem lehet, mint a bizalom állandó fenntartása. A banki termékek szabványosítottak és rutinból magyarázhatók. Sőt ha az ügyfél megkedvelte, keresi a jövőben is. A munkatárs az ilyen esetekben nem fog mulasztani. Az új ügyfeleknél és a más funkcióval is bővülő termékeknél viszont nagy szerepet kap a tárgyalóképesség. A telefonos bankszolgáltatásnál a megtakarítási szokásokat magába foglaló jövedelemnagyság, a várható kiadásokról szóló hírek után ajánlatot tesz a telefonos ügyintéző, táblázatos sémák alapján. Nehezebb helyzetben kell megnyerni az ügyfelet, ha a kapcsolat élő. Fontos a kezdeményező és együttműködő munkatárs! Az értékesítés változtatá-

# A termékfejlesztés szervezeti formái és a vállalati kultúra

*A tanulmány a termékfejlesztés szervezeti megoldásainak lehetőségeit tekinti át. A termékfejlesztés koordinálása hagyományos és marketing-szemléletű modelljeinek összehasonlításából indul ki. Felvázolja a folyamat funkcionális és holisztikus megközelítésének lényegét, ami a szekvenciális illetve a párhuzamos fejlesztésnek ad teret. Részletesen bemutatja a termékfejlesztés formális szervezeteit és informális szerepköreit. Végül a fejlesztési folyamat sikere és a vállalati kultúra összefüggéseit elemzi.<sup>1</sup>*

Egy vállalat szervezeti felépítése meghatározza, hogy milyen lehet a termékfejlesztés. A folyamat megszervezése és koordinálása a termékfejlesztés sikertényezői közé tartozik, ezért a vállalatoknak nem árt ismerniük, milyen lehetőségek közül lehet választani. A termékfejlesztési szervezet több szinten és megközelítésben vizsgálható: a vállalati szervezet szintjén, a konkrét fejlesztési projektek szintjén, a hálózatszervezés szerint és az informális struktúrák szerint.

következőkben a tábla harmadik oszlopában megjelölt formális szervezeti megoldásokat elemezzük, valamint egyéb, nem formális funkciók és a vállalati kultúra szerepével foglalkozunk.

## A hagyományos szemlélet és a marketingszemlélet

A termékfejlesztés hagyományos – elavultnak tekintett – és modern szemlélete leegyszerűsítve úgy jellemezhető, hogy a hagyományos szemlélet szerint a kutatás-fejlesztés indítja a fejlesztést és a műszakiak bábáskodnak felette, a modern szemlélet szerint pedig ezt a marketing-osztály teszi (lásd az 1. és a 2. ábrát a következő oldalon).<sup>2</sup>

A hagyományos szemléletnek megfelelően az új termékekkel kapcsolatos ötletek gyűjtése, szűrése és a legjobb ötletekből termék-konceptió kifejlesztése a kutatási és fejlesztési (K + F) osztály feladata. Ha az új

konceptió üzleti kilátásai ígéretesek, átkerülnek a műszaki osztályra. Itt részletesen megtervezik a termék tulajdonságait és a gyártási folyamatot. Ezt követően a beszerzési osztály beszerzi a termeléshez szükséges eszközöket és anyago-

### Különböző szervezeti szintek és szervezeti típusok

#### A vállalati szervezet fő típusai

- funkcionális szervezet
- divíziós szervezet
- mátrix szervezet

#### A marketingszervezet fő típusai

- funkcionális marketingszervezet
- termékmenedzseri szervezet
- piacelvű szervezet
- földrajzi / területi szervezeti felépítés
- mátrix szervezet
- divíziós szervezet:  
centrálizált vagy decentralizált

#### Új termékek kialakításának szervezetei

- K+F osztály
- marketing osztály
- termékmenedzser
- újtermék-bizottság
- újtermék-menedzser
- projekt team
- vállalkozói csoportok
- újtermék-osztály
- stratégiai szövetségek
- termékfejlesztési hálózatok

1. tábla

Az 1. táblában összefoglaljuk a vállalati szervezet különböző szintjein jellemző szervezeti típusokat. A

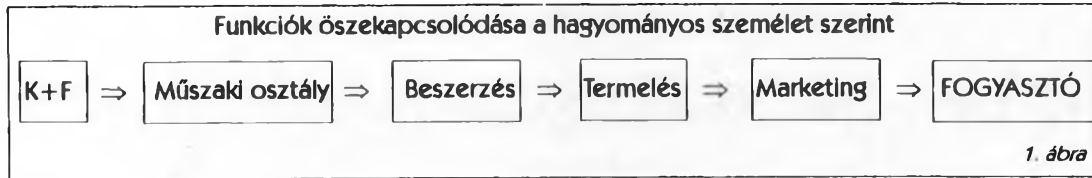
kat, a termelési osztály legyártja a terméket, a marketingosztály pedig megpróbálja eladni.

<sup>1</sup> A Phare ACE Programme (P95-2682-F) támogatta azt a projektet, amelynek egyik terméke e tanulmány.

<sup>2</sup> Lásd Kotler (1991) *Marketing management*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

A hagyományos modellnek számos gyengéje van. Előfordul, hogy a K + F szakemberei úgy beleszeret-

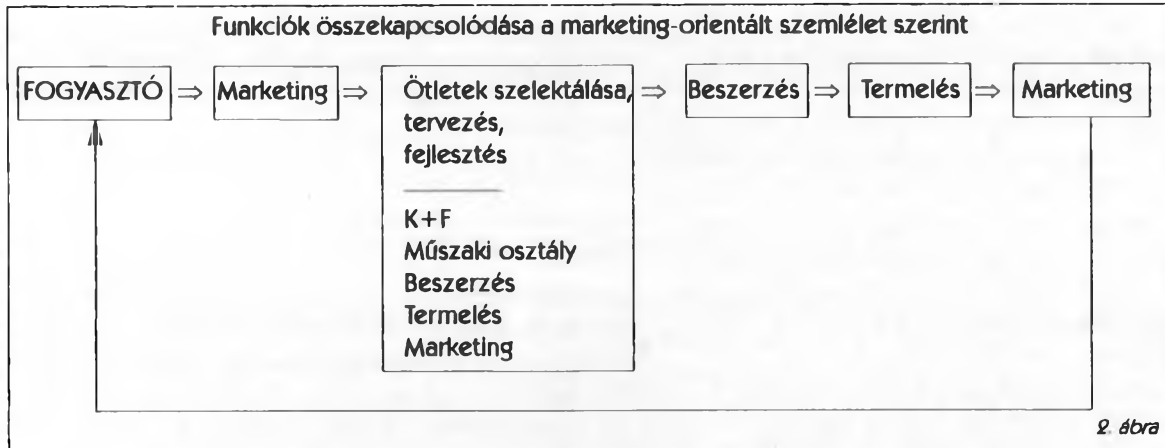
osztály pedig gondoskodik a gyártásról. A marketing feladata a folyamat végén a piaci bevezetés. Az értéke-



nek a jó ötletekbe, hogy nem törődnek azzal, vajon a fogyasztókat érdeklí-e majd az új termék, vagy hajlandók-e megvásárolni. A műszaki osztály gyakran úgy fejleszti ki a prototípusokat, hogy előzetesen nem

kat, amelyek alapján tovább javítható a termék.

A marketingszervezet szerepét gyakran úgy határozzák meg, hogy a „fogyasztók hangját” képviseli a vállalatnál. Közreműködik abban, hogy a marketing-



sítés során a marketing figyelemmel kíséri a vevők reakcióit és összegyűjti azokat a javaslato-

koncepció értelmében a vállalatvalamennyi szervezeti egysége szem előtt tartsa a vevők érdekeit és együttműködjön a vállalati célok eléréséért. Igaz ez a termékinn-

gyeztetet a termelési osztállyal. Utólag kiderülhet, hogy a gyártási költségek túl magasak, s emiatt a termék egyes részelemeit újra kell tervezni.

Előfordulhat, hogy a takarékoság jegyében a termelési osztály kiküszöböl egyes műveleteket, ami aztán a termék minőségének a rovására megy. Az is meglehet, hogy nem hajlandó mindazokkal a tulajdonságokkal ellátni a terméket, amelyek a marketingosztály szerint fontosak ahhoz, hogy megvegyék. Így a marketingosztályhoz olyan termék kerül, amelynek kialakításába vajmi kevés beleszólása volt. Ennek ellenére felelősségre vonják, ha nem tudja értékesíteni.

A modell alapvető gyengéje az, hogy a fogyasztó passzív szerepet játszik. Egyrészt a folyamat végén szerepel, másrészt keveset törődnek a fogyasztói visszajelzések összegyűjtésével. Lényegében hiányzik az a koncepció, hogy egyrészt a folyamatot a vevővel, az ő igényeivel kell kezdeni, másrészt, hogy a fejlesztésben mindvégig szükséges a csapatmunka.

A marketing-orientált vállalatnál a termékfejlesztési folyamat a fogyasztóval kezdődik. A marketingosztály gyűjti össze az ötleteket a fogyasztóktól, az értékesítési személyzettől és más forrásokból. Minden osztály részt vesz az ötletek szelektálásában és értékelésében, a termék-koncepció kialakításában. A termék részletes megtervezése során a többi osztály segíti a K + F részleget és a műszaki osztályt. A beszerzési osztály megvásárolja a szükséges eszközöket, a termelési

novációs folyamat esetében is. Az egyes részlegek szükségszerűen saját szemszögükből értelmezik a feladatokat és a problémákat, ami elkerülhetetlenül szervezeti és emberi kommunikációs konfliktusokhoz is vezet.

### Funkcionális és holisztikus megközelítés

A termékfejlesztési modellek és szervezetek kialakításának egyik fő problematikája: a folyamat funkcionális kontra holisztikus megközelítése.<sup>3</sup> A funkcionális megközelítés egyben ún. szekvenciális, időrendi megközelítést is jelent. Azt a felállást modellezi, amikor minden vállalati funkciónak megvan a kijelölt részfeladata, amelyeket egymást követően hajtanak végre. A váltófutáshoz hasonlítható, amikor a lefutott táv után az egyes részlegek mintegy átadják a botot a következő részlegnek. Minden egység a saját táv lefutásával van elfoglalva.

A holisztikus megközelítés a csapatjátékhoz, például a rugbyhez vagy a futballhoz hasonlítható. A futballban minden játékosnak megvan ugyan a maga funkciója, de a gólszerzés érdekében a labdát összehangolt

<sup>3</sup> Lásd pl. Hart, S. - Baker, M. J. (1994): *The Multiple convergent model of new product development*. International Marketing Review. 11. (1)

csapatmunkával előre-hátra-ol-  
dalt passzolgatják, követik az  
ellenfél reakcióját is, miközben  
a „kapura rúgás” megérlelődik.  
A termékfejlesztésben résztvevő  
részlegeknek, szakembereknek  
ebben a modellben is megvan a  
saját funkciójuk, amikor az új  
terméken dolgoznak, ám mind-  
nyájan az új termékhez kapcsolt  
üzleti illetve marketing-célkitű-  
zés elérésére törekednek. A  
holizmus szerint a természetben

valamilyen módon minden  
mindennel összefügg, és minden dolog – mint egész –  
fontosabb, mint az azt alkotó részek. A holisztikus  
megközelítés az egyes terméktervezési tevékenységek  
párhuzamos, egyidejű végzését jelenti, aminek kedvező  
hatása van mind az idő-, mind a költségtényezőre.

A szigorú funkcionális szervezet helyett egyre in-  
kább a funkció-integrációs megoldásokat választják a  
vállalatok (cross-functional team, funkcionális mátrix  
szervezet, projekt mátrix szervezet, vállalkozói szer-  
vezet). A funkció-integrációs team keretében legyőz-  
hetők a részlegek közötti ellentétek, illetve a koordiná-  
ció nehézségei.

#### A termékfejlesztés formális szervezeti megoldásai

A termékfejlesztés irányításának alapvető kérdése a  
szervezés és a koordináció.

A fejlett piacgazdaságú or-  
szágok vállalatai több szer-  
vezeti lehetőséget kipróbál-  
tak már. Azokat a szerveze-  
ti megoldásokat illetve  
funkciókat tekintjük át,  
amelyeket – főleg a na-  
gyobb vállalatoknál – álta-  
lánosán alkalmaznak.

• *Termékmenedzser.* Van-  
nak vállalatok, ahol a ter-  
mékmenedzserek a felelő-  
sei az új termékek fejleszté-  
sének. Valóban ők ismerik  
a legjobban a meglévő ter-  
mékek erősségeit és hiányosságait, a vevők problémá-  
it és a termékmenedzsment komplex feladatait, mégis  
lehetnek bizonyos korlátaik. Egyrészt egy termékme-  
nedzser rendszerint nagyon elfoglalt a meglévő termé-



A szigorú funkcionális szervezet  
helyett egyre inkább a  
funkció-integrációs megoldásokat  
választják a vállalatok.

A funkció-integrációs team  
keretében legyőzhetőek a részlegek  
közötti ellentétek, illetve a  
koordináció nehézségei.



kek menedzselésével, másrészt  
nem rendelkezik speciális szak-  
tudással a radikálisan új termé-  
kek kifejlesztéséhez, továbbá ál-  
talanban rövid távban gondolko-  
dik. Elsősorban a módosító vagy  
a termékvonalat bővítő fejleszté-  
sek állnak közel hozzá.

A termékmenedzser feladatai  
közé a következők tartoznak:<sup>4</sup>

- hosszú távú termékstratégiai  
döntések kidolgozása;
- éves marketingterv és értéke-  
sítési előrejelzés készítése;

- együttműködés a reklámügynökségekkel;
- együttműködés az elosztókkal és az értékesítési sze-  
mélyzettel;
- a termékekkel, a fogyasztók megelégedettségével és  
problémáival kapcsolatos információk folyamatos  
gyűjtése;
- termékmódosítás, termékfejlesztés kezdeményezése  
a változó piaci igények szerint.

