

# Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

## VÁSÁRLÁSI MOTIVÁCIÓK

(összes megkérdezett 600 fő = 100 százalék)

### A napi vásárlás motiválója

Kényelem	33,2
Takarékosság	26,6
Megszokás	15,6
Gyorsaság	10,4
Környezet	8,4
Vegyes kínálat	3,6
Reklám	0,3
Bizalom	1,0
Egyéb	0,6
Nem vásárol	0,3

### A heti/havi vásárlás motiválója

Takarékosság	49,1
Megszokás	13,0
Vegyes kínálat	12,3
Kényelem	9,4
Jó szórakozás	5,2
Gyorsaság	4,9
Reklám	2,3
Bizalom	2,0
Környezet	0,6
Egyéb	0,6
Nem vásárol	0,6

## A TARTALOMBÓL

KISVÁLLALATOK ÉS A FEJLŐDÉS

AZ ÁRAK ÉS A FOGYASZTÓI MAGATARTÁS

POLITIKAI MARKETING

VÁLTOZÁSOK A KERESKEDELEMBEN

GYENGÜLŐ PIACVÉDELEM

REKLÁMHATÉKONYSÁG

KÖNYVISMERTETÉS

## BUDAPEST: BEFEKTETÉSI INGATLANOK ADATBÁZISA

# AD ASTRA

## Személyiség- és Szervezetfejlesztő 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,**

melynek szakmai tevékenysége – más szervezeti kerek között bár – 22 éves múltat tekinthet vissza.

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

<b>Tevékenységi kör:</b>	● Motivációfejlesztés
Különböző tematikájú kiscsoportos menedzserképzés	● A testbeszéd
Szervezetátvilágítás	● A sikeres fellépés
Stratégiai tervezés	● A személyes munkastílus összetevői
Szervezettervezés	● Az ügyfélkapcsolat
Személyügyi rendszerek kidolgozása	● Szervezetdiagnosztika és stratégiai tervezés
Vezető-, valamint munkatárs-kiválasztás	● Csoportépítés és vezetési technikák
Humán erőforrás fejlesztése	● Szellemi alkotótechnikák
Szervezetfejlesztés	● Prezentáció
Vállalati, vállalkozási szaktanácsadás	● Retorika
Pályaalkalmasság-vizsgálat	● Hatékony értekezletvezetés
	● Vezetői időgazdálkodás
<b>Vezetők, illetve érdemi munkatársak számára tréningek:</b>	● Tranzakcióanalízis
● Társas készségek fejlesztése	● Magabiztos (asszertív) viselkedés
● A kommunikációs készségek fejlesztése	● Sikerorientáció
● A problémamegoldó képesség/döntési készség fejlesztése	● Tárgyalástechnika
● A vezetői készségek fejlesztése	● 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 problémaszpecifikusak.

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 (képességek 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 óras elfoglaltsággal, rendszerint bentlakásos formában.

**Referencialista kívánságra megtekinthető.**



XXXI. évfolyam, 1997. augusztus

Főszerkesztő:  
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:  
FOJTIK JÁNOS  
SZABADY CSABA

Alapító:  
SZABÓ LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI.,  
Nagymező u. 21. Postacím: 1373 Budapest, 5.  
Pf. 617. Telefon: 153-1366; Telefax: 131-6343

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel

Kiadja: az MC – Országos Piackutató Intézet  
és a JPTE Közgazdaságtudományi Kar

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: BOOK-MAKER '96. Bt.

Nyomás, kötészet: AGROPRINT Nyomda Kft.  
Felelős vezető: Tóth László

Terjeszti a Magyar Posta Rt.  
INDEX 25545 HU ISSN 0237-1995  
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizethető a Kiadóhivatalban (Budapest VI., Nagymező u. 21.), bármely kézbesítő postahivatalnál, a kézbesítőknél és a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR, 1900 Budapest, Orczy tér 1.) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint átutalással a Postabank Rt. 219-98636-021-02809 pénzforgalmi jelzőszámra. Előfizetési díj: egy évre 4500,- Ft + áfa

Szerkesztőbizottság:

ÁCS JÁNOS egyetemi tanár, Bécsi Műszaki Egyetem • AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁCS IVÁN egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem • BOD PÉTER ÁKOS igazgató, EBRD, UK • BOTOS BALÁZS vezérigazgató-helyettes, Magyar Exporthitel Biztosító Rt. • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, Janus Pannonius Tudományegyetem • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem • KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató, Terimpex Rt. • OROSDY BÉLA egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem • REKETTYE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem, a szerkesztőbizottság elnöke • SÁNDORNÉ SZENNYESSY JUDIT tanszékvezető főiskolai tanár, KVIF • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet • SZELES PÉTER a Magyar PR Szövetség elnöke • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

## TARTALOM

Kedves Olvasó! \_\_\_\_\_ 3

### VÁLLALKOZÁS ÉS STRATÉGIÁK

A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis – *Balog Géza, Gyórfi Zsolt, Fazekas Mária* \_\_\_\_\_ 4

A termelésmenedzsment stratégiai szemlélete – *Bencze Veronika* \_\_\_\_\_ 11

Kisvállalati politika és gazdasági fejlődés (I. rész) – *Szerb László* \_\_\_\_\_ 19

### KERESKEDELEM, FOGYASZTÓI MAGATARTÁS

Az árak és a fogyasztói magatartás – *Reketye Gábor* \_\_\_\_\_ 25

Markáns változások a kereskedelemben – *Benedek Tamás, Benedek Gábor* \_\_\_\_\_ 32

### INFORMÁCIÓELEMLÉS ÉS -MENEDZSELÉS

Új lehetőségek a marketing-információelemzésben: A conjoint-analízis  
– *Bernáth Attila, Szabó Tamás* \_\_\_\_\_ 39

Információmenedzselés (III. rész) – *Halassy Béla* \_\_\_\_\_ 47

### AGRÁRMARKETING

Gyengülő piacvédelem, a versenyképesség próbája 1997-ben – *Szabó Jenő* \_\_\_\_\_ 53

### M & M - MIX

Politikai marketing – politikusi (meta)kommunikáció – *Orosdy Béla, Héder Sándor* \_\_\_\_\_ 59

Reklámhatékonyság – *Molnár Anna Eszter, Nagy Péter* \_\_\_\_\_ 67

A pizza és a marketingkommunikáció – avagy: egy családi vállalkozás lent és fent – *Benke Péter* \_\_\_\_\_ 75

### KÖNYVISMERTETÉS

74

### KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

78

# CONTENTS

To the Reader	3
---------------	---

## BUSINESS STRATEGIES

The Budapest Real-Estate Investment Database – <i>Géza Balog, Zsolt Gyórfi, Mária Fazekas</i>	4
---	---

Strategic Approach to Production Management – <i>Veronika Bencze</i>	11
---	----

Small Business Policy and Economic Growth, Part 1 – <i>László Szerb</i>	19
--	----

## DISTRIBUTION, CONSUMER BEHAVIOR

Consumer Behavior and Prices – <i>Gábor Rekettye</i>	25
--	----

Significant Changes in the Distribution System – <i>Tamás Benedek, Gábor Benedek</i>	32
---	----

## INFORMATION ANALYSIS AND MANAGEMENT

New Opportunities in Marketing Information Analysis: Conjoint Analysis – <i>Attila Bernáth, Tamás Szabó</i>	39
Information Management, Part 3 – <i>Béla Halassy</i>	47

## AGROMARKETING

Decreasing Market Protection or How to Be Competitive in 1997 – <i>Jenő Szabó</i>	53
--	----

## M&M – MIX

Political Marketing, Politicians' (Meta)Communication – <i>Béla Orosdy, Sándor Héder</i>	59
Advertising Efficiency – <i>Anna Eszter Molnár, Péter Nagy</i>	67
Pizzas and Marketing Communications: The Ups and Downs of a Family Business – <i>Péter Benke</i>	75

BOOK REVIEW	74
-------------	----

FOREIGN LITERATURE	78
--------------------	----

# 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  
dr. Lajtai Jánosné  
7622 Pécs, Rákóczi u. 80.  
Telefon: (72) 211-433. Fax: (72) 233-129

„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,  
hogyan válaszolhassak az Ön kérdéseire.

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

Dr. Vörös József  
egyetemi tanár, programigazgató



# Értékelt a Kedves Olvasó!

Érik az embert meglepetések, még ott is, ahol a legkevésbé várta. En is így jártam. Szerkesztem a lapot idestova három évtizede, végigjártam a „számárlétrát”, s úgy gondoltam, hogy mára már mindennek működni kell. Ha pedig meg akarom tudni, hogy kikből áll az M&M olvasóköre – no, ez végképp nem jelenthet gondot... Tévedtem!

Az ötlettől a címlista megszerzéséig csaknem egy teljes évre volt szükség (működik ám az adatvédelem), s még a nevek/előfizetők olvastán is gondjaim voltak: kik ők valójában, hova sorolhatók? Mert a címlista sokat elárul ugyan, de egy sor információt titokban tart. A lap folyamatos ajánlásához pedig kellene ezek az adatok.

De ne terheljem Önöket mindezzel, lássuk, kik vagyunk, s ez talán minden olvasónk számára érdekes lehet.

Az M&M 1997-ben a 31. évfolyamát kezdte meg. Évi hat szám készül, 1500 példányban.

A lapnak 1200 előfizetője van, ebből 58% az egyéni, 42% a közületi előfizető (vállalatok, vállalkozások, szolgáltatócégek stb.). 300 példányt szakmai rendezvényeken, konferenciákon, az MC-OPK üzleti tárgyalásain hasznosítunk.

A lapot a közép- és felsővezetők, döntéshozók, vállalkozók és marketing szakos főiskolai, egyetemi hallgatók, valamint második diplomájukat

szerző marketing szakemberek olvassák, összesen mintegy 3500 fő.

Amit pedig a kérdőíves megkérdezés alapján – örömmel – megállapíthatok, az az átlagosztályzatokban tükröződik: röviden szólva jónak minősítik a lapot olvasóink. A tartalomra és a küllemre egyaránt 4,1-es érdemjegyet kaptunk. Elsőre nem akartam elhinni ezt az egybeesést. Azt hittem, rosszul számoltam – de nem! Ha pedig mindkét osztályzat egyaránt 4,1 lett, akkor talán megvalósítottuk a tartalom és a forma egységét. Sokat dolgoztunk vele, de talán megérte.

Köszönöm, hogy ilyen kedvező véleményt mondtak munkánkról. Bár csak a lap kiadásának anyagi feltételei is ennyire jók lennének...

Nem hagyhatom ki az alkalmat, ismételten fel kell tennem a kérdést: nem tudnák-e Önök, Kedves Olvasók, bármily csekély hozzájárulással segíteni a lap életben tartását? Mert folyamatosan a megszűnés veszélye fenyeget.

Nem elég inspiráció-e ehhez a „segélyakcióhoz” az a többek által megfogalmazott vélemény, miszerint van egyáltalán szaklap, amely a marketinggel foglalkozik, igyekszik széles körben átfogni ennek a nagyon fontos szakmának a mindennapos és hosszú távú problémáit?

Talán nem pusztába kiáltott szavak...

Talán nem...

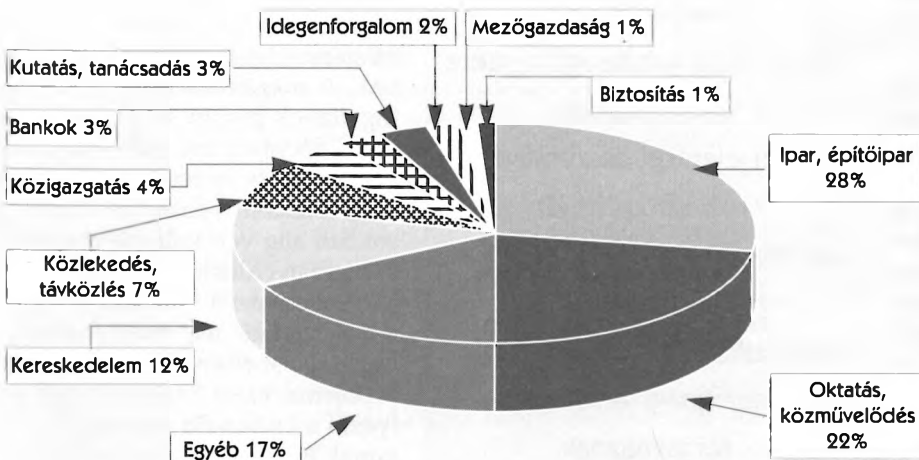
S talán a következőkben is üdvözölhetem Önöket e hasábkon, mert mondanivalónk lenne, ötleteiket próbálom átültetni a gyakorlatba, csak egy kis kutatóintézet már nem vállalhatja a továbbiakban a szakma egyetlen lapjának összes költségét.

Támogatókra lenne szükségünk!

A segítő közreműködésre számítva üdvözölöm a Kedves Olvasót:

*Ranfro Antal*

A közületi előfizetők tevékenység szerinti összetétele



# A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis

*A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítványnál befejeződött a „Budapesti Térinformatikai Befektetési Adatbázis megvalósíthatósági tanulmánya” címet viselő, az OMFB támogatásával végzett fejlesztőmunka. A kutatás alapvető célkitűzése a hazai befektetési ingatlanok piacának felpozícióját célzó, a potenciális külföldi befektetőket fővárosunkba vonzani tudó, csúcstechnológiájú ingatlankatalógus elkészítési lehetőségeinek, előnyeinek, hátrányainak feltárása, a megvalósíthatóság piaci vizsgálata. A fejlesztőmunka során feltártuk a hazai térinformatikai és ingatlanpiac főbb jellegzetességeit, megismerttünk külföldi nagyvárosok módszereivel, elkészült a Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis demo verziója. A demo verziót megismerttük a hazai szakmai közönséggel és néhány fontos nagyváros vezetésével. A munka a megvalósíthatósági tanulmánnyal zárult, amelyben hazai ingatlanforgalmazói hirdetési szokások és a médiák vizsgálata alapján meghatároztuk a piac szegmenseit, rámutattunk a befektetési ingatlanok forgalmazásának jelenlegi szokásaira. Ennek alapján becslést adtunk az egyes ingatlanok szokásos hirdetési költségére, meghatároztuk a Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis tarifarendszerét.*

*A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis, mint a befektetési ingatlanok adatait térinformatikai eszközökkel feldolgozó adatüzem, négy különböző stratégiát valósíthat meg, mindegyiket más-más szervezeti formában.*

*A kezdeti piackutatás az Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár közreműködésével történt. A térinformatikai kezelőfelületű szoftver megfogalmazásában és demo verziójának elkészítésében a Landinfo Kft. vett részt. A projekt vezetője dr. Balog Géza volt, a marketingstratégia megfogalmazása Gyórfi Zsolt, a gazdasági modellezés Fazekas Mária munkája. Cikkünk az új adatbázisra kívánja felhívni a figyelmet.*

## A térinformatikai piac

A térinformatikai piac árucikkei a digitális térképek, a térinformatikai alapszoftverek és a megrendelésre készített felhasználói rendszerek. A piac elsődleges szereplői az eladók (ezen termékek és szolgáltatások forgalmazói és fejlesztői) és a vevők (közüzemi, közlekedési, szállítmányozási és idegenforgalmi cégek). A piac másodlagos szereplői azon cégek, amelyek nem saját nyereségérdekük alapján, hanem törvényi kötelezettségük miatt foglalkoznak térinformatikával (önkormányzatok, földhivatalok, honvédség), illetve az állami beavatkozás valamely formájában piaci forgalmat keltenek (FM, OMFB, PHARE).

### • Az ingatlanpiac adatforrásai

A budapesti ingatlanokat tulajdonosaik szerint állami, önkormányzati, banki és magántulajdonú ingatlanok csoportjaiba sorolhatjuk. Az állami ingatlantulajdont leginkább az ÁPV Rt. tartja nyilván. Az önkormányzati tulajdonúakat – a fővárosban – a kerületi önkormányzatok ingatlanforgalmazási vagy vagyongazdálkodási irodái, ügyosztályai avagy elkülönült gazdasági társaságai forgalmazzák. A bankok a kölcsönt felvevő állami vállalatok megromlott gazdasági helyzete miatt jutottak nagyon jelentős, összességében milliárdos értékű ingatlanvagyonhoz, amelyet az egyes bankok részlegei avagy elkülönített tevékenységű gazdasági társaságai forgalmazzanak. A magántulajdonú lakossági ingatlanok piacán sokkal több forgalmazó van jelen, akik főleg a lakás, üdülő és építési telek ingatlanforgalmazását végzik, és adatbázisukban alig van külföldi befektetőt várhatóan érdeklő ingatlan.

A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis megvalósíthatósága nem elsősorban térinformatikai probléma, ezért hangsúlyt kell helyezni a budapesti ingatlanok adatainak elérésében potenciális part-

„

A bankok a kölcsönt felvevő  
állami vállalatok  
megromlott gazdasági helyzete  
miatt jutottak  
nagyon jelentős, összességében  
milliárdos értékű  
ingatlanvagyonhoz, amelyet az  
egyes bankok részlegei  
avagy elkülönített tevékenységű  
gazdasági társaságai  
forgalmazzanak.

”

nerekre is. A feladatkör hármas tagozódású: egyrészt tudni kell, hogy mely befektetési célra alkalmasnak tekinthető ingatlanokat kínálják vagy kínálhatják fel eladásra, másrészt az adott ingatlan részletesebb műszaki felmérésének, értékbecslésének dokumentációja létezik-e már és hozzáférhető-e, illetve milyen szinten mennyiért áll rendelkezésre. Harmadrészt pedig, a kiválasztott, részletesen feldolgozandó adatrendszerű ingatlanok milyen a részletes rendezési tervben meghatározott potenciális fejlesztési lehetősége.

#### • *Az ingatlanpiac adatfelhasználói*

Egy külföldi befektető részére csak teljesen szabad és gyorsan döntésképes kézből lévő ingatlan adható el, például egy vállalkozó vagy kft. tulajdonában lévő avagy egy banki eljárás során felszámolás alatt álló cég tulajdonában lévő ingatlan. Az ingatlanok (és főleg a fővárosi ingatlanok) közül telekkönyvileg csak az tekinthető valószínűleg rendezettnek, amelyet a közelmúltban rendeztek, azaz nemrég eladták/megvették.

A jelenlegi magyarországi gyakorlat szerint az ingatlanokról még az alapadatok („hol, mekkorát, mennyiért”) is nehezen szerezhetőek be. Ennek okai:

- az ingatlan-nyilvántartás általános gépesítettégi színvonala alacsony,
- részletezett adatokhoz hozzájutni csak tapasztalati, egyedi felmérés alapján lehet,
- hiányzik egy egységes piaci információs rendszer, sőt ma már (pl. az értékelésnél) azok a részben már elavult információk sem állnak rendelkezésre, amelyeket eddig helyi-közzel az illetékhivataltól be lehetett szerezni,
- mindemellett tény, hogy a külföldi vevők általában a „hol, mit, mennyiért” kérdésre akarnak választ kapni, a többi paramétert saját szakértőikkel ellenőrzik le.

A hazai ingatlanforgalmazás viszonyai nem vizsgálhatók a közhiteles nyilvántartást végző földhivatalok szolgáltatásainak minőségétől (teljeskörűségétől, naprakészségétől és pontosságától) függetlenül, ezért a Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis is csak azon és olyan adatokkal tud dolgozni, amelyek már léteznek és olyanok amilyenek.

#### Külföldi tanulmányutak tapasztalatai

##### • *Birmingham: GIS 96 konferencia és önkormányzati konzultáció*

A birminghami National Exhibition Centre-ben 1996. szeptember 24. és 26. között megrendezett GIS 96 Konferencián és Kiállításon vettünk részt. Meghallgattunk öt előadást, a kiállításon megtekintettük három szoftver személyre szabott bemutatóját, és megbeszélést folytattunk térinformatikai tanácsadó cégekkel. Nyolc város önkormányzatának városmenedzselési vagy ingatlan-nyilvántartási szoftveréről gyűjtöttünk be ismertetőket.

A Budapest és Birmingham közötti együttműködés keretében konzultációra fogadott a Birminghami Városháza vállalkozásfejlesztési részlegének és a nemzetközi kapcsolatok részlegének vezetője, valamint a Birminghami Kereskedelmi és Iparkamara Business Link osztályának vezetője is. Alapvonalában megis-



Egy külföldi befektető részére csak teljesen szabad és gyorsan döntésképes kézből lévő ingatlan adható el. Az ingatlanok közül telekkönyvileg csak az tekinthető valószínűleg rendezettnek, amelyet a közelmúltban rendeztek, azaz nemrég eladták/megvették.



mertük a térinformatikai és városmenedzselési témakörhöz kapcsolódó, a Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis szempontjából kiemelt érdekességű, a területrehabilitációt és a vállalkozásfejlesztést egyaránt szolgáló ipari parkok, inkubátorházak létrehozásának és menedzselésének helyi módszereit.

##### • *Brüsszel: tartományi térinformatika és ipari parkok*

Brüsszeli utunk szervezője a GOM-Brabant volt, a flamand régió egyik helyi vállalkozásfejlesztési központja. A helyi önkormányzat és a flamand kormány által alapított GOM-ok minden megyében megtalálhatók. A kormány alapította a GIS Information Centre nevű térinformatikai központot, amelynek fő feladata az önkormányzati és a kormányzati szférából, valamint az állami alapítású helyi vállalkozásfejlesztési ügynökségektől digitális adatbázisok és térinformatikai alkalmazások gyűjtése, illetve számukra a kapcsolódó információk szolgáltatása.

Meglátogattuk a GOM-ok helyi hálózatának több intézetét is, értékes megbeszéléseket folytattunk a vállalkozói promóciós technikákról, a helyi vállalkozásfejlesztési központok és az önkormányzatok közötti együttműködésről, különös tekintettel a vállalkozási tevékenység ingatlanforgalmazási adatigényeire és a városfejlesztés térinformatikai támogatására.

A TIV innováció transzfer központot részben a GOM-ok hálózata támogatja (azaz költségvetési forráshoz jutnak), részben pedig közvetlenül a kormánnyal kötött szerződés fedezi költségeiket. Feladtuk a kis- és közepes vállalkozások technológiai jellegű támogatása, konkrét technikai problémák versenyképes megoldása. Nem foglalkoznak feltalálók menedzselésével, nem adnak ingyenes támogatást senkinek. Jól szervezett műszaki (technológiai) adatbázisukba cégek termékismertetőiből és kutatási riportjai-



ból szakterületük specialistái válogatják az innovatív megoldások híreit. Szolgáltatásaikat eseti megbízás-ként avagy témafigyeléses havi riportként nyújtják megrendelőiknek.

• *München: térinformatika az önkormányzati ingatlanfejlesztésben*

A tanulmányút jellegzetessége a várospromóciós technikák megismerése és az ingatlanfejlesztési üzemszervezés részletes tanulmányozása volt.

A fejlesztési beruházások előkészítésének németországi értelmezése szerint a beruházás vállalkozás, amely új termék, esetleg újfajta szolgáltatás számára keres, illetve teremt felvevőpiacot, vagy korszerűsít, fejleszt, mennyiséget növel. A vállalkozás haszon reményében való ráfordítás, amelynek szakmai megalapozása a projekt készítése, ahol projekt szóval jelöljük mindazon tevékenységek összességét, amelyek valamely beruházás elhatározását, előkészítését és megvalósítását; a vállalkozás várható eredményének, valamint kockázatának feltárását szolgálják. A projekthez tartoznak a műveletek során elkészülő tanulmányok, tervek, okmányok is. A projekt kidolgozásának mélységét, részletességét, dokumentálását a kockázatot viselő építető szabja meg. Pénzügyi közreműködés, illetve hitelezés lényegesen befolyásolhatja a projekt kidolgozását. Az állami vagy önkormányzati költségvetésből finanszírozott beruházás esetén többnyire éppen a kockázat alacsony voltát kell a projektben alátámasztani. Hasonló a helyzet a lakossági kezdeményezésből és összeadott pénzből például infrastruktúrát fejlesztő projekt előkészítésénél és elszámolásánál is.

• *Barcelona: térinformatika az önkormányzatnál*

Spanyolország ingatlan-nyilvántartási rendjének és módszereinek legfőbb eltérése a hazai földhivatali nyilvántartási módszertől, hogy külön váltón kezelik a tulajdoni és a térképészeti adatokat, valamint a nyilvántartásokat. A tulajdonosi adatok központi adatbázisban, Madridban vannak. Adatcsere megállapodás van a helyi ingatlan-nyilvántartó és a városháza között, amely szabályozza az adatok körét és áramlásának rendjét.

A barcelonai városháza és intézményei információs igényét és adatfeldolgozását az erre a célra létrehozott 250 fős intézet látja el. A térképészeti feldolgozásokat egy 50 fős szervezet, a CCA végzi. A CCA számunkra legfontosabb adottsága a digitális térkép használata. Az információk felhasználója az önkormányzat valamennyi helyi és há-

lózati, 1500 nyomtató, 4000 számítógép). A technika személyzet, amely az adatfeldolgozást, előkészítést, karbantartást végzi, Micro Italian és Mapinfo alkalmazásokat használ. A térinformatikai alkalmazásokhoz a GIS szoftvereket és ezek futtatására alkalmas PC-eket használnak. A legfontosabb térinformatikai alkalmazás a várostervezés, föld- és épület-nyilvántartás, valamint a közművek, a közlekedés, a zöldterületek nyilvántartása. Az adatok mind egy központi adatbázisban kerülnek tárolásra, melyek eredete a különböző adattulajdonosokhoz kapcsolódik.

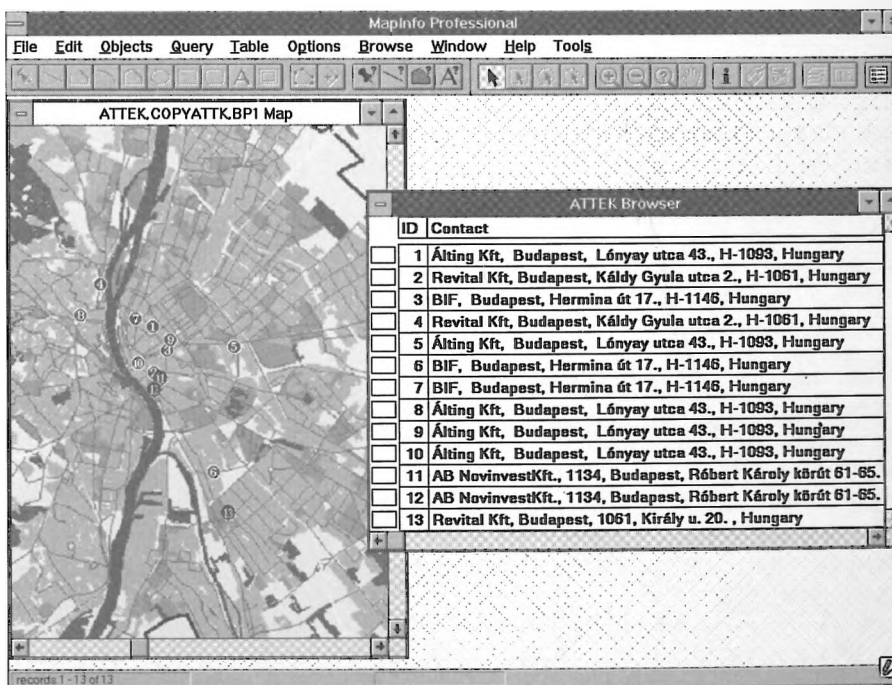
Alkalmazási területek: City Guide, CD-ROM, Telefon info, Internet.

**A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis alapvető célkitűzései**

• *A célkitűzések*

A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis lényegében egy csúcstechnológiájú ingatlankatalógus, amelynek fel kell keltenie a potenciális külföldi befektető figyelmét: alapvető tájékozódást kell nyújtania az ingatlan helyéről, környezetéről, jelenlegi és lehetséges jövőbeli funkciójáról – mindezt könnyen áttekinthetően, lényegre törően, térképpel, alaprajzzal, homlokzati fényképpel és több világnyelven.

Nem feladata a városrész közműhálózati térképének, az építmény részletes alaprajzának, fotogrammetriás homlokzati képének megjelenítése, és nem tartalmazza a részletes műszaki állapot-leírást sem. Ez egy első tájékozódást szolgáló, kedvcsináló katalógus, a komolyabb érdeklődő ügyis megtekinti a helyszínt, saját műszaki gárdájával ellenőrizteti a technikai adatokat.



A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis alapvető célkitűzésének ezen marketingüzenet jellegű meghatározása vetélytárs nélküli a hazai ingatlanforgalmazók között, a piac jelenlegi szereplői más-más módon keresik meg profitjukat. A célkitűzéseket marketing szemlélettel határoztuk meg.

• *A hazai piac marketingeszközei*

A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázissal szemben támasztott alapvető célkitűzések helyességét az ingatlanforgalmazási és -hirdetési módszerek részletes vizsgálatával támasztjuk alá.

A hagyományos, papírhordozójú hirdetések közül az IngatlanPiac, az angol nyelven (is) megjelenő IngatlanInfo és a kelet-európai ingatlanpiacot átfogó Estate News egy-egy számát elemezzük. Megállapítjuk, hogy a befektetési ingatlanok forgalmazása nem nagy üzlet az ingatlanforgalmazók számára, hirdetési jelenléte nem meghatározó. A volt szocialista országok piacát átfogó nemzetközi magazinban nem magyarországi hirdetések dominálnak, de az első öt között szerepel a megjelenésük, ami azt jelenti, hogy az elsődleges vásárlási hullám a távolabbi országok felé fordult: az orosz ingatlanokat hirdetik leginkább, de továbbra is van érdeklődés a magyar ingatlanfejlesztések iránt.

Az elektronikus adatközlési módszerek közül a teletext adását, a „hagyományos” on-line adatkommunikációt és az újfajta Internetet vizsgáltuk, vajon a bizalmasabb üzletek közé sorolt ingatlanforgalmazás hogyan tart igényt ezen médiákra. A teletext – éppen a magyar televíziós adás országos lefedettségének tulajdoníthatóan – főleg országos szinten jelentős, a budapesti és a vállalkozási célú ingatlanok dominanciája nem észlelhető. A személyi számítógépeket normál telefonvonalon összekapcsoló on-line adatközlés kétféle szervezatként jött létre és működik évek óta: az Inter21 nevű ingatlanforgalmazói (viszonylag zárt) klubként, és az Origo nevű, sokkal nyitottabb közös adatbázisrendszerként.

Az Internet hazai ingatlanforgalmazási használata kissé eltér a nemzetközi szokásoktól, mert külföldi web-helyek meglátogatása szerint ott inkább a céget és nem az ingatlanokat hirdetik, míg hazánkban – öröndetesen magyar nyelven – az ingatlanról fénykép is található, sőt, digitális térképek is megjelennek. Az Internetről letöltött nyitólap képével mutatjuk be az első magyar nyelvű, térinformatikai eszközöket használó ingatlan-adatbázist.

Nincs tudomásunk arról, hogy valamely hazai ingatlanforgalmazó CD-n jelentette volna meg kínálatát.

• *A nemzetközi piac marketingeszközei*

A cannes-i MIPIM nemzetközi ingatlanbörzén járva készítettünk egy felmérést, megvizsgáltuk, hogy ezen a rangos kiállításon milyen prezentációs technikákat használnak. Tapasztalatainkról cikk jelent meg az IngatlanPiac című újságban. Megállapítottuk, hogy az elektronikus prezentációk túlsúlyba kerültek a stand

hátfalára felkasírozott képekkel szemben, valamint jellegzetes volt a városmarketing, azaz London, Frankfurt, Stockholm, Bécs és még néhány nagyváros egységes arculattal jelent meg több száz négyzetméter kiállítási területen, ezzel csalogatva a potenciális befektetőket. A nagyvárosi szemlélet ernyő jellegű



A demo verziót főleg piackutatási eszköznek tekintettük, bizony az első néhány ingatlan forrásait, tulajdonosait, szövegeit, képeit, rajzait tartalmazó adatállományokat összekevertük.



volt, az egyes ingatlanforgalmazók ezen belül arculatukat megőrizve, de prezentációs technikáikat összehangolva képviseltették magukat.

#### Az adatbázis demo verziójának elkészítése

A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis szabadonfutó demo verziója egyszerre szolgál a feldolgozandó adatok ábrázolásának deszkamodelljeként és a felhasználói igények pontosabb megismerésének eszközeként. A demo verziót főleg piackutatási eszköznek tekintettük, az elkészítés során fogalmazódtak meg az adott ingatlanhoz tartozó szöveges, képi, rajzos és egyéb típusú fájlok kezelésének munkaszervezési problémái is – bizony az első néhány ingatlan forrásait, tulajdonosait, szövegeit, képeit, rajzait tartalmazó adatállományokat összekevertük.

• *Futtatási feltételek*

A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis demo verzióját önállóan, vezérlés nélkül is működő kiállítási szoftverként képzeltük el, azaz egymást követő képek szabadonfutó sorozataként. Hardver követelményként IBM PC kategóriájú gépet választottunk, mert a hazai asztali számítógépek közül ez a típuscsalád uralja a piac legalább 95%-át. Kizárólag a Windows 3.1 és 3.11 futtatására már valóban alkalmas processzort és memóriát követelünk meg, azaz minimum 486DX-et és 4 MB RAM-ot. Az operációs rendszer szempontjából a Windows-vonalat követjük, ma a csak DOS operációs rendszerű gépek elavultnak számítanak, az egyéb, PC-n futó operációs rendszerek (OS/2 Warp, Linux, Solaris stb.) pedig nem az átlagos irodai számítástechnika szoftverei.

A demo verzióval szemben elvárás volt, hogy könnyen lehessen telepíteni a bemutatók során, ezért nem akartunk semmilyen önálló megjelenítőszoftver fejlesztésébe belevágni, a világszerte elterjedt Micro-

soft PowerPoint prezentációkészítő szoftvercsomagot választottuk. Ezzel megkönnyítettük a demo elkészítését, de megnehezítettük a futtatását, mert a PowerPoint egyetlen fájlban tárolja el az összes képet – és a demo 63 képet egyetlen 32 MB-os fájlként kell kezelni. Ekkora méretű állomány megjelenítésének elindítása-



Az adatgyűjtés során ismertük fel, hogy nemcsak önálló, egyedi ingatlanokat forgalmaznak, hanem ingatlanok telekkönyvileg elkülönült, de a városfejlesztés szempontjából közösen kezelt területeit is.



hoz legalább 16 MB RAM kapacitású számítógép szükséges – ezért a demo második verziójában mégis áttértünk olyan megjelenítő szoftverre, amely a 63 képet 63 adatállományként tudja kezelni, és így 4 MB RAM kapacitású gépen is futásképes. Erre a célra egy tíz napig ingyenesen használható shareware szoftvert választottunk, ez már képes a CD-ről önállóan telepíteni önmagát a futtató gép merevlemezére is.