• *Újtermék-menedzser.* Egyes nagyobb vállalatoknál  
a termékpolitikán belül a termékfejlesztés önállósodik  
– professzionalizálódik – és újtermék-menedzseri  
funkciót hoznak létre. Az újtermék-menedzser az egy-  
egy új termékkel kapcsolatos tevékenységek koordiná-  
lásával foglalkozik és rendszerint a termékcsoport  
menedzsernek tartozik felelősséggel. A termékfejlesz-  
tés fő tevékenységeit a 2. tábla foglalja össze.

#### A termékfejlesztés tevékenységei

Stratégiai szakasz	Tervezés	Műszaki fejlesztés	Tesztelés	Piaci bevezetés
– ötletkeresés és szelektálás – értékelés	– koncepció kialakítása és tesztelése – koncepció optimalizálása – üzleti elemzés – marketing-stratégia	– termékterv – gyártási terv – prototípus – kísérleti gyártás – funkcionális próbák	– egyedi marketing-elemek tesztelése – szimulált piaci teszt – próba-értékesítés – tesztpiac	– piaci bevezetés terve – bevezetés előkészítése – bevezetés és követés

2. tábla

• *Újtermék-bizottság.* A funkcionális felépítésű szer-  
vezetben, ahol az egyes részlegek elkülönülten végzik  
a fejlesztés résztvevényeségeit, gyakori, hogy vállalati  
szinten ún. újtermék-bizottságot hoznak létre a ter-  
mékfejlesztés koordinálása érdekében. A bizottság ál-  
talanban a vállalat vezetőjéből és az egyes fő funkciók  
vezetőiből áll. Ez a bizottság határozza meg a termék-

<sup>4</sup> Kotler (1991) 591. old.



A több funkció szakembereit integráló csoportot elsőként a Toyota Motor Company vezette be. Ma már standard gyakorlatnak számít sok vállalatnál.



A csoportot a cégtől elszigetelték és Floridába telepítették. Felhatalmazták őket, hogy bármilyen alkatrészt bárhol beszerezhetnek. A fő kikötés az volt, hogy gyorsan kell a terméket piacra vinni.



ötletek minősítésének szempontjait, dönt a fejlesztések indításáról és ellenőrzi a folyamatot. E szervezeti megoldás előnyének tartják azt, hogy biztosítja a felső vezetés érdekltségét a fejlesztésben.

- *Újtermék-osztály.* Sok nagyvállalatnál önálló osztályt (részleget) létesítenek a termékfejlesztés irányítására. Ez akkor indokolt, ha a fejlesztés folyamatos, időigényes, sok kockázati tényezőt tekintetbe kell venni, vagy jelentős újdonságtartalommal rendelkező termékek fejlesztésével is foglalkoznak. Az önálló újtermék-osztály (termékfejlesztési osztály) esetében önálló felelőse van a fejlesztésnek, amely csak ezzel foglalkozik. Fő feladatai közé tartozik az új ötletek keresése és minősítése, a fejlesztés irányítása. A célok között szerepel, hogy biztosítsa a megfelelő egyensúly kialakítását a marketing, a K+F és a termelési részlegek között. Probléma az, ha nem tudja kezelni e részlegek konfliktusait.

- *Projekt-team vagy feladat-csoport.* Egy adott fejlesztési feladathoz létrehozhatnak egy ún. feladat-csoportot (task force), vagy projekt csapatot. Ezek olyan ideiglenes csoportok, amelyek több funkcionális részleg szakembereiből állnak. Rendszerint egy konkrét fejlesztési feladathoz legjobban értő szakemberekből állnak, ezért igen hatékonyak. Problémájuk az, ha elszigetelten kezelnek egy-egy feladatot, nem a program egészének a részeként.

A több funkció szakembereit integráló csoportot elsőként a Toyota Motor Company vezette be. Ma már standard gyakorlatnak számít sok vállalatnál.<sup>5</sup> A tipikus csoport – nevezzük funkcióintegrációs csoportnak – a következő szakismereteket képviselő tagokból áll: K+F, műszaki tervezés, pénzügy, marketing, piackutatás, kísérleti üzem, gyártás, csomagolás, minőségellenőrzés, összeszerelés, értékesítés.<sup>6</sup>

Előnyei:

- rövidíthető a fejlesztés időtartama;
- komplex módon oldják meg a problémákat;

<sup>5</sup> Crawford, C.M. (1993): *New Products Management*. Irwin. 4. kiadás.  
<sup>6</sup> Bray, S. (1995): *Total Innovation. How to develop new products that your customers want?* Pitman Publishing. London.

- erősödik a fogyasztói igényekre való koncentráció;
- a csoport tagjai a termékfejlesztésben komplex ismereteket szereznek;
- egyszerűsödik a kommunikáció.

- *Vállalkozói csoport.* A vállalaton belül létrehozott vállalkozói csoport a fejlesztésben kétféle előnyt egyesít. Egyrészt a feladatorientált csoport előnyét, vagyis azt, hogy a csoportban többféle funkció, szakma szakemberei vesznek részt. Másrészt a vállalkozói szabadság előnyét, vagyis azt, hogy a csoport önállósága jelentős és erősen érdekelt abban, hogy sikeres új terméket hozzon létre. A

csoport megkapja a szükséges erőforrásokat. Vezetője nem a funkcionális részlegek vezetőinek tartozik felelősséggel, hanem egy magasabb szintű menedzsernek.

Az IBM például ily módon fejlesztette ki sikeres személyiszámítógép-családját. A csoportot a cégtől elszigetelték és Floridába telepítették. Felhatalmazták őket, hogy bármilyen alkatrészt bárhol beszerezhetnek. A fő kikötés az volt, hogy gyorsan kell a terméket piacra vinni, és olyan terméket kell piacra dobni, amelyet majd előnyben részesítenek a vevők a versenytársak termékeihez képest. Bár az ilyen csoportok elkülönült egységeket képeznek a vállalaton belül, biztosítani kell a kommunikációt a többi egységgel.<sup>7</sup>

- *Termékfejlesztési hálózatok.* Sok vállalatnak nincs elegendő erőforrása – pénze, embere, ötlete, szabadalma, piaca stb. – ahhoz, hogy egyedül és belső erőből valósítson meg termékfejlesztést. Az ilyen vállalatok számára megfontolandó a partneri kapcsolat alapján létrehozható fejlesztési hálózat kialakítása más szervezetekkel: beszállítókkal, főbb vevőkkel, kereskedőkkel, kutatóintézetekkel, egyetemekkel, befektetési ügynökségekkel, kormányzati hivatalokkal, alapítványokkal, feltalálókkal stb. A termékfejlesztést olyan szervezeti megoldásának tartják, amely segíti a vállalatokat a versenyképesség megtartásában vagy javításában.<sup>8</sup>

Előnyei:

- ötlethez való hozzájárulás;

<sup>7</sup> Crawford (1993)

<sup>8</sup> Hoványi, G. (1991): *Marketing az új évezred küszöbén*. Marketing 2.sz.

- szabadalomhoz való hozzájutás;
- piachoz jutás;
- szakismeretek kombinálása;
- kockázat megosztása;
- költségek megosztása;
- a fejlesztési idő lerövidítése.

A hálózatépítés egy másik lehetőségét jelenti az egyes tervezési-fejlesztési résztevékenységek külső vállalkozóknak történő kiadása (outsourcing). A vállalat ezúton olyan speciális szakismeretet vásárol, amit adott magas professzionális szinten nem lenne képes biztosítani. Ilyen tevékenységek pl. a piaci tanulmány készítése, piaci terméktesztelések (piackutató cégek), csomagolás tervezése, formaterv készítése stb.

- *Stratégiai szövetségek.* A stratégiai szövetség közös célfeladatokra kötött, meghatározott időtartamú megállapodás olyan vállalatok között, amelyek egymásnak versenytársai, vagy azok lehetnek valamely területen. A stratégiai szövetségek létrehozása a termékfejlesztésben elsősorban a nagy multinacionális vállalatok gyakorlatában alakult ki. Rendelkeznek mindazokkal az előnyökkel, mint a hálózatépítés, és plusz azzal, hogy a versenytársak egymást nem gyengítik, hanem erősítik, illetve más versenytársakkal szemben szereznek előnyöket.

A Kodak pl. a Philips céggel hozott létre stratégiai szövetséget a Photo CD terén. A Kodak érdekltsége az volt, hogy a hagyományos filmet továbbra is vásárolják, és megőrizze hírnevét azáltal, hogy az új technológiájú képmegjelenítés piacára is belép. A Philips CD-lejátszót és olyan kombinált készüléket fejlesztett

ki, amely egyúttal zenei CD lejátszására is alkalmas. A stratégiai szövetségek formái: vegyes vállalatok, kutatási-fejlesztési konzorciumok, technológiai licencia szerződés stb. A 3. tábla a stratégiai szövetségek három fő típusának jellemzőit mutatja be.

### A termékfejlesztés informális szervezete

Az előzőekben a termékfejlesztés formális – kiépített, „hivatalos” – szervezeti lehetőségeivel foglalkoztunk. A szervezetekben informális szerepek, hatalmi viszonyok és kommunikáció is kialakulnak, ami vagy segíti a folyamatot, vagy akadályt képez. Néhány alapvető informális szerepkört ismertetünk.<sup>9</sup>

- *Újtermék-bajnok (New Product Champion).* Az új termékötleteknek sokszor olyan „védőügyvédre” van szükségük, aki megvív másokkal azért, hogy egy ötletet elfogadjanak, s az ötletből sikeres új termék lehessen. A bajnok szerepét felvállalhatja egy formális vezető hivatalos úton is, de gyakran a személyes kapcsolatokhoz és befolyáshoz folyamodnak. Újtermék-bajnok az, aki akár a személyes karriert veszélyeztető kockázatokat is vállalja, mert rendületlenül hisz abban, hogy jó ügyért harcol.

- *Protektor.* A protektor rendszerint magas beosztású, befolyásos személy, aki nem az ötletet támogatja nyíltan, hanem a bajnokot segíti, pártfogolja. Tanácsot ad neki, hogy kiknél, milyen módon keressen hatékony támogatást.

- *Ellenőr.* Az ellenőr szerepe az, hogy reális elemzés, kalkuláció segítségével a bajnok túlzott lelkesedését csillapítsa, vagy éppen ellenkezőleg, a szervezet ellenállását enyhítse. Tapasztaló és széles látókörű szakembernek kell lennie. Lehet akár egy újtermék-csoport tagja, akár más vállalati szakember, vagy független szakértő.

- *Ötletemberek.* A termékfejlesztéshez feltalálókra és kreatív emberekre van szükség. Az ilyen emberek képességeit nem mindig használják ki formálisan egy vállalatnál. A szervezetben nem feltétlenül olyan helyen található, ahol munkaköri köteleesség az innováció. Az is probléma lehet, hogy a vezetők nem képesek

A stratégia szövetségek fő típusai

Típus	Főbb jellemzői
Horizontális szövetségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- az együttműködő cégek azonos piacon működnek, így versenytársak, vagy a jövőben azok lesznek</li> <li>- együttműködés: kutatás-fejlesztés és az új termék piacra vitele terén</li> </ul>
Vertikális szövetségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kínálati láncban (a termelési-elosztási folyamatban) egymást követően elhelyezkedő cégek</li> <li>- együttműködés: pl. erőforrás-függőség enyhítésére; az áringadozásból adódó kockázatok mérséklésére, kormányzatok által meghirdetett iparpolitikai célok megvalósításában</li> </ul>
Konglomerátum-megállapodások	<ul style="list-style-type: none"> <li>- egy-egy sajátos cél közös megvalósítására</li> </ul>

3. tábla

9 Urban, G.L. – Hauser, J.R. (1993): *Design and Marketing of New Products*. 2. kiadás. Prentice Hall International, 617-621. old. alapján



Nem egy vállalat azért tud sikeres új termékeket kifejleszteni, mert kialakította az ötletek felvetésének és értékelésének szervezett formáit.



Vállalati kultúrán a szervezet tagjai által a szerepekkel kapcsolatosan közösen vallott és követett értékeket, nézeteket valamint célokat és ismereteket értjük.



megítélni egy új ötlet hasznosságát. Nem egy vállalat azért tud sikeres új termékeket kifejleszteni, mert kialakította az ötletek felvetésének és értékelésének szervezett formáit. Egy vállalatnál a kreativitás azon is múlik, hogy gyűjtik-e rendszeresen a tudományos információkat, s az információk birtokosai érdekeltek-e abban, hogy azokat továbbítsák.

• *Vezető.* Egy újtermék-csoport vezetője hivatalból rendelkezik olyan eszközökkel, amelyek révén toborozhatja a jó szakembereket és ösztönzheti, elismerheti őket. A vezetésnek vannak nem hivatalos eszközei is: a lelkesítés, a barátságos, kooperatív légkör, a konfliktusok ügyes elsimítása, az érdekek diplomatikus képviselése a vállalatvezetéssel vagy a funkcionális vezetőkkel szemben. Ideális az a megoldás, ha a vezető és a bajnok személye egybeesik.

• *Stratéga.* A stratégának az a szerepe, hogy az újtermék-ötleteket ne önmagukban, hanem a vállalat hosszú távú céljai és adottságai szempontjából mérlegelje. A stratégának a felsővezetés soraiból kell kikerülnie, de probléma lehet, hogy ilyen pozícióban nem mindig tudják átlátni a részleteket. Gyakran az újtermék-osztály vezetőjére hárul ez a felelősség. Már azt megelőzően fel kell készülnie a stratégiai érvelésre, mielőtt ezt a felkérést megkapná a vállalatvezetéstől.

• *Bíró.* A termékfejlesztési döntések során igen sok a bizonytalanság és igen eltérőek lehetnek a megítélések. A döntési kritériumokat rendszerint rögzítik, ám jó, ha van egy olyan személy – mediátor –, aki ismeri, hogy milyen módon kezelhetők a konfliktusok és alakítható ki konszenzus. A döntéselőkészítőknél ismerniük kell a döntéshozók „stílusát”, és képesnek kell lenniük annak megfelelően tálni a problémát. Ezt a tevékenységet azt megelőzően kell elvégezni, mielőtt hivatalosan napirendre kerülnének a döntések.

Összegezőként elmondható, hogy a termékfejlesztési folyamat során a formális és informális szerepek kölcsönhatása alapján alakulnak ki a döntések.

#### A felső vezetés és a vállalati kultúra szerepe

A termékfejlesztés kimenetelét illetően fontos szerepet játszik, hogy támogatja-e a felső vezetés, és milyen ál-

talános keretet, támogatást jelent a vállalati kultúra.

A termékfejlesztési szervezetnek számos jó megoldása lehet, ám a vállalatvezetés támogatása nélkül egyik változat sem biztosítja a sikeres új terméket. A támogatás mibenléte megfogalmazható a következő követelményekben:

- világos innovációs politika megfogalmazása (célok meghatározása, erőforrások biztosítása),
- termékfejlesztési projektek körültekintő kialakítása,
- megfelelő szervezet, koordináció és ellenőrzés kialakítása,
- megfelelő vállalati kultúra kialakítása.

Vállalati kultúrán a szervezet tagjai által a szerepekkel kapcsolatosan közösen vallott és követett értékeket, nézeteket valamint célokat és ismereteket értjük. Ezek képezik a szabályokat és a normákat a magatartások és viszonyok kialakításához. Egy szervezet akkor tud sikeres lenni, ha az alkalmazottak azonosulnak a szervezet értékeivel.

• *Bürokratikus kultúra – klán-kultúra.* A szervezet két ellentétes típusát képezi a bürokratikus rendszer és a klán-rendszer.<sup>10</sup> A bürokratikus rendszerben a formális hierarchikus struktúra, a szabályok és rendelkezések uralkodnak. A terveket szigorúan betartják. Szigorú a teljesítmények személyes ellenőrzése és a jelentések készítése. Úgy vélik a szakemberek, hogy ez a rendszer csak akkor hatékony, ha a piaci veresenyfeltételek rövidebb idő alatt nem változnak jelentősen, ha a feladatok rutinjellegűek.

A klán-rendszer a csoportmunkán alapul. Az egyének motiválása és ellenőrzése a csoportmunkához, a szervezet sikere az alkalmazottaknak a szervezet értékeivel – első helyen a vevő elégedettségének követelményével – való azonosulásához kapcsolódik. Úgy vélik, hogy ez a típusú vállalati kultúra jobban megfelel olyan piaci helyzetben, amikor gyors változások mennek végbe, s ezekhez alkalmazkodni kell. A termékfejlesztésben, miután a piaci feltételek gyorsan változnak, a különböző funkciókat integráló csoportok kialakítása előnyösebb a nagyobb vállalatok esetében. Különösen előnyös olyan fejlesztési projektek esetében, amikor a vállalat számára teljesen új termékkonceptióról vagy technológiáról van szó.

<sup>10</sup> Dickson (1994)



A vállalat szervezeti felépítése meghatározza a felelősség és a kommunikáció erővonalait és kialakítja azokat az áttételeket, amelyeken keresztül a stratégia, a feladatok és programok megvalósulnak. A szervezeti kultúra alapvető feltételeket biztosít a stratégia megvalósításához, a megvalósítás módjához, sikeréhez. A stratégia, a szervezeti felépítés és a szervezeti kultúra szoros kapcsolatára nyújt példát a következő tipológia.<sup>11</sup>

• Az ún. „sláger-ipar” tipológiája.

A szervezeti kultúra, a szervezeti felépítés és a vállalati stratégia megvalósítása közötti szoros kapcsolat különösen jó illusztrálható az ún. sláger-ipar (hit-industry) terén, a funkciók és a személyzet három típusának példájával. A sláger-ipart az jellemzi, hogy olyan termékekkel foglalkoznak, amelyeknek viszonylag rövid az életciklusuk. Ilyen területek pl. a filmipar, a lemezkiadás, a különféle kiadói tevékenységek, a videójátékok, a számítógép szoftverek, a kockázati tőke (különösen a high-tech körében), a kőolajiparban egy lelőhely kiaknázása. Ezekben a területeken a rövid életciklus következtében a szervezeti problémák többsége intenzív formában jelennek meg.

A személyzet három típusa a következő: fúrók (drillers), szivattyúzók (pumpers), elosztók (distributors). Egy szervezet egészére attól függően jellemző az egyik vagy a másik típus, hogy a három közül melyik funkción van a nagyobb hangsúly. A vállalatok piaci sikere nem egyedül a kreativitáson, az innováción múlik, más típusú tevékenységek is közreműködnek benne.

A „fúrók” kutatják, feltárják, megteremtik az új lehetőségeket. Kreatív, energikus, kockázatvállaló emberek szükségesek e funkcióhoz (feltalálók, felfedezők, művészek, producerek, szerzők – az idézett területeken). Számukra a kevésbé strukturált, laza, nem hierarchikus, „lapos” szervezeti felépítés a megfelelő. A „szivattyúzók” operatív emberek, kiválóak a tervezésben, a termelésben, a racionalizálásában, az ellenőrzésben. Fegyelmezettek, kockázatkerülők. Számukra a centralizált struktúra, a következetes ellenőrzés felel meg. Az „elosztók” a terjesztésben, for-

galmazásban, készletgazdálkodásban kiválóak, erőségük a marketing, a logisztika, a kereskedelem. A decentralizált struktúra az ideális számukra, laza ellenőrzéssel. A főbb jellemzőket a 4. táblában foglaltuk össze.

A stratégia megvalósulását befolyásoló tényezők

„Fúrók”

„Szivattyúzók”

„Elosztók”

Szervezeti struktúra

– lapos  
– amorf

– centralizált  
– szoros ellenőrzés

– decentralizált  
– laza ellenőrzés

Személyzet / vállalati funkció

– termék-fejlesztés

– termelés

– marketing és elosztás

Kultúra / értékek

– függetlenség  
– gyorsaság  
– kockázatvállalás

– fegyelmezettség  
– költség-takarékosság  
– kockázatkerülés

– ösztönzés  
– ellenőrzött kockázat

Fő sikertényezők

– kulcsemberek megtalálása és megtartása  
– ötletforrások  
– új termékek gyors piacra vitele

– tapasztalati hatás kihasználása  
– üzemelés  
– gyártás  
– tervezés

– elosztási csatornák  
– készletgazdálkodás  
– ösztönzés  
– pozicionálás  
– árazás

4. tábla

## Összefoglalás

A termékfejlesztési folyamat megszervezésének lehetőségeit tárgyalva felvetettük a hagyományos és a marketing-orientált megközelítés jellemzőit, a funkcionális és a holisztikus megközelítés problematikáját, s mindezeknek a megjelenését a formális szervezeti megoldásokban. A fejlesztések sikerét inkább a marketingorientált és a holisztikus alapon történő szervezés segíti. Összefoglaltuk a vállalatban belüli informális szerepkörök fő jellemzőit, s rámutattunk, hogy a termékfejlesztési folyamat során a formális és informális szerepek kölcsönhatása alapján alakulnak ki a döntések. A vállalati kultúra szerepével kapcsolatban egyrészt a felső vezetés támogatásának jellemzőit határoztuk meg, másrészt rámutattunk, milyen fontos feltétel, hogy összhang alakuljon ki az alkalmazottak személyes és szerepértékei, valamint a szervezeti értékek között. A bürokratikus klán-kultúra lehetőségeit vizsgálva elmondható, hogy a termékfejlesztéshez napjainkban az utóbbi kínál előnyösebb feltételeket. Végül az ún. sláger-ipar példáját idéztük, és bemutattuk a stratégia, a szervezeti felépítés, az értékek és a sikertényezők jellemzőit a személyzet három fő típusából kiindulva.

Szerzőnk a Budapesti Műszaki Egyetem (TTK, Közgazdaságtan Tanszék) docense

<sup>11</sup> Aaker, D. A. (1994): *Strategic Market Management*. Wiley, 334–335. old.

# MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG



VIII. Marketing Konferencia  
a Magyar Marketing Szövetség szervezésében

## MARKETING AKTUALITÁSOK MAGYARORSZÁGON

### A konferencia témái:

- Stratégiai irányváltás az értékesítés vezetésében
- Márkamenedzsment - márkacsaták
- A jövő értékesítési technikái
- Az egyén szerepe az eladási folyamatban
- A magyar feldolgozóipar exportpiaci tevékenysége az EU csatlakozás tükrében
- Médiamarketing
- Sportmarketing

### Neves vállalatok előadói:

Bestfoods, Citibank, MATÁV, Metro, MOL, dr. Oetker, Nielsen, Unilever stb.

### A konferenciára várjuk:

a marketing, az értékesítés területén dolgozókat; a média- és sportmarketing szakembereit; a marketing iránt érdeklődőket!

*Jelentkezési lap és információ az MMSZ Titkárságán kérhető.*

*Tel.: 355-7721, 375-7843, Fax: 202-4086*



## ŐSZI TANFOLYAMI PROGRAM

a

## MAGYAR REKLÁMSZÖVETSÉGBEN

### *Médiakutatás, médiatervezés*

1998. szeptember 9-10. (szerda-csütörtök)  
/jelentkezéseket korlátozott számban fogadunk el/

1998. október 21-22. (szerda-csütörtök)

Alapfogalmak, meghatározások, példák-megoldások.  
Konzultáció

Poppy - számítógépes program bemutató

Előadó: Hamburger Béla

Poppy - Szonda Ipsos

### *Televíziós médiatervezés bemutató*

1998. szeptember 17. (csütörtök)

Televíziós médiatervezéssel kapcsolatos alapfogalmak.  
Nézetségi adatbázisok. Médiaelemző-, médiatervező-,  
kampány-, kampányköltés elemző szoftverek bemutatója.

Előadók: a bemutatókat az AGB Hungary marketing csoportjának munkatársai tartják.

### *Arculat - image*

1998. szeptember vége, október eleje

Alapfogalmak, meghatározások. Arculat-, image teremtés, formálás, tervezés, elméletben és gyakorlati példák.

Előadó: dr. Szeles Péter

A továbbképzések helyszíne a Magyar Reklámszövetség pincklubja (Bp., VII. Klauzál tér 13.).

A foglalkozások a meghirdetett napokon 9-16 óráig tartanak.

Szolgáltatások: étkezés (ebéd, kávé, üdítők) munkafüzetek

Részvételi díj: 12-14.000,-Ft/fő/nap

MRSZ vállalati tagoknak: 10-12.000,-  
Ft/fő/nap

*Jelentkezési lapok, bővebb felvilágosítás az MRSZ titkárságán,  
(telefonon: 3220-640, vagy faxon: 3227-841, vagy személyesen: Bp., VII. Dob u. 45. munkaidőben)*

## TOVÁBBKÉPZÉS SZEGEDEN

1998. szeptember 19-20. (szombat-vasárnap)

### *Médiakutatás, médiatervezés. Internet*

Előadók: Hamburger Béla (Médiatervezés), Szemők Árpád (Internet)

Részvételi díj: 28-32.000,- Ft/fő

Érdeklődés, jelentkezés: Volford László, 62-491-781

# A stratégiai döntések természete

*A közeljövőben jelenik meg a szerző Stratégiai döntések: csapdák – buktatók – megoldások c. könyve a Janus Pannonius Kiadónál. Az alábbiakban ennek a könyvnek egyik bevezető jellegű fejezetét adjuk közre.*

A gondolkodás az ember megjelenésével egyidős, vele együtt a tudatos döntés is jelen van. A döntés tárgya eleinte a mindennapi élettel kapcsolatos: élelem-szerzés, ruházkodás stb. A hibás döntés ekkor még rövid időn belül korrigálható volt. A döntések időhorizontja akkor nő meg, amikor a rossz döntés kijavítására nincs lehetőség, amikor az egyén, a kisebb vagy nagyobb közösség megsemmisülése is reális veszéllyé nő. Az első jelentős döntéshozók a stratégek, a katonák közül kerülnek ki: köztudott, hogy a hadviselésben az ellenfél megsemmisítése a cél.<sup>1</sup> Az első írásba foglalt stratégia-elméletek is tőlük származnak: hogyan tervezzük meg stratégiánkat, hogyan hozzuk meg stratégiai döntésünket, hogy a siker a miénk legyen.<sup>2</sup>

Célszerű ezért először áttekinteni, hogy pl. a menedzsment-gondolat fejlődése során hogyan alakultak a vezetési súlypontok és hogyan változott az időhorizont: hogyan jutottunk el a döntéseknél a stratégiai időtávig. Ezután a stratégiai döntés sajátos jellemzőit vesszük szemügyre:

- Melyek azok a sajátosságok, amelyek rendkívüli módon megnehezítik a stratégiai döntést?

<sup>1</sup> A stratégia fogalma: egy adott helyzetből a cél által meghatározott jövőbeli állapothoz vezető út, katonai értelemben a hadászat, a hadjáratok és háborúk hadvezetésének tudománya, polgári szervezetekben a tervezés és irányítás tudománya. Az üzleti életben a piaci verseny kiéleződésével honosodott meg; a stratégia kidolgozásával keressük a választ a környezet fenyegetéseinek elhárítására, lehetőségeinek kihasználására, céljaink elérése érdekében.

<sup>2</sup> A katonai eredetű stratégia-elmélet egyik legkorábbi megjelenése Sun Zi (1994) több mint 2000 évvel ezelőtti írott kitűnő munkája: „A háború művészete”. Felismerési meghatározók: „A katonai akció alapvető fontosságú az állam számára. Élet és halál kérdését jelenti: olyan út, amely a biztonsághoz vagy a pusztuláshoz vezet”. Kimutatja, hogy a győzelem nem csupán a katonai erőn múlik, de további olyan tényezőkön is, mint a politika, az időjárás, a terep, az emberek és a fegyelem. Hangsúlyozza az előzetes számítások, a tervezés fontosságát. E ragyogó művet az első rendszerszemléletű stratégiai tervezési elméletnek is tekinthetjük.

- Melyek az információ-feldolgozás korlátai?
- Hogyan segíthet a kognitív megközelítés?
- Hogyan születik a stratégiai döntés?