#### • A demo adattartalma

A demo verziót kizárólag értelmes adatokkal, valódi forgalomképes befektetési ingatlanadatokkal akartuk feltölteni – ezért megkerestük a cannes-i MIPIM ingatlanforgalmazási kiállításon megjelenő, valamint néhány más, a piaci felmérések során már megismert céget, adatokat kérve tőlük. Az adatgyűjtés során ismertük fel, hogy nemcsak önálló, egyedi ingatlanokat forgalmaznak, hanem ingatlanok telekkönyvileg elkülönült, de a városfejlesztés szempontjából közösen kezelt területeit is, így került be az adatbázisba a káposztás-megyeri és a lágymányosi területfejlesztés ismertetése is. Összesen 13 ingatlan adatait vettük fel a demóba.

A demo adatainak feldolgozása során először az angol nyelvű verzió készült el, ezt mutattuk be Cannesban a MIPIM kiállításon, majd a német nyelvű verziót a Budapest Galériában rendezett kiállításon, és a magyar nyelvű verziót az Ifabón ismertettük a számítástechnikai szakmai közönséggel. Mindhárom verziót – egy sokoldalúbb vezérlőszoftverrel – CD-re írtuk, ezt mutattuk be és osztottuk ki a május 30-i, ingatlanforgalmazóknak tartott konferencián.

#### A demo bemutatása a piacnak

A projekt célkitűzéseivel összhangban három marketing célcsoportot is megvizsgáltunk. Az adatbázis adatainak leendő forrásai a hazai ingatlanforgalma-

zók, pontosabban a nagy értékű, nehezen forgalmazható befektetési ingatlanok jelenlegi tulajdonosai és forgalmazói. Az adatbázis technikai megvalósítása szempontjából fontos a hazai számítástechnikai, pontosabban térinformatikai, adatbázis-kezelési és ingatlan-nyilvántartási szakemberek véleményének megismerése. A harmadik célcsoport az adatbázis információinak tervezett fogyasztói: a külföldi befektetők. A fejlesztési munkában segítségünkre volt, hogy a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Hálózatának tagjai, a minden megyeszékhelyen megtalálható helyi vállalkozásfejlesztési központok munkatársai is véleményt mondtak a slide-show-ról – befektetési, vállalkozásfejlesztési, inkubátorház és ipari park szemszögéből vizsgálva azt.

#### • Piacvizsgálat nyilvános rendezvényekkel

A befektetési ingatlanok hazai forgalmazóit négy marketingcsatornán értük el. A legnagyobbak jelen voltak az 1997. márciusi cannes-i MIPIM ingatlanforgalmazói találkozón, ahol látták a slide-show-t, személyes beszélgetésekben is kifejtették véleményüket. A MIPIM kiállítás standját 1997 áprilisában a Budapest Galérián ismét felállították öt napra, ahol a hazai ingatlanforgalmazók megtekinthették. Eközben a slide-show-t futtatva személyes interjú és kérdőíves adatgyűjtés történt.

A számítástechnikai, térinformatikai szakemberek számára a szakma tavaszi rangos rendezvénye, az Ifabo kiállítás nyújtott keretet. A kiállítás nyitónapjára időzített konferencián kérdőíves adatgyűjtéssel tudakoltuk meg a szakmai hallgatóság véleményét, majd a kiállítás látogatói körében végeztünk folyamatosan felmérést. A slide show-t bemutattuk a májusban Budapesten megrendezett Ifabo kiállításon is.

#### • Piacvizsgálat személyes promócióval

A külföldi befektetők, potenciális befektetők megkeresését a cannes-i MIPIM nemzetközi ingatlanforumon a kiállítási stand előtt elhaladó megszólításán kívül agresszív marketingstratégiával is végeztük: a slide-show ismertetőjével és a Budapest Prezentáció színes albumával jártuk a standokat, és felhívtuk a figyelmüket ezen promóciós technikánkra. A külföldi vállalkozásfejlesztési intézmények közül – a rendelkezésre álló idő rövidege és a partnerkapcsolatok megszervezésének nehézségei miatt – Párizs és Moszkva társintézményéhez jutottunk csak el. A bemutató megtekintése és a vélemények meghallgatása után a szakmai részletkérdéseken túl a Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis CD-ROM-jának külföldi terítési rendszerét vázoltuk fel.

#### • Piacvizsgálat direkt mail akcióval

A direkt mail akciót az egyik májusi szakmai konferenciával kombináltuk: megküldtük a Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis koncepciójának ismertetését és egy közvélemény-kutató kérdőívet, egyben meghívva őket a bemutató konferenciára. Az eddigi



tapasztalatok alapján kissé módosított kérdőívet küldtünk ki mintegy 400 címre. Összesen 21 kitöltött kérdőívet kaptunk vissza. Megállapítható, hogy bár kevesen küldték vissza a kérdőívet, a konferencián az önkormányzatok szakemberei, az ingatlanszakma szakmai szervezeteinek vezetői, az ingatlan szaksajtó újságírói is képviseltették magukat, azaz a marketingüzenet eljutott a célcsoporthoz, kellő visszajelzéseket kaptunk.

A válaszok szerint az ingatlanforgalmazók több mint a felének van CD-meghajtója is, azaz reális megfontolás az adatbázis CD-n való publikálása. Az ingatlanforgalmazók azon csoportja, akiknek nincs számítógépük, nyomtatott katalógust is szeretne látni.

• *Piacvizsgálat informatikai szakmai konferenciával*

A szakmai konferenciákra névre szólóan megküldött meghívókkal és széles körben olvasott, valamint szakmai újságokban történt hirdetésekkel invitáltunk hallgatókat. Két konferenciát szerveztünk.

1997. május 6-án a hazai számítástechnika tavaszi vásárán kiállítási standon jelentünk meg az adatbázis demo verziójával, és a kiállítás megnyitásának napján konferenciát szerveztünk a számítástechnikai, térinformatikai szakemberek számára. A konferencián az 50 fős termet szinte teljesen betöltötte a hallgatóság. Az utolsó előadás végén megkértük a hallgatókat, hogy a látottak, hallottak alapján töltsék ki a demo kérdőívet.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy

– 26 olyan résztvevő volt, aki csak névjegykártyát adott,

– egyetlen résztvevő volt, aki csak az ügyfél adatlapot töltötte ki,

– 22-en töltötték ki a demo adatlapját,

– 11 olyan résztvevő volt, aki névjegykártyát is adott és demo adatlapot is kitöltött.

A hozzászólások alapvetően két témakör köré csoportosultak: térinformatikai és adatbázis-kezelési szempontok hangzottak el. Mindkét szakmai kör elismerte, hogy a Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis valami más, mint amivel ők foglalkoznak, és belátták, hogy számítástechnikai szempontból ez első sorban a kezelőfelület jó használhatóságára koncentrálni, átlagos PC-n is futásképes, csak olvasható adatbázis.

• *Piacvizsgálat ingatlanforgalmazói szakmai konferenciával*

A hazai ingatlanforgalmazók, önkormányzati vagyongazdálkodási és informatikai szakemberek számára 1997. május 30-án szerveztünk konferenciát. Összesen 51 hallgatót regisztráltunk.

Az előadások után a hallgatóság kérdései először a szervezetek feladataira irányultak, nem értették meg rögtön, hogy nem egy meglévő adatbázis szolgáltatás piaci bevezetését hallgatják, ezért hiába kérdeznek tagsági díjat, adatállomány-elérhetőséget.

Elhangzott, hogy az épületek belső fotója nem annyira fontos, de a közönség véleménye szerint

igenis értékmérője egy építménynek egy szép belső aula vagy lépcsőház fényképe. Az ingatlanforgalmazók egyetértettek abban is, hogy a digitális térképi állomány használata az adatbázis egyik legfontosabb jellegzetessége. Fölmerült az adatok minősége és az adatminőség miatti felelősség kérdése. Válaszunkat



Az épületek belső fotója nem annyira fontos, de a közönség véleménye szerint igenis értékmérője egy építménynek egy szép belső aula vagy lépcsőház fényképe.

Az ingatlanforgalmazók egyetértettek abban is, hogy digitális térképi állomány használata az adatbázis egyik legfontosabb jellegzetessége.



elfogadták, amely szerint az adatbázis üzemeltetője csak az általa elkövetett sajtóhibákért felelős, az adatok helyességéért, jogosultságáért és frissességéért az ingatlanforgalmazási adatot szolgáltató a felelős. A konferenciát a slide show CD-jének kiosztásával, majd állófogadással zártuk.

#### Tézisek

Az egyéves piackutató, tapasztalatgyűjtő, közvéleményt szondázó munka után kijelenthetjük, hogy helyes volt az irány kitűzése, reális igény van mind az önkormányzatoknál, mind az ingatlanforgalmazóknál a nehezen forgalmazható, befektetőkre váró ingatlanok piacának megmozdítására, szükség lenne a Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázisra.

Nem nevesítettük külön tézisnek a jogszerűséget, de le kell szögezni, hogy különös gonddal kell kezelni az információkhoz kapcsolódó jogokat, ezért fontos a legális, jogtiszt, rendszeresen frissített térképi adatok forrásának megválasztása, az adatbázisba kerülő ingatlanok kiválasztási módszere, az adatok felletti rendelkezés jogi garanciái és az adatok frissen tartását garantáló szerződési feltételek. Az adatbázis tézisei az alábbiak.

• *100 millió forintnál értékesebb fővárosi ingatlanok*

Az ingatlanpiac érték szerinti szegmentálódásának százmillió forint a határvonala. Ez alatt található a lakossági ingatlanok, kisvállalkozási üzlethelyiségek, irodák árai. E határ fölött vannak a jelentős ingatlanfejlesztési, térségfejlesztési és rehabilitációs projektek. Az értékhatárt természetesen nagyságrendi határnak tekintjük, egyéb feltételek teljesülése esetén egy

95 millió forintos értékű, befektetési célokra alkalmasnak tűnő ingatlan adatbázisba felvételétől sem zárkóznánk el.

- *Ingatlanadatok angol, német, francia és magyar nyelven*  
A jelenlegi gazdasági és politikai irányultság az Európai Unió prioritását szabja meg. Ennek megfelelően három, hazánkban leginkább elterjedt nyugati nyelven kívánjuk az adatbázis kezelőfelületét valamint adatállományát elkészíteni. Technikailag nem okoz túl nagy problémát nem latin ábécés, de betűírásos változat elkészítése sem – de ehhez megfelelő fedezetet nyújtó megrendelés szükséges (orosz, arab verziók).

- *Alaprajz, homlokzati fénykép, légi felvétel*

Az ingatlanok címadatain kívül ezek a legfontosabb megjelenítendő adatok. A légi felvétel nem követelmény, de ajánlott adatfajta – de elkészíttetésének költsége arányban áll az általa kapható információk frissességének és széleskörűségének értékével. Valószínű, hogy csak különlegesen fontos ingatlanok esetén, külön térítés ellenében készíttethető légi felvétel.

- *Budapest áttekintő térképén és tömbhatáros térképén*  
Tapasztaltuk, hogy még a tősgyökeres pesti ember sem tájékozódik jól fővárosunk külsőbb régióiban, a Budapesten csak néhányszor járt külföldre ez fokozot-

tan fennáll. Ezért döntöttünk az áttekintő térkép használata mellett, beleértve az agglomerációs övezet térképi rajzát is. A tömbhatáros térképet a raszteres kerületi térképekből összeállítva kezeljük, így az ingatlan környezetével kapcsolatos egyéb (pl. tömegközlekedési) információk is megjeleníthetők.

- *CD-n vagy Interneten*

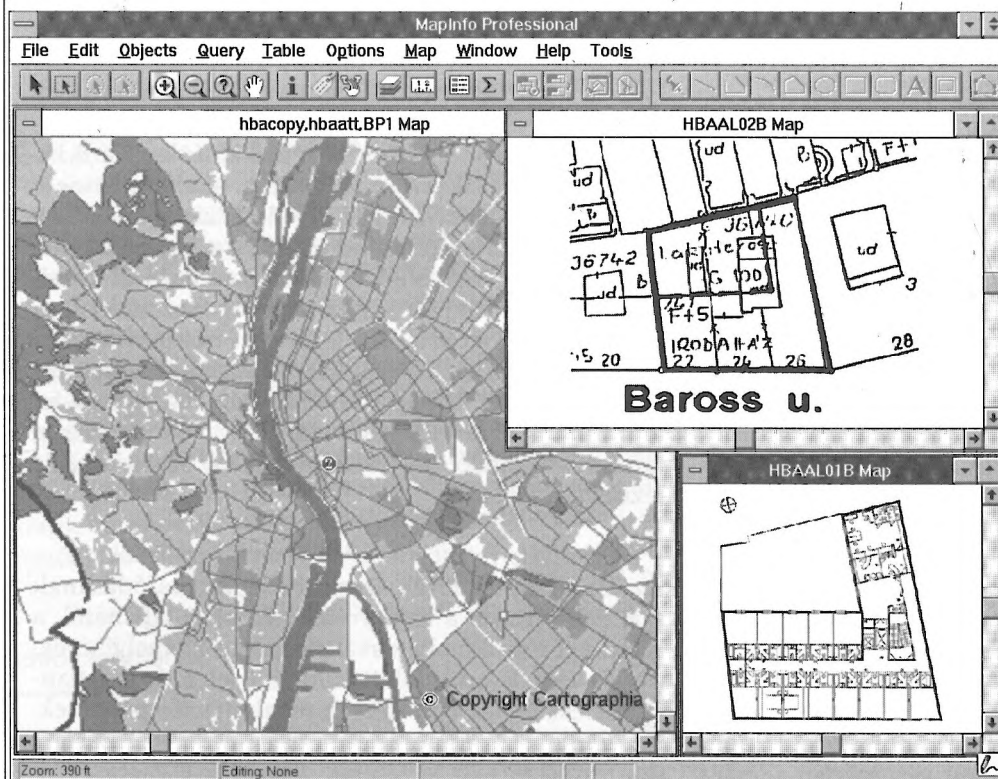
Az adatállomány mérete becslésünk szerint ingatlanonként 1-3 MB, azaz ekkora állomány nem kezelhető hagyományos mágneslemezekkel. Az újfajta 120 MB-os floppy pedig még nem terjedt el széles körben, a cserélhető merevlemez vagy merevlemez meghajtók használati köre még kisebb – ezért a 650 MB tárolókapacitású, széles körben elterjedt CD-ROM az elsődleges adathordozó. Az Internetre felkerülést fontolgatjuk, de első lépésként nem tervezzük használni.

- *Terjesztik a magyar külképviseletek és a külföldi vállalkozásfejlesztési intézmények*

A Budapesti Befektetési Ingatlan Adatbázis alapvető feladata a külföldi befektetők és potenciális befektetők informálása. Az információ terjesztési csatornájaként megfelelő információbrókerekre van szükség: olyan intézményekre, amelyek kellő respekussal, kapcsolatrendszerrel rendelkeznek saját környezetükben, megfelelő számítástechnikai intelligencia feltételezhető róluk, és saját arculatuk szempontjából is fontos lehet nekik, hogy információt szolgáltat-

sanak a budapesti befektetési lehetőségekről. Elképzeléseink szerint havonta, ingyenesen küldenénk 1-5 CD-lemezt mintegy 50 nagyvárosban lévő intézménynek, egyiknek sem adva kizárólagos terjesztési jogot. Diplomáciai megfontolásokat is igényel ezen marketingakció megszervezése. A CD-ket ingyenes terjesztési célzattal, de nem szórányagként küldenénk.

Szerzők:  
Balog Géza  
informatikai osztályvezető,  
Gyórfi Zsolt  
PR-osztályvezető és  
Fazekas Mária  
finanszírozási igazgató,  
Budapesti  
Vállalkozásfejlesztési  
Központ



# A termelésmenedzsment stratégiai szemlélete

Az elmúlt néhány évtizedben az üzleti életben – és így a termelésmenedzsment területén is – nagy változások történtek. A stratégiai gondolkodás iránti igény sohasem merült fel annyira élesen, mint napjainkban. A piac a hatvanas-hetvenes években telítődött, a cégek elérték növekedésük határait: központi kérdéssé vált az innováció, a gyorsan változó üzleti környezet jobb megértése, a fő kompetenciák figyelembevétele és nem utolsósorban a fogyasztók/ügyfelek elvárásainak mind pontosabb teljesítése.

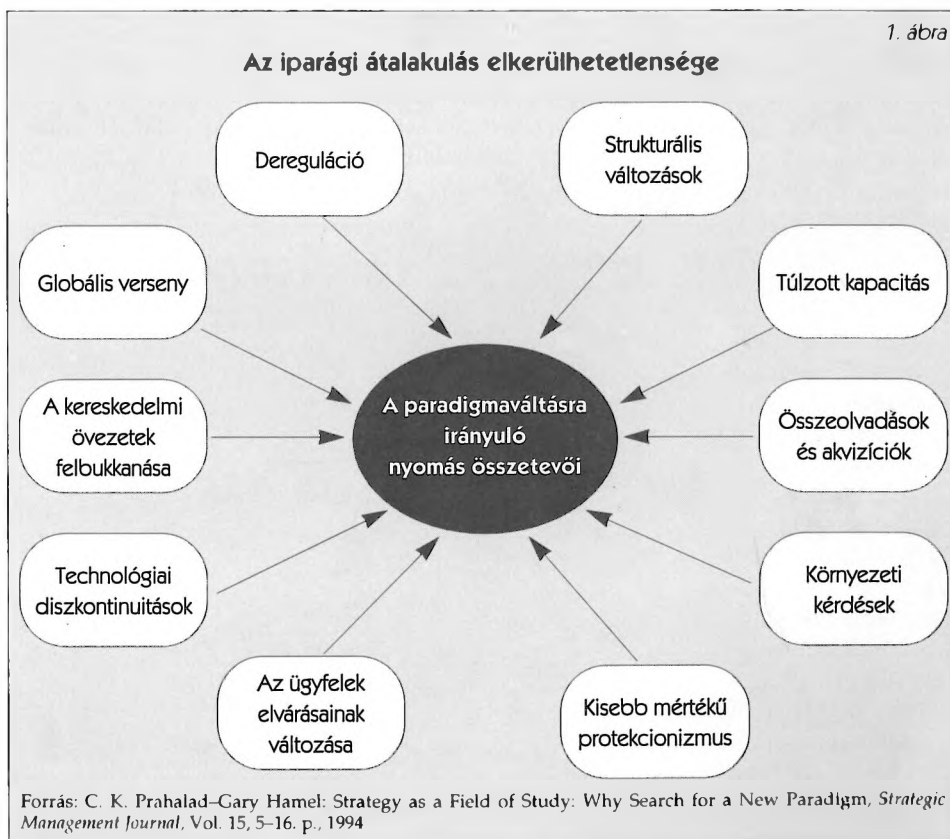
A dolgozat négy fő részre tagolható: először áttekintést adok a cégek működésére, stratégiájára nagy hatást gyakorló eseményekről, a világgazdaságban tapasztalható trendekről, a második részben a termelési stratégia folyamatmodelljét, továbbá a termelés területén felmerülő döntéseket ismertetem. Az ebben szereplő gondolatokat a harmadik részben kiegészítem vállalati példákkal a cégeknél végbe menő stratégiai szemléletváltás lényegi pontjainak szemléltetése céljából. Az utolsó gondolati egység a stratégiai és a taktikai szint, valamint a rövid és a hosszú táv helyes arányának megválasztását taglalja.

## Új fogalmak térnyerése

A fő katalizátorok, mint a dereguláció, a globális verseny, a technológiai diszkontinuitások és a megváltozott ügyfél-elvárások világszerte új kihívásokkal állították szembe a menedzsereket (1. ábra). A régebben alkalmazott és jól bevált „receptek” már nem érvényesek. A cégük versenyképességének megőrzéséért küzdő mene-

dzserek mindinkább feladják a stratégia tradicionális megközelítését. Az útkeresés nem csupán az üzlet világában mutatkozik, hanem a tudomány berkeiben is felül kell vizsgálni a stratégia eszközeit és koncepcióit.

Az 1990-es évek során új fogalmak, gyakorlatok nyertek tért; így a TQM, a karcsúsítás, a team-munka és az alkalmazottak döntésekre való bevonása (empowerment). Vezetési rögeszmévé vált a versenytársakhoz való felzárkózás. A legtöbb cég a stratégiával foglalkozó alkalmazottak számát drámaian csökkentette. A jó nevű tanácsadó cégek, mint a McKinsey és a Boston Consulting Group (BCG), akik hírnevüket a stratégiával kapcsolatos tanácsadásban szerezték meg, kevésbé hangsú-



lyozzák a stratégiai fókuszot; a végrehajtással és a működés hatékonyságával kapcsolatos témákat kezdtek kifejleszteni [18, 7. p.].



Sorra jelennek meg a korábbi iskolák gondolataival és a stratégiai irodalom átértékelésével foglalkozó írások. Mintzberg például az 1994-ben megjelent „The Rise and Fall of Strategic Planning” című könyvében a tervezési folyamat eddigi gyakorlatát elemzi. Megkérdőjelezi a stratégiai elemzés különböző meg-

mint bármikor korábban, ami a stratégiával kapcsolatos új paradigmák kidolgozását sürgeti.

A fenti trendek a menedzsment irodalomban is megjelentek. A termelési stratégiai szemléletéről mint versenyfegyverről Miller és Rogers 1956-ban tesz említést [3, 285. p.], ők még nem különböztetik meg az üzleti stratégiát és a termelési stratégiát. A termelési politikát az üzleti stratégia szükséges részének tekintik. A termelési stratégiának különálló fogalomként, de az üzleti stratégia funkcionális komponensként való felfogása a hetvenes évek végén fogalmazódott meg (Skinner 1978, Hayes és Wheelwright 1984).

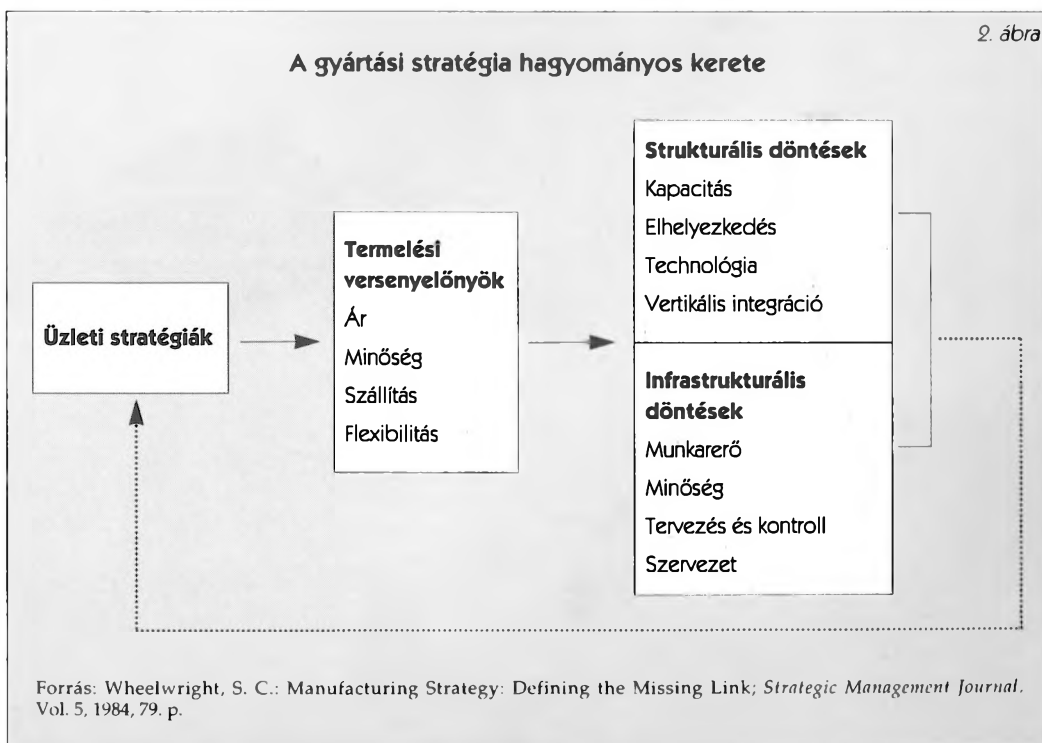
Felmerül a kérdés: hogyan lehetne csoportosítani a termelési stratégiával kapcsolatos döntéseket. Skinner [15, 115. p.] szerint a versenyelőnyöket a cég arra használja, hogy a gyártási kulcsdöntéseket néhány kiválasztott prioritás továbbfejlesztése irányába vigye el. Wheelwright [16, 78. p.] ezt a gondolatot továbbfejlesztette úgy, hogy a gyártási stratégia kialakítását és végrehajtását kétfázisú folyamatban írta le. Először is – mondja – a szándékolt üzleti stratégia alapján, mint például az alacsony ár vagy a termékdifferenciálás, a gyártási versenyelőnyöket kell meghatározni. Ilyenek lehetnek az alacsony költség, a minőség, a flexibilitás és a szállítás. Másodszor pedig a különböző strukturális és infrastruktúrális döntéseket úgy kell összekapcsolni, hogy az összhangban legyen a kiválasztott versenyelőnyökkel. A legtöbb kutató a strukturális és infrastruktúrális döntéseket tekinti a termelésmenedzsment stratégiai területének. A cégek kiemelkedő teljesítményéhez az is szükséges, hogy kongruenciát tudjanak kialakítani üzleti és termelési stratégiájuk között. Ezeket az összefüggéseket mutatja a 2. ábra.

”  
A gyakorlatban többnyire nem készítenek átfogó helyzetelemzést, hiszen nincs elég idő és kapacitás az adatok kezelésére; a legjobb stratégiákat is általában csupán félig valósítják meg.  
”

közelítéseinek érvényességét és hasznosságát, melyek a stratégiai kutatás és gondolkodás „lelkét” alkották az utóbbi negyed évszázad során. Henry Mintzberg elutasítja a stratégia analitikus, lépésről lépésre történő megközelítését. Kimutatja, hogy a menedzserek a legtöbb idejüket azzal töltik, hogy az eseményekre reagáljanak, és szinte semmi idő nem marad a tervezésre.

Azok, akik üzleti egységek számára stratégiát alakítanak ki, teljes mértékben tudatában vannak annak, hogy valójában nem létezik olyan analitikus folyamat, amely jó stratégiát eredményez. A tervező és tanácsadó cégek többsége egy meghatározott folyamatot követ, amely magába foglalja a helyzetelemzést, a stratégiai opciók generálását, a legjobb opció kiválasztását és a végrehajtási tervek kialakítását. A gyakorlatban azonban többnyire nem készítenek átfogó helyzetelemzést, hiszen nincs elég idő és kapacitás az adatok kezelésére; ritkán generálnak két-háromnál több reális opciót; valamint nem túl gyakran követik a megvalósítási tervet; a legjobb stratégiákat is általában csupán félig valósítják meg [17, 109. p.].

A stratégiai gondolkodás szükségessége e turbulens évszázadban sokkal jelentősebbé vált,



## Stratégiák, versenyelőnyök

A 3. ábra szemlélteti a gyártási stratégia folyamatának különböző szakaszait, valamint az üzleti stratégiához való kapcsolódását. Mindegyik alkotórész különbözik a többitől az absztrakció fokát illetően; a versenyelőnyök a leginkább absztraktak, az akcióprogramok pedig a legspecifikusabbak. Ebből következik, hogy amíg a versenyelőnyöket nagyon nehéz objektíven mérni, az akcióprogramhoz kapcsolódó döntéseket viszonylag könnyű értékelni a pénzügyi elvárások vagy a vezetési kérdések tekintetében. A felsorolt három elem szétválasztása, és az ezek közötti kapcsolatok feltérképezése segíti a menedzsereket és a kutatókat a gyártási stratégia folyamatának teljesebb megértésében.

Először is a versenyelőnyök leírják, hogy milyen gyártási funkciókat kell elérni a költség, minőség, flexibilitás és szállítás tekintetében az üzleti stratégia hatékony támogatása érdekében. A hagyományos felfogás szerint az üzleti stratégiára való koncentráció – mint a Porter-féle alacsony költség, megkülönböztetés és fókusz – definiálja a kompetencia kívánt mértékét az egyes területeken. Az elmúlt évtizedben a versenyelőnyök koncepcióját számtalan kutató finomította. Továbbá ezek empirikus érvényességét a termelési kompetenciára irányuló számtalan kutatás demonstrálta.

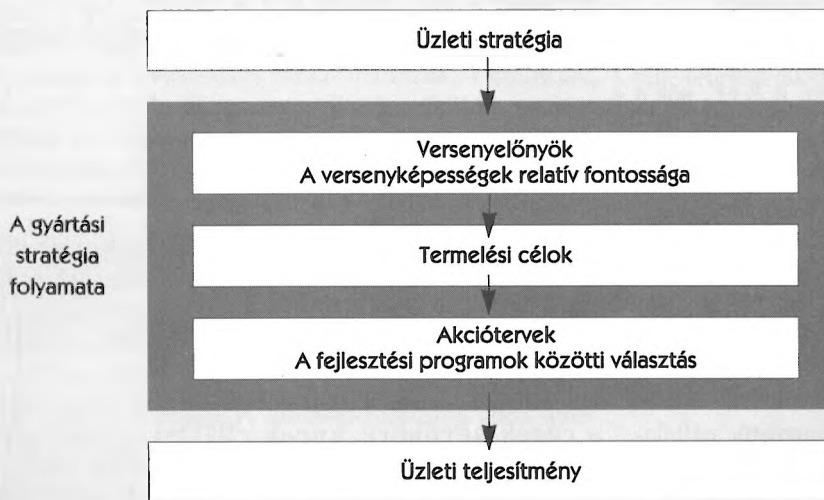
különböző beruházási változatokkal kapcsolatos gyártási döntéseket inkább a cég stratégiai céljai vezérlik, s nem a tradicionális költségmérés. Néhány termelési cél szorosan összefügg a költségekkel (például egységnyi változó költség, anyagköltség és általános költség), míg mások sokkal inkább az idővel (szállítási határidő, beszerzési idő, újtermék-fejlesztési ciklus és gépkicserélési idő) vagy a minőséggel (pl. hibaszázalék) foglalkoznak.

A versenyelőnyök támogatása érdekében a termelési menedzsereknek ki kell tudniuk választani néhány fontosabb célt, amelyre a későbbiek során összpontosítani tudnak. A kiválasztott gyártási célok elérése céljából a menedzserek döntenek arról, hogy melyik fejlesztési programot valósítsák meg. Mivel minden, a gyártás továbbfejlesztését célzó akcióprogram a szűk erőforrások allokációját igényli, nagyon fontos annak meghatározása, hogy melyik akcióprogramot alkalmazzák. Nagyon fontos a versenyelőnyök, termelési célok és akcióprogramok közti összefüggés megértése.

Továbbá a különböző prioritásokkal rendelkező cégeknek olyan teljesítménymérőket kell találniuk, amelyek konzisztensek a prioritásokkal. Ha például előtérbe helyezik az árversenyt a gyors szállításhoz képest, akkor a termelési menedzserek nagyobb hangsúlyt adnak a különböző költségalkulással összefüggő céloknak a szállítás rovására.

### A termelési stratégia folyamatmodellje

3. ábra



Forrás: Kim J. S. and Arnold P.: Operationalizing Manufacturing Strategy; *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16. No. 12, 1996. 49. p.

### Prioritások és célok

A gyártási stratégia megvalósításakor fontos lépés a prioritások és a teljesítménycélok meghatározása. Ennek csak akkor van értelme, ha olyan akciótervet dolgozunk ki, amely ezeken a prioritásokon és célokon alapul. Figyelembe kell venni, hogy a termelés fejlesztése terén a JIT, TQM vagy más hárombetűs mozaikszóval elnevezett módszerek alkalmazásával önmagában nem érhetnek el a cégek versenyelőnyt. A legnagyobb probléma ott ragadható meg, hogy ezek a programok nem integrálódtak szervesen a gyártási stratégiába. Egyrészt azért, mert általában egy adott célra való koncentráció miatt másikat vagy má-

A teljesítménymérés tekintetében ismeretes, hogy a tradicionális költségkönyvelés nem túl sok kapacitást nyújt a gyártó cég kritikus képességeinek kifejlesztéséhez vezető úton. Tehát helyesebb, hogyha a

sikakat negligálnak. Másrészt pedig a termelési stratégia nem alapulhat olyan rövid távú választásokon, mint a költség, minőség, flexibilitás. Amennyiben a mai turbulens versenykörnyezetben a menedzserek csupán né-

hány, a gyakorlatban jól működő megközelítésre összpontosítanak, a stratégia központi koncepcióját adják fel a versenyelőnyhöz való általános közelítés érdekében.

Ebbe beleértendő az is, hogy a cégnek a funkcionális stratégián és az általános stratégián kívül a versenystratégiában is gondolkodnia kell. Tehát nem



A termelés fejlesztése terén a JIT, TQM vagy más hárombetűs mozaikszóval elnevezett módszerek alkalmazásával önmagában nem érhetnek el a cégek versenyelőnyt.



csak a termelésről kell gondolkodni, hanem a versenystratégia lényegéről is. Ma, amikor gyökeres ipari és piaci átalakulások zajlanak, nem meglepő, hogy a sikeres stratégia kulcsfontosságú előfeltételeként említhető, hogy a vezetőknek nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a változó piaci és versenyfeltételekre, miközben fel kell ismerniük és erősíteniük kell a fő kompetenciákat.

Egy adott cég termelési rendszerében tehát a versenypozíciónak és a stratégiának is tükröződnie kell. A képességeknek olyanoknak kell lenniük, amelyeket az ügyfelek értékelnek; és jó, ha a versenytársak nehezen tudják lemásolni. A stratégiaalkotás lényeges eleme a külső és a belső feltételek vizsgálata, ezek kongruenciájának biztosítása a működés során.