## A döntési csomópontok változása

A vezetéstudomány, a szervezéstudomány súlypontjai – velük együtt a döntési csomópontok és módszerek – az idők folyamán rendszeresen változtak: *minden időszak más-más igényeket* fogalmazott meg a vállalati vezetőkkel szemben. Az egyes periódusok az alábbiak szerint körvonalazhatók.<sup>3</sup>

### a) Tudományos irányítás

A századfordulótól kezdődően a figyelem középpontjába a *hatékony munkavégzés*, az analitikus módszerek széleskörű alkalmazása kerül. A tudományos munkaszervezés kialakulása és virágkora ez az időszak, melyet a tökéletes működésű szervezet formáinak keresése jellemez. Ekkor jelenik meg a színen a gazdasági mérnöki tevékenység. A döntések körében a termelés programozását, racionalizálását szolgáló, többnyire *részletkérdésekkel foglalkozó döntések* kerülnek reflektorfénybe.

### b) Emberi kapcsolatok

A 30-as évektől kezdve kerül előtérbe a menedzsment-tudományokban *az ember*, az emberek közötti kapcsolatok rendszere, az emberi viselkedés jobb megértése. Szerepet kap a motiváció kérdése, a munkapszichológia, a dolgozóknak a vezetésben való fokozottabb részvétele, az örömet és önmegvalósítást jelentő munkavégzés feltételeinek kialakítása.

### c) Operációkutatás

A II. világháború katonai célú kutatásai a vállalatok számára is hasznosítható új módszereket, eljárásokat

<sup>3</sup> A menedzsment-tudományok fejlődésének kezdeti szakaszáról Merill (70) ad részletes áttekintést.

hoztak, amelyek a 40-es évektől kezdve mind nagyobb teret hódítottak a vállalati szervezetek működtetésében. Az új elméletek, a bonyolult kvantitatív modellek vállalati célú felhasználása (főként a legnagyobb cégeknél) egy-egy szűkebb területen már lehetségessé vált. Szélesebb körű elterjedésük lehetőségét a számítógépek megjelenése alapozta meg. Ez az irányzat a *döntési problémák kvantifikálására* törekszik, ami viszont jobbára részproblémák megoldásánál, *rövidebb időtávú döntéseknél*, jól behatárolt, *jól strukturált feladatoknál* lehetséges (termelésprogramozás, rövid és közép távú tervezés, projektervezés, logisztika).

#### d) Rendszerelemzés

Az 50-es évektől kezdődően megindul a kibernetika, majd a *gazdasági kibernetika* kifejlődésével a visszacsatolásos elven működő szervezeti irányítási rendszerek kutatása és kialakítása. Ezek a rendszerek az irányító és az irányított alrendszerek közötti dinamikus kölcsönhatás és beavatkozás elvén működnek. Ezzel a részproblémák megoldása helyett a *rendszer egészének viselkedése* kerül előtérbe.<sup>4</sup>

#### e) Stratégiai tervezés, stratégiai menedzsment

Korábban a vállalatok a pénzügyi és a hosszú távú tervezés (*long range planning*) keretében hozták meg döntéseiket. A pénzügyi tervezés rövidebb távja és korlátozott tartalma miatt inkább taktikai jellegű döntéseket követelt meg, mint stratégiai szintűeket. A hosszú távú tervezés viszonylag kiszámítható környezetben, jól prognosztizálható trendekre épített: az idősorok előrejelzései alapján a piaci korlátok jól számíthatóak voltak, a döntések súlypontját az erőforrások optimális felhasználása jelentette. A viszonylag jól strukturált döntési probléma megoldásához a szükséges információ és a modell is rendelkezésre állt. A trendek megtörésével, a környezeti bizonytalanság erősödésével viszont a 60-as évektől a *stratégiai tervezés* lesz a stratégia formálásának eszköze: a vállalat strukturális átalakulással, működési algoritmusainak javításával igyekszik választ adni a környezeti változásokra. A vállalat legfontosabb döntéseire ekkor a stratégiai tervezés keretében kerül sor; mivel *rosszul strukturált döntésekről* van szó, többnyire *intuitív* módon. A stratégiai tervezést később a totális megközelítésű *stratégiai menedzsment* váltja fel, ahol a környezeti kihívásokra adandó válaszok között a *szervezet* átalakítása is fontos szerephez jut, de a *vállalati kultúra* formálása is kulcsszerepet kap. Az emberi tényező szerepének növekedésével a *rosszul strukturált döntések* köre tovább bővül, a stratégiai döntések meghozatala a

turbulenes környezeti változások miatt egyre nehezebbé válik.

#### f) Japán vezetési módszerek

A 80-as évektől a világgpiaci verseny éleződésével, a minőség szerepének felértékelésével és középpontba állításával új rendezőelvek születnek, amelyek átalakítják a vállalati szervezetet és a munkatársak motiválását. A készletezési és gyártási rendszerek újszerű kialakítása az egyik legfontosabb jellemzője ennek a szakasznak. Döntéshozatali szempontból e szakaszra a *több kritérium szerinti csoportos döntés* a jellemző.

#### g) Kognitív megközelítés

A 90-es évektől új megközelítés terjed: a kognitív tudomány eredményeinek felhasználása hangsúlyos vezetői felfogás lesz. Ez a megközelítés a korábbiaknál nagyobb súlyt helyez

- az *emberi gondolkodás folyamatainak* megértésére,
- az agyban folyó információ-feldolgozás mechanizmusainak felderítésére,
- a gondolkodás és ítéletalkotás hibáinak felismerésére és kiküszöbölésére,
- a *komplex döntéshozatali folyamatok* jobb megismerésére és javítására.

A cél most is a tökéletesebb intézményi, vállalati működés, a versenyben való sikeresebb helytállás a jobb döntések eredményeként. A számítógépes technológia fejlődése lehetővé teszi *döntéstámogató rendszerek*, szakértői rendszerek, mesterséges intelligenciák alkalmazását vállalati szintű döntések megalapozásánál is.

Mint látjuk, az egyes történeti szakaszokban *más-más volt a vezetői döntések köre, eltérő volt kezelésük módja*. Az idők folyamán a döntéshozatal módszertana újabb és újabb megoldásokkal gazdagodott. Kezdetben a kisebb jelentőségű, rövidebb távú, sokszor programozás szintű, könnyebben kvantifikálható döntések kezelési módja alakult ki. Később a rövidebb távú döntések igényesebb modellezése is kifejlődött, bár a mindennapi gyakorlatban csak mérsékelt sikert arattak. A stratégiai tervezés már kísérletet tesz a legfontosabb, távlati döntések jobb megalapozására, de a döntéshozó magánál a stratégiai döntésnél, a lehetőségek közötti választásnál kénytelen még nagyrészt a *vezetői intuícióna* hagyatkozni.

Az elmélet és a gyakorlat fejlődése egyaránt azt mutatja, hogy a korábbi irányzatok eredményei nem tűnnek el, hanem beépülnek a döntéshozatal módszertanába, továbbélnek, a rétegek egymásra rakódnak. Az újabb irányzat, a *kognitív megközelítés* a gondolkodási folyamat jobb megértésével, a rosszul strukturált döntések megalapozásának javításával visz előre bennünket, megtartva a korábbi periódusok bevált

<sup>4</sup> A rendszerszemléletű menedzsmentbe kitűnő bevezetést ad Beer (81) munkája.

eredményeit. A továbbiakban tekintsük át a stratégiai döntések természetrajzát.

## A stratégiai döntések jellemzői

A stratégiai döntések az egyén, a szervezet, az intézmény vagy egy vállalat életében a legfontosabb döntések. Rendszerint *visszafordíthatatlan*, vagy nagyon nehezen és költségesen módosítható folyamatokat indítanak el. Így pl. a házasságkötés (vagy válás) az egyén számára, egy új beruházás vagy egy új termék kifejlesztése a vállalatnál, egy NATO- vagy EU-csatlakozás az ország, egy parlamenti választás a lakosok számára *stratégiai fontosságú döntésnek* minősíthető. Már maguknak a döntéseknek az *előkészítése* (a stratégia megtervezése) is időigényes (hónapokban, években számolhatunk) és költséges. Még inkább ez a helyzet *megvalósításukkal*: a döntés végrehajtása rendszerint hosszabb időt igényel és sokba kerül. Mindezekon felül a megvalósított döntés következményeivel hosszú időn át – évekig, évtizedekig vagy még tovább – együtt kell élni, a döntés *helyessége* sokszor csak évek, évtizedek múlva értékelhető.

Paradox módon a *legfontosabb döntések módszertani megalapozása a leggyengébb*. Egyszerűbb, kisebb jelentőségű döntéseinket számításokkal, elemzésekkel jobban alá tudjuk támasztani (pl. egy gépkocsi-típus kiválasztása, egy gép beszerzése, az optimális negyedéves termelési program meghatározása stb.). Minél fontosabb az egyén, a szervezet számára a döntés, annál bizonytalanabb helyzetben találjuk magunkat: annál inkább becslésekre, intuíciónkra vagyunk utalva. Vajon miért?

A válasz a stratégiai döntések természetében keresendő, azokban a körülményekben, amelyek miatt *rossz a struktúra*, és amelyek lehetetlenné teszik az egyébként ma már szép számban rendelkezésre álló, döntést segítő módszerek, eljárások alkalmazását. Vegyük sorra a nehezítő körülményeket!

### a) Információhiány

Minél *előbbre* tekintünk a jövőbe, annál *kevesebb információ* áll rendelkezésünkre. Sokszor azt is nehéz megjósolni, mi lesz holnap, nemhogy néhány év múlva. Kiszámíthatatlan, hogy a vonzó arából milyen anya és feleség válik. Az adórendszer törvényi előírásai sokszor még a tárgyév végéig sem stabilak, több évre előre tekintve a döntéshozó végképp csak sötétben tapogatózik. Az infláció mértéke még egy éven belül is nehezen becsülhető, nemhogy évekre, évtizedekre előre tekintve. Ugyanez a helyzet a társadalmi-politikai élet, a műszaki haladás alakulásával, ahol szintén csak vabankot játszhatunk. A stratégiai döntés hosszú távú, az időtényezőnek itt kritikus szerepe van, hiszen több évre, évtizedre kell előre tekinteni és számos jövőbeli

információt kellene a korrekt, megalapozott döntéshez felhasználni. Tipikusnak tekinthető tehát, hogy a stratégiai döntés megalapozásához a teljes körű informálódásról általában le kell mondanunk.

### b) Megbízhatatlan információ

Bouldingtól származik a mondás: az emberekkel nem az a baj, hogy valamit nem tudnak, hanem az, hogy amiről azt hiszik, hogy úgy van, az nem igaz. Füleletesen tájékozódunk, memóriánk nem képes pontosan rögzíteni a begyűjtött információt, sok az eleve *hamis hír, a torzított közlés* („... nem osztogatnak, hanem fosztogatnak...”). Az újságok, a vállalati nyilvántartások és belső adatbázisok is tele vannak *hibás adatokkal*, de a KSH kiadványai sem mentesek hibáktól, hiányosságoktól. Még az a kevés információ, ami a stratégiai döntéshez rendelkezésre áll vagy összeszedhető, még az sem elég megbízható.

### c) Több cél jelenléte

Viszonylag bőven el vagyunk látva olyan döntési modellekkel, amelyek egy adott cél szempontjából segítenek kiválasztani a legjobb megoldást. Ha most eltekintünk attól, hogy ezen modellek zöme csak rövid távú problémakezelésre alkalmas (tehát inkább taktikai vagy programozás-szintű szituációk kezelésére), akkor további nehézséget jelent, hogy a döntési *modellek többsége egyidejűleg csak egy cél szerint* képes optimális megoldást találni. Azonban a fenti hiányosságok miatt (információhiány, megbízhatatlan adatok) még egy cél megléte esetén is nehéz a választás, mivel a modelleket nem vagyunk képesek feltölteni teljes körűen pontos adatokkal. A stratégiai döntésekre azonban az a jellemző, hogy ritkán elegendő egyetlen cél szerint elvégezni a lehetőségek értékelését: az optimális választásnak rendszerint *több célnak kell egyidejűleg megfelelnie*. A párválasztásnál több kritérium egyidejű kielégítését várjuk (érzelmeik, külső és belső tulajdonságok, vonzerő, anyagi háttér, a baráti kör, a család elfogadása stb.). Az EU-csatlakozás is több célú döntés: legyen összhangban az ország, a gazdaság, az intézmények, a vállalkozók, az állampolgárok stb. érdekeivel is. Egyidejűleg több cél van jelen, amelyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni a későbbi konfliktus veszélye miatt. Stratégiai döntést tehát több cél egyidejű figyelembevételével kell meghozni, valamiféle egyensúlyt, kompromisszumot keresve közöttük.

### d) Gazdaságon kívüli célok

A vállalati stratégiai döntések meghozatalát tovább nehezíti az a tény, hogy – a klasszikus megközelítéssel ellentétben – ma már *nem lehet figyelmen kívül hagyni a gazdaságon kívüli célokat*. Sőt, ezek súlya a választásnál gyakran nagyobb, mint a tisztán gazdasági szempontoké. Valamikor pl. egy út, vasút vagy autópálya nyom-

vonalanak megválasztását a mérnöki tervekre alapozott gazdaságossági számítások döntötték el (bizonyos lobbizás természetesen akkor is tetten érhető volt). A gazdaságtan magas fokra fejlesztette az ehhez szükséges számítási modelleket (legkülönbözőbb megtérülési mutatók, az időtényező figyelembe vétele stb.). Napjainkra azonban az így kiválasztott optimális megoldást egyre gyakrabban keresztülhúzzák gazdaságon kívüli erők: gondoljuk pl. a környezetvédő mozgalmakra, a terv lakossági elfogadtatásával kapcsolatos nehézségekre, politikai szempontokra stb.

- Több, kiválóan megtervezett, gazdaságosan megépített atomerőműről, vízi erőműről tudunk, amelyeket a zöldek és a lakosság tiltakozása miatt üzembe sem lehetett helyezni.