A 3M esetében [7, 21. p.] például szembeötlő a kooperáció magas foka. Az értekezleteken az eladás, a marketing, a gyártás, a szerkesztés, a K+F, sőt a számviteli osztály képviselői adnak ötleteket, és vitatják meg az új termékek problémáit. Az alkalmazottak önként dolgoznak hosszú túlórákon át mások ötletein. A 40 divízióvezetővel folytatott beszélgetés feltárja, hogy a bevétel több mint egynegyedét olyan termékek hozzák, amelyek nem idősebbek öt évnél. Ezt az eredményt sokszor tudják be annak, hogy a beosztottak önként szerveződnek gyártmányfejlesztő teamekbe. A cégnél lévő légkör segíti az innovációt, a vevőszolgálatot.

Az intuíció azt sugallja, hogy az innovatív vállalatok gyorsan lépnek. Ez igaz, de az innovatív cégek gyorsasága valójában gondos elemzésre és vizsgálatra épül. Az ilyen cégek azért innovatívak, mert nem folyton csak a műszaki újításokkal foglalkoznak. A 3M vállalatnál és másoknál minden arra irányul, hogy erősítse az innovációkat – a felvétel, a jutalmazás, a szervezetek, az eljárások, a rendelkezésre álló erőforrások. A technológia további fejlődése az üzleti tevékenység egyre több régi szabályát fogja áthágni. A ma még tabunak számító szabályok egy éven belül elavulttá válhatnak.

Ebből következően a vállalati folyamatok megváltoztatása a technikai lehetőségek kiaknázásával nem lehet egyszeri alkalom. S nem is olyasmi, amit egy vállalatnak időszakonként, például minden évtizedben egyszer el kell végeznie. Ellenkezőleg: a vállalatnak folyamatosan törekednie kell arra, hogy az új technika élvonalában haladjon, a korszerű műszaki vívmányokat felismerje és szolgálatába állítsa – pontosan ugyanúgy, mint a kutatás-fejlesztés vagy a marketing területén. Gyakorlott szemét és nagy fantáziát kíván, hogy egy új technológiában, amelynek első látásra nincs köze a vállalat tevékenységéhez, valaki felismerje felhasználási lehetőségeit.

A vállalatoknak, ha nem akarnak lemaradni az állandó műszaki megújulás időszakában, a technikai lehetőségek kiaknázását kell az egyik legfőbb feladattá tenniük. Azok a cégek, amelyek az új műszaki lehetőségeket jobban vagy gyorsabban felismerik és kihasználják, állandó és fokozódó előnyt élvezhetnek versenytársaikkal szemben. Azonban a kiemelkedő teljesítmény az adott országban és a világpiacon többet kíván, mint a műszaki területre korlátozódó innovációt. Hiszen az innováció nem a termék előállításával, hanem a piaci értékesítésével valósul meg.

Tehát az innovációt egy folyamatként – és egyben szemléletként – kell felfognunk, amely összekapcsolja a vállalat funkcióit. Maga köré gyűjti a marketinget, K+F tevékenységet, beruházást, termelést és értékesítést. Emlékezzünk, hogy a CD és a videokazetta első modelljei az USA-ban születtek, de a termékek feltalálói túlzottan a kutatásra összpontosítottak. Az olyan vállalatok viszont, mint a 3M, a Motorola vagy a Hewlett-Packard, tudják, hogy a kutatás nem elég, a terméket a piac részére kell fejleszteni. Újabban egy másik kérdés is a siker kulcsának bizonyult a piacon: a végső felhasználó szolgálata.

### Mi és a Wal-Mart

A magyar vállalatoknál még inkább megfigyelhető ez az éles szemléletváltás. A korábban jellemző erőforrás-korlátos piacból ugyanis keresletkorlátos piac lett. A legtöbb cég ezt már felismerte: vállalati politikájuk központi kérdéseként kell hogy szerepeljen a vevő kiszolgálása. Az utóbbi pár évben ugyanis megváltozott a cégek vevőköre, annak ellátási igénye (mind mennyiségi, mind pedig minőségi oldalát tekintve). A minőség, a jobb ár-teljesítmény iránti igény nagymértékben befolyásolta a cégek stratégiáit. A vevő szolgáltatási igényének növekedése nem csupán a kiszolgálás módjára, a rendelkezésre állásra, az információnyújtásra gyakorol hatást, hanem a technikai feltételek bővülése miatt például a megrendelések módja, a számlázás is korszerűbbé vált. A szállítók piacáról a vevők piacára való áttérés során gyökeres változások történtek: lerövidültek a szállítási határidők, megváltoztak az értékesítés csatornái és módszerei.



A vevő a szállítótól elvárja az ellátási feladatok optimális megszervezését. Többek között, hogy igényére gyorsan reagáljanak, a kiszolgálás minél rövidebb határidővel történjen, bizonyos minőségi és a mennyiségi elvárások teljesüljenek. Mindezeknek az elvárásoknak a szervezetek csak akkor tudnak eleget tenni, ha vevőcentrikus működési filozófiát vallanak magukénak. E célok eléréséhez rendkívül széles területet kell kezelni, amely a technikai-technológiai alapokig hatol a folyamatba.

A Chrysler példája jól illusztrálja a fenti gondolatokat: a többfunkciós teamek oly mértékben javították a belső kommunikációt és az egymásnak nyújtott szolgáltatásokat, hogy a cég ötről három évre csökkenthette az egyik gépkocsisaládjának a gyártásbavételéhez szükséges időt. De nemcsak a belső kommunikáció és szolgáltatás javult, a Chrysler bevonta a kereskedőket és a szerviz-személyzetet is a termékek termelésének, szállításának, eladásának és szervizének folyamatába. A teljes minőségsszabályozás túlmegy a termékekkel való elégedettségen, és arra törekszik, hogy a vevő elégedett legyen az összes vásárlási és üzemeltetési tapasztalattal.

A Wal-Mart kiinduló pontja is a vásárlók szükségleteire való hajthatatlan koncentráció volt. [2, 58. p.] A Wal-Mart céljait egyszerűen lehetett definiálni, azonban nehéz volt megvalósítani: a vásárlók minőségi termékekkel való ellátása, ezen termékek rendelkezésre állása ott és akkor, amikor a vásárló akarja, egy olyan költségstruktúra kialakítása, amely lehetővé teszi a versenyképes árkialakítást, jó hírnév kialakítása és fenntartása a tökéletes megbízhatóság céljából.

Ez a stratégiai vízió a teljes kifejezését abban a látthatatlan logisztikai technikában érte el, amelyet „cross-docking”-ként emlegetnek. Ebben a rendszerben az árukat a Wal-Mart raktáráruházakba szállítják, ahol kiválogatják, újracsomagolják és elküldik az áruházakba gyakran anélkül, hogy megjelenének a nyilvántartásban. Ahelyett, hogy a cikkek értékes időt töltenének a raktárban, egyik dokkból a másikba 48 óra vagy kevesebb idő alatt juttatják el.

A cross-docking technika lehetővé teszi a Wal-Mart számára, hogy takarékoskodjon. A Wal-Mart a cikkek teljes 85%-át áramoltatja át a raktárakon, ellentétben a Kmart-tal, ahol ez csupán 50%. Ez a Wal-Mart eladásal kapcsolatos költségeit 2%-ra csökkenti, szemben a 3%-os iparági átlaggal. A költségkülönbség teszi lehetővé az árak alacsonyan tartását.

Az alacsony árak viszont azt jelentik, hogy a Wal-Mart még többet tud takarékoskodni az állandó promóciós költségek csökkentésén. A stabil árak az eladásokat még előrejelezhetőbbé teszik, ezért lecsökkentik a felesleges készleteket. Végül a mindennapos alacsony árak vonzzák a vásárlókat, aminek eredményeképpen a négyzetméterenkénti eladások megnövekednek.

Felmerül a kérdés: miért nem alkalmaz mindegyik kiskereskedő cross-dockingot. Az ok: nagyon nehéz megvalósítani. A cross-docking folyamatos kapcsolat-

tartást feltételez a Wal-Mart elosztóközpontokkal, a beszállítókkal és minden értékesítő helyen, amely biztosítja a rendelések beáramlását és végrehajtását néhány óra belül. A Wal-Mart egy saját műholdas kommunikációs rendszert működtet, amely naponta küld adatokat közvetlenül a Wal-Mart 4000 szállítójának.



Ahelyett, hogy a kereskedők tolnák a terméket a rendszerbe, a vásárlók húzzák a termékeket akkor és ahol szükséges.



A Wal-Mart logisztikai infrastruktúrájának másik kulcskérdése a cég gyors és érzékeny szállítási rendszere. A cég 19 elosztási központját közel 2000, a vállalat tulajdonában lévő tehergépkocsi szolgálja ki. Ez a flotta teszi lehetővé, hogy a Wal-Martban a raktárból az áruházakba kevesebb mint 48 óra alatt eljussanak a termékek, és hogy az áruház polcait átlagosan kétszer töltsék fel. Az iparági norma kéthetenként egyszeri feltöltés.

A cross-docking minden előnyének kihasználása érdekében a Wal-Martnak alapvető változásokat kellett bevezetnie a menedzsment-kontroll területén. Hagyományosan a kiskereskedés, a merchandisingről szóló döntések, az árkialakítás és a promóció nagymértékben centralizáltak és vállalati szintűek. A cross-docking, ezt a „parancs és kontroll” logikát a feje tetejére állítja. Ahelyett, hogy a kereskedők tolnák a terméket a rendszerbe, a vásárlók húzzák a termékeket akkor és ahol szükséges. Ez a megközelítés felerősíti a rendszeres, informális kooperációt az áruházak, az elosztóközpontok és a beszállítók között. Ez a rendszer nem teszi lehetővé a centralizált kontrollt.

### Változó vezetői feladatok

Ennek tükrében a felső vezetés munkája is megváltozik: a továbbiakban nem irányítja az egyes áruházak menedzsereit; viszont olyan környezetet alakítanak ki, ahol a piactól lehet tanulni – és egymástól. A cég információs rendszere például ellátja az áruházvezetőket részletes információval az ügyfelek viselkedésével kapcsolatban. Az áruházi menedzserek rendszeresen tartanak videokonferenciát az információcsere érdekében, melyek során megvitatják, hogy mi történt az elmúlt időszakban: milyen termékek iránt ugrott meg a kereslet, mi iránt lanyhult; a promóciós mix melyik eleme működik, és melyik nem.

A fenti példák is alátámasztják Prahalad és Hamel [12] azon állítását, mely szerint a legtöbb vállalat esetében meghatározhatók azok az alapképességek vagy kompetenciák, amelyek tekintetében az adott vállalat egyértelműen versenytársai fölé nő. Ilyen alapképességnek tekinthető például a Sony esetében a miniatürizálás. Az alapképességeknek általában egyedülálló



A vállalatok versenyképességéről felszínesen, a végtermékekkel szembeni kereslet alapján alkotunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben, az alapképességekben és az alaptermékekben gyökerezik.



technikai-technológiai feltételrendszer és mindenekelőtt évek, de inkább évtizedek során felhalmozott szervezeti tapasztalat jelenti a forrását. A vállalati alapképességek alaptermékekbe épülnek be, amelyek végtermékek egész sorozatának jelenthetik meghatározó komponenseit vagy részegységeit. A vállalatok versenyképességéről felszínesen a végtermékekkel szembeni kereslet alapján alkotunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben, az alapképességekben és az alaptermékekben gyökerezik.

Az alapképességek először is a lehető legkritikább esetben jelentenek jól elhatárolható funkcionális kompetenciákat: a Philips optikai és média-szakértelmének például egyszerre van kutatás-fejlesztési, valamint termelési vonatkozása. A tárgyi elven, illetve stratégiai üzleti területek szerint képzett alrendszerek pedig azért nem egyezhetnek meg az alaptermékek szerint elkülönítettekkel, mert az alaptermékeket jellemzően alkatrészek és részegységek alkotják; ennek következtében általában nem rendelhetők egyetlen divízióhoz vagy stratégiai üzleti egységhez sem. Végül a folyamatosan alapuló felbontás sem segíti az alapképességek megítélését, minthogy az alapképességek sok esetben csak a tevékenységi szinten érhetőek tetten: a Nike például sportcipőivel kapcsolatban csak a designt, a reklámkampány megszervezését, valamint a speciális légbuborékot tartalmazó talp legyártását tekintik kritikus feladatnak, a folyamatok többi részét alvállalkozóival végezteti.

A fenti gondolatok összegzéseként a képesség-alapú verseny négy alapelve a következő [2, 85. p.]:

- A szervezeti stratégia építőelemei nem a termékek és piacok, hanem az üzleti folyamatok.
- A versenysiker a vállalati kulcsfolyamatok stratégiai képességekké történő átalakításán múlik, amely konzisztensen magasabb értékkel látja el az ügyfelet.
- Mivel a képességek szükségszerűen átszelik a funkciókat, a képesség alapú stratégia győztese a felső vezető.

Mi teszi az egyedi üzleti folyamatok csoportját, például a cross-dockingot stratégiai képességgé? Az, hogy a valóságos szükségletekhez kapcsolja azokat. A képesség csak akkor tekinthető stratégiai, ha az ügyféllel kezdődik és az ügyféllel ér véget.

Ezek a példák olyan alapvető változást jelölnek a vállalatok közti versenyben, amely forradalmasította a szervezeti stratégiát. Amikor a gazdaság viszonylag statikus volt, a stratégia is lehetett statikus. A dinamikusabb környezetben a stratégiának sokkal dinamikusabbá kellett válnia. Jelenleg a verseny a mozgás háborúja, amelyben a siker a piaci trendek anticipációján és a változó fogyasztói szükségletekre való gyors válaszon múlik. Ebben a környezetben a stratégia lényege nem a cég termékének és piacának struktúrája, hanem a viselkedés dinamikája. A cél az, hogy olyan nehezen utánozható képességeket azonosítsunk és fejlesszünk ki, amelyek megkülönböztetik a céget a versenytársaktól az ügyfelek szemében.

A többi vezetési feladathoz hasonlóan a termelés-menedzsmentnek is megkülönböztethetjük három szintjét, az egyik szinten az operatív tevékenységekkel, a másodikon taktikai ügyekkel, a harmadikon a stratégiai kérdésekkel foglalkoznak. Ez a cikk arra hivatott, hogy elsősorban a stratégiai szempontokat tárgyalja, figyelembe véve azt, hogy e funkció döntően hat a vállalat egészére. Mindezeket túl abból a feltételezésből indul ki, hogy a termelési stratégiákat mind a vállalati, mind a többi funkció stratégiájával integrálni kell.

Nagyon nehéz a különböző alrendszerek közötti kapcsolatokat leírni, hiszen a vállalkozás eredményes működéséhez nemcsak a folyamatok és a tevékenységek közötti kapcsolatok megléte, hanem azoknak megfelelő időben történő lejátszódása is szükséges, továbbá ezek a kérdések nagymértékben szektor-, illetve vállalatspecifikusak.

## Kapcsolódási pontok

A teljesség igénye nélkül egypár kapcsolódási pontot említenék. Egy marketingszemléletű vállalatnál a marketing előrejelzése irányítja a termelés-tervezést és a kapacitás-tervezést. A pénzügytől visszajelzés érkezik a teljesítménnyel kapcsolatban. A pénzügyi funkció befolyásolja az új technikába való beruházást, a kapacitásnövelést és a készletszintet. A személyzeti munka (SZM) nem csupán az alkalmazottak felvételével, képzésével kapcsolatos kérdésekben kapcsolódik a termeléshez, ez az összefüggés sokkal mélyebbre nyúlik.

Nézzük meg, hogy az ügyfelek elégedettsége és az SZM között milyen összefüggés lelhető fel! Először is olyan személyzeti politika szükséges, amely előmozdítja az alkalmazottak jólétét és a közösségi érzést. Ha az alkalmazottak úgy érzik, hogy jól bánnak velük, az ügyfelek kiváló szolgáltatásokról számolnak be. To-

vábbá fontos kérdés az ügyfelek aktív megtartása. Ha az ügyfelek azt mondják, hogy a vállalat kiváló szolgáltatásokat nyújt, az alkalmazottak is belátják, hogy a vállalat kiváló szolgáltatásokra törekszik. Figyelmet kell fordítani a személyzet minőségére és a szükséges erőforrásra. A kiváló szolgáltatást nyújtó vállalatok alkalmazottai azt állítják, hogy jól tanították be őket, berendezéseik korszerűek és jól karbantartottak.

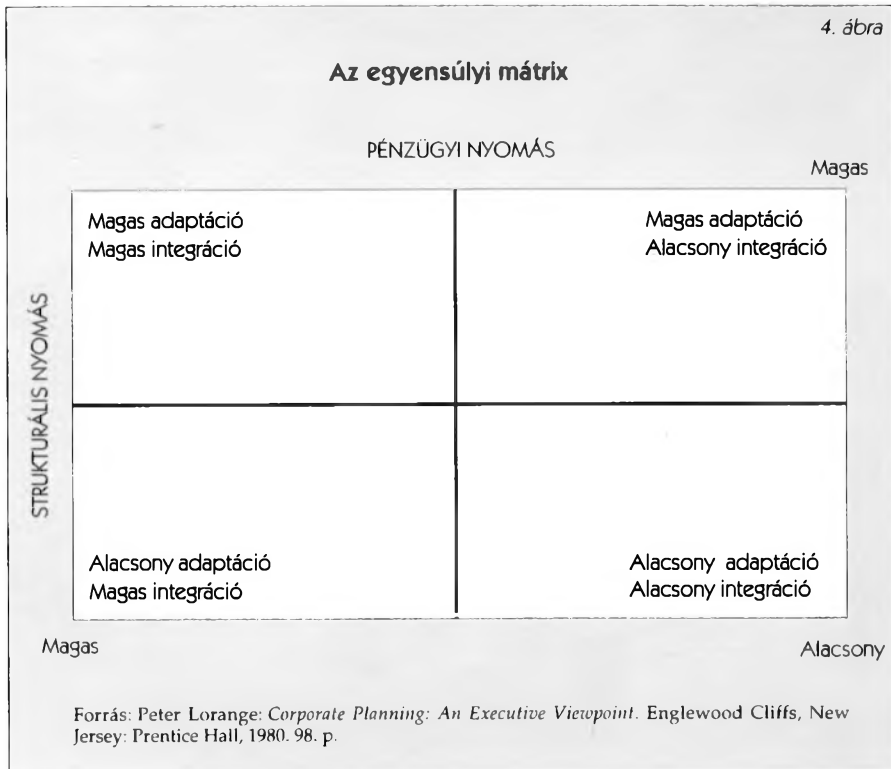
A legtöbb cégnél megfigyelhető, hogy merev határokat húznak a funkcionális területek és osztályok közt. Ez nagyon gyakran lassú és gyenge döntéshozást „eredményez”, mivel minden egyes osztály egy behatárolt perspektívára alapozza döntéseit, nem pedig a szervezet átfogó perspektívájára. Ennek orvoslására javasolható a laposabb struktúra kialakítása, továbbá célszerű a funkciókat koordinálni.

Bár a stratégiai kérdésekre helyeztem a hangsúlyt a cikkben, néhány gondolat erejéig járjuk körül a taktikai szintet is! Ennek azért kell nagy fontosságot tulajdonítani, mert gyakran tapasztalható az, hogy ez a két rendszer elkülönülten működik. Cégeknek nem kell feladniuk a rövid távú orientációt és az operacionális hatékonyságot, ugyanakkor ehhez a stratégiai orientációt kell társítani. Egyes kutatók szerint a világcégek nagy része negligálja az operacionális hatékonyságot a hosszú távú perspektíva érdekében [6, 133. p.]. Szerintük a vállalati stratégia megváltoztatásával minden betegség orvosolható. Ez a fajta gondolkodás azonban elvonja a vállalatok figyelmét valóságos tevékenységükről, a napi működést nem kezelik megfelelő hangsúllyal. A felső vezetésnek állandóan egyensúlyba kell ezeket hoznia. Figyelembe kell venni, hogy az operacionális hatékonyság és a stratégiai irány ugyanannak az éremnek a két oldala.

Egyesek a vezetést hibáztatják a vállalatok nehézségeiért. Ha a céget másként és jobban vezetnék, bizonyára boldogulna – vélik. Ám az amerikai nagyvállalatok versenyképességének erózióját az elmúlt két évtized egyetlen vezetési csodafegyvere – a Z elmélet, az értéklánclemezés, a decentralizálás, a minőségi körök, a portfólió-menedzsment, a körbesétálásos vezetés, a vállalat belüli vállalkozás stb. – sem állította meg. Csak arra voltak jók, hogy a vállalatvezetők figyelmét elvonják valóságos, kézzelfogható feladataikról.

A stratégiai döntésekre helyezett túlzott hangsúly ellenpontja azon a feltételezésen nyugszik, hogy ha egy vállalat tevékenysége alapelemeiben – az új termékek és szolgáltatások kifejlesztése, előállítás és ér-

tékesítése, a megrendelések teljesítése és a vevők kiszolgálása – jobb a többiekénél, akkor a piacon is legyőzi őket. A másik véglet tehát, amikor a vezetők gyakran nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a rövid távú jelzéseknek és elhanyagolják a hosszabb távú kérdések értékelését. Ekkor a napi gondok túlzottan lekötik a vállalatvezetők figyelmét, nincs idejük a problémák gyökerének feltárásával és a megoldással foglalkozni. A fenti problémák miatt megfelelő arány kialakítására kell törekedni a rövid és hosszú távú jelenségek megfigyelése és orvoslása között.



Az egyes döntéseknél, változtatásoknál mindenképpen figyelembe kell venni a vállalat erős és gyenge pontjait is. A vállalat környezetében rejlő lehetőségeket és fenyegetéseket meg kell feleltetni a cégen belüli erős és gyenge pontoknak, tehát integrálni kell a külső és a belső feltételeket. Az integratív feladatok tehát a pénzügyi nyomás, az adaptációs igények pedig a szerkezeti nyomás függvényében jelennek meg a tervező előtt. A vállalati stratégia nagymértékben ezen két hatás eredőjeként formálódik, melyet a mátrix két koordinátája jelez. (4. ábra)

Lássuk a mátrix egyes szegmenseiben elhelyezkedő vállalkozások értékelését! A jobb alsó négyzetben lévő vállalatokra sem pénzügyi, sem pedig strukturális nyomás nem nehezedik. A cég tehát sem rövid távú, integratív feladatokat megvalósító akciókra, sem pedig hosszabb távú stratégia kidolgozására nem kényszerül. Ebben a mezőben helyezkednek el az ideális állapotban lévő cégek.

A bal alsó sarokban lévő vállalatoknak a tevékenységi szerkezete is megfelel a környezet által támasz-



tott követelményeknek, azonban pénzügyileg már nem nevezhetők kiegyensúlyozottnak: rövidebb távon tehát felborult a pénzügyi egyensúly. A piaci stratégia, a hosszabb távú siker még nem került veszélybe.

A jobb felső sarokban elhelyezkedő vállalatok esetében stratégiaileg nem kiegyensúlyozott struktúrával találkozhatunk. A vállalkozásnak még jó esélyei vannak a kilábalásra, azonban minél gyorsabban el kell végeznie az adaptációs jellegű feladatokat.

A legrosszabb helyzetben a mátrix bal felső négyzetébe tartozó cégek vannak, hiszen itt a cégre pénzügyi és egyensúlyi nyomás is helyezkedik. A vállalkozás arra törekszik, hogy kilábaljon a válságból. Általában ezt két lépésben teszik meg: először a pénzügyi válságból próbálnak kikerülni, majd ezután következik a stratégiai probléma megoldása.

A példák is bizonyítják, hogy a termelésmenedzsmentnek a hagyományos kereten túl kell lépnie, mivel évtizedünkben a vállalatokat nem lehet úgy vezetni, hogy a termelési alrendszer egy befelé forduló, elszigetelt funkcióként létezen. Ellenkezőleg: bele kell helyezni egy vállalatot belüli és egy külső kontextusba. Ennek során kulcsfontosságú kérdéssé válik a gyorsan változó üzleti környezet jobb megértése, továbbá a többi funkcióval való szimbiózis hangsúlyozása. Összefoglalva elmondható, hogy a cégek számára a stratégiai szemlélet gyakorlása még fontosabbá vált.

## Irodalomjegyzék

1. Stalk-Webber: Japan's Dark Side of Time, *HBR*, 1993 July-Aug, 93-102. p.

2. Hayes-Pisano: Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy, *HBR*, 1994 Jan-Feb, 77-86.

3. Miller-Roth: A Taxonomy of Manufacturing Strategies, *Management Science*, 1994 March, 285-302.

4. Stalk et al.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *HBR*, 1992 March-April, 57-69.

5. Hamel: Strategy as Revolution, *HBR*, 1996 July-Aug, 69-82.

6. New View of Strategy: An Interview with C. K. Prahalad, *European Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 131-138.

7. Schneider-Gunnarson-Niles-Jolly: Creating the Climate and Culture of Success, *Organizational Dynamics*, 23. k. 1. sz. 1994. Summer, 17-28. p.

8. Wilson, I.: Strategic Planning isn't Dead - It Changed. *Long Range Planning*, 27. k. 4. sz. 1994. aug. 12-24. p.

9. Mintzberg, H. - Quinn J. B.: *The Strategy Process*. Prentice-Hall International, Inc., 1992

10. Dobák, M.: *Szervezeti formák és vezetés*. KJK, Budapest, 1996

11. Hammer, M. - Champy, J.: *Reengineering the Corporation*. Harper Business, 1993

12. Krajewski L. J. - Ritzman L. P.: *Operations Management*. Addison-Wesley Publishing Company, 1996

13. Prahalad, C. - Hamel, G.: The Core Competences of the Corporation. *HBR*, 1990. May-June

14. Porter, M. E.: What is Strategy? *HBR*, Nov-Dec, 1996, 61-78. p.

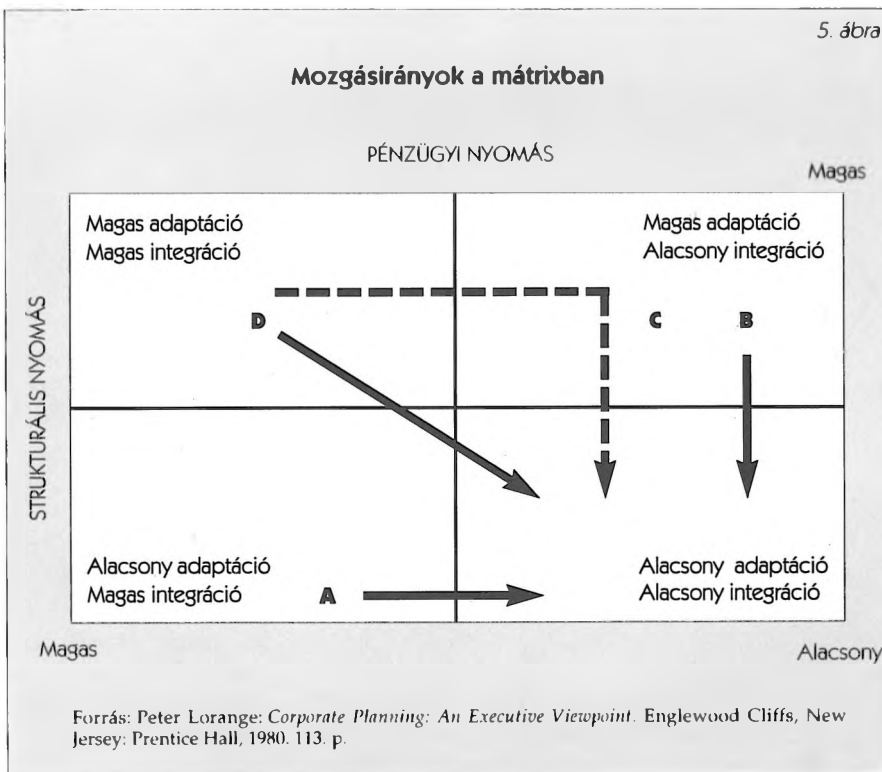
15. Skinner, W., The Focused Factory, *Harvard Business Review*, May-June 1974, 114-121.

16. Kim, J. S. - Arnold, P.: Operationalizing Manufacturing Strategy, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16 No. 12, 1996. 49. p.

17. Brief Case: Strategy and Intuition - a Conversation with Henry Mintzberg. *LRP*, Vol. 24, No. 2, 108-110, 1991.

18. Prahalad, C. K. - Hamel Gary: Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 5-16. p., 1994

Szerzőnk egyetemi tanársegéd  
a JPTÉ Közgazdaságtudományi Karán



Az egyensúlyi mátrix egy fontos összefüggésre hívja fel a figyelmet: a rövid és hosszú távú döntésekre és problémákra irányuló hangsúlyt dinamikusan kell kezelni és szemlélni, továbbá egy adott kontextusba kell behelyezni. Tehát ez a kérdés erősen szektorfüggő, valamint vállalat-specifikus; nem lehet egy általános receptet adni az arányokra vonatkozóan. Gondoljunk például a gyorsabban változó környezetben működő vállalatokra, melyek sokkal gyakrabban találják szembe magukat a szerkezetváltással, mint a stabil piaci környezetben lévő cégek. Ennek megfelelően sokkal többször nehezedik rájuk strukturális nyomás, valamint több esetben kerülnek szembe stratégiai kérdésekkel, mint a többi vállalkozás.

# Kisvállalati politika és gazdasági fejlődés

## I. rész

*Az utóbbi évtizedekben a fejlett nyugati piacgazdaságokban átalakult az állami szerepvállalás, és változáson ment át az állami beavatkozás eszközrendszere is. Az egyik oldalról a támogatások és a közvetlen állami beavatkozás iránti igény növekedett főleg a munkanélküliség és a gazdasági növekedési problémák miatt, a másik oldalról viszont a piaci viszonyok erősödése, a dereguláció és a privatizáció során a közvetlen állami tulajdon és az állami beavatkozás csökkenése figyelhető meg. Az idők során az is világossá vált, hogy a csupán hagyományos fiskális vagy monetáris eszközök nem elegendők a gazdasági problémák megoldásához.*

### Rövid kitekintés

Először a hetvenes évek közepétől az Amerikai Egyesült Államokban figyeltek fel arra, hogy a nagyvállalatok helyett a kis- és közepes méretű vállalatok, vállalkozások váltak a technikai fejlődés, az innováció és a munkahelyteremtés döntő faktorává. Ez azután ahhoz vezetett, hogy az ilyen vállalatok irányító-tulajdonosait, a vállalkozókat, akiket addig bizonyos negatív felhanggal olyanoknak tekintettek, mint akik mások költségén nyereszkednek, elkezdtek egyértelműen pozitív figuraként kezelni.

Drucker (1993) az amerikai gazdaság II. világháború utáni foglalkoztatási tendenciáit vizsgálva jutott arra a következtetésre, hogy a munkahelyteremtések döntő többsége a vállalkozásoknak, elsősorban az új, gyorsan és dinamikusan növekvő vállalkozásoknak tulajdonítható. A kutatások (Burns és Dewhurst, 1989) a nyolcvanas években további adatokkal támasztották alá a kisvállalati szektor jelentőségét (USA-adatok): 1982–84 között a kisvállalati szektor 11,4%-kal növelte a

munkahelyek számát, szemben a nagyvállalatok 5,4%-ával, és 1984 végére már a GDP 38%-át adták. Az innováció\kutatási pénzek esetében a kisvállalatokat 2,5-20-szor hatékonyabbnak találták, míg a befektetett tőke után a kisvállalati tulajdonosok 25%-kal több profitot kasszíroztak.

Az Európai Unió (EU) esetében is az amerikaihoz hasonló eredményeket mutattak a nyolcvanas években folyó kutatások: a kisvállalati szektor jelentősége mind a munkahelyteremtés, mind a gazdasági növekedés területein kimutatható, habár országonként eltérő mértékben (Storey, 1994). A kis- és középvállalati szektor (KKV szektor) felértékelődése és ennek felismerése a fejlett piacgazdaságokban ahhoz vezetett, hogy megváltozott a politika hozzáállása is. Az EU a kilencvenes évek elejétől folyamatosan áttekinti a kkv-k helyzetét, és javaslatokat tesz a problémák megoldására. A javaslatok az egységes belső piac megteremtésének jogszabályi, versenypiaci harmonizálásától a pénzügyi finanszírozási feltételek javításán át a kkv-kat segítő tanácsadói hálózat létrehozásáig terjednek. Az EU célzott támogatásai, a különböző alapok között is kiemelt helyet foglalnak el a kkv-k (Bartalis, 1996).

Amikor Magyarország saját kkv-politikáját alakítja ki, három dolgot kell figyelembe vennünk: egyrészt európai uniós csatlakozási szándékunknak megfelelően nyilván EU-konformitást kell elérnünk, ugyanakkor nem szabad megfeledkeznünk a hazai speciális problémákról, és végül lehetőleg ne, vagy igen meggondoltan alkalmazzunk olyan eszközöket, amelyek máshol nem bizonyultak eléggé hatékonyak.