- Az M0-s autópálya nyomvonalának kijelölése a lakossági tiltakozások miatt évek óta húzódik. A gazdaságon kívüli tényezők ez esetben is erősebbnek bizonyulnak, a gazdaságon kívüli célok figyelmen kívül hagyása a stratégia döntés megvalósítását lehetetlenné teszi.

- A külföldi tőke nem feltétlenül abba az országba települ, ahol a legalacsonyabbak a termelési költségek: a magasabb költségek ellenére is előnyben részesíti az adott ország társadalmi, politikai stabilitását (Magyarország vonzerejének egyik magyarázata).

A stratégiai döntéshozónak a gazdaságon kívüli célok figyelembevételével és kielégítésével még nehezebbé válik a dolga, mivel itt a tervezhetőség még problematikusabb, döntéstámogató modellekre még kevésbé számíthat.

#### e) Többszereplős döntések

Az egyéni és az autokrata stílusú vezetésre jellemző diktatórikus döntésektől eltekintve, az előkészítésben és a döntésben *több személy* vesz részt. Igaz ez a családi döntésekre (még a gyerek is beleszól), de a vállalati és intézményi döntésben is részt vesznek a felső vezetők. Egy minisztertanácsi, vagy még inkább egy parlamenti döntésnél még szélesebb a kör.

Láttuk, hogy az egyszemélyes döntésnél is meg kell küzdeni az egyidejű több cél, több döntési kritérium problémájával. A többszemélyes, csoportos döntés esetében a helyzet azzal bonyolódik tovább, hogy *minden résztvevőnek – a többiekétől eltérő – saját célrendszere, saját kritériumrendszere lehet* és ezt kívánja érvényre juttatni a többiekkel szemben. Ezzel az amúgy is bonyolult szituáció *konfliktusos döntési helyzetté* alakulhat át. Tovább nehezíti a dolgunkat, hogy az egyes szereplők a végső döntés meghozatalában *eltérő súllyal* vesznek részt. A döntéshozó csoporton belüli erőviszonyok feltárása sem egyszerű dolog.

#### f) Több forgatókönyv

A hosszú táv miatt a ma meglévő *döntési környezet változásával* kell számolnunk. A *környezet* fogalmát itt

most szélesebb értelemben használjuk. Minden olyan, *tőlünk független* tényezőt magába foglal, amely a döntésünk végeredményét jelentősen befolyásolja, de általunk nem, vagy csak kis mértékben alakítható. A döntéshozó annyit tehet, hogy igyekszik ezeket a meghatározó külső tényezőket felismerni, számba venni, jövőbeli lefolyásukat *prognosztizálni*, majd ezekhez *alkalmazkodni*, jövőbeli lépéseit ezekkel összhangban megtenni. A kritikus környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás tehát lényeges elem.

A tőlünk független – általunk alapvetően nem befolyásolható – tényezők azonban *valószínűségi változók*: prognosztizált jövőbeli alakulásukra csak bizonyos valószínűséggel számíthatunk. Más valószínűséggel más folyásirányt is vehetnek az események. Az infláció tartósan fennmaradhat, stagnálhat vagy csökkenhet: bizonyos valószínűséggel mindegyiknek van esélye: egy kimenet más-más környezeti láncreakciót indíthat el, részünkről pedig más-más stratégiai döntést és akciótervet igényel. Ezzel eljutottunk a *forgatókönyvek* (scenariók) alkalmazásához: a forgatókönyvek ezeket a lehetséges környezeti konstellációkat írják le.

A döntéshozónak – amellet, hogy információ hiányban szenved, meglévő információi is megbízhatatlanok, több cél egyidejű figyelembevételével és a döntésben résztvevők konfrontációs veszélyével is szembe kell néznie – még a független környezeti tényezők valamennyi releváns változatára, az azokhoz tartozó *eltérő forgatókönyvekre is végig kellene futtatni a döntés előkészítési folyamatot*. Ez pedig még több információt, idő- és pénzráfordítást igényelne.

### Hogyan születik a stratégiai döntés?

#### a) Az intuíció szerepe

A számba vett nehézségek láttán nem szabad csodálkoznunk azon, hogy a mindennapi valóságban még a súlyos következményekkel járó, hosszú távú döntéseknél *sem vagyunk képesek az akadémikus megközelítéssel korrekt módon felépített normatív döntési folyamat végigvitelére*. A stratégiai döntés normatív és pragmatikus megközelítésének különbségét a súlyemelő és a zsonglőr példájával világítjuk meg.

- A *súlyemelő*, amikor egy jelentős világversenyen bemutatja gyakorlatát, több éves kemény edzőmunka után teszi: hosszú, céltudatos felkészülési periódus áll mögötte. Még a pódiumon is csak hosszú koncentráls után hajtja végre az emelést.

- Felkészülésben a *zsonglőr* sem marad le a súlyemelő mögött, de a mutatvány egészen másként zajlik: egy jól körülírható mozdulatsor (a súly felemelése) helyett egy sor bonyolult gyakorlatot mutat be, mégpedig egyidejűleg: fél tucat labda a levegőben, derekán karikat pörget, mindezt a golyón egyensúlyozva stb.

A döntéshozók gyakran a *zsonglórühöz hasonló körülmények között* kénytelenek meghozni az egyén vagy a szervezet számára sorsdöntő döntéseiket.<sup>5</sup> A napi problémák nyomása alatt a döntéshozó idejének nagyobb részét kénytelen *operatív ügyek* intézésével tölteni. Alapos felkészülésre, a döntési probléma és a szóba jöhető módszertani támogatás tanulmányozására nincs idő, az időzavar látványos jele olykor a döntés halogatása. Amikor viszont a döntés tovább már nem halasztható, csak a döntéshozó *intuíciójára*, megérzésére támaszkodhat. A körülmények kikényszerítik az előkészítetlen lépést, óriási kockázatot vállalva ezzel: a hibás döntés évekre, évtizedekre visszavetheti az egyén vagy a szervezet sorsának alakulását. Ezért is lesz elengedhetetlen, hogy a továbbiakban a döntéshez kapcsolódó gondolkodási folyamatot tanulmányozzuk csapdáival együtt, keressük meg a buktatók elkerülésének módját, mutassunk be olyan modern eljárásokat, amelyekkel stratégiai döntéseinket jobba tehetjük.

#### b) Kognitív tudomány

A kognitív tudomány (cognitive science) olyan fontos kérdésekkel foglalkozik, mint pl.

- hogyan működik az emberi agy?
- hogyan gondolkodunk a világról?
- hogyan próbáljuk a világot megérteni?

Megközelítése *interdiszciplináris*: a pszichológia mellett a mesterséges intelligenciák, a *neuroscience* kutatási eredményeit is felhasználja az olyan komplex gondolkodási folyamatok megértéséhez, mint amilyen pl. a döntéshozatal is. Az elkövetkező évek az üzleti életben, a vállalati irányításban sokak szerint a kognitív megközelítés rohamos térhódítását hozzák majd, a problémamegoldásban várhatóan az egyik legfontosabb módszerként fogjuk számon tartani ezt a problémakezelési módot.<sup>6</sup>

A vállalati döntéshozóknak, de különösen a stratégiai problémákkal foglalkozóknak igen nagy szükségük lesz erre a megközelítésre. A technológiai változások, a rohamosan átalakuló társadalmi-gazdasági környezet, a fejlett piacgazdaságok felé való nyitás *hatalmas tömegű információ feldolgozását* kívánják meg, amire az emberi agy nincs felkészülve. Egy ilyen környezetben felértékelődik a gondolkodásbeli rugalmasság, az információ helyes kezelésének képessége, a szilárd értékítélet, a jó döntés.

<sup>5</sup> Steiner a stratégiai tervezést a súlyemelő teljesítményéhez hasonlítja.

<sup>6</sup> A Cognitive Science kifejlődését közérthető módon ismerteti Hunt (82), valamint Gardner (85) munkája. A japán ötödik generációs számítógépek fejlesztésének a kognitív tudományra gyakorolt hatásáról a Feigenbaum (84) könyvben olvashatunk.

A kognitív pszichológia a *belső folyamatokkal, a gondolkodási korlátokkal* foglalkozik, valamint azzal a móddal, ahogy ezek a folyamatok a korlátozások hatására kialakulnak. Az utóbbi években számos kutatás irányult a *gondolkodási heurisztikák* felderítésére, hatásuk vizsgálatára.<sup>7</sup> Elemezték a mindennapi gondolkodásban tettenérhető előítéleteket, torzításokat, téves következtetéseket (cognitive bias). A döntésekkel foglalkozó tudomány különösen sokat köszönhet Tversky, Kahnemann és társai e téren végzett kutatásainak. Amint azt később látni fogjuk, *számos heurisztikát mutattak ki*, amelyeket az emberi agy a rosszul strukturált döntések során – mintegy vészhelyzetben – használ. Vizsgálták a *szubjektív valószínűségek becslése* mögötti gondolkodási folyamatokat is.<sup>8</sup>

#### c) A stratégiai döntési folyamat

A vállalat stratégiai döntései bizonytalan eseményekhez kötődnek, amelyek *kimenetét* valamilyen *valószínűséggel* jellemezhetjük. Hogyan alakul a piac? Hogyan viselkednek a versenytársak? Milyen technológiai újdonságokra lehet számítani? Hogyan alakul az ország gazdasági és politikai helyzete? Ilyen és ehhez hasonló kérdések tömege húzódik meg egy-egy döntés mögött. A döntéshozónak ezeket a környezeti tényezőket valahogy számba kell vennie, értékelnie kell bekövetkezési valószínűségüket, valamilyen becslést végezni a *tőle független* esemény kimenetére és ennek függvényében kell választania a szóba jöhető lehetőségek közül.

Mivel *információ-feldolgozási kapacitásunk* korlátozott, nehéz a különböző forrásokból származó információkat kombinálni. Ezért mind a környezetből, mind a tudatunkból származó információkat szelektálnunk kell. Bizonyos információknak nagyobb jelentőséget tulajdonítunk: az információkeresést is ez fogja vezérelni. A végső megítéléshez a különböző információ-forrásokat mérlegeljük, kombináljuk. Mivel ezt a műveletet nem vagyunk képesek egy számítógép pontosságával elvégezni, *egyszerűsítő eljárásokat* vagyunk kénytelenek alkalmazni. Jóllehet, ezek megoldhatóvá teszik a feladatot és csökkentik az információfeldolgozás költségét, de gyakran megítélési és döntési hibákhoz vezetnek (Hogarth 1987).

Hogyan zajlik le ez az értékelési és döntési folyamat? A korrekt megközelítés azt kívánná meg, hogy véletlenszerű események kezelésekor kellően megalapozott *valószínűségi becslésekkel* dolgozzunk. Arra azonban rendszerint nincs se mód, se idő, se pénz,

<sup>7</sup> Heurisztika: a megtalálás, a feltalálás, a valamire rájövés művészete.

<sup>8</sup> A kognitív bias-ok gyakorlati elemzése hatással van a megítélésen alapuló szubjektív valószínűségek becslésére, mind az elméletben, mind az alkalmazásokban.

hogy az érintett esemény bekövetkezési valószínűségét megalapozott módon, tudományos igényességgel becsüljük meg. Egy vállalati vezető döntéshozó nemigen végezhet pl. megalapozott kutatásokat a világgpiaci verseny várható mérőszámait, vagy saját kormánya gazdasági intézkedéseit, illetve ezek bekövetkezési valószínűségeit illetően.

Döntenie mégis kell. Az utóbbi évtizedek kutatásai kimutatták, hogy az emberek az ilyen komplex problémák megoldásánál rendszerint csak *néhány tipikus heurisztikus elvre támaszkodhatnak*, amelyek segítségével a döntéshozók a gyakorlatban leegyszerűsítik a valószínűségi értékek becslésének komplex problémáját és a feladatot egyszerűen megoldható formára vezetik vissza.

A heurisztikának a gondolkodásban való jelenlétére Tversky és Kahneman – ma már klasszikusnak tekinthető – cikkében<sup>9</sup> a mindennapi életből hoz példát: egy távoli tárgy távolságának becslési módját veszik nagytó alá. A távolságot akkor vagyunk kénytelenek megbecsülni, ha nem áll módunkban pontos mérést végezni (pl. egy szembejövő gépkocsi távolságának, egy folyó szélességének stb. becslése). Tapasztalatok szerint ekkor egy egyszerű heurisztikus szabályt alkalmazunk: a távoli tárgy képeinek tisztasága, élessége és nagysága alapján becsüljük meg annak távolságát. Minél közelebb van ugyanis hozzánk, annál tisztább, élesebb a képe és annál nagyobbak látszik. Ez az egyszerű szabály azonban gyakran félrevezető lehet és hibás becsléshez vezethet. A látási viszonyok, a levegő páratartalma, szennyezettsége ugyanis nagymértékben befolyásolják a látott kép minőségét. Tiszta időben pl. a Balaton túlsó partja közelebbinek, párás időben távolabbinak látszik. Az optikai képre alapozott távolságbecslések a valóságban mindkét irányban torzíthatnak (közelebbinek vagy távolabbinak becsüljük a távolságot a valóságosnál).

A gondolkodási heurisztikák alkalmazása döntéseinknél hasonló *előnyöket és buktatókat* tartalmaz, mint az előző példa távolságbecslése. Előnyösek, mert bizonytalan közegben nélkülük egyáltalán nem boldogulnánk a komplex problémákkal. Ugyanakkor veszélyt is jelentenek: súlyos tévedésekhez, szisztematikus hibákhoz vezethetnek.

A *stratégiai döntések* meghozatalánál szinte minden esetben *információ-hiánnyal* küszködünk. Döntenünk mégis kell. A vezető ilyenkor – tudatosan vagy nem – gondolkodási heurisztikái alapján oldja meg a problémát. Mivel a heurisztikák használatát a stratégiai döntéseknél nem nélkülözhetjük, lépéseket kell tennünk a *veszélyek elkerülésére*, de legalább is mérséklésére. Ajánlatos ezért

- megismerni a leggyakrabban használt heurisztikus szabályokat ;

- tudatosítani a velük együtt járó buktatókat;
- megkeresni azokat a módszereket, amelyekkel a negatív hatások mérsékelhetők.

\*\*\*

A könyv ezeket a kérdéseket vizsgálja meg részletebben: a stratégiai döntéshozatal gondolkodási folyamatát, a leselkedő buktatókat és csapdákat veszi nagytó alá, eljárásokat és módszereket kínál ezek elkerülésére.

Szerzőnk a közgazdaságtudományok doktora,  
a JPTE tanszékvezetője

#### Irodalom

- Aronson, Elliot: *The Rationalizing Animal*. Psychology Today, 1973.
- Barakonyi Károly – Peter Lorange: *Stratégiai Management*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.
- Bazerman, Max H.: *Judgement in Managerial Decision Making*. John Wiley, New York, 1986.
- Beer, Stafford: *The Brain of the Firm*. Wiley, 1981. (first ed. Penguin Press, 1972)
- Cooke, Steve – Nigel Slack: *Making Management Decisions*. Prentice Hall, UK, 1991.
- Cyert, R. and J. March: *A behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.
- Dawes, Robyn M.: *Rational Choice in an Uncertain World*. Harcourt Brace Jovanovich, 1988.
- Edwards, Ward–Amos Tversky: *Decision Making*. Penguin Books, 1967.
- Expert Choice: *Decision Support Software*. User's Manual. Pittsburgh, 1996.
- Gardner, Howard: *The Mind's New Science: A History of the Cognitive Revolution*. Basic Books, 1985.
- Feigenbaum, Edward A. – Pamela McCorduck: *The Fifth Generation: Artificial Intelligence and Japan's Computer Challenge to the World*. Signet Books, New American Library, 1984.
- Hogarth, Robin M.: *Judgement and Choice* (2nd edition). John Wiley, New York, 1987.
- Hunt, Morton: *The Universe Within: A New Science Explores the Human Mind*. Simon & Schuster, 1982.
- Kahneman, D., P. Slovic and A.Tversky (Eds): *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge Press, Cambridge, MA, 1982.
- Kindler, József: *Fejezetek a döntéseméletből*. Aula, Budapest, 1991.
- Merrill, Harwood F.: *Classics in Management*. American Management Association, 1970.
- Simon, Herbert A.: „*The Structure of Ill-Structured Problems*”. *Artificial Intelligence*, 4 (1973), 181–201.
- Steiner, Georg A.: *Strategic Planning*. The Free Press, New York, 1977.
- Sun Zi: *The Art of War*. Peking, 1994.
- Tversky, Amos: *Elimination of by Aspects: A Theory of Choice*. *Psychological Review* 79 (1972): 281–299.

<sup>9</sup>Ld. Tversky klasszikus cikke (1972)



# Amikor a kevesebb több

- California Management Review, 1997 ősz -

Míg egy „jó vállalathoz” felülmúlhatatlan vezetésre, megfelelő termékminőségre és pénzügyi stabilitásra van szükség, addig a „legsikeresebb” cégekről feltételezzük, hogy jelen van még „egy kis szikra is, mely lelkesíti a munkaerőt, és lehetővé teszi, hogy a vállalat kész legyen a változásokra reagálni. Ez az alkotóelem az innováció, melyet az összes vezető cég szenvedéllyel ragad magához.”

Valóban igaz ez? Vajon a leginkább megcsodált cégek valóban akkora hangsúlyt helyeznek az innovációra, mint a végrehajtásra? Nem hiszem. A legtöbb cég – még azok is, melyekről azt tartjuk, hogy rendelkeznek jövőképpel – a vállalati szocializáció irányításának mechanizmusát hangsúlyozza az innováció helyett. Valójában azonban a „szikra”, melyet a legtöbb cég meggyújt, nem az innováció vagy a kockázatvállalás, hanem a hűség és az elkötelezettség a vállalat iránt.

A kreativitás és az innováció olyan „kultúrát” igényelhet, mely nagyon is különbözik attól, amely az összetartozást, a hűséget, a megfelelő attitűdök és viselkedés világos szabályait támogatja. Helytelen azt feltételeznünk, hogy a vállalati szabályokhoz és elvárásokhoz való kötődést erősítő vállalati szocializáció irányításának mechanizmusát egyszerűen alkalmazni lehet az innováció előremozdításában is. A kreativi-

tás igénye és megkövetelése, de akár jutalmazása sem növeli feltétlenül előfordulását. Egy kreatív feladattól vett hasonlaltal élve, ahhoz, hogy felfedezhessük az újdonságokat, például, hogy észrevegyük egy régi termék új felhasználási lehetőségeit vagy felismerjünk egy új piacot, képesnek kell lennünk arra, hogy „kilássunk a skatulyából”

## A „jó” és az „előretekintő” vállalatok

Egy nemrég kiadott könyvben Collins és Porras megpróbálta elemezni az „előretekintő” vállalatokat. Elemzésükben megpróbálták felfedni, hogy mi különbözteti meg az „előretekintő” vállalatokat kevésbé sikeres társaiktól. Egy sajátosság feltűnő. Collins és Porras szerint az „előretekintő” vállalatokat a kultusz-szerű légkör jellemzi, mely magában foglalja a lelkesítő ideológiát, a besúlykolást, a nagyfokú egyöntetűséget vagy alkalmazkodást és az elitizmust. Ezt a különbséget az erős „vállalati kultúra” és a „kultusz” között más szerzők is megemlítették már.

A cégek különböző szocializációs technikákkal nevelik bele az újonnan érkezettekbe a fennálló ideológiát. Jelentős mértékű a munkavégzés közbeni szocializáció is, mely útmutatást jelent a munkatársak elismerése vagy el-

utasítása, a teljesítmény értékelése és a folyamatos besorolás formájában. A másik elterjedt technika a „hősies tettekről” szóló mítoszok terjesztése, melyek lényegében szóban terjedő történetek azokról az emberekről, akik a vállalat ideológiáját példázzák. Végül ott vannak még a mottók, a vállalati zsargon és a vállalati dalok, melyek mind az összetartást és a csoporthoz való tartozás érzését erősítik.

## Mi a csoport ereje?

Egy bizonyos attitűd vagy értékítélet tekintetében egyetértő többséggel szembekerülve az emberek nagy valószínűséggel átveszik a többség véleményét, lemondanak a saját érzékcsereik nyújtotta információról, és alkalmazkodnak a többség hibás nézetéhez még olyan objektív kérdések megítélésénél is, mint amilyen például egy vonal hosszúságának megbecslése. A kérdés: miért?

A rendelkezésre álló bizonyítékok azt mutatják, hogy két alapvető ok miatt fogadjuk el a normatív vagy többségi nézeteket hibáságuk ellenére is. Az egyik ok az, hogy feltételezzük, hogy az igazság a számokban rejlik, és egybehangzó véleménnyel rendelkező többséggel szembekerülve, gyorsan arra a következtetésre jutunk, hogy nekünk nincs iga-

zunk. A másik ok az, hogy félünk az elutasítástól és a kiközösítéstől, különbözőségünk miatt.

A legújabb kutatások kimutatták, hogy a többség nemcsak az értékítéletet és a viselkedést alakítja, de az egyén gondolkodásmódját is formálja. Azon igyekezetünkben, hogy a többségnek igazat adjunk, nemcsak átvesszük a többség álláspontját, de meg is győzzük magunkat a kérdésben elfoglalt álláspontunk igazáról. Bizonyos értelemben „agymossuk” magunkat azzal, hogy olyan információkat keresünk, és olyanokra összpontosítunk, melyek alátámasztják a többség álláspontját.

### A többség ereje

Sok „előretékintő” vállalat azért igyekszik a többség erejét hangsúlyozni, hogy ezzel a vállalati elvek elfogadását erősítse. Nemcsak világos értékekkel, célokkal és besulykoló technikákkal rendelkeznek, de hajlanak a vállalaton belül a hasonló gondolkodású munkatársak közötti kapcsolatok támogatására, és ezt az eltérő gondolkodásmód iránti türelmetlenséggel nyomatékosítják. A kultuszokhoz hasonló módon, az ilyen vállalatok is hajlamosak az egyén „külvilágtól” való elkülönítésére. Támogatják a *szervezetben belüli* szocializációt, és próbálják megakadályozni a „vállalati családon” kívüli kapcsolatok fenntartását.

A társadalompszichológia egyik legjobban dokumentált felfedezése az, hogy a hasonló gondolkodású emberek közötti megbeszélés erősíti mind a nézetek szélsőségességét, mind pedig a beléjük vetett hitet. Így a vállalaton belüli kapcsolatok támogatása és az alkalmazottak elzárása az eltérő nézetektől nagy valószínűséggel köti az egyént a vállalati

ideológiához, és elősegíti, hogy eszerint cselekedjék. A „csoporton belüliség” hangsúlyozásával összhangban áll a másság ellenőrzése és büntetése is. Az „előretékintő” vállalatok különösen türelmetlenek az eltérő véleményekkel szemben, „vírusként vetik ki magukból” azokat, akik nem illenek bele a szervezeti kultúrába. E cégek a különbözőséget eltűrik, sőt, üdvözlik is, de csak addig, míg az a vállalati ideológiába vetett hittel párosul.

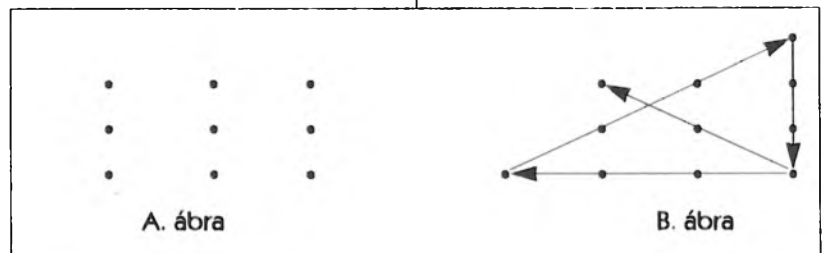
### A másik oldal: a kreativitás

Megkérdeshetnénk: hogy meri valaki kétségbe vonni azt a vállalati kultúrát (legyen az akár kultusz-szerű), mely fejlett morálhoz, lelkesedéshez és világos jövőképhez vezet, a valahová tartozás érzését nyújtja, és oda-

nyen alkalmazkodó is. A kreativitásról rendelkezésre álló kutatások alapján azonban bizonyíték van arra, hogy a kreativitást leginkább serkentő légkör szöges ellentétben áll a „kultusz-szerű” vállalati kultúrával.

### A kreativitás természete

A kreativitás legnagyobb részben a helyes kérdésfeltevéssel kezdődik. Úgy tűnik, hogy ezt segíti az a képesség, hogy az előfeltételezéseket figyelmen kívül tudjuk hagyni azért, hogy „kilássunk a skatulyából”. A hasonlat az alábbi feladatból származik: kössük össze az A. ábra összes pontját négy egyenes vonallal úgy, hogy közben a tollat nem emeljük fel a papírról, és egy vonalat csak egyszer húzunk át. A megoldás a dobozon kívülre rajzolt, két feltéte-



adást eredményez, amely végül nyereségként jelenik meg a vállalatnál. De vajon ez a fajta vállalati kultúra serkenti-e a kreativitást vagy a változásokra való gyors reagálás képességét?

Egyes szerzők és vállalatvezetők úgy gondolják, hogy a világos célok, a besulykolás, az összetartozás, a következetes visszacsatolás és a jutalmazási rendszerek technikáival serkenteni lehet az innovációt, sőt, „a változás kultusz-szerű kultúráját” is. Az előfeltevésük az, hogy egy személy lehet egyszerre kollegiális, tette kész és a vállalati ideológiának elkötelezett, ugyanakkor rugalmas és innovatív, a változó körülményekhez köny-

lezett pont hozzáadásával található meg (B. ábra). Mondta valaki, hogy nem köthetünk össze a szükségesnél több pontot is akár?

Ha egy sor olyan problémával állunk szemben, melyekre egy adott megoldás már bevált, akkor hajlamosak vagyunk ennek a megoldásnak az alkalmazására még akkor is, ha már nem ez a legjobb lehetőség. Így nem fogjuk észrevenni a nyilvánvalóan jobb megoldásokat.

Ennek fényében egy vállalat törekedhet arra, hogy a bevett szokásokhoz aránylag kevésbé ragaszkodó alkalmazottakat válasszon, és ügyelhet arra, hogy milyen mértékben „szelidíti” meg őket. Sok vállalat felismerte

már, hogy milyen könnyű a kreativitást elfojtani. Mint ahogy azt Richard Kinder, az Enron elnöke kifejezte: a jó ötlet olyan törékeny, „mint egy égő gyufaszál: könnyen kiolthatja lángját a merev vezetés hideg szele”. A szakirodalom jó része azonban arról számol be, hogy nem a merev vezetés hideg szele oltja ki a kreativitás lángját, hanem egy sokkal alapvetőbb és alattomosabb jelenség. Az emberek általában vonakodnak attól, hogy eredeti ötletekkel álljanak elő, mert attól félnek, hogy nevetségessé válnak vagy kiközösítik őket.

Az emberek közötti csoportos érintkezésnél nem könnyű a mások rosszallásától és a nevetségessé válástól való félelem súlyát csökkenteni, a státusz pedig csak ront a helyzeten. Különösen valószínűtlen, hogy magasabb státuszú személyek szavát kétségbe vonjuk. A vállalati vezetőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy eltérő véleménye hangoztatásakor a legtöbb ember sebezhetővé válik.

### Kreativitás a vezetésben: végrehajtás versus innováció

Az elismert vállalatok némelyikénél – melyek nem csak jó vezetésükről és pénzügyi sikereikről, de innovatív készségük miatt is híresek – úgy tűnik, hogy a vezető az, aki a kreatív ötlettel rendelkezett. Ilyen körülmények között az egységességet, a hűséget és a vállalat elvárásaihoz való ragaszkodást hangsúlyozó, erős vállalati kultúra előnyös lehet. Az összetartás, a hasonló gondolkodás és a hűség segíti az ötletek megvalósítását, de nem serkenti a kreatív ötletek alkotását. Inkább a rugalmasság, a nyíltság és az eltérő vélemények üdvözlése használna igazán a kreatív gondolatok ösztönzésének.