Ameddig azonban az EU-országok gyakorlatát egy többé-kevésbé konzekvens és a kutatási eredményeket felhasználó, a problémákat nem csupán követő, hanem megelőző, a különböző eszközök hatásmechanizmusát egy-egy esetben kezelő gyakorlat jellemzi, addig hazai kkv-politikánkra ez közel sem mondható el. Így az előző három célhoz hozzá kell ten-

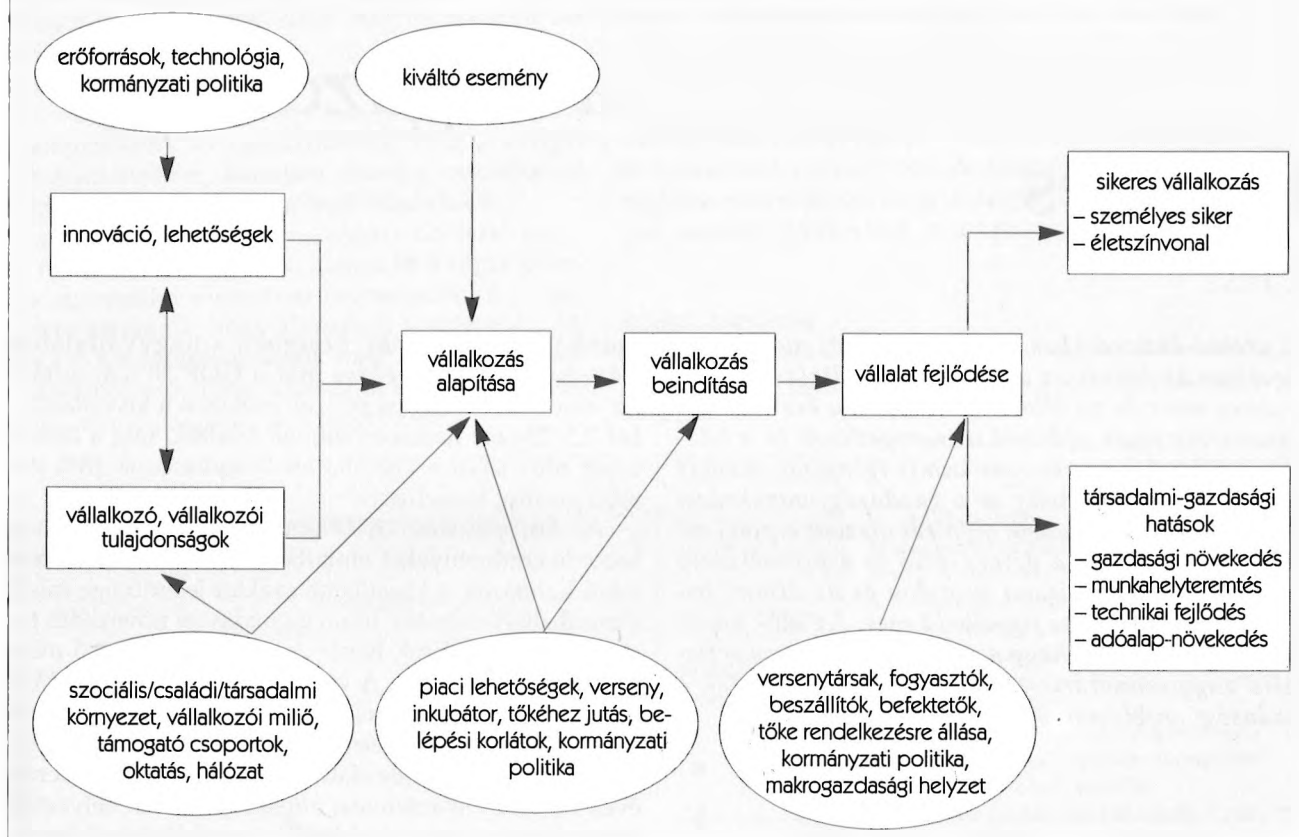


A kis- és közepes méretű vállalatok, vállalkozások váltak a technikai fejlődés, az innováció és a munkahelyteremtés döntő faktorává.

Ez azután ahhoz vezetett, hogy az ilyen vállalatok irányító-tulajdonosait elkezdtek egyértelműen pozitív figuraként kezelni.



## A vállalkozás mint folyamat és a környezeti elemek



nünk egy negyediket, hogy a kisvállalati politika illeszkedjen szervelesen a gazdaságpolitikába; az egyes részpolitikák – költségvetési-, monetáris-, adó-, regionális-, iparpolitika stb. – ne ellentétes prioritásokat fogalmazzanak meg, és ne egymás hatását zavaró vagy egyenesen kioltó eszközöket alkalmazzanak, mint az manapság gyakran megesik.

E cikk fő célja, hogy áttekintse hazai vállalkozásaink jelenlegi fő problémáit. Ehhez, mint elméleti alapot, a vállalkozási folyamat elmélete nyomán készült ábrát használom fel. A hazai kis- és közepes méretű vállalatokat (kkv szektor) elsősorban az EU-országokkal összehasonlítva elemzem, és a cikk végén javaslatot teszek a magyarországi kkv-politika súlypontjainak, prioritásainak meghatározási módjára.

### A vállalkozás és környezete

Kiindulópontunkat és a további vizsgálat kereteit adja az 1. ábra, amelyen a vállalkozás folyamat kulcsfontosságú elemei és a környezeti tényezők hatásmecha-

<sup>1</sup> Ez az ábra Szerb (1997) vállalkozói és vállalkozási elméleteinek elemzése alapján készült.

nizmusa láthatók.<sup>1</sup> A négyzetek a vállalkozás belső hatások által meghatározott folyamatát mutatják, az ellipszisek pedig a környezeti tényezőket reprezentálják.

A vállalkozóvá válásban a lehetőségek és a vállalkozó, a vállalkozói szellem egymásra találása, továbbá a kiváltó esemény lényeges. A vállalkozás kezdeti időszakában a környezeti tényezők közül fontos szerephez jutnak a gazdaságon kívüli faktorok – az egyéni vállalkozói tulajdonságok mellett a szociális, társadalmi, családi, hálózati elemek. A vállalkozások életének későbbi fázisaiban a gazdasági környezeti faktorok és a kormányzati szabályozás dominálnak. A sor végén pedig ott látható a vállalkozások „pozitív” kimenete, a növekedés eredménye, a vállalkozó egyéni elégedettsége, életszínvonalának javulása; továbbá a makrogazdasági hatások, az ország vagy az adott régió gazdasági növekedése, a munkahelyteremtés, az új vállalkozások hozta technológiai fejlődés és az állam számára oly fontos adóalap-növekedés.

Mint az ábrából látható, a vállalkozás nem egymástól elszigetelt események halmaza, hanem egy olyan folyamat, ahol a leggyengébb láncszem elve érvényesül, azaz a végső kimenetet, az eredményeket a folyamat leggyengébb eleme határozza meg. Így hiába szabad a vállalkozások alapítása, ha az innovációk



piacra történő adaptálása nem lehetséges, ha nincs meg az a társadalmi, pénzügyi háttér, ami a vállalkozások növekedését biztosítaná, akkor nem fog növekedni a foglalkoztatás, és nem tapasztalható gazdasági növekedés sem.

A továbbiakban az 1. ábrának megfelelően kísérlem meg bemutatni, hogy a vállalkozás melyik fázisában milyen kormányzati, állami segítség lehetséges, és ennek milyen hatásai lehetnek. Ennek során elsősorban az EU-beli és a hazai gyakorlat elemzése, összehasonlítása és értékelése áll a vizsgálat középpontjában.

## Tényezők és vállalkozói jellemvonások

Mint az előzőkben említettem, főleg a vállalkozások indításában töltenek be meghatározó szerepet a gazdaságon kívüli tényezők, azonban a kedvező szociális-társadalmi környezet a vállalkozások eredményességét is befolyásolhatja.

Azok az országok, amelyek értékelik a vállalkozást, ki is fejlesztik azokat a szociális rendszereket, amelyek a vállalkozásokat támogatják. Többek között a vállalkozói hálózat, milió kialakítása erősítheti meg nem csupán az összetartozást, hanem a pozitív szerep modellek által ösztönzést adhat a társadalom más tagjainak is, hogy vállalkozásba kezdjenek. Több országban létezik az év vállalkozója cím, ami figyelmet kelthet, és így azt az üzenetet közvetíti a társadalom tagjai számára, hogy a vállalkozás fontos.

A hálózaton belül kiemelt jelentősége lehet a családnak és a közvetlen baráti körnek, ennek befolyásolására azonban az állami eszközök igencsak korlátozottak. Összehasonlítva a brit vállalkozókat a sikeresebb olasz vállalkozásokkal, a *Managment Today* (1995. október) azt állítja, hogy a különbségben döntő szerepe van annak, hogy Olaszországban az üzlet csupán része a társadalmi kapcsolatok hálózatának. Ha egy olasz megye a bankba, akkor egy barátjához vagy barátjának a barátjához megy, aki sokkal megértőbb a problémák iránt és inkább segít a megoldásban is. Ennek a társadalmi alapon szerveződő hálózatnak tudható be legalábbis részben a sikeres kezdő vállalkozások Nagy-Britanniánál magasabb aránya.

Maillat (1993) az innováció esetében hívja fel a figyelmet a milió szerepére: „...,a viszonyossági és bizalmi magatartási szabályok, a szíveskedés és az azonos milióhoz való tartozás ténye mindegyik résztvevő számára mozgósítható erőforrások lehetőségében nyilvánul meg” (17. o.). A miliónek ez a felfogása lehetővé teszi azt is, hogy ezt a mozgósító jelleget a vállalkozások indítására is alkalmazzuk.

A helyi hálózatok vagy milió fejlesztésében sokat tehetnek a helyi társadalmi, mozgalmi, gazdasági és gazdaságon kívüli szervezetek, amelyek egyáltalán lehetőséget biztosítanak arra, hogy a helyi közösség tagjai megismerjék egymást és fenn is tarthassák kapcsolataikat. Ezek közvetlen gazdasági haszna azonban nehezen mérhető, és hatásukat valószínűleg csupán hosszú távon fejtik ki. Svédország különböző régióit vizsgálva Davidson (1995) különbségeket mutatott ki a vállalkozások indítási aktivitása esetében, és ezt a szerző, legalábbis részben, a kulturális különbségeknek tudta be. Davidson állítása szerint a vállalkozások indításának aktivitása fokozható olyan állami eszközökkel is, amelyek a kulturális környezetre fejtik ki hatásukat, és itt figyelembe kell venni a regionális különbségeket is. Az ilyen eszközök konkrét ismertetésével azonban a szerző adós marad.

A hosszú távú hatásra hívja fel a figyelmet Birley (in: Burns és Dewhurst, 1989), és azt hangoztatja, hogy a szociális hálózat lassan épül, és éveket vesz igénybe, ameddig a terület eléri azt a sűrűséget, ahol az elérhetőség és így a vállalkozási tevékenység is érzékelhetően javul. A híres kaliforniai Szilikon-völgy vagy a 128-as út – Boston környéke – esetében az érettség elérése évtizedeket vett igénybe.

Viszonylag határozottabb kapcsolat és világosabb állami feladatok adódnak, ha a vállalkozói tulajdonosságok és a vállalkozások indítását vagy a vállalkozási sikerek személyes okainak összefüggését elemezzük. A menedzseri, üzleti képességek magas szintje növeli az esélyét mind a vállalkozás elkezdésének, mind a sikeres vállalkozásnak, a szakképzetlenség jelentős akadály lehet az alapítás során és kudarctényező a működtetés során. Az a vállalkozó, aki képtelen összeállítani egy üzleti tervet, elvégezni egy piackutatást, vagy megszervezni a beszerzést, értékesítést, szinte biztos, hogy bukásra van ítélve, bármilyen ragyogó is vállalkozása alapötlete. A magyarországi nagyvállalkozókról 1997-ben készített kutatás úgy találta, hogy vállalkozói sikerükben elsősorban egyéni

képességeik játszottak fontos szerepet, és a politikai kapcsolatoknak csak egy elenyésző kisebbség tulajdonított jelentőséget (Krecz, 1997).

Gibb (1994) szerint mindenkinek van egy kevés vállalkozói érzeke, amit tovább lehet fejleszteni. Az általános oktatási színvonal emelésével, speciális, vállalkozóknak szóló tananyagok és oktatási programok kifejlesztésével, mind a rendes iskolai oktatás területén, mind azon kívül, az állam is sokat tehet az általános vállalkozói kultúra fejlesztéséért. Ugyanakkor helyben működtetett és esetleg állami (helyi vagy központi) eszközökkel is támogatott tanácsadó szervezetek szervezésével a hiá-



Több országban létezik az év vállalkozója cím, ami figyelmet kelthet, és így azt az üzenetet közvetíti a társadalom tagjai számára, hogy a vállalkozás fontos. A hálózaton belül kiemelt jelentősége lehet a családnak és a közvetlen baráti körnek.



nyos vállalkozói képességek úgymond kívülről is pótolhatók, legalábbis részben. Ilyen szerepet töltenek be a vállalkozói, ipari vagy technológiai parkok is, ahol a vállalkozó számos szolgáltatást vehet igénybe.

### Hiányok itthon

Megvizsgálva a magyarországi gyakorlatot a vállalkozások szociális környezete – elsősorban az oktatás – és a vállalkozói tulajdonságok szempontjából, még akadnak állami feladatok. Bár általánosan az olyan alapvető tulajdonságokkal, mint a kreativitás, az önállóságra törekvés, innovációs képesség nincs különösebb probléma, a menedzseri képességek területén azonban még sok a tennivaló: a bankok panasza szerint sok vállalkozó képtelen összeállítani egy üzleti tervet vagy egy kölcsönkérelmet, alacsony színvonalúak az általános pénzügyi és adóismeretek, hiánycikknek számít a szervezés és a döntéshozatal megosztása is (Kocsis, 1996). A problémákat fokozza az a nyugati országokban is jól ismert averzió a vállalkozók részéről, hogy elutasítják az ilyen jellegű segítséget, mivel erre nincsen idejük.

Az általános vállalkozói kultúra elemei, mint a tárgyalókészség vagy az etikai elvárásoknak való megfelelés is roppant alacsonyra értékelt. A társadalom tagjainak véleménye a vállalkozókról általában nem túl jó, és inkább negatív, mint pozitív képzetársítások kapcsolódnak a vállalkozásokhoz is. Mindezt nyilván még tovább fokozza az átmeneti gazdaság a képlékeny tulajdonviszonyaival, a korrupcióval vagy a privatizáció során tapasztalt visszaélésekkel és a politikai hatalom gazdasági átmentésével. Ezen problémák rövid távon nyilvánvalóan nem oldhatók meg sem állami segédlettel, sem anélkül. Viszont az általános vállalkozói kultúra emelését a menedzseri ismeretek szélesebb körben történő elterjesztésével, az oktatás kibővítésével a helyi és a központi állami szervek is elősegíthetik, lerövidíthetik ezt az átmeneti időszakot. Ennek felismerése már tükröződik a legutóbbi kisvállalkozási-politikai koncepcióban, ahol az oktatás külön kiemelt területe a vállalkozások nem pénzügyi támogatásának.

A közvetlen vállalkozói hálózatok, a milió és a szociális háttér kialakításában jelenleg komolyabb eredményeket nem tudunk felmutatni. Az ezen a területen ritka kutatások egyike (Czakó és szerzőtársai, 1995) úgy találta, hogy a nyolcvanas években azok lettek vállalkozók, akik az átlagnál jobb társadalmi, kulturális, gazdasági kapcsolatokkal rendelkeztek. Véleményük szerint a vállalkozói tevékenység nagyfokú bővülése és differenciálódása alapvetően nem

”  
A társadalom tagjainak  
véleménye a vállalkozókról  
általában nem túl jó,  
és inkább negatív,  
mint pozitív képzetársítások  
kapcsolódnak  
a vállalkozásokhoz is.

◆  
Magyarország igazán élen járt  
a világon a találmányok  
számát tekintve,  
a megvalósítást tekintve  
azonban nem ilyen kedvező  
a helyzet.

változtatott ezen a helyzeten. Ez is azt a tételt látszik erősíteni, hogy a vállalkozói hálózatok pozitívan hatnak a benne tevékenykedők eredményeire. Jelenleg úgy tűnik, hogy a feladathiánnyal küzdő, légtüres térben lebegő kamarák, illetve a vállalkozásfejlesztési központok próbálják meg felvállalni ezen szféra szervezését. Ha ki is alakul ez a fajta szervezet, pozitív hatásait valószínűleg csak évtizednyi távlatból lehet majd megítélni.

### Innováció és állami beavatkozás

Az utóbbi évtizedben a világgazdaságban végbemenő változások – többek között a globalizáció, a technológiai fejlődés, a fogyasztói igények átstrukturálódása – a verseny

kiéleződéséhez vezettek. Ma sokkal inkább, mint bármikor, a továbbélés, növekedés vagy nyereségesség feltétele az új termékek, gyártási eljárások folyamatos megújítása, az innováció (Drucker, 1993).

Az innováció a vállalat esetében azonban nem csupán az új termékek, gyártási eljárások vagy piacok megteremtését jelenti, hanem hogy mindez nyereségesen történjen. Ansoff (1989) szerint az a vállalat lesz sikeres, amely kellően invenciózus, ki tudja használni az invencióban rejlő lehetőségeket, elboldogul az új termékekkel és piacokkal, és ezzel egy időben a hagyományos termékek piacán is fenntartja pozícióját.

Az innováció az állam szempontjából két fontos feladatot jelent. Egyrészt a kutatás és fejlesztés támogatása (K+F), másrészt az innováció sikeres piacra vitele. Az EU kutatási és technológiai fejlesztési elképzelései elsősorban az úgynevezett Framework Programme-okban öltenek testet. Ezen programok külön figyelmet szentelnek a kkv-k támogatásának: az 1989–1994-es időszakban mintegy 6400 kkv részesült több mint egymilliárd ECU támogatásban. A kkv-k kutatási bázisának megteremtésében döntő szerepet játszik a Brite-Euram alprogram (Activities in favour... 1994).

Amint már az előzőkben említettem, Magyarország igazán élen járt a világon a találmányok számát tekintve, azonban a megvalósítást tekintve nem ilyen kedvező a helyzet. A kilencvenes években azután a hagyományos K+F nagyvállalati rendszere szétesett, és reálértéken drasztikusan csökkentek a kutatásra fordított pénzek. 1995-ben 40 milliárd forintnál alig volt több, ami a GDP kevesebb, mint 0,8 százalékát teszi ki (Regős, 1997).

Az újonnan alakult, privatizált vállalatok sem sokat törődtek a kutatással. Így a kereslet is alaposan

lecsökkent a nyolcvanas évekhez képest. Újat első sorban a külföldi tulajdonú privatizált nagyvállalatok hoztak. Hoványi (1991) a technológiafejlesztés feltételeit vizsgálva úgy találta, hogy a versenyképes fejlesztés útjában álló legfontosabb akadály a pénzügyi erőforrások, továbbá a piacképességet megvalósító vállalati kultúra, a jó menedzsment és a marketing hiánya. Papanek (1997) a pénzügyi természetű problémák elsőrendű fontossága mellett azt állapítja meg, hogy a vállalatok a műszaki haladás trendjeiről sem rendelkeznek elegendő információval. A helyzetet még súlyosbítja, hogy a magyar vállalatok modernizációs céljai között kevés a termelést korszerűsítő elképzelés.

A jelek alapján a kormányzat felismerte az innovációban rejlő lehetőségeket, és a tervek között szerepel az intézményi átszervezés mellett a K+F ráfordítások emelése a GDP több mint 2 százaléka fölé, továbbá az ezt támogató szabályozó- és adórendszer kialakítása. A hazai elképzelések közül hiányzik azonban az innovációk piacra vitelének elősegítése, ami vállalataink versenyképességének jövőbeli záloga. Úgy tűnik azonban, hogy a versenyképesség javítása, ami szintén a megvalósítandó célok között szerepel, nem áll összhangban az innovációtámogatással. Más vágányon halad az innovációs parkok fejlesztése is, ami a vállalkozásfejlesztéssel párhuzamosan más intézményekhez tartozik (Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány központjai). Ez pedig az erőforrások szétforgácsolódását, nem kellő hatékonyságú felhasználását vetíti elő.

A nemzetközi tapasztalatok azt támasztják alá, hogy elsősorban a kis országok (pl. Finnország vagy Írország) látják fontosnak fejlődésüket fokozott innovációtámogatással biztosítani (Regős, 1997). Storey (1994) nagy-britanniai vizsgálatai is azt mutatják, hogy az állami juttatások közül az innovációra, technikai fejlesztésre, oktatásra fordított pénzeknek volt leginkább mérhető hasznuk: a támogatott vállalatok növekedése szignifikánsan meghaladta a nem támogatottakét.

## Belépési korlátok

A vállalkozások esetében az alakulás és a kezdeti siker egyik fontos tényezője, hogy milyen korlátok állnak a piacra lépés útjában. Ha egy gazdaságban az ilyen akadályok jelentősek, nem csupán a vállalkozások alapítását befolyásolják kedvezőtlenül, hanem a monopóliumhelyzet állandósulásával a versenyt csökkentik, és ezen keresztül a fogyasztókat is károsítják. Az állam feladata ebből adódóan az, hogy segítse elő a szabad piacrálé-

pést, távolítsa el az akadályokat, már ahol ez egyáltalán lehetséges.

A termelési költségekkel összefüggő minimális méret nagyság, a már piacon levők abszolút és relatív költségelőnye, a termékdifferenciálás foka olyan objektív jelenségek, amelyek esetében az állam szerepe igencsak korlátozott. Tulajdonképpen ezen belépési korlátok következménye, hogy a kezdő vállalkozás magasabb költségekkel termel, mint a már piacon levő. A magasabb költségek legnyilvánvalóbb kompenzációs módja pedig a pótlólagos tőke. Természetesen ha a vállalkozás képtelen a kezdeti magasabb költségeket a későbbiek során csökkenteni, akkor a pótlólagos tőkebevonás sem segít, mert ekkor már hatékonysági problémával állunk szemben.

A belépési korlátok másik kritikus pontja a vállalkozáshoz szükséges tőke biztosítása a versenyképes üzlet érdekében. A tőkebiztosítás kiterjed arra a folyamatra, amely az ötlet felmerülésétől az innováció kidolgozásán át a vállalkozás bejegyzéséig tart. A tőkehiány különösen akkor problémás, ha nem visszanyerhető formában (például hirdetés, marketing) jelentkeznek a kiadások. Tekintve a kezdő vállalkozások magas bukási arányát, a kezdő tőke biztosítása magas kockázattal jár, így a hagyományos bankok ódzkodnak ettől az üzletágtól. A kockázat mellett a bankok távolmaradásának másik oka a relatíve kicsi hitelek magas adminisztrációs költsége. Ez a terület a kockázati tőke működésének egyik intervalluma. Nyilván adódik a következtetés, hogy lépjen be az állam, és a kockázatot legalábbis részben átvállalva, vegyen részt a vállalkozások finanszírozásában.

Az állami segítségnyújtás konkrét formái az adókedvezmények nyújtásától az államilag támogatott kedvezményes kölcsönökön át egészen a garanciavállalásig terjedhetnek.

A pénzügyi segítség mellett lényeges lehet a nem pénzügyi segítség is. A vállalkozások és kiemelten a kezdők környezeti támogatásának középpontjában Magyarországon jelenleg a vállalkozói, ipari, technológiai parkok, inkubátorövezetek áll-

nak. Ezek támogatása a PHARE-alapokból, más pályázható központi alapokból történik, illetve jelentősnek mondhatók a beruházási adókedvezmények továbbá a helyi önkormányzatok részvétele is. Az ilyen támogatási forma elterjedése nyilván összefüggésben van az Európai Unió jelenlegi gyakorlatával és uniós csatlakozási szándékunkkal. Bár még kevés idő telt el ahhoz, hogy átfogóan értékelni tudjuk az ilyen jellegű kezdeményezések hatásait, az eddigi tapasztalatok pozitívak. A nyíregyházi, a székesfehérvári vagy a móri inkubátorban tevékenykedő vállalkozók elégedettsé-

”  
A pénzügyi segítség mellett  
lényeges lehet  
a nem pénzügyi segítség is.  
A vállalkozások és kiemelten  
a kezdők környezeti  
támogatásának középpontjában  
Magyarországon  
jelenleg a vállalkozói,  
ipari, technológiai parkok,  
inkubátorövezetek állnak.  
”



güknek adtak hangot (Kocsis, 1996, *Napi Gazdaság* 1997. április 12. szám).

Gyakran azonban maga az állami szabályozás állít korlátot a belépéshez. Ezen korlátok szinte mindegyike racionálisnak tűnik, hiszen például egyes szakmák gyakorlásához (orvos, ügyvéd, könyvelő stb.) nyilvánvaló, hogy helyesebb valamilyen kvalifikációt előírni, semmint a piaci erők játékára bízni. Megkérdőjelezhető viszont a mesterséges monopóliumokat teremtő állami korlátok, mint amelyek a közlekedés, távközlés, szállítás stb. területén előfordulnak. A fejlett piacgazdaságokban az 1980-as évektől meginduló dereguláció éppen az ilyen korlátok feloldását helyezte a középpontba. Magyarországon a helyzet fordított, jelenleg éppen a kamarák lobbiznak azért, hogy a kezükbe kerüljön a szakképesítéshez kötött vállalkozások engedélyezése. Ha ez meg is valósul, eredménye mindenesetre kétséges lehet.

A nyitott gazdaságok esetében, mint amilyen Magyarország is, különösen fontosak az exporthoz-importhoz kötődő korlátok. A szabad, korlátozásoktól mentes külkereskedelem a versenypiac hatékony működéséhez járul hozzá, a másik oldalról viszont egyes gazdaságpolitikai célok – foglalkoztatás, átmeneti védelem a fejlődésben levő iparágaknak – megakadályozhatják ezt.

A vállalkozói elméletek különösen fontosnak tartják a vállalkozások alapításának, indításának folyamatát. Így a piacralépés megkönnyítését elősegítő eszközök, a belépés útjában álló adminisztratív akadályok eltávolítása a kezdő vállalkozások számára

és a vállalkozói aktivitás növekedésének irányába hat, így üdvözlendő lépés. Az adminisztratív gátak egyik legnyilvánvalóbb mérőszáma, hogy hány állami, önkormányzati szervezet számára kell a vállalkozónak jelentést adnia, vagy hogy mennyibe kerül – pénzben és időben – a vállalkozás létrehozása.

Magyarországon jelenleg a vállalkozások létrehozása – annak ellenére, hogy szabadon engedélyezett – bürokratikus és időrabló folyamat (1. *Vállalkozás*, 1995). A bejegyzés a választott szervezeti formától függően 5-15 különböző hatóságot érint és jelenleg mintegy 40 000–200 000 Ft-ba kerül (a részvénytársaság nyilván többre). A tervezett lépések közé tartozik, hogy a némileg légiures térben működő kamarák hatáskörébe sorolnák és egy helyen elintézhetővé tennék az alapítást. Annak ellenére, hogy már kormányzati szinten is felismerték az ún. „egyablakos” rendszer előnyeit, a megvalósítás évek óta késik: 1996-ban még mindig csak munkabizottságot hoztak létre, amely a bevezetésre tesz majd javaslatot (Gulácsi, 1997). A vállalkozások folyamatos működtetése sem olcsó, a jogszabályi, elsősorban az adózási előírásoknak történő megfelelés ma speciális ismereteket igényel, ezért sok vállalkozó kénytelen az adott terület szakértőjét, de legalábbis könyvelőt foglalkoztatni, ami növeli a működési költségeket.

(Következő számunkban folytatjuk)

Szerzőnk  
Ph. D. egyetemi docens,  
JPTE Közgazdaságtudományi Kar

## Hasznos információforrások vállalkozók számára

### **Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési**

#### **Részvénytársaság**

Kilián Csaba, befektetési igazgató

H-1051 Budapest, Dorottya u. 4.

H-1364 Budapest Pf. 222.

Telefon: (36-1) 118-6396, Fax: (36-1) 118-3732

### **Amerikai Kereskedelmi Kamara, Magyarország**

Horváth Gabriella, tagsági menedzser

H-1068 Budapest VI., Dózsa György út 84/a, 222. szoba

Telefon: (36-1) 269-6016, Fax: (36-1) 342-7518

### **Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ**

Györfi Zsolt, PR menedzser

H-1072 Budapest, Rákóczi út 18.

H-1840 Budapest 50. Pf. 1.

Telefon: (36-1) 269-6869, Fax: (36-1) 268-1800

### **Magyar Kereskedelmi és Iparkamara**

Keszthelyi Péter, nemzetközi igazgató

H-1055 Budapest, Kossuth Lajos tér 6–8.

Telefon: (36-1) 132-1195, Fax: (36-1) 153-3496

### **East Euro Co. Executive Search Group**

Söpkéz Sándor, ügyvezető igazgató

H-1088 Budapest, Rákóczi út 1–3.

East West Business Center

Telefon: (36-1) 266-7770, Fax: (36-1) 266-5139

### **Állami Privatizációs és Befektetési Rt.**

Sütő Sándor, ügyvezető igazgató

H-1525 Budapest 114. Pf. 45.

Telefon: (36-1) 155-1484, Fax: (36-1) 155-2363

### **World Trade Center Budapest Club**

Vasvári József, klubmenedzser

H-1053 Budapest, Kecskeméti u. 14. c/o Hotel Korona

Telefon: (36-1) 138-2416, Fax: (36-1) 118-3731

### **Magyar Joint Venture Szövetség**

Menyhárt József, szaktanácsadó

H-1012 Budapest, Kuny Domokos u. 13–15.

H-1525 Budapest, Pf. 88.

Telefon: (36-1) 175-9722 (központi),

Tel./fax: (36-1) 156-0728

# Az árak és a fogyasztói magatartás

*Mindenki előtt egyértelmű, hogy az árak alapvetően befolyásolják a fogyasztók vásárlási döntését. Arra azonban, hogy miképpen befolyásolják, már nem mindig tudunk pontos választ adni. A közgazdaságtan azt tanítja, hogy az árak csökkenése növeli a fogyasztók vásárlási hajlandóságát, és fordítva. A valóság azonban nem mindig írható le egyszerű képletekkel. A modern piacokon gyakran találkozhatunk olyan esetekkel, amelyek ellentmondanak a közgazdaságtan törvényszerűségeinek, gyakran figyelhetünk meg olyan vásárlói magatartási formákat, amelyek ellentmondanak a racionalitás elvének.*

*Az árak és a vásárlói magatartás összefüggésének vizsgálata viszonylag új területe a marketingkutatásnak. Ebben a cikkben néhány olyan területet érintünk, a teljesség igénye nélkül, amelyek felkelthetik a gyakorlati szakemberek és a jövő marketingkutatók érdeklődését is, és amelyek – pusztán a problémák felvetésével is – rávilágíthatnak arra, hogy jól lehet ezen a területen még sok megismerni valónk van, de az a kevés, amit már tudunk, az is hasznosan járulhat hozzá a mindennapi ármunkáéhoz.*

## A fogyasztók ár-, illetve értékfelfogása

A fogyasztók vásárlási döntésében az „érezelt, észlelt vagy elfogadott érték” (perceived value) meghatározó szerepet játszik. Az észlelt értéket egy-egy termék vagy szolgáltatás esetében a következő képlet szerint lehet bemutatni:

$$\text{Észlelt érték} = \frac{\text{a termék észlelt hasznossága}}{\text{az észlelt fogyasztói ráfordítások}}$$

Ha ezt az összefüggést az ár szempontjából kívánjuk kibontani, akkor láthatjuk, hogy az ár elsősorban az egyenlet nevezőjét érinti: a fogyasztói ráfordítások nagyobbik hányadát ugyanis maga az ár teszi ki (persze lehetnek más fogyasztói ráfordítások, mint például az üzemeltetés költségei, a beszerzés során kifej-

tett energia- és egyéb ráfordítások stb.). Ebben a megközelítésben az ár tehát a fogyasztó szempontjából „negatív tényező”, hiszen a termékért fizetett ár nagysága negatívan befolyásolja a vásárlási valószínűséget.



Több kutatás támasztja alá, hogy az ár sokkal inkább egy »komplex stimulusnak« minősül és negatív szerepe mellett »pozitív szerepet« is betölt a fogyasztók vásárlási döntése során. A termék észlelt hasznosságának megítélése ugyancsak függ az ártól.



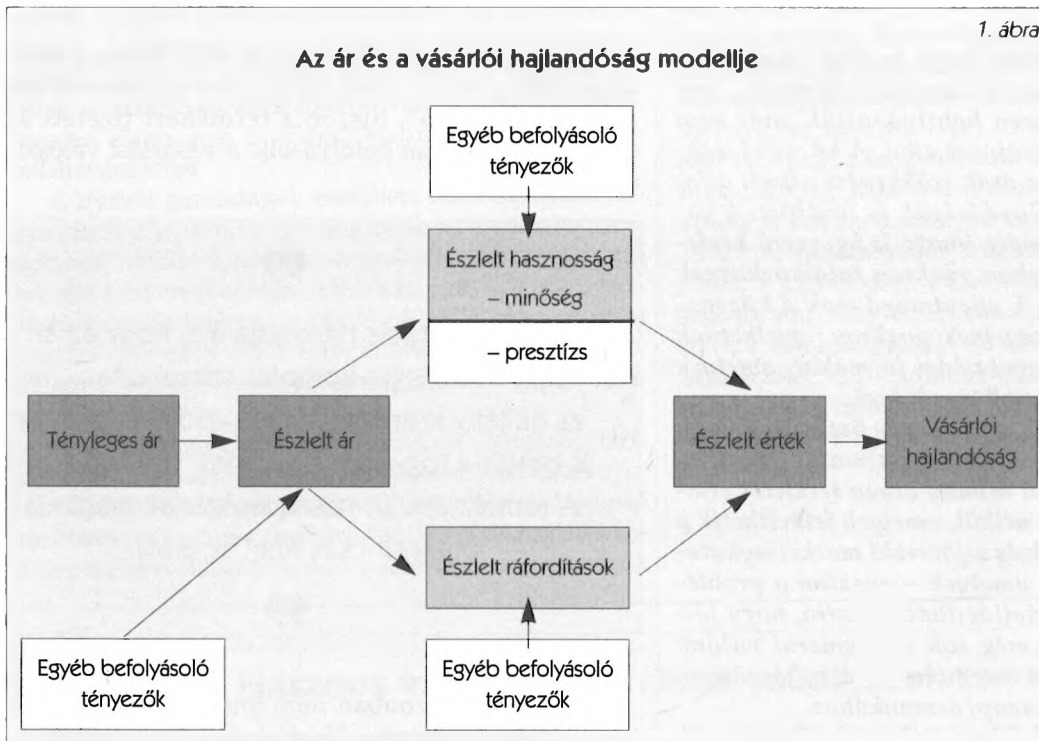
A probléma azonban nem ennyire egyértelmű: több kutatás támasztja alá ugyanis azt a véleményt, hogy az ár sokkal inkább egy „komplex stimulusnak” (Lichtenstein–Ridgeway–Netemeyer, 1993) minősül, és negatív szerepe mellett „pozitív szerepet” is betölt a fogyasztók vásárlási döntése során. Ez a pozitív szerep két vonatkozásban is értelmezhető:

- Az ár sok fogyasztó szemében a minőség jelzője, s mint ilyen, a fenti egyenlet számlálójára is hatással van. A termék észlelt hasznosságának megítélése tehát ugyancsak függ az ártól (lásd például az idevontakozó megállapításokat az árkutatás egyik legismertebb művelőjének, Gábor Andrének egyik fő művében [1988, 5]). Ameddig a vevő az árat mint a minőség jelzőjét értékeli, addig az ár nagysága az ilyen felfogású vásárlók esetében pozitívan befolyásolja a vásárlási döntést. A kutatások azonban arra is rámutatnak, hogy az ár minőségjelző szerepének nagysága nagymértékben függ az adott termék jellegétől, a situációtól, amelyben a vásárlás megvalósul, és természetesen a vásárlók jellegzetességeitől is.

- Az ár másik megfigyelt pozitív szerepe az ún. presztízs fogyasztásban van: Az „ár-minőség sémához” hasonlóan az ár a fogyasztók tudatában nem-

csak a minőséget jelzi, hanem információkat közvetít a vásárlóról is a többiek felé. A vásárló tehát az adott esetben nemcsak azért választja a magasabb árcímkével ellátott árut, mert az ahhoz társított minőségképzete magasabb, hanem azért is, mert úgy gondolja, hogy ez az ár mások szemében a vásárló magasabb társadalmi státusát fogja jelezni. [Az idevonatkozó tudományos közlemények közül lásd például: Lichtenstein–Ridgeway–Netemeyer (1993), Wheatley–Chiu (1977) és Gábor André (1985) műveit!]

Ezeket az összefüggéseket modellszerűen mutatja be a következő ábra.



1. ábra

## Referenciaárak

Nézzük meg először azt, hogy miképpen értékelik és észlelik a fogyasztók magukat az árakat! Vegyünk néhány példát a mindennapokból:

1. *példa:* A napokban a fiam egy nagyon szép, márkás új ingben jelent meg. „Nézd apu, milyen szuper inget vásároltam!” – mondta. „Mennyiért vetted?” – kérdeztem. „8000 forintot fizettem érte” – válaszolta. „Jézus Mária – így én –, ezért a pénzért én négy darab inget tudtam volna vásárolni.” „Ugyan apu, hol élsz te, ez volt még a legolcsóbb azok között, amelyek tetszettek” – így ő.

2. *példa:* O. B., a Marketing Tanszék docente látogatást tett az exkluzív áruiról ismert Hunyadi úti delikatesz üzlet új, szépen berendezett zöldségrészlegében. Miután megdicsérte a berendezést, kért 1 kg banánt, majd hirtelen így szólt: „Nem, mégsem kérem, ez itt nagyon drága nekem.” A boltvezető – aki eddig büszkén hitte azt, hogy a szép külsőségek ellenére

versenyképes árakat alkalmaz – csalódottan kérdezte: „Miért, mennyibe kerül ez máshol, tanár úr?” „Az nem tudom” – így ő.

3. *példa:* J. L. Londonból érkezett vendégtanár az egyetemen. Dohányzik, Benson and Hedges márkát szív. Bemegyünk a szupermarketbe, ahol ez a márka a legdrágább a kapható cigaretták között, 390 Ft egy doboz. J. L. két kartonnal kér, mert, mint ahogy mondja, „Londonban az ára több mint kétszerese ennek.”

4. *példa:* A Domus áruházban sétálunk nejemmel, csak nézelődünk. Hirtelen így szól: „Gyere vegyünk meg most a függönnyt, amit már régóta tervezek. Ki van írva, hogy most akció van, a 2000 Ft/m-es ár helyett most csak 1800 Ft-ot kérnek.” „És ez jó ár?” – kérdezem. „Nem ismerem az árakat, de a 2000-nél mindenképpen jobb” – így ő.

A vevők általában úgy értékelik az árakat, hogy egybevetik azokat az összehasonlításhoz közvetlenül rendelkezésre álló más árakkal, illetve az emlékezetükben tárolt, az adott termékhez kapcsolódó áremlékeikkel. Az összehasonlítás bá-

zisát képező árakat referenciaáraknak (reference prices) nevezzük. Az emlékezetben tárolt árelképzéseket az összehasonlításra közvetlenül rendelkezésre álló áraktól megkülönböztetendő belső, míg az utóbbiakat külső referenciaáraknak nevezhetjük.

Belső referenciaár volt az például, amikor J. L. a londoni cigarettárára hivatkozott a 3. példában. De referenciaár volt az is, amire a fiam hivatkozott az ing megvásárlásakor; ez a referenciaár persze messze eltért attól, amit én a kb. 2000 Ft-os ingvásárlásaim alapján alakítottam ki (1. példa). Nejem referenciaára közvetlen volt: „2000 Ft volt korábban” (4. példa). O. B. nem rendelkezett explicit referenciaárral, ítéletét közvetett információból (a bolti környezet minősége) vonta le (2. példa).

Az érzékeléssel foglalkozó kutatások tudományos hátterét a pszichológiában ismert „adaptációs szint elmélet” (adaptation level theory) szolgál: e szerint az egyén magatartását három stimulushoz (ingerhez) való alkalmazkodás határozza meg. Ezek: a közvetlen (focal), a háttér (contextual) és a belső (organic)

stimulusok. Az árakra alkalmazva: a közvetlen stimulus az a szóban forgó ajánlat (illetve ár), amire a vásárló reagál, a háttérstimulusokat a belső referenciaárak, a rendelkezésére álló pénzeszközök, a vásárlás célja, az a környezet, ahol a vásárlás történik stb. képezik. A belső stimulus pedig az egyén pszichológiai alkata. Monroe [1990, 63 p.] szerint az adaptációs elmélet az árak észlelése/elfogadása területén a következő fontosabb megállapításokra jutott:

- Az ár elfogadása/érzékelése (price perception) függ más áráktól és a termék használatától.

- Az egyes termékkategórián belül minden megkülönböztethető minőségi szintnek van egy-egy referenciaára, és ez az ár hatással van más árak megítélésére.

- A referenciaáraknak létezik egy ún. indifferencia-skálája, azaz az árak változtatása egy bizonyos határon belül nem okoz változást az érzékelésben.

- A referenciaár a hasonló termékek valamilyen átlaga, és nem feltétlenül egyezik meg valamely tényleges árral, vagy éppen a vezető márka árával.

- A vásárlók az árakat nem egy tényező alapján ítélik meg, hanem összehasonlítják azt a referenciaárral és az adott árfekvésbe tartozó más árakkal.

Az adaptációs szint (azaz esetünkben a referenciaár) új termékek új árainak megjelenésével természetesen változhat. Ez a változás az elmélet szerint „az asszimiláció és a kontraszthatás elve” alapján történik. Amennyiben az új stimulus (az új ár) konzisztens az asszimilációs szinttel (azaz az eltérés nem drasztikus), akkor az új ár beleolvad a már kialakult értékrendbe és a referenciaszintet fel- vagy lefelé módosítja. Ha azonban az új ár eltérése nagy, akkor a kontraszthatás lép fel, a fogyasztó kizárja az új stimuluszt a meglévő értékrendből, és azt egy új vagy más kategóriaként értékeli.

### Belső referenciaárak – árismertség – ártudatosság

A referenciaárak kapcsán merül fel a kérdés, hogy vajon mennyire ismerik a fogyasztók az árakat, mennyire tudatos az ár megítélésük és – nem utolsósorban az, hogy – milyen különbségek léteznek az árak ismertségében a különböző termékek, illetve a különböző fogyasztói rétegek vonatkozásában. Ilyen kutatásokat az Egyesült Államokban és Angliában végeztek. Mi most elsősorban Gábor [1988] műve alapján ismertetjük ezen kutatások eredményeit. Gábor az árak ismertségére a „price consciousness” fo-

galmát alkalmazza. Monroe [1990] már két fogalommal operál: „price awareness” – itt: árismertség, azaz a vásárlók azon képessége, hogy emlékezzenek az árakra; és a „price consciousness” – itt: az ártudatosság (esetleg nevezhetnénk „árérzékenységnek” is) fogalma, amely azt jelöli, hogy a vásárlók mennyire érzékenyek az árak különbségére. Az ártudatos fogyasztó nem hajlandó a magasabb árat megfizetni a jobb minőségű vagy más tulajdonságokkal rendelkező termékért, ha az árak különbsége nagy. A kevésbé ártudatos fogyasztó ugyanakkor hajlandó magasabb árat fizetni például egy divatosabb üzletben a neki tetsző termékért (vagy, és lehet, hogy ez is igaz, nem ismeri annyira az árakat, hogy a magas különbséget észlelje). Az ártudatosság tehát feltételezi azt, hogy a vásárló jó információkkal rendelkezék, azaz árismertsége magas legyen.

Az árak ismertsége még az érzékeny fogyasztóknál sem állandó. Amikor például egy nagyobb értékű tartós fogyasztási cikket vásárolunk, kutatjuk a piacot, összehasonlítjuk az árakat, és pontosan tudjuk, hogy mennyiért vettük meg az adott terméket. Ez az árismertség azonban a következő vásárlásig feledésbe merül: még ha nem is nagy az infláció, a tartós fogyasztási cikk újvásárlásáig jelentősen megváltozhatnak a termék funkciói, és így az árak összehasonlíthatósága is. Sokkal tartósabb árismertség tetelezhető fel a gyakran vásárolt kényelmi cikkek (élelmiszerek és egyéb napi szükségletek) esetében. Az ilyen termékek árazásakor fontos tudni azt, hogy mennyire ismerik a vásárlók az árakat. Ez ugyanis nagymértékben befolyásolhatja magát az árképzést, de az alkalmazott marketingmix többi elemét is.

Gábor [1988, 237–247. old.] az árismertség mérésére két módszert használt: az egyik, amelyiket „ár-visszaidézésnek” (price recall) nevezhetünk, azt mérte, hogy a megkérdezést megelőző két hétben vásárolt árucikkek hány százalékánál tudják a vásárlók megmondani az árat, függetlenül attól, hogy az helyes-e, vagy sem. Az 5276 vásárlást felölelő vizsgálat az 1. táblában ismertetett eredményeket hozta.

Ami az árukat illeti, a listát a tea (a vizsgálat Angliában volt) és a tojás vezette, míg a legkevesebben a zabpehely és a liszt árakra emlékeztek. A vizsgálat igazolta a kutatóknak azt a sejtését, hogy az árismertség fordítva arányos a jövedelmi helyzettel, azaz minél szegényebb valaki, annál jobban odafigyel az árakra.

A másik vizsgálati módszer azt méri, hogy mennyire „pontosan” tudják a vásárlók felidézni

„  
Az ártudatos fogyasztó  
nem hajlandó a magasabb árat  
megfizetni a jobb minőségű  
vagy más tulajdonságokkal  
rendelkező termékért,  
ha az árak különbsége nagy.  
A kevésbé ártudatos fogyasztó  
ugyanakkor hajlandó.

◆  
A vizsgálat igazolta a kutatóknak  
azt a sejtését,  
hogy az árismertség fordítva  
arányos a jövedelmi helyzettel,  
azaz minél szegényebb valaki,  
annál jobban odafigyel az árakra.



1. tábla

### Az ár-visszaidézés eredményei társadalmi-gazdasági csoportok szerint

Társadalmi-gazdasági csoport	%	A vásárlások száma	Az árak megjelölésének százaléka
Gazdagok	2	120	63,3
Felső középosztály	7	363	66,4
Alsó középosztály	27	1523	80,8
Munkásosztály	55	2895	85,5
Szegények	9	375	80,3

az árakat. Amerikai vizsgálatok e területen azt mutatják, hogy a pontos (bizonyos tőrés határok közötti) felidézés aránya 25-32% között volt, és ez az arány fokozatosan (inflációs időszakokban erőteljesebben) csökken.

A vásárlók tehát nem mindig pontosan emlékeznek vissza még a rendszeresen vásárolt termékek áraira sem. Fontos azonban megjegyezni, hogy ezek a nem mindig korrekt árak tükrözik a fogyasztónak az adott termékre vonatkozó árelképzelését, s mint ilyen az árkialakítás során fontos lehet az, hogy ez az árelképzelés miképpen viszonyul a tényleges árhoz, mert ez a viszony egyben azt is jelzi, hogy a fogyasztó várhatóan miképpen fog reagálni az árváltoztatásra.

#### Külső referenciaárak

Külső referenciaárakról beszélünk például akkor, amikor az ajánlattevő az aktuális ár mellett egyidejűleg megjelöli a referenciaárat is. Ilyen például az összehasonlító reklám (ami az Egyesült Államokban nagyon divatos, de Európában nem minden formája megengedett), vagy ilyen az a promóciós eljárás (amely Magyarországon is elterjedt), amelynek során az üzletben az akciós ár mellett megjelenítik az „eredeti”, „szokásos” árat is. Ebben az esetben a vevő két árral találkozik: a reklámozott eredeti árral és a csökkentett akciós árral. A kérdés az, hogy melyik ár alapján ítéli meg a termék értékét, elfogadja-e a reklámozott eredeti árat referenciaként. Ha igen, akkor az akciós ár nyilvánvalóan vonzóbbá válik számára. Ha nem tartja hihetőnek a sugallt referenciaárat, akkor ezt helyettesíteni fogja valamely más árral – feltehetően egyéb áremlékeivel, azaz a belső referenciaárral, vagy ha ilyennel nem rendelkezik, akkor további árinformációt fog gyűjteni – és ezek alapján fog a termék értékéről és a vásárlásról dönteni.

Ha a vásárló az adott termék vonatkozásában nem rendelkezik belső referenciaárral, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy a külső referenciaár hihetősé-

gét az eredeti ár és az akciós ár különbsége alapján ítéli meg. Minél nagyobb tehát a két ár közötti különbség, annál nagyobb annak a valószínűsége, hogy a reklámozott eredeti árat a vásárló nem fogja plauzibilisnek elfogadni, és helyette más referenciát keres. (Vagy a kontraszthatás elve alapján a terméket egy más – mondjuk egy alacsonyabb minőségi – kategóriába fogja sorolni.)

#### Árküszöbök és a Weber-törvény

Az árkutatók eredményei szerint a vásárlók nemcsak referenciaárral rendelkeznek, hanem kialakítják magukban a még elfogadható árak tartományát. Ez azt is jelenti, hogy létezik egy alsó és felső korlát (árküszöb), amelynél alacsonyabb, illetve magasabb áron már nem teszik az adott termék vagy szolgáltatás megvásárlását megfontolás tárgyává. A felső ár küszöb mindenki számára érthető, de alsó már kevésbé, és a közgazdaságtan keresleti-görbe elmélete sem tudja ezt a fogalmat kezelni. Az alsó ár küszöb, ennek ellenére – az árkutatók eredményei bizonyítják ezt – létezik, és azt jelenti: van olyan nullánál nagyobb pozitív számmal kifejezett ár, amelyet a vásárló túl alacsonynak tart ahhoz, hogy ezen ár mellett a terméket megszerezze. Feltehetően arról van szó, hogy az ár bizonyos szintje alatt a vásárló már attól tart, hogy a termék minősége rossz, vagy hibás (vagy esetleg a terméket a kínáló nem törvényes úton szerezte meg).

Az ár küszöbökkel kapcsolatos következő kérdés az, hogy miképpen érzékeli a vásárló a piacon lévő sokféle termék árai közötti különbséget, azaz az érzékelt árkülönbségek miképpen befolyásolják a vásárlási döntést. Az árkülönbségek, illetve az árváltozások kapcsán a kutatók általában a Weber-törvényre hivatkoznak. A Weber-törvény szerint a reagálás kicsi, egyformán érzékelhető változásai arányosak a stimulus intenzitásának változásával.

$$\frac{\Delta S}{S} = K$$

ahol S = az inger nagysága

$\Delta S$  = a reagálás azonos nagyságát kiváltó ingerváltozás

K = konstans

Weber törvénye szerint tehát ha egy 100 Ft-os árnál 30 Ft emelés fog arra készíteni bennünket, hogy elálljunk a termék megvásárlásától, akkor egy 500 Ft-os árnál ez 150 Ft lesz. Azaz

$$\frac{30 \text{ Ft}}{100 \text{ Ft}} = \frac{150 \text{ Ft}}{500 \text{ Ft}} = 0,30 = K$$

K = konstans

A későbbiek során Fechner továbbfejlesztette a Weber-törvényt, amelyet ma Weber–Fechner-törvénynek neveznek:

$$R = k \log S + \alpha$$

ahol  $R$  = a reagálás nagysága  
 $S$  = a stimulus nagysága  
 $k, \alpha$  = konstans

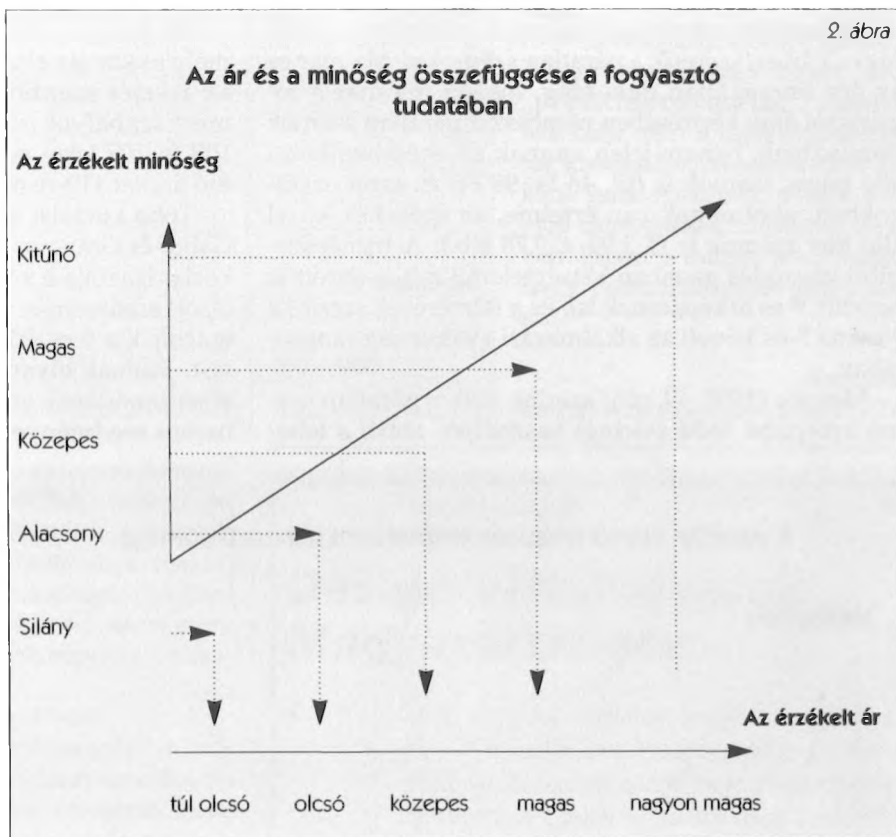
A Weber–Fechner-törvény szerint az árkülönbségek és az árváltozás fogyasztói érzékelése az árkülönbségek, illetve az árváltozás mértékének nagyságától függ. A különbség érzékelésének is van küszöbértéke, amit árkülönbség-küszöbnek (differential price thresholds) nevezhetünk. A küszöbértéknél kisebb mértékű különbséget a fogyasztók nem érzékelik, következésképpen annak a vásárlási döntésre gyakorolt hatása elhanyagolható. A kutatók azonban azt is megállapították, hogy a fogyasztók általában sokkal érzékenyebben reagálnak az áremelkedésre, mint az árcsökkenésre. Továbbá az is egyértelműen bebizonyosodott, hogy az érzékelés küszöbértéke termékenként változó, azaz a küszöbértékhez tartozó „ $K$ ” termékenként eltérő nagyságú lehet.

### Az ár és a minőség összefüggése

A szakirodalomban vita van arról, hogy a termékek ára és minősége összefügg-e egymással, az ár a minőség jelzőjeként, indikátorként funkcionálhat-e. A klasszikus közgazdaságtan szerint ilyen összefüggés nem létezik, hiszen akkor a keresleti görbe csökkenő tendenciája nem lenne magyarázható. Mégis mindennapi gyakorlatunkból tudjuk, hogy a vásárlók a minőséget nagyon sok esetben az árakon keresztül értékelik. Még a hagyományos szóhasználatunk is erre utal: „nem veszek ilyen »olcsó« árut”, vagy „aki »olcsón« vásárol, az fizet a legtöbbet” – szoktuk mondani és az „olcsón” az alacsony minőséget értjük. A vásárló sok esetben nem is tehet mást, hiszen a műszakilag egyre bonyolultabbá váló termékek tényleges minőségét képtelen összehasonlítani. Az összefüggés azonban nem minden esetben igaz, és semmiképpen sem lineáris.

A fogyasztók tudatában kialakul egy észlelési térkép az árak és a minőség színvonaláról, ezt mutatja be a 2. ábra. Ha az érzékelt minőség és az érzékelt ár

összhangban van a fogyasztó tudatában, azaz az ábrán a 45 fokos vektoron, vagy annak közelében helyezkedik el, akkor egyensúlyi helyzet van, és a vásárló a maga igényei szerint választ a különböző minőségi és árkategóriák között. Ha azonban a megítélés jelentősen eltér az egyensúlyi helyzettől, akkor ez „gyanússá” válik a fogyasztó tudatában: ha az érzékelt ár jóval magasabb az érzékelt minőségénél, akkor becsapva érzi magát, és a vásárlást feltehetően elhagyja vagy más, helyettesítő terméket részesít előnyben. Fordított esetben a dolgot gyanússá teszi, hogy a vásárló nem érti, miképpen tud a kínáló eltérni az egyensúlytól, vajon nem hibás-e a kínáló termék vagy teljesítménye. Ha azonban az eltérések tartósan fennállnak, akkor a vásárló nyilvánvalóan arra kényszerül, hogy referenciaárát módosítsa, és ezzel helyreállítsa a megbomlott egyensúlyt.



Összességében – Gábor szavaival élve (1988, 251. old.) – megállapíthatjuk, hogy „az ár a minőség nagyon erőteljes indikátorként funkcionálhat, és a termék fontos jellemzője marad még a vásárlást követően is”.

### Árpszichológia

Az árak és a fogyasztói magatartás eddig tárgyalt területeinek is voltak természetesen pszichológiai vonatkozásai, hiszen az árat mint külső stimulust felté-

telezve, az arra való fogyasztói reagálás (vásárlás, vagy elutasítás) mindig valamilyen pszichológiai folyamat eredménye. A következőkben az árpszichológia alkalmazásának néhány konkrét területét mutatjuk be az idevonatkozó kutatási eredmények számbavételével.

• *Páratlan számra végződő (9-es) árképzés*

Ha végigtekintünk egy-egy katalógusáruház vagy egy-egy kiskereskedelmi egység árlistáján, akkor már csak elvétve találhatunk kerek számra végződő árakat. Az áralkalmazásban a páratlan számra, ezen belül is jellemzően a kilencesre végződő árak rendkívüli módon népszerűek, annak ellenére, hogy ezek – a kerek számra végződő árakhoz viszonyítva – többletmunkát eredményeznek az ár- és árnyilvántartásban és a pénztári munkában. Ha az okokat kutatjuk, akkor a pszichológiához jutunk vissza: eredetileg ez az árképzés onnan indult, hogy a pszichológia megállapítása szerint az emberek valamilyen oknál fogva jobban szeretik a páratlan számokat. Ma már ez az érv önmagában nem elég, hiszen ma már a fogyasztói árak képzésében nemcsak a páratlan számok dominálnak, hanem jelen vannak az egészhez közel álló páros számok is (pl. 48 Ft, 98 Ft) és azon országokban, ahol ennek van értelme, az egészhez közel álló tört számok is (\$ 2,99, £ 0,78 stb.). A legnépszerűbb végződés azonban kétségtelenül a 9-es (ezért is nevezik 9-es árképzésnek is), és a felmérések szerint a 9-est az 5-ös követi az alkalmazási gyakoriság rangsorában.

Monroe (1990, 49. old) szerint, akik a páratlan számú árképzést (odd pricing) használják, abból a felté-

telezésből indulnak ki, hogy a keresleti görbe az árak végződésének függvényében „fűrészfogas” mintát vesz fel. (Lásd 3. ábra!). A keresleti görbe 99 és 139 között általában csökken, de ezen belül például 104 és 109 között emelkedni fog, talán a 5-ös és a 9-es szám pszichológiai hatása miatt.

Az egészhez közeli számok kedvező megítélésére már sok magyarázatot olvastam, de ezek közül a leghihetőbbnek (és például családtagjaim ár-visszaidézési gyakorlata által is igazoltnak) a következőt tartom: a vásárlók általában az első számjegy(ek)re koncentrálnak, amikor az árat megítélik, illetve visszaidézik. Tehát például a 22 900-ra úgy emlékeznek, hogy „valahol a 22 000 körül”, a 99 helyett pedig 90-et mondanak. (Próbáljuk csak meg egy példán: az emberek többsége a „99⇒84” és a „91⇒77” számpárból első látásra a másodikat ítéli nagyobb különbségűnek, mert az első számjegyre koncentrálnak.)

Ha ez igaz, akkor az árkialakításért felelős személy akkor jár el a maga szempontjából helyesen, ha az árvetés szerinti számokat nem az általánosan ismert szabályok szerint kerekíti, hanem mondjuk a 100 és 109 közé eső árakat 109-re, a 110 és 119 közé eső árakat 119-re módosítja.

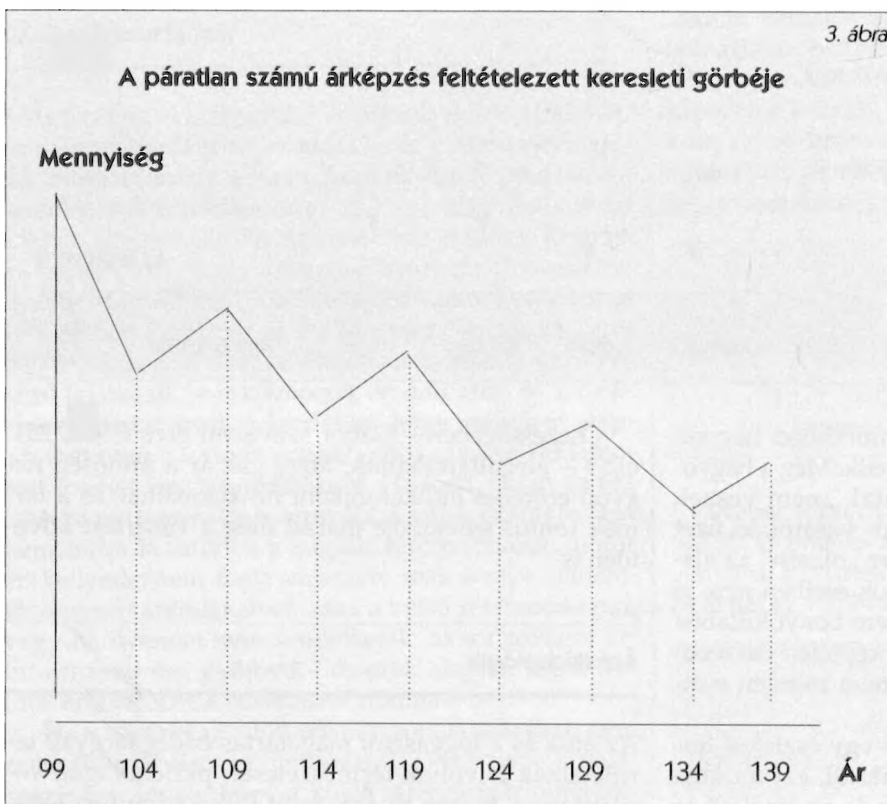
Több kutatást végeztek már arra vonatkozóan (pl. Gábor és Granger, 1964; Schindler, 1984), hogy a gyakorlat igazolja-e a 9-es árképzés előnyeit. Nos, a kutatások eredményei ellentmondóak, nem egyértelműen igazolják a 9-es árképzés mögött meghúzódó hipotézist. Vannak olyan eredmények, amelyek egyenesen ellentmondanak ennek: ilyen például Schindler és Kibarian eredménye (idézi Monroe, 1990, 48. o.), akik azt állapították meg, hogy a páratlan számú árak kifejezetten az alacsony árak és az alacsony minőség imázsát sugallják.

• *Árcsaládok*

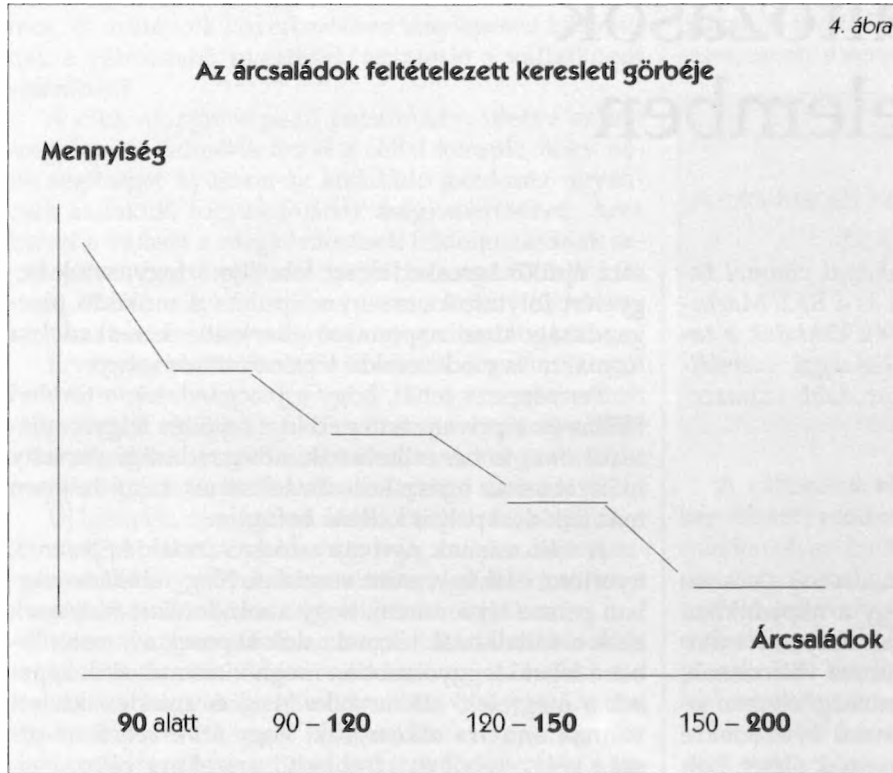
Nyugat-európai árházak ruházati osztályaira jellemző gyakorlat, hogy az áru kínálatot árcsaládokba rendezik (price lining), és mindegyik terméket beillesztik valamelyik családba. Férfiöltönyöket például négy árcsaládban kínálhatnak: £ 90, £ 120, £ 150 és £ 200. Ez azt jelenti, hogy az áruházban kínált sokféle és különböző árú öltönyt az árak kerekítésével ezekbe a családbokba illesztik. Akik ezt a gyakorlatot alkalmazzák, abból a feltételezésből indulnak ki, hogy vásárlóik többségének érzékelése szerint a férfiöltönyöknek a 90 és 200 közötti ártartományban kell elhelyezkedni, és úgy gondolják, hogy az egyes kategórián belül – például 120 és 150 között – a vevők egyébként sem

3. ábra

A páratlan számú árképzés feltételezett keresleti görbéje



érzékelnék komolynak az árdifferenciákat. (A kategórián belüli különbségek tehát a Weber-törvényben megfogalmazott érzékelési küszöb alatt vannak.) A feltételezett keresleti görbe tehát a következő ábra szerint alakul.



Az árcsaládok alkalmazásával – az egyes kategóriákba tartozó termékek összetételének időszakonkénti átrendezésével és karbantartásával – az áruházak hosszú ideig stabilan tudják tartani az árakat, azaz a kialakított árkategóriákat. Árcsaládok alkalmazása a vásárlók számára is kedvező azért, mert előre orientálja őket a minőségről, és megkönnyíti a választást.

• *Egyéb, ún. pszichológiai árképzési formák*

Az árképzés mindegyik formája kapcsolatba hozható a pszichológiával. Most csak azokat soroljuk fel – az eddig tárgyalt „páratlan számú árképzés és az árcsaládok” mellett, amelyeket a szakirodalom még a pszichológiai árképzés címszó alatt szokott említeni.

• *„Ennyi volt” árak.* Leértékelésekkor két módszert választhat a kiskereskedelmi árazás: odairja azt, hogy mennyi volt az eredeti ár, vagy pedig csak az új, csökkentett árat közli. Az árkutatók eredményei azt sugallják – amint erre már a referenciaárak tárgyalásakor utaltunk – , hogy a régi ár közlése azért szerencsés, mert ez mint ún. külső referenciaár funkcionálhat a vásárlók tudatában. A problémát a régi és az új ár közötti nagy eltérés okozhatja: ebben az esetben ugyanis a referenciaár nem lesz hihető a vásárló számára, és ezért új információkat fog keresni.

• *„Veszteségvezető” termék árazása (loss-leader pricing):* azt a gyakorlatot nevezik veszteségvezető ára-

zásnak, amikor egy-egy kiskereskedelmi egységben, vagy egy-egy termékcsaládon belül kiválasztanak egy vagy néhány terméket, amelynek az árát a szokásosnál alacsonyabban (esetleg veszteségesen) állapítják meg annak érdekében, hogy ez az ár felhívja a vásárlók

figyelmét az adott termékcsaládra, becsalogassa a vevőket a kiskereskedelmi egységbe. Abból a feltételezésből indul ki az áralkalmazó, hogy a vásárlók nem feltétlenül és nem csak a veszteségvezető terméket fogják megvásárolni, hanem a többi terméket is, következésképpen az itt elszenvedett veszteséget a többi termék forgalomnövekedésének nyeresége kompenzálja.

• *„Presztízstermékek” árazása:* A fogyasztás egy része ún. „presztízsfogyasztás”, amelynek célja nem a saját szükségletek kielégítése, hanem sokkal inkább gazdagságunk mások felé való mutogatása. Ebben az esetben éppen a magas árak jelzik, hogy presztízsfogyasztásról van szó.

Szerzőnk  
tanszékvezető egyetemi tanár, JPTE

Még kapható a

## Design vállalkozások Magyarországon

című kétnyelvű kiadvány, amely első ízben ad átfogó képet az alkalmazott grafika, a belső-építészet, környezettervezés, termék- és csomagolótervezés, textil- és divattervezés területén tevékenykedő, design-szolgáltatásokat nyújtó hazai társasvállalkozásokról.

A 214 oldal terjedelmű, 20 oldal színes mellékletet tartalmazó kötet 252 cég legfontosabb adatait és referenciamunkáit ismerteti, s ezzel egyedülálló információs bázist kínál a design alkalmazásában érdekelt marketing-szakembereknek és menedzsereknek.

A kiadvány ára áfával 1000 Ft. Megvásárolható készpénzért, vagy megrendelhető utánvétellel a Design Center Kft. Új címén: 1027 Budapest, Fazekas utca 27. Telefon és fax: 202-6340.