Az a probléma azonban azokkal a kreatív ötletekkel, melyeket a vállalatvezetők találnak ki és egy összetartó, erős, és az egységességet hangsúlyozó vállalati kultúra tagjai hajtanak végre, hogy a kedvező eredmény a vállalatvezetőn múlik.

### Kreativitás a szervezeten belül

Az innovációt a szervezeten belülről előmozdító vállalatok közül számos felismerte az eltérő vélemények és a „különcök” fontosságát. Ezek a cégek gyakran megpróbálják elősegíteni a kockázatvállalást, és a sikertelenségtől való félelmet csökkenteni. Néhány vállalat még táplálja is azt az ideológiát, mely lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak ellenszégüljenek a felső vezetésnek. A DuPont pénzzel jutalmazza alkalmazottait, ha olyan projektet visznek sikerre, melyet a vezetés elutasított, a Hewlett-Packard pedig „dac-díjat” alapított.

Még az ilyen elismerések és díjak mellett sem valószínű azonban, hogy az alkalmazottak félelme csökken a vezetéssel való dacolástól. Hatékonyabbak lehetnek azok a kézzel fogható módszerek, melyeket néhány vállalat éppen a felső vezetés befolyásának korlátozására vezetett be, vagy amelyek hatékonyan építik le a kreativitás útjában álló gátakat. Példaként említhetjük a klasszikus ötletvihar módszerét, a Chrysler heterogén csoportjait, valamint a Motorolánál és a 3M-nél alkalmazott „vállalkozó csoportokat”.

### A „kreativitás” kutatásának eredménye

Míg a kreativitásról szóló irodalom némiképp vegyes, a „rendkívül kreatív” egyének jellemrajzá-

ban olyan személyiségjegyek szerepelnek, mint az önbizalom és a függetlenség, a komplexitás előtérbe helyezése az egyszerű dolgokkal szemben, bizonyos fokig a rendetlenség kedvelése a tisztasággal és renddel szemben, hajlam a gyermekségre (de nem gyerekeségre), valamint a nonkonformizmus bizonyos jelei, sőt, a gyermekkori lázadás is. A kreatív embereket erős személyes befolyás és erős vélemény jellemzi, kapcsolataikban pedig hajlanak a távolságtartásra és az elkülönülésre, bár nem érzéketlenek vagy értetlenek. A játék, de még a gondolatok véletlenszerű variációi is fontosnak tűnnek számukra. Ilyen jellemrajzok előfordultak legutóbbi saját, Nobel-díjasokkal készített interjúorozatomban is. Legtöbben már gyermekként tisztában voltak másságukkal. Legtöbbjüknek dacolniuk kellett a konvencionális bölcsességgel és az iskolai szkepticizmussal. És még hetven éves koruk után is gyermetegek voltak.

A „rendkívül kreatív” egyének ezen jellemrajza azt veti fel, hogy ők nem vonzódnak egy erősen összetartó szervezeti kultúrához, mely megköveteli a vállalati normákhoz, attitűdökhöz és értékekhez való szigorú alkalmazkodást, illetve a „szervezethez tartozást” és a nagyfokú vállalat belüli szocializációt, de őket sem fogadják szívesen ott. A kreatív embereknek és a kreatív folyamatoknak függetlenségre van szükségük, legalább gondolati szinten. Szükségük van arra, hogy lerombolhassák az előítéleteket, hogy másképp tehessék fel a kérdéseket, hogy „kívülálló” lehessenek, akik hatékonyan érintkeznek a többiekkel, de kívül maradnak a csoporton. A kutatások során gyakran megfigyelhető a rendkívül kreatív egyének részéről az ilyen „kívülálló” státusz, és állandó téma ez

az általam interjúvolt Nobel-díjasok esetében is.

### A csoportok kreativitása: a véleményeltérések szerepe

Bár hajlamosak vagyunk a kreativitást egyéni jelenségnek tekinteni, fontos ugyanakkor felismernünk a csoportok szerepét is. Először: a legtöbb vita és döntéshozatal csoportosan zajlik, és így a befolyásolás folyamata és az interakciók önmagukban is fontossá válnak. Másodsor, és ez a lényegesebb: a legutóbbi kutatások azt bizonyítják, hogy a csoportok serkentőleg hatnak az egyes egyének kreativitására és a jobb problémamegoldásra. A kulcs a véleményeltérések, a hibásnak vélt kisebbségi vélemények megjelenése, melyeket hajlamosak vagyunk kigúnyolni és elutasítani. Az ilyen kisebbségi vélemények serkentik az össze-

tettebb gondolkodásmódot, a jobb problémamegoldást és a nagyobb fokú kreativitást.

Ezen eredményekkel kapcsolatban az a legfontosabb, hogy nem a kisebbségi álláspont helyessége miatt javul a döntéshozatal és a problémamegoldás, hanem mert a kisebbségben lévő egyének eltérő véleménye – legyen az helyes vagy helytelen – azt a fajta gondolkodási folyamatot serkenti, mely végül is jobb döntéshozatalhoz, helyesebb problémamegoldáshoz és több eredetiséghez vezet.

\*\*\*

Nemcsak eltérni kell az eltérő véleményeket, hanem üdvözölni is. A véleményeltérések az innováció létrehozásának igen gazdaságos eszközei. A konfliktusok erejének megfékezésével korlátozhatjuk az önelégültséget, sőt, az egyoldalú gondolkodást is helyettesíthetjük. Az önelégültség jelenti az igazi ve-

szélyt, hiszen még a legjobb indulat mellett sem veszünk szívesen figyelembe más lehetőségeket, ha saját álláspontunk igazáról meg vagyunk győződve. Hajlamosak vagyunk álláspontunkat alátámasztó információkat keresni, saját nézetünket megerősíteni, és az ettől eltérő véleményen lévőket megbüntetni. A véleményeltérések megtörik ezt az önhittséget, és mozgásba lendítik a gondolkodás folyamatát, ami végül is jobb és eredetibb megoldásokhoz vezet. Ha egy meglévő ötlet helyes, akkor az eltérő vélemény hatására valószínűleg nagyobb bizonyossággal ragaszkodunk hozzá; ha azonban helytelen, akkor minden valószínűség szerint egy jobb fogja átvenni helyét. Bármelyik esetről legyen is szó, a csoport és a szervezet mindenképpen jól jár.

Radnai Krisztina

# PC WORLD

## Nemzetközi számítástechnikai magazin CD-ROM melléklettel

Öt évvel ezelőtt jelent meg először a **PC WORLD** nemzetközi számítástechnikai magazin. Folyamatosan növekvő népszerűségét jól bizonyítja, hogy eladott példányszáma hónapról hónapra növekszik, s a számítástechnikai havilapok között tartósnan piacvezető. Több mint 80 oldalon híreket, részletes hardver és szoftverleírásokat közöl, az új termékek bemutatásával, tesztek ismertetésével biztosítja, hogy a kezdők, haladók és a profik is találjanak olvasnivalót.

1997 januártól havonta 650 MB-nyi válogatott shareware és freeware segédprogramot, játékot és multimédiás szoftvert kínál CD-ROM mellékletén, valamint elérhetővé teszi a világhálózatok (Internet és CompuServe) eléréséhez szükséges legújabb ingyenes szoftvereket is. Alkalmanként neves szoftvergyártók értékes programjai is helyet kapnak a CD-ROM-on.

Nyomatott példányszám: 21000  
Megjelenés: minden hónap első péntekén  
Egy példány ára: 685 Ft  
Éves előfizetés: 6840 Ft



Megrendelés és hirdetésfelvétel:  
IDG LAPKIADÓ KFT.  
Telefon: 156-8291; Fax: 156-9773  
<http://www.idg.hu/>

# Márkaépítés alternatív médiával

– *Harvard Business Review*, 1997, január-február –

Amennyiben elfogadjuk, hogy a versenyképesség megőrzésének feltétele a piacképes márka, akkor a következő elemi, ugyanakkor bonyolult kérdésre kell választ adnunk: Hogyan pozícionáljuk márkánkat?

A legtöbb amerikai vállalat reklámtevékenysége már hosszú ideje a tömegkommunikációs csatornákra koncentrálódik. Félő azonban, hogy ez a gyakorlat idővel elavulttá válik. A differenciálódás és a növekvő költségek mind a hagyományos reklámhordozó eszközök (például a tévé) alkalmazása ellen szólnak. Új kommunikációs csatornák jelentek meg a gyakorlatban, amelyek bizonyos esetekben lehetővé teszik, hogy az emberek kikerüljék a szokásos hirdetések, és inkább vásárlás közben, információ után kutatva, vagy éppen szórakozási lehetőségek között böngészve találkozzanak a reklámokkal.

Meglehet, hogy az új média-paletta kialakulása a szakértők által előrejelzett 2-3 évnél is több időt vesz majd igénybe. Az is előfordulhat, hogy nem érint majd mindenkit: lesznek olyanok, akik nem akarják, esetleg nem is tudják megfizetni a hozzáférést e hirdetésmentes csatornákhöz. Az azonban bizonyosnak látszik, hogy az alkalmazott médiumok igencsak sokat fognak változni az elkövetkezendő évek során.

Piacképes márkát építeni nem könnyű ilyen bizonytalan kör-

nyezetben, több európai cég márkastratégiája azonban sikeresnek bizonyult. Az európai vállalatok kényszerűségből már régóta olyan piaci viszonyok között működnek, amelyek a hagyományos tömegkommunikációs csatornák alkalmazásának szigorúbb feltételeit látszanak tükrözni. Az európai márkák gyártói számára a reklámhordozó csatornák mindig is korlátozott számban álltak rendelkezésre, és viszonylag alacsony hatásfokúak voltak. Európában kevesebb kereskedelmi tévécsatorna működik, mint az Egyesült Államokban, és ezek közül is többen – a műsormegszakítást elkerülendő – inkább hosszabb reklámblokkokba rendezve sugározzák a hirdetéseket. A fellendülés ellenére még mindig ritka a több országot is felölelő kommunikációs csatorna. Mi több, a médiacsatornák alkalmazása korlátozott számuk miatt igen költséges. Bár folyamatosan újabb és újabb kábel- és műholdas tévécsatornák születtek Európában, a reklámköltségek mégsem csökkentek. Ez részben azzal magyarázható, hogy időközben a hirdetni kívánt márkák köre is bővült. A megerősödött kiskereskedők pedig számos országban lefoglalják a rendelkezésre álló hirdetési helyek jelentős részét, hogy reklámozással népszerűsítsék vállalataikat, illetve megerősítsék saját márkáik piaci jelenlétét.

Elmondható, hogy az európai márkamenedzserek felismerték: a tradicionális média-kommunikáció hatása és hatékonysága nem kielégítő, s egyúttal drága is. Ezért sok európai cég már hosszú ideje inkább az alternatív reklámhordozó eszközök mellett dönt, hogy termékeit megismertesse, a márka egyediségét, üzenetét közvetítse, illetve stabil törzsvásárlói kört alakítson ki. E vállalatok márkastratégiái talán más cégeknek is megmutatják, hogyan lehet sikeresen eligazodni korunk új kommunikációs csatornáinak között.

---

## A márkastratégia legyen a vállalati stratégia alapköve

---

A nagyítónk alá tett, sikeres európai vállalatok alternatív médiahasználatuk mellett még egy kritikus kérdésben megegyeznek: a márkapolitika kialakítása mind egyiküknél a felső vezetők feladata. A márkaépítési tervet a vállalati stratégia részeként határozzák meg, és így a márkaépítés alternatív megközelítése részét képezi az átfogó termék koncepciónak.

Gyakran előfordul, hogy a vállalatok a márkapolitika kidolgozását olyan munkatársra bízják, aki nem érintett, és nem is érdekelt a stratégiai tervezésben. Az sem ritka, hogy a feladattal egy reklámügynökséghez fordulnak. Az ügynökségekkel kapcsolatban két problémával is számol-

ni kell. Először is, amennyiben megbízunk egy ügynökséget, a márka, mint minden jövőbeli növekedés forrása rendszerint távol esik a felsővezetőség hatáskörétől. Ez a távolság akadályozza az összehangolt kommunikációt, az együttműködést. Ugyanakkor azt is eredményezheti, hogy a fogyasztók félreértik, vagy nem értik meg az üzenetet, végül pedig ez a potenciális szint alá csökkenő termelési teljesítményhez is vezethet. Másodsorban, a reklámügynökségek képességeik, érdekeik és bevett gyakorlatuk következtében, ügyfeleiknek még mindig a tömegkommunikációs reklámozást ajánlják a márka népszerűsítése céljára.

Nem kétséges, hogy a reklámügynökségek tevékenysége mind stratégiai, mind taktikai szempontból jelentősen hozzájárulhat egy márka piaci elfogadtatásához. Mindazonáltal ahhoz, hogy az alternatív média használatra alapozott, egységes és átfogó reklámkampányt dolgozzunk ki, a márkastratégia tervezését és megvalósítását egyaránt vállalati hatáskörbe kell utalni.

---

### Definiáljuk márkánk identitását

---

A márka egyénisége – a márka egyedi jellemvonásainak megfogalmazása a gyártó szemszögéből – alapját képezi minden sikeres márkapozicionálásnak. Egy vállalat követheti akár az alternatív kommunikációt, akár a hagyományos médiát, esetleg mindkettőt egyidejűleg, de rendelkeznie kell határozott, strukturált és részletes márkaképpel, hogy a marketingprogramok megvalósítói által a fogyasztók felé közvetített üzenet véletlenül se legyen ellentmondásos vagy félreérthető. Sajnos el kell mondanunk, hogy számos amerikai vállalat nem rendelkezik egyet-

len, egységes és elfogadott képvel márkáját illetően. Ehelyett hagyják, hogy márkájuk sodródjon a termék- és piacmenedzserek gyakran változó kommunikációs céljainak alárendelve.