# Markáns változások a kereskedelemben

*A budapesti lakosok vásárlási szokásai címmel tanulmány készült 1997-ben a szerzők és a BKE Marketing Tanszékének együttműködésével. Cikkünk e tanulmány alapvető megállapításait összegzi, szemlélítve a kérdőíves megkérdezés legfontosabb számszerű eredményeit is. (– a szerk.)*

## Átalakuló gazdaság

Nem lehet eleget hangsúlyozni, hogy a napjainkban Magyarországon zajló folyamatoknak milyen rendkívüli jelentőségük van. Ezek a gyökeres változások, melyek elsősorban a politikai és gazdasági életben jelentkeznek a legmarkánsabban, hosszú évtizedekre fogják meghatározni az ország lakosainak életét, boldogulását.

A változások természetesen magukban foglalják a kereskedelemben, ennek struktúrájában végbemenő folyamatokat, sőt, az itt lejátszódó események a piacgazdaság kialakulásának előrehaladásával egyre nagyobb jelentőséget nyernek.

A kereskedelmi struktúrában lezajló átalakulási folyamatnak azonban – szemben a látszattal – szinte csak „kísérő (de nélkülözhetetlen) jelensége” a privatizáció ahhoz a rendkívül jelentős átalakuláshoz képest, amely e szakmában Magyarországon jelenleg végbemegy. Hasonlóképpen a változások gyökere annak ellenére nem a gazdaság piacgazdasággá történő átalakulásának hatásaiban keresendő, hogy természetesen mind az átalakulási folyamat, mind a privatizáció alapvető feltétele, lehetőségteremtője a változásoknak.

Az igazán meghatározó és lényeges struktúraváltási folyamat motorja ugyanis az a fejlődés, amelynek következtében – pontosabban, amelynek eredményeként – a korábbi „szocialista típusú” (elosztási funkciók gyakorlá-

sára épülő) kereskedelmet felváltja a fogyasztók kegyeiért folytatott versenyre épülő – a működő piacgazdaságokban napjainkra elterjedt – kereskedelmi formákra és módszerekre történő áttérés igénye.

Természetes tehát, hogy a piacgazdaságra történő átállás és a privatizáció nélkül e fejlődés felgyorsulásáról nem is beszélhetnénk, sőt gazdasági verseny hiányában az egész kereskedelemnek talán teljesen más fejlődési pályát kellene befutnia.

A változásnak nyilvánvalóan vannak és lesznek nyertesei csakúgy, mint vesztesei. Nagy általánosságban persze kijelenthető, hogy a mindenkori nyertesek azok a vállalkozók lesznek, akik képesek a korszerűt bet a lehető leggyorsabban meghonosítani, akik képesek a megfelelő alkalmazkodásra és mindenekfelett vannak annyira tőkeerősek, hogy átvészeljék az ország helyzetéből és azon belül a szakma változásainak elhúzódásából fakadó nehézségeket.

Különösen ez utóbbi ok miatt, vagyis a fizetőképessé kereslet, illetve a fogyasztás stagnálása következtében éles a verseny még a nem azonos súlycsoportot képviselő vállalkozások között is, és a győzelem igen gyakran mások vereségével jár együtt.

Az átalakulási folyamatnak egyébként megkülönböztetett jellemzője, specialitása, hogy rendkívül „nyomott” gazdasági körülmények között, stagnáló, esetenként csökkenő fogyasztás mellett megy végbe.

Ennek a fejlődési folyamatnak a tényleges nyertesei (vesztesei) végső soron nem csak a vállalkozók, hanem a vásárlók, a fogyasztók lesznek. A változás igazi célja ugyanis nem más, mint a vásárlók/fogyasztók igényeinek mind jobb kielégítése, és egy egészségesen működő gazdaságban a tartós fennmaradásnak egyedüli biztosítéka is csak ez lehet.

A kérdés tehát az, vajon ismerjük-e, tudjuk-e, hogy milyen változások játszódnak le azokban az emberekben, akiknek a jövőben (de akár már a jelenben is) igényeit kell lesnünk ahhoz, hogy

„  
A korábbi »szocialista típusú«  
kereskedelmet  
felváltja a fogyasztók kegyeiért  
folytatott versenyre épülő  
kereskedelmi formákra  
és módszerekre történő áttérés.

◆  
A változásnak nyilvánvalóan  
vannak és lesznek  
nyertesei csakúgy, mint vesztesei.

fennmaradhassunk. Vajon vannak-e ismereteink arról, hogy hogyan hatnak rájuk azok a módosulások, amelyek következtében akarva-akaratlanul változtatniuk kell – többek között – vásárlási szokásaikon? Tudjuk-e, hogy valójában milyen motívumok alapján döntenek el, mit, hol, hogyan és mennyiért vásárolnak meg, és mindezek következtében ténylegesen kik lesznek a változások nyertesei/vesztesei a vállalkozói szférában?

A cikk alapját képező tanulmány, illetve az ezt megalapozó felmérés azzal a céllal készült, hogy némi segítséget nyújtson az átalakuló gazdaság ugyancsak átalakuló fogyasztójának megismeréséhez. Arra keresi a választ a megkérdések feldolgozásának segítségével, hogy milyen régebbi és megszokásból fakadó, illetve milyen újabb motívumok irányítják a vásárlókat beszerzéseik helyének megválasztásakor.

Érvényesek-e és érvényesülnek-e a régebbi kategóriák és tételek, vagy ugyanúgy, ahogyan gyökeresen megváltozik a gazdasági környezet egésze és ezen belül a kereskedelmi struktúra (bolthálózat), megváltozik-e maga a fogyasztó, illetve annak alapvető szokásai is?

Új igények, új megfontolások, új elvárások váltják-e fel a régebbieket, és ha ez így van, milyen következményekkel jár, milyen követelményeket állít mindez a megújuló-átalakuló kereskedelemmel szemben?

Vajon fennmaradnak-e a „régii” vásárlói szokások és magatartásformák? Vajon változatlanul az érdeklő-e a fogyasztót, hogy milyen bolttípusban vásárol („Cipőt a Cipőboltban” stb.), vagy érdekes lesz-e még, hogy kinek a tulajdonában van az adott üzlet, ahol vásárol (állami, szövetkezeti, netán gebin vagy maszek?). Ezek a kategóriákon maga a kereskedelem szerencsére már lassan tíz-tizenöt éve túllépett, de a fogyasztói gondolkodás megváltoztatására sokszor több időre van szükség. Elképzelhető-e, hogy a megújuló kereskedelemben a múlthoz hasonló jelentősége lesz annak, hogy az adott üzlet hazai vagy külföldi tulajdonban van? Számítani fog, hogy az adott bolt szaküzlet, áruház, vegyesbolt stb. kategóriába lett-e sorolva?

Vagy lehetséges, hogy a jövőben az előbbieknél sokkal lényegesebbnek tűnő szempontok vezérlik majd a vásárlók döntéseit (például mekkora a választék, milyenek az árak, a vásárlási körülmények, környezet stb.)?

Vajon nem azért volt (van) jelentősége a bolttípusnak és tulajdonformának, mert az elmúlt 40 év során olyan sztereotípiák alakultak ki, miszerint nagyobb választékot, tisztább környezetet, jobb minőséget, udvariasabb, készségesebb eladókat csak bizonyos tulajdonú üzlettípusokban lehetett megtalálni?

### A kereskedelmi módszerek és formák változása

A fejlettebb nyugat-európai országokban a 60-as évek végén, illetve a 70-es évek elején kezdődtek meg azok a kereskedelmet érintő nagy horderejű változások,

amelyekre nálunk végső soron csak a rendszerváltást követően és a piacgazdaság kiépítésével egyidejűleg kerülhetett sor.

A folyamat lényege, hogy a forgalom növelése és a bevétel meggyerése érdekében folytatott verseny gyakorlatilag szétfeszítette a hagyományos kereskedelmi formákat, és levetkőzött, elvetett minden olyan megkötött séget, amely e versenyben bármilyen hátránnyal járt.



A cikk alapját képező tanulmány azzal a céllal készült, hogy némi segítséget nyújtson az átalakuló gazdaság ugyancsak átalakuló fogyasztójának megismeréséhez.



A változások első „áldozata” a hagyományos nagyker.-kisker. rendszer volt. Rövid időn belül megszűnt minden olyan korábbi tilalom, hallgatóságos megállapodás vagy szabály, amely megtiltotta az egymás területére való „eltévelygést”, és ahogyan a termelővállalatok nyitották mintaboltjaikat vagy kezdtek el például „külsőkereskedni” kezdetben rokon termékekkel, úgy kezdett kiskereskedni a nagyker, vagy nagykereskedni a kisker.

A kezdeti káoszban a racionalitás igen gyorsan véget vetett. A kalandos kedvű vállalkozók hamar ráébredtek arra, hogy a kereskedelemben belüli specializálódás egy ugyancsak ésszerű és hosszú fejlődési folyamat eredménye, és abból csak azt szabad felszámolni, ami már korszerűtlenné vált.

Mindenesetre, a változás következtében gomba módra szaporodtak el a legkülönbözőbb üzleti-árusítási formák, keresve a legmegfelelőbb módszert és formát a versenyben történő helytállás érdekében.

•Az új módszerek és formák elsőként a kínálatot diverzifikálták, és ahol csak lehetett, végrehajtották a kínálati profilok bővítését. Néhány esztendővel ez előtt elképzelhetetlen lett volna, hogy egy bolt polcán pelenka mellett például fényképezőgépet vagy rádiómagnót árusítsanak. Főbenjáró bűn lett volna élelmiszerek vagy például pékáru mellett virágföldet vagy uram bocsá' motorolajat árusítani. Rendeletek tucatjai írták elő a szabályokat higiéniai, egészségügyi stb. szempontokra hivatkozva.

Eközben a kenyeret lehetett koszos kézzel, papír nélkül árusítani, az érte járó pénzt ugyanazzal a kézzel összefogdosni. Hosszú idő kellett és kell még annak az egyszerű igazságnak a belátásához, hogy nem a rendeletek és a szabályok, hanem a gazdasági kényszer a leghatásosabb ösztönző.

•A kínálati profilok diverzifikációjával egyidejűleg alakultak ki az értékesítés újszerű formái. Létezik, bár széles körben elterjedni nem tudott, a csomagküldő áruházak köre. Ennek az elképzelésnek a háttéré-

ben már a vevő igényei álltak, és jogosan szerepelt az egyik legfontosabb motívumként a kényelem.

A probléma azonban az, hogy a kényelem nem mindig azt jelenti, hogy ágyban fekvé és egy katalógust böngészve választja ki a vásárló azt a cikket, amire vágyik. A kezdeti sikerek és nagy remények után viszonylag alacsony szinten stabilizálódott ez a forma, és sokkal inkább lehetünk tanúi annak, hogy nagy csomagküldő cégek áruházakat nyitnak, mint annak, hogy nagy áruházak bevezetnék a csomagküldő formát.

• Természetesen a minta utáni vásárlás és házhöz szállítás jelentős elszaporodása már teljesen más logikát követ, és napjainkra nélkülözhetetlenné vált.

Nem így az ugyancsak „döcögő”, korábban még a csomagküldésnél is sikeresebbnek hitt „TV-Shop” forma, amely sokkal alkalmasabb a figyelem felkeltésére (reklám, termékbemutató, termékismertető), mint az egyéb kereskedelmi formák kiszorítására.

Gyakorlatilag rövid időn belül bizonyossá vált, hogy a vevő változatlanul el akar menni vásárolni, és beszerzési döntésében kulcsszerepe van a termékkel történő közvetlen találkozásnak.

• Így született az előbbieik kombinációjaként az ún. „MLM”, azaz a Multi Level Marketing, mely lehetővé teszi ugyan a termékkel való megismerkedést, de kizárja az üzleti-bolti-áruházi értékesítést.

A kezdeti sikerek után ez a forma sem tudta felváltani a korábbiakat, a vevők változatlanul el akartak menni vásárolni.

Eközben a nagykereskedelem nemcsak a választék, hanem a tevékenység tekintetében is újított. Az első lépésként megnyitott „Cash and Carry” áruházak még csak a kiskereskedelmi partnerekre számítottak, de gyorsan ráébredtek, hogy nincs különösebb értelme „kitiltani” e formából a hétköznapi vásárlókat sem.

Az ugyancsak sikeres Metro vagy Alfa-Color áruházak „vásárlási kártyái” ma már sokkal több magán-személy, mint kiskereskedő számára teszik lehetővé a beszerzést.

• Gomba módra szaporodnak a nálunk fejlettebb országokban mind a mai napig ugyancsak népszerű, ún. „diszkont”-ok.

Eredetileg ezek olyan, nagyon szerény körülmények között működő áruházak voltak, ahol az olcsóbb és egyszerűbb berendezés, a szegényes környezet, az alacsony helyiségbérllet lehetővé tette az árucikkek árának csökkentését a konkurensekhez képest.

Természetesen ezek az üzleti formák is csak ott és addig képesek fennmaradni, amíg a fogyasztók mérlegelik az olcsóbb ár előnyeiket, és összevetik mindezeket a szegényesebb környezet következtében meglévő hátrányokkal.

A klasszikus diszkont forma elsősorban a tartós élelmiszerek és vegyiáruk beszerzése terén vált népszerűvé. Egyes termékeknél, például jobb minőségű textil vagy konfekcionált áruknál ez a forma szinte elképzelhetetlen. Ugyanakkor Magyarországon az elnevezést rendkívül sokan használják, és ez sokszor megtéveszti a vásárlókat. Sajnos gyakran tapasztalható, hogy a környezet ugyan szegényes, az árak azonban magasabbak, mint a tisztább és korszerűbb üzletekben.

• A felsoroltaknál sokkal jelentősebb és tartósabb sikereket könyvelhetnek el maguknak azok a cégek, amelyeknek sikerült üzletláncokat létrehozniuk.

Az üzletláncok lényege nemcsak a különböző helyeken azonos névvel, formával és választékkal történő megjelenés, hanem a lánc tagjai között megvalósuló „csereszabotosság” is.

A londoni Oxford Streeten lévő Marks and Spencernél vásárolt nadrágot például nyugodtan ki lehet cserélni egy számmal kisebbre a birminghami Marks and Spencernél, nem úgy mint Magyarországon, ahol még a legjobb nevű cégek esetében is csak ritkán képzelhető el hasonló.

• A fogyasztók elsősorban létfenntartási cikkekre vonatkozó nagybeszerzési igényeit kívánták szolgálni a „szupermarket”-ek. Ezeknél vezették be nagy számban a bevásárlókocsik használatát, és tették lehetővé a megfelelő parkolást, valamint azt, hogy a megvásárolt cikkeket a bevásárlókocsi segítségével a parkoló gépkocsig el lehessen vinni.

Gyorsan kiderült, hogy ebben az esetben egy alapvető vásárlói motívumra sikerült rálelni. Ez is a kényelemmel kapcsolatos kérdés, illetve megoldás, de ugyanakkor nem zárja ki a válogatás, az árucikkal történő „találkozás” lehetőségét. Érdemes volt tehát fejleszteni a formát, méghozzá mind belül, mind kívül.

• A belső fejlesztés és növekedés eredményei a „hipermarket”-ek, míg a csatlakozó más profilú üzletek, áruházak odatelepülésének eredményei – ahol erre a terület adott volt – a „shopping center”-ek.

• Időközben jelentősen megváltozott a városok belső képe is. A fejlődés eredményeként csaknem valamennyi, magára valamit is adó város „átszervezte” a maga központját, belvárosát, ahol egyidejűleg őrizte meg az adott település múltjának nevezetességeit (templomok, múzeumok, nevezetes épületek, építmények), biztosította a látogatók és lakosok szórakozását (színházak, mozik, vendéglők) és segítette elő a vásárlás korszerű formáit. Így jöttek létre az ún. „sétálóutcák”. Ezek méreteiből szinte közvetlenül lehet következtetni az ott élő emberek élet-színvonalára, kulturális szokásaira, életvitelére.



A klasszikus diszkont elnevezést  
rendkívül sokan használják,  
és ez sokszor megtéveszti  
a vásárlókat.

Sajnos gyakran tapasztalható,  
hogy a környezet ugyan  
szegényes, az árak azonban  
magasabbak,  
mint a tisztább és korszerűbb  
üzletekben.



A sétalóutcák rendkívüli mértékben vonzzák a kereskedőket. Az üzlethelyiségek bérleti díjai az átlagos bérleti díjak többszörösére rúgnak. A vásárlónak „már csak egyetlen problémája maradt”, hogyan cipelje haza, a kocsijához vagy a szállodába a megvásárolt portékákat.

• Ennek a problémának az áthidalására jöttek és jönnek létre azok a „továbbfejlesztett” shopping centerok, ahol a látogató már szinte mindent és könnyedén megkap, elér, megtalál. Ezek az ún. „shopping mall”-ok a korszerű vásárlási lehetőségek mellett a természetes családtagnak számító autó közelségének biztosításán felül gondoskodnak a szórakoztatásról (mozik, bemutatók, vendéglők stb.), de olykor sportolási vagy kulturális lehetőségeket is kínálnak.

A felvázolt folyamat végső soron egy olyan, több évtizedet átfogó fejlődés története, ahol a fejlődés motorja a fogyasztók igényeinek, a vásárlási szokásoknak és motívumoknak messzemenő figyelembevétele volt. A sikerek és kudarcok attól függtek és függnak, hogy mennyire sikerült ezeket a motívumokat megismerni, rangsorolni, és az így szerzett tudást az üzleti élet napi gyakorlatában hasznosítani.

### Szabályok, avagy a siker titka

A fejlődési folyamat „szült” néhány olyan szabályt, amelyek megfontolása, betartása talán a siker titka volt, de ha az nem is, a kereskedelemben lezajlott alapvető változásokat mindenképpen jellemezte.

Ezek közül szeretnénk kiemelni néhányat.

#### • „Gondolkozz a vevő fejével”

Ez a tanács csak első megközelítésben tűnik egyszerűnek és könnyen követhetőnek. Bár a múltbani „szakmai megítélések és besorolások” valóban nem minden esetben vették tudomásul a vevő óhajait, a feladat nem merülhet ki abban, hogy megválaszoljuk a mit szeretne, mit vár el, mit kíván, mikor elégedett a vevő kérdéseket. A vevő ugyanis nem egyetlen személy, nem homogén embercsoport. Ebből máris következik, hogy mindenkor tudnunk kell, kik a számunkra fontos embercsoportok, és ezek igényeit kell elsődlegesen kielégítenünk.

További gond, hogy az igények, elvárások is sokrétűek, formálhatók és gyorsan változnak. Olyan rangsorolt motívumrendszer kell ismernünk és követnünk, amely a számunkra fontos embercsoportok jellemzője.

A vevő fejével történő gondolkodás mindezeket túl – előbb vagy utóbb – megváltoztatja a kereskedelmi struktúrát, sőt ezen túlmenve a kapcsolódó szakmákra is kihat. Jó példa erre, hogy a KSH ez év ősztől próbál meg átállni a hagyományos kereskedelmi kategóriákról a megújult kereskedelmi formáknak már megfelelő adatgyűjtésre és adatszolgáltatásra.

#### • „Engedd a vevőt az áruhoz”

Lassan elfelejtjük, hogy mi is az a pult. A „pult alól történő árusítás” pedig végképp a rossz, vagy egyeseknek nosztalgikus emlékképévé válik. A korszerű üzletekben értelmét veszítette a vevő és az áruk közé emelt „bástya”.



A KSH ez év ősztől próbál meg átállni a hagyományos kereskedelmi kategóriákról a megújult kereskedelmi formáknak megfelelő adatgyűjtésre és adatszolgáltatásra.



Hasonlóképpen változott a szerepe az eladónak. Addig, amíg nem is olyan régen az volt a feladat, hogy összehozza a vevőt az áruval, vagyis egyedül csak ő lehetett a pult másik oldalán, ma ez az eladói funkció egyre inkább érvényét veszti.

Azokban a boltokban, üzletekben, ahol a vevő nem válogathat sorbanállás nélkül, lassan azért nem kell sorban állni, mert kihaltak az ilyen üzletek.

#### • „Takarékoskodj a munkaerővel”

Még olykor emlékezünk a szocializmus azon jelmondátára, amely az embert a legdrágább kincsnek tartotta. A gazdasági életben ugyanakkor ez a „drága kincs” rendkívül olcsó volt, hiszen sem a bérek, sem a közterhek nem voltak érdekesekek a különösebb gazdálkodási megfontolásokra amúgy sem ősztözött vállalatoknál.

Napjaink kegyetlen kapitalizmusa azonban egyre keményebben szorítja rá a vezetőket a takarékosagra és mindenekelőtt az emberi munkával történő okos gazdálkodásra. Mindez azt jelenti, hogy csak ténylegesen szükséges és ki nem váltható munkára kell embereket alkalmazni.

Arra tehát már semmiképpen nincs szükség, hogy valaki kirakja a pultra az árut. Az önkiszolgáló boltok elterjedésével gondot is jelentett, hogy mi legyen az így felszabaduló munkaerővel. Kezdetben a szaporodó lopások miatt sokan megtalálni vélték a megoldást. Akik eddig a vevő és áru között álltak, most legyenek „lesőemberek”. Akadályozzák meg a lopásokat.

A technika azonban hatékonyabb őrségnek bizonyult, ráadásul sokkal olcsóbban akadályozta meg, hogy az adott üzletből bármit eltulajdonítsanak. Ismét a fogyasztóorientált gondolkodás segítette megteremtetni a korszerű bolti alkalmazott figuráját. Mire van szüksége annak, aki a kezében tartja a megkívánt árucikket? Arra, hogy kiegészítő információkat kapjon (árról, méretről, garanciákról, anyagösszetételről, kezelésről).

Így vált a szigorú, pult mögött álló, kiváltságosnak tűnő és egyenruhás eladóból egy „hozzánk ha-



sonló ember", aki nem azt lesi, hogy ellopunk-e valamit, hanem azt, hogy hol és mit segíthet nekünk.

• „Igyekez minél több információt adni a termékről”  
Ha néhány évvel ezelőtt valaki, mondjuk egy idősebb nyugdíjas egyáltalán meglátott volna egy mai tévéhez



Mit veszít és mit nyer a bolt azzal, ha elutasítja az adott vevő panaszát?  
Jogilag bizonyára igaza lenne, de erkölcsileg mindenképpen veszít.



vagy rádióhoz használatos távirányítót a rajta található 20-30 gombbal, legalább fél órán keresztül próbálta volna faggatni a pult mögött álló eladót arról, hogy melyik gomb mire való, és egyáltalában hogyan is lehet bekapcsolni a készüléket.

Ha ugyanez az ember (vagy bárki más) a kezébe vett volna egy kb. tíz-tizenöt éve íródott magyar kezelési útmutatót például egy fényképezőgép vásárlásakor, a vásárlás előtt hosszan konzultált volna az eladóval, még akkor is, ha az ugyanúgy nem tudta volna betenni a gépbe a filmet, mint ő.

A kereskedelmi formák változásai rendkívüli feladatot jelentettek a termelők számára is. Termékek mellé „már nem állíthattak élő informátort”. Olyan csomagolást, olyan feliratokat, olyan kezelési útmutatókat kellett készíteniük termékekhez, amelyek hétköznapi és érthető módon, röviden, de alaposan tájékoztatták például az előbb említett nyugdíjast akár egy számítógép használatáról.

A korszerű értékesítésnek tehát állandó jellemzőjévé vált az írott információ, mely természetesen egészül ki az ugyancsak írásban közölt bolti tájékoztatással, és ha „minden kötél szakad”, személyes, szóbeli tájékoztatással is.

• „A boltban mindig történjen valami”  
A verseny arra késztet, hogy jobb, különlegesebb legyenek, hogy más legyenek, mint versenytársaim. Ez indokolja, hogy az üzletek a legkülönbözőbb eseményekkel, akciókkal igyekeznek felhívni magukra a figyelmet. A legkülönbözőbb akciók mellett a bemutatók, műsorok, kiállítások stb. gazdagítják a lehetőségeket. A cél ismét csak az, hogy megtaláljuk, mi a fontos a vevőknek.

• „Tedd élménnyé, szórakozássá a vevőnek a vásárlást”  
A ragyogó tisztaság és a rendkívül udvarias, segítőkész, de nem toladó eladó már régóta megszokott a tőlünk nyugatra fekvő országok üzleteiben. A közvetlen környezet állandó változtatása, fejlesztése szintén szerves része az üzletek marketingpolitikájának.

Természetesen mindezek a kérdések súlyponti szerepet kapnak a bolti eladók képzésében is.

• „Tedd kényelmessé a vásárlást”  
A hatalmas parkolók, az ingyenes parkolás (a vásárlás ideje alatt) ugyancsak kiváltságot jelentő kedvezmények a mai zsúfolt városokban. A bevásárlókocsik használata, a csomagolás fejlesztése, az áruházakon belüli mozgólépcsők ugyanúgy a kényelmet szolgálják, mint a megfelelő tájékoztatás, eligazítás az üzleteken belül.

• „Építs bizalmat”  
Bármennyire megfelelő maga az adott üzlet, a vevő végül is az árut vásárolja meg. Az áru azonban lehet hibás, később derülhet ki, hogy rossz a méret, de az is előfordulhat, hogy a vevő csak otthon döbben rá, neki nem is kell az a termék. Mit veszít és mit nyer a bolt azzal, ha elutasítja az adott vevő panaszát? Jogilag bizonyára igaza lenne, de erkölcsileg mindenképpen veszít, különösen akkor, ha mások készségesen cserélik az árut, vagy adják vissza a pénzt.

A visszavásárlási garancia vagy csere (akár indok nélkül) ma már több cégnél természetes (például IKEA, METRO), hiszen egyetlen vevő elvesztése sokkal nagyobb veszteség, mint az adott termék kicserélése.

A „jó tanácsok” felsorolását még bizonyára folytathatnánk. Amire azonban a figyelmet fel szeretnénk hívni, az a verseny erőteljes kibontakozása és mindezek következménye. A mai vásárló, aki a jót igen gyorsan megszokta, azt megköveteli és a néhány évvel ezelőtti állapotokat sokszor már régen elfelejtette, oda megy rendszeresen vásárolni, ahol a felsoroltakat a lehető legmagasabb színvonalon kapja meg.

### A „vevő öfelsége”

Természetesen az emberek nem egyformák. Vannak, akiknek többet ér a családi hangulat és személyes kontaktus, mint a nagy választék. Vannak, akik szívesebben vásárolnak ott, ahol közel van az autójuk, és vannak, akik sétálás közben inkább cipelik a megvásárolt árut. Vannak, akik a „luxus luxusát” keresik, talán azért, hogy elmondhassák, hogy az adott cikket hol vásárolták, és vannak, akik órákat képesek kutatni azért, hogy a legolcsóbban jussanak hozzá a kívánt cikkhez.

A feladat tehát nem csak az, hogy általában eleget tegyünk az előbbieken felsorolt kihívásoknak, hanem az, hogy ismerjük és alakítsuk a mi adottságainknak leginkább megfelelő vásárlói kört.

A múltban az egyes és tipizált, kategóriákba kényszerített üzletek (vegyesbolt, szakbolt, butik, áruház stb.) kialakították a rájuk leginkább jellemző speciális arculatot, de mindenkor aszerint, ahogyan azt a „szakma” előírta, megkövetelte. Ma azonban nincsenek ilyen előírások, ezért a korábbi kategóriák fellazultak, megszűntek. Amíg a múltban a felettes „hatóság”, illetve a „szakma kényszerített formaru-

hát" a kategorizált üzletekre, ma a vásárlók, illetve a verseny kényszerítik arculatalakításra a kereskedelmet.

A „vevő őfelsége” viszont soha nem gondolkodott kategóriákban. Ő mindenkor azt kereste, hogy hol kaphatná meg a számára legmegfelelőbbet a neki legjobb körülmények között. A múltban azonban ez kategóriákhoz kötődött. (Mindenki tudta, hogy a drága importholmihoz a Luxus Áruházban vagy a Váci utcai maszek butikokban lehet hozzájutni. Tudta, hogy a vegyesboltokban az áru olcsóbb, de sorba kell állni és nincs tisztaság, és tudta, hogy a szakboltokban szegényes a választék.)

A vevő tehát meglévő alapvető motívumait társította a mesterségesen fenntartott kategóriákkal.

Napjaink vevője már szinte mindenhol megtalál valamit ezen igényeinek kielégítésére, tehát ízlése, kedve, hangulata szerint válogat.

A mai kereskedelmi formák többsége szabadon, illetőleg lehetőségei és nem az előírások függvényében veszi figyelembe a vevők igényeit, a vásárlási motívumokat és szabadon valósítja meg mindazt, amit ezekből fontosnak tart. Mindezek következtében a mai kereskedelmi formákat már sokkal nehezebb kategorizálni (hiszen például a nagy bevásárlóközpontok elsősorban kicsiny üzletek egy helyen történő megjelenését jelentik), és ami még fontosabb: a vevőt nem az érdekli, hogy éppen milyen boltban van és az a bolt szaküzlet, áruház, butik vagy valami egyéb, hanem az, hogy az adott üzletben elvárásainak, igényeinek megfelelő kiszolgálást kap-e.

Napjainkban nem kereskedelmi kategóriák vagy tulajdonformák következménye, hogy mekkora a választék, lehet-e parkolni, vagy milyenek az árak. A vásárlói elvárásoknak történő megfelelés meglehetősen keveredett. Amíg az egyik áruház képes kényelmes parkolást biztosítani, a másik e helyett több árubemutatót, akciót, leértékelést szervez. Amíg az egyik vegyesbolt arról híresül el, hogy ott található a legjobb szakemberek, lehet, hogy a közelében lévő szakboltban a kiszolgáló nem tudja betenni az eladott videomagnóba a kazettát.

Amíg az egyik ABC-üzletlánc tagja szűk és enyhén szólva nem sterilen tiszta, a pincében nyitott diszkont ragyog. Úgy tűnik, hogy sem a tulajdonforma, sem a kategória nem érdekes többé a mai vevőnek, sokkal inkább az áll vásárlási döntésének hátterében, hogy „ki nyújtja a számára legmegfelelőbb szolgálatot”.

### A vásárlók megkérdezése

Összesen valamivel több mint 600 kérdőív készült. A megkérdezettek – annak ellenére, hogy a kiválasztás véletlenszerűen történt – az átlagos jövedelmi színvonalon élő és mind korban, mind nemek szerint a budapesti lakosságot reprezentáló mintának feleltek meg.

A kiugróan magas vagy érzékelhetően alacsony jövedelemmel rendelkezők válaszait a vizsgálati anyagból kiszűrtük.

A vizsgálatot két egymástól független síkon hajtottuk végre. Egyrészt konkrétan a vásárlás során, illetve azt követően folytattuk a megkérdezéseket az



Amíg a múltban a felettes »hatóság«, illetve a »szakma kényszerített formaruhát« a kategorizált üzletekre, ma a vásárlók, illetve a verseny kényszeríti arculatalakításra a kereskedelmet.

A »vevő őfelsége« viszont soha nem gondolkodott kategóriákban.



adott üzletben vagy az előtt, másrészt személyesen vagy telefonon, de nem a vásárlás helyén kértük a válaszokat. Mindkét esetben kb. 300-300 kérdőívet használtunk fel. A tábla a vásárlási motívumok fontosságáról ad áttekintést.

### Összegzés

Természetesen a vizsgálat eredményeiből minden szakmának magának kell levonnia a következtetéseket. Itt, ebben az összegzésben kizárólag az általunk legjelentősebbnek vélt általános tanulságokra szeretnénk felhívni a figyelmet.

A vizsgálat egyik legjellemzőbb megállapítása, hogy a vásárlók döntő többsége számára nincs semmiféle jelentősége, hogy a kívánt árucikket milyen bolt típusban vásárolja meg. Még azokban az esetekben is, ahol a vevő tudatosan választja ki, hogy milyen bolt típusban fog vásárolni, mindenképpen a kényelem, az olcsóság és gyorsaság motiválja.

Azokban az esetekben, amikor fontosnak tartották a bolt típusot, a megkérdezetteknek több mint fele a bevásárlóközpontokat jelölte meg bolt típusként. Mint azt a korábbiakban jeleztük, a bevásárlóközpont nem hasonlítható a korábbi bolt típusokhoz, még az áruházakhoz sem, hiszen e komplexumban minden megtalálható, így a szakbolt, az áruházak, a vegyes- vagy kisboltok, sőt butikok is.

Az emberek kétharmada „üzlethű”, azaz rendszeresen ugyanazon a helyen vásárol. Ezt általában azért teszi, mert az számára (fontossági sorrendben) kényelmes, megfelelő a választéka és megfelel érdeklődésének.

Bár a takarékoság az egyik legfontosabb tényező, gyakorlatilag szinte minden esetben van valamilyen hasonlóan fontos motívuma a vásárlásnak, illetve az adott üzlet kiválasztásának. Az, hogy milyen típusú

A megkérdezettek neme	százalék	Az alkalmi/eseti vásárlás	százalék
férfi (1):	43,2	Kirakat	16,6
nő (2):	56,8	Ismerős ajánlása	16,2
<b>Kora</b>		Kiárusítás	14,3
tanuló (-20):	12,3	Rendszeresen oda jár	14,0
fiatal (21-30):	32,5	Reklám	11,4
középkorú I. (31-45):	28,2	Áruház, mert minden van	9,4
középkorú II. (46-60):	20,2	Kényelem	7,8
idős (61-):	6,8	Specialitás	7,8
		Saját tapasztalat	1,9
<b>A napi vásárlás motiválója</b>		Véletlenszerű	0,3
Kényelem	33,2	Sok keresés után legjobb	0,3
Takarékosság	26,6		
Megszokás	15,6	<b>Nagyobb beszerzések</b>	
Gyorsaság	10,4	Márka	44,2
Környezet	8,4	Takarékosság	19,2
Vegyes kínálat	3,6	Ismerős	12,7
Reklám	0,3	Reklám	10,7
Bizalom	1,0	Kényelem	4,9
Egyéb	0,6	Eladók	4,5
Nem vásárol	0,3	Minőség	2,9
		Praktikum + ár	0,6
		Semmi	0,3
<b>A heti/havi vásárlás motiválója</b>		<b>Hol szeret vásárolni?</b>	
Takarékosság	49,1	Nincs speciális	27,0
Megszokás	13,0	Bevásárlóközpont	23,7
Vegyes kínálat	12,3	Szabolt	15,3
Kényelem	9,4	Áruház	13,3
Jó szórakozás	5,2	Vegyesbolt	4,5
Gyorsaság	4,9	Egyéb helyek	16,2
Reklám	2,3		
Bizalom	2,0		
Környezet	0,6		
Egyéb	0,6		
Nem vásárol	0,6		

Összes kérdőív = 100 százalék

az adott üzlet, végül is csak az emberek egynegyedét befolyásolja, ha erre egyáltalán bárki felhívja a figyelmet. Mindenesetre az ilyen esetekben a szakboltok kaptak kiemelt elbírálást a fogyasztók részéről.