Érthető és célravezető márka-konceptióra van szükség – mely egyben ösztönöz, és egyetértést szül a vállalaton belül –, amelynek meg kell jelennie a vállalati jövőképben, a szervezeti kultúrában és a követett értékekben egyaránt. Márkánk üzenete szolgáljon irányvonalként, aminek alapján eldönthető, hogy mely kommunikációs és promóciós akciók szolgálják és erősítik márkánk piaci jelenlétét, és melyek nem. Fontos, hogy tudjuk, mikor kell nemet mondani. Nem jelent segítséget az általános és semmitmondó márkaidentitás, amelynek népszerűsítésére jóformán bármilyen kommunikációs akció alkalmasnak tűnik.

A Body Shop márkakonceptiója összhangban van a vállalat „társadalmi állásfoglalás és profittermelés (profits-with-a-principle)” filozófiájával. A márka lelke, a szervezeti filozófia egyértelmű üzenetet közvetít mind a dolgozók, mind a fogyasztók felé. Figyeljük meg, hogy ez a vállalat – irigyei kritikus véleménye ellenére –, hogyan valósítja meg hitvallását lépésről lépésre a márka üzenetét tükröző akciókkal. A Body Shop ellenzi az állatkísérleteket, értékesítési politikáján keresztül és nem segélyakciókkal („Trade Not Aid”) segíti a harmadik világ gazdaságait, részt vesz az esőerdők megmentésében, kiáll a női jogok mellett, és példaértékű erőfeszítéseket tesz az anyagok újrahasznosítása terén. A vállalat ezen kívül támogatja a Mentsük meg a Bálnákat nevű mozgalmat, kiáll sok más veszélyeztetett állatfaj mellett (babaápolási termékeihez például számos veszélyeztetett állatfajt be-

mutató mesekönyveket ad), s szerepet vállal az alternatív energiahordozók hasznosításában is. Egy nyáron a dolgozók és támogatóik összesen 500.000 darab aláírást gyűjtöttek össze, és küldték el Brazília államfőjének, hogy rávegyék az erdőégetések megállítására.

Ezek az erőfeszítések nem kiégszítik, hanem felépítik a Body Shop márkát. Az üzletek atmoszférája és kivitelezése szintén ezt az üzenetet tükrözi. A Body Shop bármely üzletébe belépve olyan eladót találunk, aki nemcsak egy társadalmi üzenetet hirdető pótlót visel, hanem mélyen hisz is a vállalati politikában, értékekben és a Body Shop termékekben. Az üzletben újrahasznosított papírra nyomtatott plakátokat, színes ismertetőket találunk az áruk és áruminták között. Ezek a kiadványok tájékoztatást nyújtanak a termékekről, a vállalat által támogatott társadalmi kezdeményezésekről, továbbá arról, hogy a vásárlók hogyan kapcsolódhatnak be e mozgalmak tevékenységébe stb.

Hasonlítsuk össze a Body Shop márkaidentitását versenytársaiéval. A legtöbb bőrápolási és kozmetikai termékcsalád megkülönböztethetetlen, hasonló termékjellemzőkre, valamint az elérhető egészség- és szépségígéretekre koncentrál. Vásárlóik még kedvező termékeik esetén sem azonosulnak az adott márkával, amely számukra csak pénzkidrást vagy egy meggyőző reklámot jelent. Nem kétséges, hogy a Body Shop olyan márkajellemzőkkel ruházta fel termékeit, amelyekkel a bőr- és a szépségápolás sokkal többet jelent, mint valaha.

---

### Kis helyen is

---

Térjünk most át a Häagen-Dazs-ra, melyet a Grand Met 1989-ben

a gazdasági recesszió ellenére vezetett be az európai piacra. A jégkrém ekkor már rég ismert, sőt lecsengett termék kategóriát jelentett, ugyanakkor erős verseny jellemezte a jégkrémpiacot. Az Unilever, a Nestlé, a Mars és még számos kisebb, de erős helyi jégkrémgyártó – mint a német Schöller, a svájci Mövenpick, vagy az olasz Sagit – intenzív reklámtevékenységgel, ismert termékekkel osztoztak az európai üzletek korlátozott hűtőhelyein. Voltak olyan országok is, mint például Nagy-Britannia, ahol a helyi márkáknak több mint 40%-os részesedésük volt a jégkrémpiacon.

S mi több, a Häagen-Dazst a közvetlen versenytársak termékeinél 30-40%-kal drágábban, az alacsony ár kategóriájú jégkrémekhez viszonyítva pedig többszörös áron vezették be. Hogyan lehetett hát mégis sikeres? Ez részben a tudatos és világos márkapozicionálásnak köszönhető. A Häagen-Dazs márka olyan prémium jégkrémet takar, amely teljesebb ízű, krémesebb és drágább, mint bármely más jégkrém a piacon; egy fényűző kényeztetés a művelt, igényes és jómódú felnőtt fogyasztóknak.

Egy új termék – mint amilyen a Häagen-Dazs is – piaci bevezetésének klasszikus módja egy nagyszabású bevezető reklámkampány. A Grand Met azonban egy másik módszert választott. Hogy márkáját megismertesse az európai fogyasztókkal, először is számos elegáns fagylalozó szalont nyitott jómódúak által lakott, frekvenciát helyeken, ahol különösen a gyalogosforgalom a jellemző. Ezeket a kávézó jellegű üzlethelyiségeket tudatosan alakították ki úgy, hogy az egyszerű, amerikai típusú fagylalozók jellegtelen hangulatával ellentétes atmoszférát árasztanak – tükrözve ezáltal a Häagen-Dazs üzenetét. A vállalat helyet kért termékei számára az elegáns szállodák és

éttermek étlapjain is, de azt is köztötte, hogy a Häagen-Dazs név kellően szembeütő legyen.

A Häagen-Dazs további eszközökkel támogatta személyes kommunikációját: márkajellel ellátott hűtőpultokat helyezett el az élelmiszer-kiskereskedelmi egységekben; kulturális eseményeket szponzorált; valamint egy viszonylag alacsony költségű nyomtatott médiakampányt folytatott „A legteljesebb élvezet (The Ultimate Experience in Personal Pleasure)” címmel. Különösen jó ötletnek bizonyult a márka és a művészetek támogatásának összekapcsolása. A Londoni Operaház egyik Don Giovanni előadásán még az is előfordult, hogy a jégkrémet belekoreografálták a cselekménybe: amikor Don Giovanni a színpadon szörbetért kiáltott, Häagen-Dazs szörbet típusú jégkrémet kapott. A végeredmény pedig széleskörű nyilvánosság ingyen, a fogyasztói célcsoport körében.

A vállalat összefogott márkáépítése elsőpró sikert hozott. A Häagen-Dazs márka ismertsége Nagy-Britanniában például néhány hónap alatt elérte az 50%-ot. Az európai értékesítés árbevétele az 1990. évi 10 millió dollárról 1994-re 130 millió dollárra nőtt. Ma a Häagen-Dazs márka a prémium jégkrémek piacának egyharmadával rendelkezik, pedig továbbra is jelentős felárral forgalmaz a hasonló kategóriájú termékekhez képest.

Ezzel ellentétben az olasz ruházati vállalat, a Benetton marketingtevékenysége jól ábrázolja azt a veszélyt, amit a márkaidentitásnak ellentmondó üzenetek jelentenek. Az 1960-as években, a vállalat alapításakor a Benetton következetes imázst alakított ki, amely a fiatalságot, a kulturális sokrétűséget, az emberek közötti egyetértést és a világbékét fejezte ki. A márka üzenete még hosszú ideig változatlan maradt, majd

1984-ben megkezdődött a „United Colors of Benetton” (A Benetton Egyesült Színei) kampány. A kampány kommunikációs csatornáként alkalmazta a nyomtatott médiát, a Forma 1 versenyek szponzorálását, és az intenzív eladóhelyi kommunikációt, amely során a Colors (Színek) c. fogyasztói magazin 1 millió példányát helyezték el világszerte több mint 7.000 üzletben.

A kampány kezdetben átitó sikert aratott. A Benetton termékek értékesítése gyorsan nőtt. Az évek múltával azonban Oliver Toscani, a Benetton művészeti igazgatója, a kreatív és tehetséges fotóművész-grafikus kialakította saját reklámstílusát a Benetton márka identitásától függetlenül. Az általa készített reklámokban láthattunk haldokló AIDS-betegget, egy apáca és egy jó megjelenésű pap csókját, valamint egy baba popsit „HIV Pozitív” felirattal. Toscani munkája ugyan nagyon sikeresnek bizonyult a figyelemfelkeltés terén, tevékenysége azonban korántsem volt összhangban a már létező Benetton-imázssal, és így népszerűsítés és forgalomnövelés helyett a fogyasztói célcsoportok és márkakereskedők elfordulását váltotta ki. Toscani tevékenységének végső mérlege: visszaesett forgalom és egy „megtépázott” márka.

---

Vonjuk be a fogyasztót is a márkaépítésbe

---

Akár mennyi információt is bocsátunk a fogyasztók rendelkezésére, különösen a hagyományos kommunikációs csatornákon keresztül, ennek hatása akkor sem érhet fel a fogyasztó személyes márkaélményével. Ezek az élmények olyan kapcsolatot teremtenek, amely felülmúl bármilyen, az objektív előnyöket hangsúlyozó márkahirdetéssel elérhető fo-

gyasztói húséget. A Cadbury szórakoztató parkja az angliai Bournville-ben és a Nestlé Casa Buitoni Club kampánya további sikeres példák a személyes fogyasztói élményekre.

A Cadbury a régi gyárlátogatást egy szórakoztatóparkbeli kalanddá változtatta, amely során az érdeklődők megismerkedhetnek a csokoládé és a vállalat történetével. E történelmi áttekintést csokimúzeum, étterem, a csomagolási részleg megtekintése és egy „csoki csoda” bolt egészíti ki. Az ide látogatókat színészek fogadják, és szórakoztatják játékkal, felidézve Hernán Cortes, Montezuma és II. Károly király alakját, elmesélik a kakaó és a csokoládé eredetét, a maya és az azték indiánok életét, a csokoládé európai megjelenését, valamint a Cadbury birodalom születését és növekedését. Azok számára, akik voltak már e létesítményben, a

Cadbury jóval többet jelent, mint egy termék. Való igaz, hogy a Cadbury Csokibirodalomban a látogatók végigkóstolhatják a vállalat valamennyi csokoládéját, de ennél is fontosabb, hogy a Cadbury összeköti az ízlelés élményét a márka történelmével. Egyéb társaságok, mint például az utazási irodák, a hotelláncok és a Brit Vasúti Társaság szintén népszerűsítették a Cadbury Csokibirodalmat, hiszen felismerték, hogy a létesítmény látogatásából ők is profitálhatnak.

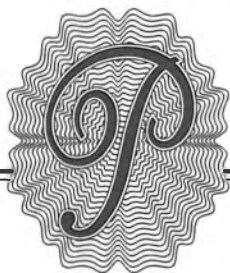
#### Történjen, aminek történnie kell

Érdekes, hogy a cikkben tárgyalt vállalatok közül több nem tudatosan alkalmazta az alternatív kommunikációs csatornákat egy hagyományos médiakampány helyett. Ehelyett fogalmazhatnánk úgy is, hogy az említett

márkamenedzserek olyan feladatokkal voltak „megáldva”, amelyek megkövetelték, hogy találékonyak legyenek. A Body Shop például, egyszerűen kevés pénzzel rendelkezett. A Häagen-Dazs termékei számára nem volt hely a jólmenő kiskereskedések hűtőpultjaiban a Grand Met szerény európai jelenléte miatt.

Jóllehet, nem áll minden márkamenedzser ilyen óriási kihívások előtt, azért amit a vizsgált vállalatok felismertek, az bárki számára értékes és átvehető. Nem könnyű egy alternatív kommunikációs csatornákat alkalmazó stratégiát kialakítani, különösen azoknak a vállalatoknak nem, amelyek reklámkampányaikat hosszú ideje a hagyományos médiára építik. A felső vezetők véleménye szerint azonban, az alternatív reklámkampány a pénz- és időráfordítást egyaránt megéri.

Aszódi Júlia



## PÉNZJEGYNYOMDA RT.

Ha az Ön cégének részvényre, kötvényre, csekkre vagy más értékpapírra, vásárlási, ajándék- vagy étkezési utalványra, ügyviteli nyomtatványra, igazolványra, hologramfelrakásra van szüksége, kérjük, keressen meg bennünket!

### Pénzjegynyomda Rt.

Budapest V., Markó u. 13-17.

Telefon: 332-6900\* és 311-6871

Telefon/fax: 302-6550, fax: 332-0593

Vevőszolgálat és rendelésvétel a Marketing- és Kereskedelmi Osztályon



# HIRDETNE LAPUNKBAN?

**CSAK EGY** telefon: 332-39-49  
fax: 331-63-46

## **Marketing** **& MENEDZSMENT**

**Szerkesztőség és Kiadóhivatal:**

Budapest VI., Nagymező utca 21

Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Anyagleadási határidő: minden páros hónap tizedike

### HIRDETÉSI TARIFÁK:

Színes	1/1	150.000,- Ft	1/2	100.000,- Ft
Fekete-fehér	1/1	100.000,- Ft	1/2	70.000,- Ft
Fekete-fehér	1/4	40.000,- Ft		

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

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

A BVK és az MC-OPK gondozásában megjelent Sonja Schörghuber *Kis- és középvállalkozások: az EU nagyjai* című könyve. A kiadvány utánvétellel megrendelhető, vagy készpénzért megvásárolható az alábbi helyeken:

**Budapesti Vállalkozásfejlesztési  
Központ**  
1072 Budapest,  
Rákóczi út 18.  
Tel.: 269-6896 Fax: 268-1800  
1364 Budapest 4 Pf.: 226. BVA

**MARKETING CENTRUM OPK  
INTERKER-DM üzletág**  
1054 Budapest,  
Zoltán u. 8. félemelet  
Tel.: 331-3123  
Fax: 331-3143

A könyv ára: 2.800,- Ft + postaköltség.