A hölgyek konzervatívabb vásárlók, mint a férfiak, derül ki egyértelműen a vizsgálatból. Amíg náluk a takarékoság és megszokás, a férfiaknál a kényelem és gyorsaság a fontos.

A nemek közötti különbségek e téren azonban sokkal kisebbek, mint az életkor szerinti eltérések. A fiatalabb korosztály számára, legyen férfi vagy nő, a széles választék, vegyes kínálat és a szórakozás egyidejű lehetősége a legfontosabb. A középkorúak a kényelmet, az idősebbek a takarékoságot tekintik döntőnek vásárlásaik lebonyolításakor.

A különbségek nem számottevőek. Összességében elmondható, hogy az átlagos motiváló tényezők sorrendje sem a nemek, sem a kor szerinti megkülönböztetéskor nem változik lényegesen, vagyis az első öt hat motívum azonos, csak egymás közötti sorrendjük változik.

Végül, ha azt vizsgáljuk, hogy hol szeretnek vásárolni a különböző korosztályok, a legfiatalabbak (tanulók) kivételével mindenütt azoknak a legnagyobb az aránya, akiknek nincs speciális boltípusuk, legfeljebb megszokott „kedvenc” bevásárlóhelyük.

Szerzőink: Benedek Tamás a Piacgazdaság Alapítvány vezető tanácsadója,  
Benedek Gábor a BKE hallgatója

Új lehetőségek a marketing-információelemzésben:

# A conjoint-analízis

*Az elmúlt évtizedben a számítástechnika robbanásszerű fejlődésen ment keresztül, s ez mindenki számára elérhetővé tette a számítógépek alkalmazását. Emiatt a jelentős számítási igényrel járó matematikai-statisztikai módszerek felhasználásának keretei is hihetetlen mértékben kibővültek.*

*Az összetett matematikai-statisztikai módszerek marketingkutatásban való elterjedésének másik fontos oka az, hogy a hagyományos elemzési módszerek (keresztábrák stb.) már nem elégtették ki a mélyebb összefüggéseket kereső szakembereket. Az összetettebb kutatási feladatok megoldásához azonban nélkülözhetetlen a kifinomultabb, de ugyanakkor számításgényesebb módszerek alkalmazása.*

*A faktoranalízis, a varianciaanalízis (ANOVA), a multidimenziós skálázás és a klaszter-analízis stb. mellett egyes feladatok esetében a conjoint-analízis vezethet megfelelő eredményre.*

A conjoint-analízis célja annak meghatározása, hogy a fogyasztók a vásárlási döntésekben milyen fontosságot tulajdonítanak a termékek, szolgáltatások egyes jellemző tulajdonságainak (például ár, design, méret, minőség stb.), illetve milyen hasznosságot ezen jellemzők egyes szintjeinek (például az ár esetében 120, 140, 160 Ft-os ár). A kutatás eredményei sokféle kérdésre választ adhatnak, mint például:

- Mely új termékek lesznek sikeresek?
- A termék vagy szolgáltatás mely jellemzői milyen mértékben befolyásolják a fogyasztói döntéseket?
- Melyek a kiemelten preferált termékváltozatok?
- Léteznek-e termékpreferenciájuk és attitűdjük szerint szignifikánsan különböző fogyasztói szegmentumok az adott termék piacán?
- A termék jellemzőinek milyen változtatása idézné elő az eladások növekedését?

– Milyen árérzékenységgű a termék piaca, növelhető-e az ár az eladások jelentős visszaesése nélkül?

– Milyen optimális ár számlázható egy szolgáltatás-mixért vagy termékért?

Könnyebb egy példán keresztül értelmezni azt a problémát, amelyre a conjoint-analízis alkalmazása adhatja meg a választ.

X. úr autót szeretne vásárolni. Már ki is szemelte a megfelelőt, és két márkakereskedőnél eltérő árajánlatot kapott a kért modellre: az egyik szerint 1,8 M Ft-ot, a másik szerint 2 M Ft-ot kell fizetni. Ha csak az ár alapján döntene, egyértelműen az első ajánlatot választaná. Ha csak az alap- és a „full-extrás” változat között kellene választania a többi feltétel változatlansága mellett, akkor természetesen a jobban felszereltet, kényelmesebbet részesítené előnyben. Ha az lenne a megfontolás tárgya, hogy a légszűrőkkel, vagy az azok nélkül szerelt modellt válassza-e, mindenki máshoz hasonlóan ő is a biztonságosabbat vinné haza. X. úr azonban döntését a tényezők együttes mérlegelése mellett hozza meg.

A valóságban a fogyasztók nem pusztán egyetlen tényező alapján döntenek az adott termék vagy szolgáltatás mellett. Sokféle termékváltozat előnyeit-hátrányait mérlegelik, és csak ezek után hozzák meg végső döntésüket.

A conjoint-analízis azt vizsgálja, hogy a vásárlók hogyan helyettesítik egymással a termékek különböző tulajdonságait annak érdekében, hogy számukra az a legelőnyösebb legyen. Más szempontból nézve, e módszer segítségével a marketingkutató meg tudja határozni egy termék vagy szolgáltatás optimális jellemzőit. Ennek következtében lehetőség nyílik a leghatékonyabb marketingstratégia kidolgozására is az egyes termék-tulajdonságok fontossági sorrendjére alapozva.

Tehát a conjoint-analízis alkalmazásának legnagyobb előnye az, hogy előre tudja jelezni a fogyasztók vásárlási döntéseit, és meghatározza azokat a tényező-



A fogyasztók nem pusztán egyetlen tényező alapján döntenek az adott termék vagy szolgáltatás mellett. Sokféle termékváltozat előnyeit-hátrányait mérlegelik.



A conjoint-analízis az egyik talán leghasználatosabb és stratégiai szempontból legfontosabb eszköz a marketingkutatók és megbízóik kezében.





ket, amelyek ebben alapvető szerepet játszanak. Ennek következtében a conjoint-analízis az egyik talán leghasználatosabb és stratégiai szempontból legfontosabb eszköz a marketingkutatók és megbízóik kezében.



Általános tapasztalat szerint 5-6 jellemzőnél több bevonása a vizsgálatba jelentősen csökkenti a kapott eredmények felhasználhatóságát.



A továbbiakban bemutatjuk a conjoint-analízis legfontosabb lépéseit (1. ábra), részletesen kitérve az egyes fázisokra jellemző problémákra, és ezek kiküszöbölésének ajánlott módozataira is.

#### A probléma megfogalmazása, a termékjellemzők kiválasztása

A conjoint-analízis folyamatában ezt a lépést tekinthetjük talán a legfontosabbnak, mivel amint azt a későbbiekben látni is fogjuk, a jellemzők, és ezek megfelelő szintjeinek kiválasztása nagymértékben befolyásolják a kapott eredményeket.

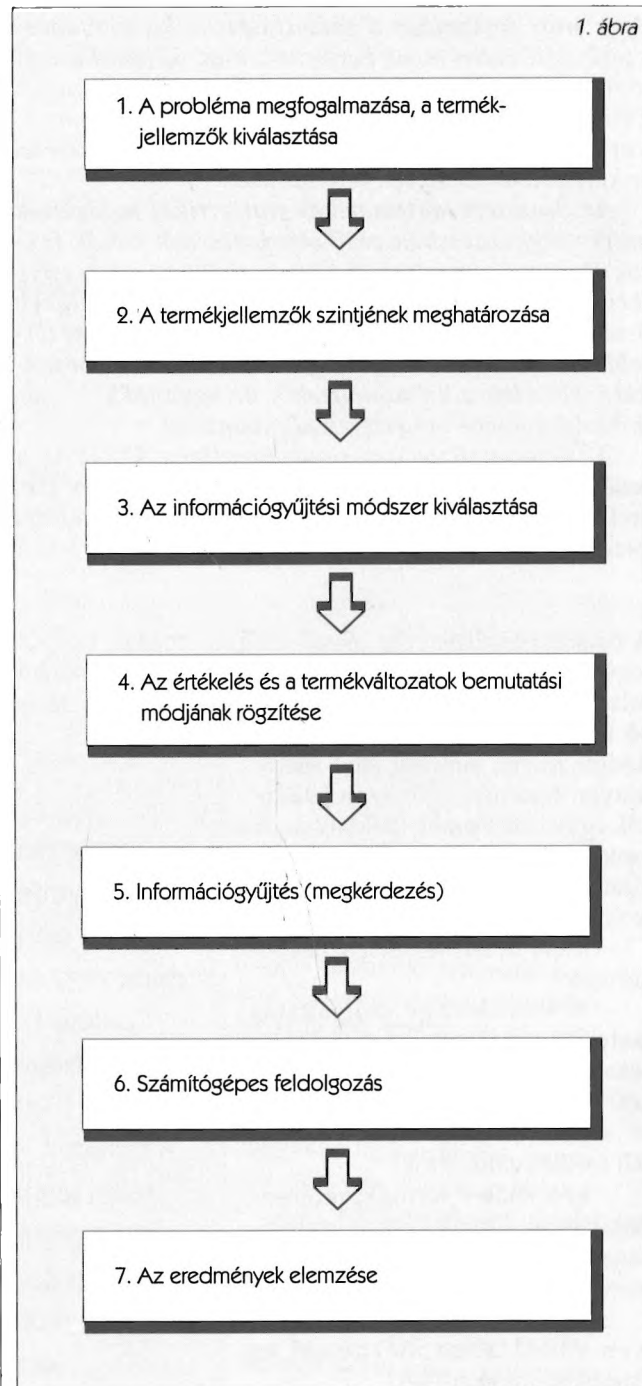
A vizsgált terméknek/szolgáltatásnak számtalan jellemzője lehet, amelyek valamilyen mértékben nyilvánvalóan befolyásolják a vásárlók döntéseit. Elvileg megtehetnénk, hogy az eszünkbe jutó, illetve az adott termékkel kapcsolatba hozható összes létező jellemzőt és ennek minden értelmesnek tűnő szintjét belevennénk a vizsgálatba. Ez az út azonban sajnos nem járható.

A legfontosabb probléma az, hogy a megkérdezésbe bevont személyek válaszadási feladatai a vizsgált jellemzők, illetve ezek szintjei számának növekedésével exponenciálisan emelkednek, és egy bizonyos jellemzőszámot túl ez már az analízisből levonható következtetések érvényességét kérdőjelezi meg. Általános tapasztalat szerint 5-6 jellemzőnél több bevonása a vizsgálatba jelentősen csökkenti a kapott eredmények felhasználhatóságát.<sup>1</sup> Összegzésként elmondható, hogy lehetőség szerint törekedni kell a változók számának (és ezek szintjeinek) minimalizálására egészen addig a szintig, ameddig ez nem veszélyezteti a vizsgálat eredményeinek felhasználhatóságát.

Joggal vetődhet fel az a kérdés, hogy a számtalan változó közül hogyan válasszuk ki azokat, amelyeket

érdemes belevennünk a vizsgálatba. Az egyik javasolható módszer az ún. szakértői megkérdezés, amelynek során az adott szakterület prominens képviselőinek a véleményét kérjük ki a kérdésről. Ennek nagy előnye, hogy viszonylag kisebb erőfeszítéssel juthatunk hozzá a szükséges információkhoz, hátránya viszont, hogy „szakmai rövidlátás” esetén a kapott adatok torzítottak lehetnek. E probléma miatt gyakran a vizsgálatba bevont sokaság (lakosság, vállalati vezetők stb.) körében előzetes, feltáró jellegű kutatást végeznek fókuszcsoportos vagy egyéni mélyinterjúval módszerrel, a releváns jellemzők megállapítása érdekében.

1. ábra



<sup>1</sup> Green, P. E., V. Srinivasan: „Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook.” *Journal of Consumer Research*, September 1978.

A conjoint-analízis eredményeinek felhasználhatósága szempontjából természetesen nagyon lényeges, hogy az elemzésbe bevont változók olyanok legyenek, amelyek a vizsgálatra megbízást adó vállalat szakemberei/vezetői számára kézzelfogható, a termékfejlesztéshez, marketingstratégiájuk és taktikájuk elemeinek kidolgozásához valóban felhasználható információt nyújtanak. Annak megállapítása például, hogy a „sportos” autó hasznossága a fogyasztók számára nagyobb, mint a „konvencionális” limuziné, önmagában még kevésbé használható. Ha azonban a „sportos” jelzőt szétbontjuk például teljesítmény (lóerő) és végsebesség (km/h) tényezőkre, akkor már a megbízó számára is hasznos információkat tudunk prezentálni a vizsgálat befejeztével.

### A termékjellemzők szintjének meghatározása

Az adott vizsgálat szempontjából releváns jellemzők kiválasztása után át kell térnünk annak a megállapítására, hogy a jellemzők mely szintjeit vonjuk be a megkérdezésünkbe. Alapvető elvként a jellemzőszám minimalizálására felhozott érvek itt is érvényesek, tehát lehetőség szerint célszerű minél kevesebb jellemzőszinttel dolgoznunk.

Törekednünk kell azonban arra is, hogy ez a szükségyszerű minimalizálás minél kisebb mértékben csökkentsen a vizsgálatból levonható eredményeink felhasználhatóságát. A változószintek minimalizálására általában olyan tényezőknél lehet törekedni, amelyek folytonos értékeket vehetnek fel. De ebben az esetben is óvakodnunk kell a túlzó egyszerűsítésektől. Tipikusan ilyen tényező a legtöbb conjoint-analízisbe bevont ártényező, amely elvileg végtelenül sok értéket felvehetne. A gyakorlatban 3-4 árszint alkalmazása az elterjedt. A csupán két érték alkalmazása kifogásolható, hiszen az egyes változószintek hasznosságai közötti eltérések nem tekinthetők azonosnak, vagyis előzetesen nem feltételezhetjük a kiválasztott jellemzőre vonatkozó hasznosságfüggvény linearitását. Gondoljunk csak bele: lehetséges, hogy egy vásárló részére a hasznosság szempontjából az alacsony és közepes árszint között nincs jelentős különbség mondjuk egy Opel esetében, mivel még a középeket is kényelmesen meg tudja fizetni, a legmagasabb kategória „hasznosságát” viszont már nagyon negatívan értékeli, mivel például „soha nem adna ki annyit” egy autóért. Két árszint alkalmazása esetén ez az információ elveszne, nem lenne kimutatható az analízis eredményeiből, ami nagymértékben csökkentené a munka értékét.

Folytonos változók esetében a jellemzők szintjei minimális, illetve maximális értékének meghatározásánál ügyelni kell arra, hogy a választási lehetőségek realizáltnak tűnjenek, mivel ha ez a feltétel nem teljesül, a megkérdezett fogyasztó könnyen „viccnek” tekintheti az egész vizsgálatot, és válaszai is ennek megfelelő komolyságúak lesznek. Elképzelhető, hogy

milyen hatást vált ki a válaszadóból, ha mondjuk közepkategóriás autók esetében – erősen sarkított példával élve – az árszinteket 2000-3000-4800 E Ft-ban állapítjuk meg. Általánosságban azt lehet javasolni, hogy a szélső értékek némileg nyúljanak túl a jelenleg a piacon jelen levő értékeken, de csak olyan mértékben, amely még nem teszi kétségessé a válaszadóban választási feladatának realitását.

Vannak szép számmal olyan jellemzők is, amelyeknek szintjei természetüknél fogva adottak. Erre a legjobb példát azok a tényezők szolgáltatják, amelyeknek csak két értékük van: például van vagy nincs napfénytető az autóban.

A tényezőszintek kiválasztásánál még egy nagyon lényeges kérdésről is szót kell ejteni, nevezetesen arról, hogy a szintek számának, illetve az egyes szintek értékének kiválasztása rendkívül erős hatást gyakorol a vizsgálat végeredményére. Ez a hasznosság- és fontosságértékek kiszámítási eljárásának sajátosságából adódik, amire a conjoint-analízis matematikai modelljének ismertetésénél még visszatérünk.

### Az információgyűjtési módszer kiválasztása

Miután meghatároztuk a megfelelő jellemzőket, és ezek vizsgálatba bevont szintjeit, a conjoint-analízis következő lépésében el kell döntenünk, hogy a preferenciaadatok begyűjtéséhez milyen módszert választunk. Az analízis alapesetében erre a célra két eltérő technikát alkalmazhatunk:

- a páronkénti, illetve
- a teljes profilú értékelést/összehasonlítást.

A páronkénti összehasonlítás esetében a válaszadónak egyszerre csak két jellemző, illetve ezek szintjeinek kombinációjával kapcsolatos preferenciáiról kell számot adnia. Ez úgy történik, hogy a 2. ábrán található mátrixhoz hasonló táblázatok kitöltésére kéri meg: az általa legjobbnak tartott kombináció részébe 1-est, a legkevésbé preferáltéba 9-est kell írnia (ezen számok a sorbarendezéses módszer alkalmazása, és 3\*3 szintkombináció esetében igazak, lásd később). Ennél a módszernél „n” számú jellemző esetében a megkérdezetteknek

$$M_n = n(n-1)/2$$

darab mátrixot kell kitölteniük, ami például 5 változó esetében 10 táblázatot jelent.

Motorteljesítmény	Ár		
	2,4 Mft	3,1 Mft	3,9 Mft
60 Le	5	6	9
90 Le	2	4	8
125 Le	1	3	7

A teljes profilú összehasonlításban a válaszadók-  
nak valóságban létező és/vagy hipotetikus termé-  
kek/szolgáltatások között kell választaniuk, amelye-  
ket a hagyományos módszer esetében olyan különál-  
ló kártyák reprezentálnak, amelyeken feltüntetik az  
adott változat egyes jellemzőit. A 3. ábrán egy ilyen  
kártyát láthatunk, bár a valóságban ezek a kis karton-  
lapok nemcsak szöveget, hanem gyakran grafikát  
vagy fotót is tartalmazhatnak.

16.		3. ábra
Ár:	3,9 M Ft	
Motorteljesítmény:	125 LE	
Ajtók száma:	5	
Kárpitozás:	szövet	
Extrák:	full extra	

Teljes profilú összehasonlításnál a kutatásba be-  
vont személyeknek a változatok teljes körű értékelé-  
sénél „n” jellemző estében

$$V_n = sz_1 * sz_2 * sz_3 * \dots * sz_n$$

számú változatot kellene értékelniük (ahol  $sz_1, sz_2, sz_3, \dots, sz_n$  az n-edik jellemző szintjeinek számát jelöli).

Szerencsére sem a páronkénti, sem a teljes profilú összehasonlítás esetében nem szükséges minden lehető változat értékelését elvégezni, mivel speciális (a kísérletek tervezésénél alkalmazott) eljárások segítségével lehetőség van arra, hogy csökkentett számú változat értékeléséből is jó biztonsággal megbecsülhessük a preferenciák alakulását. A páronkénti összehasonlításnál ez az úgynevezett ciklikus eljárással, míg teljes profilú összehasonlításnál az úgynevezett ortogonális tömbök módszerével<sup>2</sup> történhet. Mindkét eljárás az egyes jellemzők függetlenségének feltételezéséből indul ki, és ezen peremfeltétel megléte esetén biztosít lehetőséget a válaszadó által értékelt változatok számának radikális csökkentésére, ami a megkérdezettek feladatának egyszerűsítése révén jelentősen növeli a kapott eredmények megbízhatóságát.

Az előbbi állítás valószínűsége könnyen belátható a következő példa segítségével, amelyet Green<sup>3</sup> említ a témában igen jelentősnek számító cikkében. Egy teljes profilú conjoint-analízisben 6 változót kellett vizsgálniuk, amelyeknek egyenként 3 szintjük volt. Ez a már említett módszer alkalmazása nélkül  $3*3*3*3*3*3=3^6=729$  számú változat értékelését kívánta volna meg a megkér-

dezettektől. Ennek a feladatnak a megoldása lehetetlennek tűnik, illetve valószínűleg az is. Az ortogonális tömb segítségével az említett esetben az értékelendő kártyák számát sikerült 18-ra redukálni, ami már lehetőséget adott az adatgyűjtésre.

Saját gyakorlatunkban egy 5 jellemzős kutatás során, ahol a tényezőszintek száma egy esetben 2, négy esetben 3 volt, az összesen 162 termékváltozatot 16 kártyával (azaz kiválasztott termékváltozattal) tudtuk helyettesíteni.

Mindenképpen szót kell ejtenünk a páronkénti és a teljes profilú módszer előnyeinek, illetve hátrányainak összehasonlításáról is.

A páronkénti összehasonlítás hívei a módszer legfőbb előnyének azt tartják, hogy a válaszadók számára könnyebb egyidejűleg csak két jellemző lehetséges kombinációit értékelni, egyszerűbb a döntés. A szakértők többsége szerint azonban ez az előny messze nem elegendő a módszer hátrányos tulajdonságainak ellensúlyozására. Az egyik legfontosabb gondnak azt tekinthetjük, hogy a páronkénti összehasonlításnál éppen a conjoint-analízis azon előnye veszhet el, miszerint a valóságos döntési szituációhoz hasonló feladat elé állítja a megkérdezettet, és az így kinyilvánított preferenciák alapján határozza meg az egyes tényezők fontosságát (és hasznosságát) a vásárlói döntési folyamatban. Ha csak két tulajdonság kombinációi között kell választani, akkor ez a realitás szenved csorbát. A válaszadók értékelésében zavart okozhat az is, hogy nem könnyű a két jellemzőn kívüli többi tényezőt változatlanul tekinteni: például az ár növekedéséhez az emberek többsége (legalábbis tudat alatt) automatikusan hozzárendeli a minőség javulását is, ami megnövelheti a valóságos, és a válaszok alapján felvázolható preferenciák eltérését. További gondot jelenthet, hogy jóval több döntés szükséges, mint a teljes profilú összehasonlításnál, ami monotonná, érdektelenné teheti egy idő után a még oly érdeklődő válaszadó számára is az átgondolt értékelést. Ezen okok miatt általában ezt a megközelítést csak akkor alkalmazzák a marketingkutatók, ha nagyszámú korrelálatlan jellemző vizsgálatára van szükség.

A teljes profilú összehasonlítás sem mentes a hátrányoktól, amelyek közül elsősorban azt emelhetjük ki, hogy nagyszámú jellemzőt (7–12) magukban foglaló vizsgálatok alkalmazására nem nagyon használható, mivel ezen változatok értékelése a legtöbb válaszadó türelmét, esetleg képességét is meghaladja. Ez oda vezet, hogy az első látásra kevésbé fontosnak tekintett változókat egyszerűen figyelmen kívül hagyják, és nem foglalkoznak velük a preferenciasorrend kialakításánál. Előnye ezzel szemben – és ez volt a döntő fontosságú érv a két módszer hívei közötti vitában – az, hogy reális, a valós vásárlási szituációhoz nagyban hasonló döntési helyzetet teremt, ami jótékonyan hat a kapott eredmények megbízhatóságára, amit még az a tény is növel, hogy a döntések száma is kevesebb, így nem válik gépiesé a feladatmegoldás.

<sup>2</sup> Malhotra, N. K.: *Multidimensional Scaling and Conjoint Analysis*. Marketing Research, Prentice Hall International, 1996.

<sup>3</sup> Green, P. E.: „On the Design Choice Experiments Involving Multifactor Alternatives.” *Journal of Consumer Research*, September, 1974.

A marketingkutatók az évek során már döntöttek a két módszer között: a conjoint-analízisek több mint 70 százalékában a teljes profilú módszert használják, további 15 százalékban pedig a két eljárás valamilyen kombinációját.<sup>4</sup>

### Az értékelés és a termékváltozatok bemutatási módja

Miután eldöntöttük, hogy kutatásunkban a fentiek közül melyik módszert alkalmazzuk, határoznunk kell arról is, hogy a megkérdezett személyek preferenciáikat milyen formában közöljék velünk: metrikus, vagy nem metrikus módon.

A sokak által egyszerűbbnek tartott módszer a nem metrikus, amelyben a vizsgálatba bevont személyek oly módon adnak számot preferenciáikról, hogy az egyes változatokat egyszerűen sorba rendezik úgy, hogy a legjobban preferált termék/szolgáltatás kombináció kapja az 1-es sorszámot, a második a 2-est, és így tovább. Ez a módszer a jellemzőszintek relatív értékelését adja, és hívei szerint nagy előnye, hogy ez adja vissza legjobban a piaci döntéseket, hiszen a valóságban is a nekünk legmegfelelőbb terméket vesszük meg, ha az nincs, akkor utána szép sorjában a preferenciasorrendünkben azt követőkből választunk.

Metrikus adatkérés esetében az a válaszadók feladata, hogy osztályzatokat adjanak (mondjuk 1–10 között) a rendelkezésükre bocsátott változatoknak. Ez a megoldás jóval kényelmesebb, mint a sorba rendezés, illetve teljes profilú, postai úton történő megkérdezés esetében technikailag is könnyebben kivitelezhető. Napjainkban ez a megoldás – tehát a metrikus adatok használata – az elterjedtebb.

A kiválasztott termékváltozatok bemutatása a kérdezetteknek több formában is történhet:

- Szóbeli leírást alkalmazhatunk, ha az értékelni kívánt változatok száma és összetettsége alacsony.
- Szöveges leírással fokozhatjuk a megértést, a feldolgozhatóságot. Ekkor a 2. és 3. ábra szerinti segédleteket használhatjuk.
- Képi megjelenítéssel fokozhatjuk a megkérdezés figyelemmegtartó képességét, megértését, szemléletességét.

– A termékváltozatok konkrét bemutatásával, esetleges kipróbálásával jelentősen növelhetjük a döntési szituáció valóságosságát. Erre nagy szükség lehet a fogyasztók által kézenfekvően nem ismert terméktulajdonságok esetén. Így például íz kombinációk tesztelésénél mindenképpen ajánlatos kóstolással összekötni az információgyűjtést.

Végezetül még a kérdésfeltevés módjáról is említést kell tennünk. Bár eddig csak preferenciák vizsgálatáról beszéltünk, a conjoint-analízis meglehetősen

rugalmas a függő változó meghatározásánál. Ennek megfelelően számtalan közelítésben kérdezhetjük meg a válaszadóktól, hogy melyik változat tetszik nekik a legjobban, de kérdezhetjük azt is, hogy melyiket vásárolná meg stb.



A módszer éppen »erős« volta miatt nem kíván meg olyan nagy mintaelem-számot, mint az egyéb megkérdezéses módszerek.



### Információgyűjtés (megkérdezés)

Az adatgyűjtésnek két változata van: a személyes megkérdezés és a postai, amikor a kutatás során telefonon is többször megkeresik a címzetteket (TPT vizsgálat).

A személyes megkérdezés esetében mind a rangsorolás, mind az osztályozás alkalmazható, az igényeknek megfelelően.

A levélben történő megkeresés esetében célszerű telefonon is tájékoztatni a válaszadót a vizsgálat céljáról és az információadás módjáról. Célszerű a választásokat is telefonon kérni, mivel a postai visszaérkezés időbeni csúszást, esetleg hiányos, hibás válaszokat eredményezhet. Az osztályozásos módszer alkalmazása a javasolható.<sup>5</sup>

### Számítógépes feldolgozás

Az alapadatokat számítógépre kell vinni, majd az adattisztításra is szükség van.

A conjoint-analízissel foglalkozó tanulmányok nagyrészt megegyeznek abban,<sup>6</sup> hogy a módszer éppen „erős” volta miatt nem kíván meg olyan nagy mintaelemszámot, mint az egyéb megkérdezéses módszerek. Lakossági vizsgálatoknál – és ezt saját tapasztalataink is alátámasztják – általában 150 fős minta már megfelelő lehet látványos eredmények eléréséhez, cégek, vállalati vezetők körében végzett kutatásoknál pedig már a 75 fős megkérdezések is elégségesek. Természetesen számolnunk kell azzal, hogy kis minta esetén a megkérdezésből származó eredmények biztonsága és a kívánt pontosság iránti elvárásainkat kissé mérsékelnünk kell.

<sup>5</sup> Mangan D. J.: „An Alternate Method for Collecting Conjoint Data,” Mangan Research Associates, 1996. Internet: [www.mrainc.com/title.htm](http://www.mrainc.com/title.htm)

<sup>6</sup> pl. M. Rice: *Understanding Conjoint Analysis*, Schulich School of Business, York University. Internet: [www.yorku.ca/faculty/academic/mrice/index/docs/conjoint.htm](http://www.yorku.ca/faculty/academic/mrice/index/docs/conjoint.htm)

<sup>4</sup> Cattin P., R. R. Wittink: „Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey.” *Journal of Marketing*, Fall, 1982



Ennyi munka és fejtérés után eljutottunk oda, hogy megkezdhetjük a tulajdonképpeni analízist. Az utóbbi években a kutatók számtalan különféle eljárást fejlesztettek ki a conjoint-adatok feldolgozására, értékelésre, de ezek ismertetése meghaladja ezen cikk tárgyát. Csak annyit jegyezni meg, hogy a legkisebb négyzetek módszerén alapuló regressziós modellek a legelterjedtebbek (többek között az SPSS CONJOINT modul is ezt használja), de léteznek még iterációs elveken alapuló és más, összetettebb eljárások is. A továbbiakban a modell elvi felépítését ismertetjük.

A conjoint-analízis matematikai modelljének célja az, hogy a megkérdések alapján kapott preferenciaértékekből kiindulva meghatározza az egyes jellemzők szintjeinek olyan relatív hasznosságértékeit, amelyek segítségével az eredeti preferencia-sorrendek a lehető legnagyobb pontossággal visszaállíthatóak. Másképpen fogalmazva (egyetlen megkérdett esetén): az inputadatokból számítógéppel kiszámított hasznosságértékek segítségével meghatározzuk minden egyes változat modell szerinti összhassznosságát, és az ebből kapott modellbeli preferencia-sorrendnek lehetőség szerint meg kell egyeznie azzal, amit a válaszadó eredetileg felállított. Ha tehát a megkérdezett a 8-as számút tette az első helyre, az 5-ös a másodikra stb., akkor a modellben a 8-asnak kell rendelkeznie a legnagyobb számított összhassznossággal, az 5-ös számúnak pedig a második legnagyobbval stb. Ezzel a módszerrel érjük el azt, hogy a továbbiakban rekonstruálni tudjuk a fogyasztók vásárlási döntéseit, és ez adja meg a lehetőséget az eredmények piaci szimulációkban történő felhasználására is.

A modell egyes alapfeltételei miatt, amelyek a hasznosságok kiszámításához nélkülözhetetlenek, az egyes jellemzők különböző szintjeihez olyan eredményül kapott hasznosságértékek tartoznak, amelyek összege 0. Vegyük például egy középkategóriás autó árának szintjeit (2,4-3,1-3,9 M Ft), amelyek esetében a hasznosságok a következőképpen alakulhatnak:

Ár (M Ft):	Hasznosság:
2,4	+1,84
3,1	+0,42
3,9	-2,26
	0,0

A hasznosságértékek meghatározása után kerülhet sor az egyes jellemzők fontosságának meghatározására a fogyasztói döntésben. Ennek az elve a következő: egy tényező annál fontosabb a vásárló számára, minél nagyobb a jellemző szintjeinek maximális és minimális hasznossága közötti eltérés, vagyis minél szélesebb a tényező hasznossági „sávja”. Ez könnyen belátható, mivel ha a sáv szélessége 0, akkor az a tényező egyáltalán nem játszik szerepet a vásárlási döntésben. Az előbbi példával élve azt mondhatjuk,

hogy ha mindhárom árszint hasznosságértéke 0, vagy ahhoz nagyon közeli lenne, akkor más tényezőkhöz viszonyítva valószínűleg elhanyagolható a hatása és a fontossága a döntésre.

A fenti eredeti példánál maradván az ár hasznossági sávjának szélességére 4,1-es (1,84+2,26) érték adódik. Tegyük fel, hogy a vizsgálatba bevont másik két tényezőre, az ajtók számára (3-4-5 ajtós) és a teljesítményre (60-100-140 lóerő) sorrendben 2,7 és 1,3-es hasznosságisáv-szélességek adódtak. Ekkor az egyes tényezők relatív fontosságának értékeit úgy kapjuk meg, hogy az egyes egyedi sáv szélességeket elosztjuk a sáv szélességek összegével, vagyis:

Jellemző:	Sáv szélesség:	Relatív fontosság:
Ár	4,1	50,6%
Ajtók száma	2,7	33,3%
Teljesítmény	1,3	16,1%
Összesen	8,1	100,0%

Ennél a pontnál kell visszatérnünk arra a már a jellemzőszintek meghatározásakor is említett kérdésre, ami a conjoint-analízis egyik sajátossága, hogy a nem megfelelően megválasztott jellemzőszint-értékek nagymértékben torzíthatják a kapott eredményeket, amelyeket ekkor már nem is lehet igazán „eredménynek” nevezni. A kutatásnak ebben a fázisában szembesülhetünk azzal is, hogy a vizsgált jellemzők mennyire fontosak a fogyasztóknak, érdemes volt-e egyáltalán bevonni ezeket a kutatásba. A kicsiny fontosságú jellemzők esetében nyilvánvalóan nem.

Gondoljunk csak bele, a mi lett volna, ha a fenti példában az ár szintjeit nem 2,4-3,1-3,9 M Ft-nak vesszük, hanem a vizsgálatba mondjuk 2,7-2,8-2,9 M Ft-os értékek kerülnek bele. Ekkor nagy a valószínűsége annak, hogy az egyes szintek hasznosságában a válaszadók jóval kisebb eltéréseket látnak, mint az eredeti (a valóságot jobban közelítő) értékeknél, így a sáv szélesség is csökkenni fog. Ha az ár sáv szélességének értéke így visszaesik mondjuk 0,7-re, akkor a conjoint-analízisünk végeredményeként azt fogjuk kapni, hogy az ártényező relatív fontossága (a másik két tényező hasznossági sáv szélességének változatlanóságát feltételezve) csak 14,9 százalék, ami teljesen más – valószínűleg hibás – következtetések levonására ad lehetőséget.

A jellemzők megfelelő szintértékeinek meghatározására tehát, amint azt láthattuk is, rendkívül nagy figyelmet kell fordítani, mert az ebben elkövetett hibák az analízis további szintjein már nem korrigálhatók.

## Az eredmények elemzése

Az adatok feldolgozásának megkezdése előtt válszólnunk kell arra a kérdésre is, hogy az analízist az egyéni válaszadók szintjén, vagy pedig a megkérd-

zettek bizonyos csoportjaira, esetleg az egész mintasokaságra aggregálva kívánjuk-e elvégezni.

• Az egyéni preferenciák egyesével történő értékelése nem igazán elterjedt, mivel ez túlságosan áttekinthetetlen információtömeget nyújt nagyszámú minta esetében. Az egyedi válaszok értékelése szinte kizárólag a nagyon kis mintaszámú (30 alatti) vállalati, szervezeti megkérdezések esetében fordul elő.

Mint a marketingkutatók többségénél, a conjoint-analízisben is inkább valamilyen nagyobb egység összesített eredménye az igazán érdekes a számunkra. Ilyen eredményhez a mintasokaság szegmentálásával juthatunk. A szegmentálásnak, mint minden kutatásban, itt is két alapvető módja lehet, az a priori, illetve az analízis utáni post hoc szegmentálás.

• Az a priori szegmentációs módszer esetében az analízis végrehajtása előtt hozzuk létre az egyes csoportokat valamilyen demográfiai/pszichográfiai jellemző alapján, és csak ezután hajtjuk végre a hasznosságok becslését. Ez az eljárás azon a – nem is teljesen légből kapott – feltételezésen alapul, hogy az így létrehozott csoportok tagjai különböznek az egyes termék/szolgáltatási jellemzők megítélésében.

• A post hoc (a posteriori) szegmentációs módszer esetében először elvégezzük az egyéni preferenciák alapján a hasznosságok becslését, és csak ezután különítjük el az egyes csoportokat a preferenciák hasonlósága, illetve eltérése alapján valamilyen klasztereljárás segítségével. Ennek a módszernek az alkalmazása kiküszöböli az a priori eljárás azon hibáját, miszerint ott a kísérlet tervezője határozza meg a szegmensek határait. A posteriori eljárás hagyja, hogy az inputadatokban fellelhető szabályszerűségek érvényesüljenek: ekkor valóban a hasonló preferenciájú emberek kerülnek egy szegmensbe.

Természetesen elvégezhetjük az analízist az összes megkérdezettre aggregált módon is. Ez az eredmény is tanulságos, illetve viszonyítási alapként szolgál a szegmensenkénti értékelésben. Ma már a legtöbb személyi számítógép (PC) kapacitása elegendő olyan statisztikai programcsomag használatához, amely képes conjoint-analízis lefuttatására. Ezek közül napjainkban az SPSS for Windows az egyik legnépszerűbb és egyben legelterjedtebb, a hagyományos conjoint-elemzéshez.

Az elemzések alapja a különböző fiktív, vagy a piacon ténylegesen megtalálható termékek fogyasztói szegmensenkénti hasznosságának vizsgálata. A konkrét termékjellemező kombinációk hasznosságának kiszámításával juthatunk el termékek összehasonlító elemzéséig, melynek számítása a következő:

Képezzük az egyes termékjellemezők szintjeihez rendelt hasznossági értékeket tartalmazó  $H(j, sz)$  mátrixot ( ahol „j” a mátrix soraiban álló termékjellemezőket, míg „sz” ezek szintjeit jelöli.). A mátrix általános eleme  $h_{jsz}$ , soraiban az egyes termékjellemezők (például ár) szintjeihez tartozó hasznosságértékek (például  $h_{11}=+1,84$ ,  $h_{12}=+0,42$ ,  $h_{13}=-2,26$ ) találhatóak.

$$\underline{H}(j, sz) = \begin{bmatrix} h_{11} & h_{12} & \dots & h_{1sz} \\ h_{21} & h_{22} & \dots & h_{2sz} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ h_{j1} & h_{j2} & \dots & h_{jsz} \end{bmatrix} \quad \underline{T}_k(sz, j) = \begin{bmatrix} t_{11} & t_{12} & \dots & t_{1j} \\ t_{21} & t_{22} & \dots & t_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ t_{sz1} & t_{sz2} & \dots & t_{szj} \end{bmatrix}$$

Fontos törekvés a conjoint-analízis alkalmazóinál, hogy számba vehessenek minden a termékjellemezők szintjei által meghatározott termékvariációt, vizsgálhassák egyes jellemzők hatását a fogyasztó termékpreferencia sorrendjére. Ezt segítheti, ha az elemző algoritmizáltan minden termék kombinációt előállít. (Egy lehetséges kombináció  $T_k$ , amikor  $t_{szj} = [0,1]$ , úgy, hogy a mátrix oszlopaiban értelem szerűen csak egy 1-es érték állhat, hiszen minden jellemzőnek egy konkrét termék esetében csak egyetlen szintje létezhet.)

$$\underline{X}_k = \underline{H} \times \underline{T}_k \quad \underline{X}_k(j, j) = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{j1} & x_{j2} & \dots & x_{jj} \end{bmatrix}$$

segítségével  $X_k$  segédmátrix közbeiktatásával meghatározza a „k”-adik termék kombináció hasznosságát ( $U(t_k)$ ):

$$U(t_k) = \sum_{j=1}^n x_{kj}$$

ahol  $U(t_k)$  az „k”-adik termék variáns átlagos hasznossága

n a termékjellemezők száma

$x_{kj}$  „k”-adik termékhez rendelt  $X_k$  mátrix főátlójában található termékjellemező aktuális szintjének hasznossága

### Az eredmények értelmezése, alkalmazása

A számítógépes conjoint-analízis végrehajtása után tehát rendelkezésünkre állnak az egyes tényezők döntési folyamatban való fontosságára, illetve ezek szintjeinek egyedi hasznosságára vonatkozó információk. Ezeket az információkat sokféleképpen hasznosíthatjuk. Egy az Egyesült Államokban készült tanulmány<sup>7</sup> a conjoint-analízis kereskedelmi célú felhasználásá-

<sup>7</sup> Wittink R. R., P. Cattin: „Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update.” *Journal of Marketing*, July, 1989.

nak kapcsán kimutatta, hogy az elemzések több mint 80 százaléka az alábbi 4 részterületen készült:

- új termékek/koncepciók fejlesztése (azonosítása),
- árrugalmasság vizsgálata,
- piacszegmentáció,
- versenyanalízis.

Az alábbiakban röviden bemutatjuk ezeket az alkalmazási lehetőségeket:

- *Új termékek/koncepciók fejlesztése.* Az említett felmérés szerint ez a felhasználási mód a leggyakoribb alkalmazása a conjoint-analízisnek. A kutatók és megbízók az eljárás segítségével megértik a fogyasztói döntések legfontosabb faktorait, ami két irányból is segítséget nyújt. Egyrészt, ha ezek után termékük/szolgáltatásuk valamely jellemzőjét meg kívánják változtatni, akkor nem kell a sötétbe fejest ugraniuk, hanem az ismert fogyasztói preferenciák segítségével, szimulációs programmal meghatározhatják az új termék várható piaci részesedését.

A conjoint-analízis segítségével meghatározható az egyes szegmensek ideális termékének tulajdonságai is. Így a conjoint-analízis felhívhatja a figyelmet olyan új, a fogyasztók értékítéletei alapján igen előkelően rangsorolt termékkombinációra, amely jelenleg nem kapható a piacon, vagy nem is létezik, és ennek gyártásával, piacra dobásával a vállalat növelheti piaci részesedését.

- *Árrugalmasság vizsgálata.* A conjoint-vizsgálatok a legtöbb esetben tartalmazzák az ártényezőt, mint a döntési folyamat egyik lényeges tényezőjét. Az így kapott eredmények szimulációs programokban való felhasználása segítségével előre jelezhetők az árváltozások hatásai az adott termék/szolgáltatás fogyasztóinak döntéseire. Megjegyzendő, hogy az itt alkalmazott árrugalmasság nem a klasszikus gazdaságtani számításokban megismert keresletváltozás/árváltozás mennyiségi kapcsolatot tárja fel, hanem az árváltozásnak a piaci részesedésre gyakorolt hatását. A piacrészesedés százalékos becslésére többek között az SPSS conjoint-moduljának szimulációs blokkja segítségével is lehetőség van.

- *Piacszegmentáció.* A conjoint-analízisben alkalmazott szegmentáció kérdéseiről korábban már esett szó. A priori szegmentáció után lefolytatott analízis révén a kutató által előzetesen meghatározott fogyasztói csoport preferenciaértékeit kapjuk meg. A posteriori szegmentációval a conjoint-analízis információgyűjtési szakaszában beszerzett fogyasztói értékelések alapján csoportosíthatunk, a preferenciák hasonlósága alapján hozhatjuk létre a minta egyes csoportjait, akár függetlenül azok egyéb (például demográfiai) jellemzőitől.

- *Versenyanalízis.* A versenyanalízis tekintetében a conjoint-elemzés módszere leginkább a piac struktúrájának megértésére alkalmazható, annak feltárására, hogy mely szegmensek mely terméktulajdonságokat preferálják, így a piacon található termékkínálat kiket és mennyire elégít ki. Mindez segít a vállalatoknak konkurenseik szegmensenkénti azonosításában és saját versenypozíciójuk pontos felmérésében.

A vizsgálat időszakos megismétlése fontos piaci folyamatokat segít előre jelezni. Ha egy vállalat a versenytársainál hamarabb felismeri a piaci szereplők attitűdváltozásának tendenciáit, a felmerülő problémákat és az üzleti lehetőségeket, akkor innovatív piacvezető stratégia kialakítására válhat képessé, több ideje marad az erre való felkészülésre, és szűkös erőforrásainak a legperspektivikusabb területre való átcsoportosítására.

Bár a conjoint-analízis alkalmazása a korábbiakban említett nehézségek miatt rendkívül nagy körülmények között, alapos előkészítést és pontos végrehajtást igényel, az általa szerezhető információk hasznossága mindenképpen kiemeli a többi marketingkutatói módszer közül. Alkalmazása új minőséget jelent az információelemzésben.

Szerzőink:  
Bernáth Attila egyetemi adjunktus,  
Szabó Tamás doktorandusz, Miskolci Egyetem  
Marketing Tanszék

# TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

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

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

Telefon/Fax: 120-1217, 120-1218, 129-9046, 129-9047

**KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!**

# Információmenedzselés

## III. rész: Az adatbázis elvi alapjai

*Korszerű információs rendszer ma már elképzelhetetlen az adatbázis mint alap nélkül. Az adatbázis nem pusztán az ismeretek szervezett együttese, hanem egyben az ismeretekkel való gazdálkodás nélkülözhetetlen kelléke is. Az információs pokolba vezető út jószándékú, de az adatbázishoz nem értő fejlesztőkkel van kikövezve... Ezért nincs más megoldás: a vezetőnek jobban kell értenie az ismeretek célszerű elrendezéséhez (is), mint a beosztottjainak. A tengerentúlon ezt a témát a „business administration” fakultásokon kimerítően taglalják. Nekünk meg kell elégednünk azzal, hogy távirati stílusban összefoglaljuk az ismeretek célszerű és gazdaságos elrendezésének legfontosabb alapelveit.*

### Szemléletváltás szükséges

Az előző részben az adatot értelmezhető, de nem értelmezett ismeretként, az információt pedig értelmezett adatként – vagyis a személyes háttértudáshoz kapcsolódó új ismeretként – határoztam meg. Az informatikában minden az ismeret körül forog. Ebből logikusan az következne, hogy az információs rendszerek célszerű kialakításához mindenekelőtt az „ismeretek ismeretére” lenne szükség.

Tisztában kellene lennünk általában a valóságos tények (elsődleges valóság) és az azok tükrözésére szolgáló ismeretek (másodlagos valóság) viszonyával. Tudnunk kellene azt, hogy melyek az ismeretek alkotóelemei, összetevő tényezői. Át kellene látnunk ezek egymáshoz való viszonyait és a rájuk vonatkozó feltételeket. Mivel a valóság sokszínű, az azt tükröző ismeretek sem egyneműek, és ezért elkerülhetetlen, hogy az ismereteket osztályozzuk, illetve minősítsük. A valóság állandóan változik. Ebből pedig az következik, hogy az ismeretek előbbi statikus

aspektusai mellett tekintetbe kell vennünk a dinamikus szempontokat is.

Az ismerettel csak az tud bánni – a vele való gazdálkodásról nem is beszélve –, aki alaposan ismeri annak természetét. Ehhez képest eléggé meglepő, hogy az információs rendszerek fejlesztésének résztvevői általában meglehetősen járatlanok az ismeretek ismeretelméleti vonatkozásaiban, tehát végeredményben a szó valódi értelmében vett informatikában. Ennek a kitételnek az igazságát jól mutatja az a megközelítés, ahogyan az emberek manapság magát az adatbázist szemlélik.

- A fejlesztők nem információs rendszerben, nem alkalmazási feladatban, hanem az annak eszközeként szolgáló szoftverben gondolkodnak. Nem annyira a felhasználásokat kiszolgáló adatbázis – a cél – lebeg a szemük előtt, mint inkább az adatbázis-kezelő rendszer [DBMS – database management system], tehát az eszköz, ami egy bonyolult alapszoftver. Ahogyan ez a programcsomag változik, úgy módosul a szemléletük magáról az adatbázisról mint lényegről is. Számukra a „mit” és a „hogyan” az eszköz által meghatározott, és ezt a szemléletüket a fejlesztés többi résztvevőjére is rákényszerítik.

- A felhasználók nézete másként korlátos. Ők azt hiszik, hogy a számukra egyénileg fontos ismeretek halmaza az adatbázis. Ebből persze az következik,

hogy az X. felhasználónak is van egy úgynevezett „adatbázisa”, meg az Y. és a Z. alkalmazónak is van egy-egy „adatbázisa” – csak éppen a szervezet egészének nincsen olyan szervezett ismerethalmaza, amely nem redundáns, konzisztensen összefüggő – egyszóval: integrált – módon tartalmazná az adatokat.

- Végül a vezetők csodákat várnak az adatbázistól mint „új technológiától”. Nem fogják fel, hogy informatikai csodák nincsenek; az adatbázis mint olyan egyáltalán nem „új” dolog, hiszen ez az ismeretszervezési megoldás mintegy 30 éves; lényege nem a

„  
Eléggé meglepő,  
hogy az információs rendszerek  
fejlesztésének  
résztvevői általában  
meglehetősen járatlanok az  
ismeretek ismeretelméleti  
vonatkozásaiban,  
tehát végeredményben  
a szó valódi értelmében vett  
informatikában.

”



„technológiában”, hanem éppen az adatok megfelelő menedzselésben keresendő; ha pedig csak technológiaként alkalmazzák, akkor az adatbázis minden többleteredmény nélkül a többszörösébe fog kerülni, mint a „hagyományos” adatfeldolgozás. Éppen ezért szinte minden adatbázis-szakkönyvben az egyik legfontosabb kitétel így hangzik:



Nincs értelme adatbázis-fejlesztésbe fogni a vezetés értő (!) elkötelezettsége és aktív (!) közreműködése nélkül.



„Nincs értelme adatbázis-fejlesztésbe fogni a vezetés értő (!) elkötelezettsége és aktív (!) közreműködése nélkül!”

Mármost a vezetés elkötelezettségi szándékát sokszor tapasztaltam. Aktív közreműködését szinte sohasem, aminek a hozzáértés hiányából fakadó ódzkodás és a rejtett félelem az oka. Ezért nem meglepő, hogy Magyarországon eddig még sehol sem találkoztam valóban jól megépített adatbázissal. Mivel pedig a jól megépített adatbázis az információmenedzselés „sine qua non”-ja, az olvasó levonhatja a végső következtetést...

Ezen a mai helyzeten csak úgy lehet változtatni, ha a menedzserek szemléletet váltanak és arra kényszerítik a fejlesztések többi résztvevőjét is. Ehhez pedig az szükséges, hogy a vezető gyakorlati és valódi informatikusként próbálja meg szemlélni a szervezet adaterőforrásának a lényegét. A vezetőnek két dolgot kellene megértenie. Az egyik az, hogy az adatbázis-kezelő rendszert mint szoftvert nem szükséges ismernie ahhoz, hogy jól megépített adatbázist készíttessen a fejlesztőkkel, és ezért nincs semmi oka a tartózkodásra. A másik az, hogy az ismeretekhez viszont jobban kell értenie, mint akár magának a fejlesztőnek, és ezért jogosak az aggályai, ha járatlan azoknak az általános elvi elrendezésében.

Ennek és a következő cikk részletnek az a célja, hogy megpróbálja egyszerűen összefoglalni az adatbázis amúgy bonyolult lényegét, és ezzel eloszlassa az említett aggályokat.

## Egyed és tulajdonság

Most egy rövidke „nyelvtanóra” következik. Ezen nem kell meglepődni. Az ismeretek közlésének a legfontosabb eszköze a természetes – írott és/vagy beszélt – nyelv. Ezért a nyelvtnak nagyon is sok köze van az adatbázisokhoz, amint az hamarosan kiderül.

(Csak érdekességképpen említem, hogy a hetvenes években az ismeretek alapvető tárolási egységét – a rekordot – egyes környezetekben „mondanak”, magát az elemi tárolt ismeretet – amit az előző részben adattételnek tituláltam – „szónak” nevezték. Tehát a vevőre vonatkozó ismeretek teljes sora egy „mondan”; a vevőkód, vevőnév stb. adattétel pedig egy-egy „szó”.)

Annak szemléltetéséhez, hogy nyelvtani alapokon miként érthető meg az adatbázis lényege, vegyük példának a következő két hétköznapi mondatot:

A BMZ 873 rendszámú gépkocsi / típusa Lada.

Az FGS 802 rendszámú gépkocsi / típusa Ford.

A kijelentő tőmondatokban van alany és állítmány. Mindkettő további két részre oszlik. A „BMZ 873 rendszámú gépkocsi” alanyban az ún. legközelebbi nem [latinul: genus proximum] a gépkocsi, a megkülönböztető jegy [latinul: differentia specifica] a BMZ 873 rendszámú. A mondatokban nem könyvekről, személyekről, számlákról esik szó, hanem gépkocsikról. Nem tetszőlegesekről, hanem a megadott rendszámok által meghatározottakról.

Mármost azt az állapotaitól függetlenül létező dolgot, izét, valamit, amit ismeretekkel akar valaki leírni, az informatikában egyednek nevezik. A konkrét, a valós egyedekben közös vonásokat fedezünk fel, ezért azokat egyed típusokba soroljuk. Ilyen egyed típus a gépkocsi, de más példa esetén ilyen lenne a könyv, a személy, a számla is. A besorolás után az adott típusba tartozó jelenséget annak egyed-előfordulásának hívjuk. A BMZ 873 rendszámú dolog a gépkocsi egyed típus egyéki előfordulása. Adott környezetben és adott időpontban az egyed típus az előfordulások meghatározott halmazával rendelkezik. Például az X. biztosítónál más ez a halmaz, mint az Y. biztosítónál, és mindkettőnél naponta változik. (NB.: A fentebbi „állapotaitól függetlenül” kitétel arra vonatkozik, hogy a gépkocsi mint egyed lényege nem módosul attól, hogy átfestik, kárt szenvedett, tulajdonosa megváltozik stb.) Vegyük észre, hogy a mondatok alanya eleve kijelöli az egyed típust (legközelebbi nem) és annak vonatkozó előfordulását (megkülönböztető jegy), tehát azt az ismeretekkel leírt objektumot, amiről szó van. Ezért úgy gondolom, hogy az egyed fogalom megértése nem okozhat nehézséget.

Az állítmány analóg módon szintén két részből áll. Az első mondatban a típusa a legközelebbi nem, a Lada pedig a megkülönböztető jegy. A példamondatokban nem a kocsi színéről, súlyáról stb., hanem a típusáról van szó. Az elsőben ez a típus Lada – és nem Opel.

Az informatikában tulajdonságnak hívjuk azt a sajátosságot, vonást, jellemzőt, amivel az egyedeket le akarjuk írni. A típus egy tulajdonságtípus, a Lada egy tulajdonság-előfordulás, amit tulajdonságértéknek hívunk. A tulajdonságtípus adott környezetben és időpontban az értékek meghatározott halmazával rendelkezik. A mondat állítmánya utal a tulajdonságtípusra (legközelebbi nem) és annak vonatkozó értéké-

re (megkülönböztető jegy). Úgy vélem, hogy ebben az első megközelítésben a tulajdonság megértése sem jelenthet problémát. Az egyeddel és a tulajdonsággal kapcsolatos tényezők együttesét az 1. ábra mutatja.

1. ábra

**Az ismeret négy dimenziója**

*Gépkocsi*

Rendszám	Típus
BMZ 873	Lada
FGS 802	Ford

Az egyedtípus/-előfordulás, tulajdonságtípus/-érték az ismeret úgynevezett négy alapidimenziója, ami táblázatos formában is szemléltethető. A táblázat neve utal az egyedtípusra. A tábla sorai az egyed-előfordulások, oszlopai a tulajdonságtípusok. A sorok és az oszlopok találkozásánál találhatók a tulajdonságértékek. Az első dimenzió – az egyedtípus – akkor mutatkozna meg pregnansabban, ha lenne egy másik – például TULAJDONOS – táblázatunk is.

Mármost mindennapi közléseink nem csak tömondatok formáját öltik. Lehet bennük több állítmány illetve tárgy, jelző is. A következő két mondat tartalma lényegileg azonos:

A BMZ 873 rendszámú gépkocsi / típusa Lada és színe bordó.

A BMZ 973 rendszámú / bordó gépkocsi típusa Lada.

Az állítmány, a jelző stb. mind egy-egy tulajdonságra utal. A fenti közléseket formálisan a 2. ábra mintájára tükrözhetjük.

2. ábra

**Egyedek és tulajdonságok**

*Gépkocsi*

Rendszám	Típus	Szín	...
BMZ 873	Lada	Bordó	...
FGS 802	Ford	Bordó	...

Nem nagyon téved az, aki a 2. ábrán egy olyan mini adatállományt vél felfedezni, aminek két rekordja (sora) és három adattétele (oszlopa) van. (NB.: A „...” azt mutatja, hogy van több is, de azok egyelőre nem érdekelnek bennünket.) A részleges tévedés abban rejlik, hogy amennyiben a hétköznapi mondatok és a rekordok közötti összefüggések ennyire egyszerűek lennének, akkor nem volna szükség adatbázistervezésre. Ez az ábra még nem tudja jelezni, hogy mely

pontokon lépnek be a tudatos megfontolásra készítő tényezők. Az esetleges problémákra majd a következő passzusban és azt követően térek ki.

## Azonosító

Minden ismeret – és így szükségszerűen minden adatbázis – az általunk elképzelt egyedek és tulajdonságok együttesén alapul. Az egyed és a tulajdonság két értelemben is relatív fogalom. Egyrészt rajtunk múlik, hogy egy jelenséget egyedként és/vagy tulajdonságként akarunk-e szemlélni. Például a „szín” lehet a gépkocsi egyik tulajdonsága, de lehet olyan önálló jelenség – vagyis egyed – is, amit saját ismeretekkel akar valaki leírni. Mondjuk a biztosítónál azért, hogy a színnek a balesetekre gyakorolt hatását is elemezhessek. Másrészt az egyedekről nem tudunk anélkül beszélni, hogy ne azok tulajdonságára hivatkoznánk. Ezért minden egyednek kell, hogy legyen egy (vagy több) olyan tulajdonsága, amellyel a jelenséget kölcsönösen és egyértelműen be tudjuk határolni. Vagyis amely minden egyed-előfordulásra más-más értéket vesz fel. Példánkban ilyen jellemző volt a rendszám, amely a gépkocsiknak a helyettesítőjeként, reprezentánsaként szolgált.

Az egyed-előfordulások egyedi behatárolására alkalmas tulajdonságtípust azonosítónak nevezzük. A logika törvényei szerint az azonosító kétféle lehet: nominatív (név szerinti) és deskriptív (leírás alapján).

- *Nominatív* az azonosítás akkor, ha a dolgot „néven nevezzük”, ahol a „név” alatt nem mindig tulajdonnevet kell érteni. A logika szabályai szerint például a rendelésszám is név, hiszen ha megadjuk annak értékét, akkor ki tudjuk választani a megfelelő rendeltést. Ilyen értelemben név volt a személyi szám is, ami tökéletesen alkalmas volt a személyek egyedi behatárolására. Velük szemben nem tekinthető jó „névnek”, vagyis nominatív azonosítónak a rendszám. Azért nem, mert annak értékei csak korlátozottan – Magyarországon és adott időpontban – egyediek. Például az FGS 802 rendszám némi készpénzért átörökíthető lenne a következő kocsimra is, és ez komoly zavarokat okozna az azonosításban, mondjuk a régi kocsim után fennmaradó tartozásaim rendezésében.

- Ha a nominatív azonosítás lehetetlen, akkor két utat választhatunk. Az egyik az, hogy „névként” felveszünk egy új mesterséges tulajdonságot. A személyek vonatkozásában ilyen manapság a TAJ-szám, aminek a használata viszont korlátos. A másik az, hogy deskriptív azonosításhoz folyamodunk. A személyi szám és a TAJ-szám hiányában a személyeket a leíró tulajdonságok sorával – név, születési dátum, hely stb. – próbáljuk beazonosítani. Ez sem biztonságos megoldás, jóllehet ma már a névváltoztatás nem gyakori.

A megfelelő azonosító kiválasztása nem könnyű feladat, mivel nemcsak az egyértelműség, hanem a

kényelem is követelmény. Például a gépkocsinál az alvázsám megfelel az első igénynek, de a 24 karakterből álló jelsorozat kezelése minden, csak nem kényelmes. Ráadásul az azonosítóra az egyedi behatároláson kívül más szerep is hárul (lásd alább a kapcsolatot) és így szerintem a célszerű azonosító megtalálása az egyik legkomolyabb informatikai kihívás. Az azonosítónak ugyanis térben és időben stabilnak kell lennie, aminek az ellenkezőjére csak egy példát említek.



A kérdéses azonosító nem jól szolgálta a célját, mert állandó változása miatt a valós jelenséget nehéz volt nyomon követni.

Ezt a problémát nagyon komolyan kell venni, mert a rossz ügyintézésnek sok esetben a rosszul megválasztott azonosító az oka!



Régebben a biztosítási szerződéseim számában mint azonosítóban szerepelt a kötvényemet kezelő fiók megjelölése is. Mármost fiókokat összevonnak, megbontanak; ha elköltözöm, a kötvényemet fiókok között átadják stb. Tehát a kérdéses azonosító nem jól szolgálta a célját, mert állandó változása miatt a valós jelenséget – a kötvényt – nehéz volt nyomon követni. Ezt a problémát nagyon komolyan kell venni, mert a rossz ügyintézésnek – általában az ismeretek el- és összekeveredésének – igen sok esetben a rosszul megválasztott azonosító az oka!

### Az első absztrakció gondjai

Az egyedabsztrakció nem könnyű informatikai feladat. Az informatikában extenzióknak nevezik az egyed típus fogalmi kiterjedését, ami parlagian szólva azt jelenti, hogy mi mindent óhajtunk az egyed típus körébe tartozónak tekinteni. Tegyük fel, hogy járműbiztosításokról van szó. E biztosítás szempontjából bizonyára nem tekinthető járműnek – holott a valóságban az – mondjuk az önjáró cséplőgép. Ezért tehát el kell könyvelnünk, hogy a hétköznapi és az informatikai fogalmaink nem azonosak.

Ugyanakkor a kismotor biztosítható ezzel a módozattal, tehát az gépjármű, ámde olyan, aminek nincs se rendszáma, se alvázszáma. Mivel fogjuk a kismotorokat reprezentálni, vagyis azonosítani? Rájuk nézve mesterséges azonosítóértékeket fogunk kiadni, tehát a valóságtól el fogunk rugaszkodni, és az ilyen természetellenes kényszerű megoldás mindig bajokat

okoz. A vezetőnek ügyelnie kellene arra, hogy a fejlesztők akkor is hajlamosak az örült absztrakciókra – a mesterséges adatok tucatjainak a bevezetésére –, amikor arra nincs is valós kényszer. Ezzel a rendszert bonyolítják; a felhasználó számára érthetlenné tesszik; végeredményben pedig az adatbázis sokkal „drágább” lesz az indokoltnál.

A tulajdonságabsztrakció is komoly informatikai feladat. Az informatikában intencionak nevezik a tulajdonságtípusok fogalmi kiterjedését, ami egyszerűen szólva azt jelenti, hogy a jelenségek milyen tulajdonságait tartjuk fontosaknak. Például a gépkocsit jellemzi annak hossza, de ez az adat nem szerepel az én biztosításomban, amiből arra következtetek, hogy a biztosító ez az ismeret nem érdekli. Az pusztán a felhasználó magánügye, hogy milyen tulajdonságokat köt az egyedekhez. Az viszont már az informatikus dolga, hogy törődjön a stabilitással és az egyértelműséggel.

Ellenpéldaként említhetem magát a rendszámot. Az olvasó most már nyilván tudja, hogy a példamondatokban magán-személygépkocsiról volt szó. Ám a rendszámok önmagukban ezt azért nem árulták el, mert nem kötöttem ki, hogy mai és magyar kocsiról beszélek! Nálunk a rendszám értékei hol utalnak implicit módon a jármű valamilyen sajátosságára, hol nem. Tehát informatikai szempontból a rendszám tökéletesen kaotikus – annyi más hétköznapi adatunkhoz hasonlóan. Persze az nagyon praktikus, ha a rendszámból felismerhető a mentő, a busz, a stb. kocs, mert különben valaki összetévesztené azokat mondjuk egy vízibiciklivel...

Az ilyen és hasonló „zseniális” és „konceptiózus” adatokkal sok bajom van. Egyrészt az, hogy a rossz absztrakció bonyolult – tehát hibáknak kitétt – programokhoz vezet. Ha a rendszám V-vel kezdődik, nem más betűvel folytatódik és magyar, akkor..., viszont ha nem magyar... Másrészt az adatok redundánsak lesznek. Például a „BU” rendszám utal arra, hogy a gépkocsi a BKV birtokában van, ami azért fontos, mert a tulajdonos adat ugyanezt teszi. Harmadrészt nem is a távoli jövőben majd jön az újabb „konceptió”, amikor az összes régebbi programot át kell írni a korábbi feltételezések megváltozása miatt. Az implicit ismeretekből fakadó csacsiságokat jól szemlélteti az én esetem. Alig másfél éve történt, hogy igazoltattam a rendőr. Rendszámtáblámra nézett – „BM...!” – és megkérdezte, hogy kolléga vagyok-e. Csak azután firtatta, hogy ittam-e...

Az adatbázis-építés egyik legnagyobb problémája, hogy a fejlesztők szolgálaián átveszik az adatbázisba a mai papírok – bizonylatok, nyilvántartások, kimutatók – adatait anélkül, hogy az azok által elrejtett valós információk szándékot, mélyebb ismereti lényegét elemeznék. Erre a jelenségre azért érdemes figyelni, mert papír adathordozóink informatikai szempontból iszonyatosan rosszak, tehát... Egy mulatságos és egy szomorú eset szemlélteti a gondokat.

Egy pályázati űrlapon 5-10%, 10-15% stb. „dobozkát” kellett kiiktatni, ahol a százalék valamilyen

saját részarányt mutatott. Akadt, aki több dobozt is kiikszelt; más nem tudta, hogy hová tegyen ikszet a 10% esetében; a fejlesztő pedig felvett Részarány-, Részarány- stb. nevű hat darab (!) adattételt, holott itt nyilván egyetlen adat különböző értékeiről van szó.

Egy szöröncsétlen kollégámat kipenderítették egy több ezer kocsit üzemeltető intézménytől, mert az ikszedik nekifutás után is rossz típus szerinti kimutatást készített a kocsikról. Hát persze! Ő a könyvelési papírokból vette át a „típus” adatot, ami a főmérnöknek természetesen nem tetszett, mert a főkönyvelő és a főmérnök számára más informatikai lényeg volt a „típus”.

Az adatbázis építése nem ott kezdődik, hogy a papírok adatait átmásoljuk a számítógépre, hanem ott, hogy feltárjuk a fogalmakat és azoknak a valósággal való összefüggéseit. Például az olvasó nyugodtan a szememre vehetné, hogy a Lada nem típus, hanem márka, gyártmány („make”), modell stb. Közléseink semmit sem érnek, félrevezetőek, ha nem egyezünk meg a fogalmak alapvető jelentésében. Amint az előző példa mutatta, ez a megegyezés nem is olyan egyszerű. Azért sem az, mert maguk az ismeretek végső felhasználói is képtelenek tiszta és stabil ismereti elrendezésekben gondolkodni. Emiatt hétköznapi adataink egy sor rendszerezetlen, nem eléggé átgondolt, implicit és éppen emiatt menedzselhetetlen ismeretet hordoznak. Például a biztosítás adatai között szerepelt egy „terület” nevű valami. Ez hol egy települést, hol egy ügynököt, hol egy bejárési körzetet jelentett, olykor pedig egy sorszámmal töltötték fel csak azért, hogy ne legyen üres...!

Szakmai körökben a számítógépet „Gigo”-nak – garbage in, garbage out – becézik. Ennek irodalmi fordítása: „szemét be, szemét ki”, de mi nem ezt alkalmazzuk, bár az „sz” betű a mi szóhasználatunkból sem marad el... Az eleve rosszul megfogalmazott – mondjuk csak ki bátran: összetákolt – adatbázisból sok jóra nem számíthatunk. Ezért sóhajtott fel így az anonim szerző: „Adatunk már van rengeteg, de a tudásunk mit sem gyarapodik.”

## Kapcsolat

Az adatbázis leginkább abban különbözik a másféle ismeretszervezési módoktól, hogy abban lehetőség van az egyedek közötti viszonyok meghatározására is. Vegyük csak alapul a következő két példamondatot:

A BMZ 873 rendszámú gépkocsi / tulajdonosa H. B., aki Budapesten lakik.

Az FGS 802 rendszámú gépkocsi / tulajdonosa H. B. H. B. Budapesten lakik.

Hétköznapi közléseinkben összetett mondatokat is használunk, illetve a gondolatainkat egymásba fűz-

zük, azaz egyik mondatunk a másik folytatásaként szolgál. Az első mondatban továbbra is egy gépkocsiról van szó úgy, hogy az állítmány utal annak sajátosságaira. Viszont a második mondat már jól mutatja, hogy valójában nem egy, hanem két jelenségről folyik a diskurzus: egy kocsiról és egy emberről mint tulajdonosról. Az adatbázisokhoz nem igazán értők ezt a különbséget nem veszik észre, és a 3. ábra szerint gondolkodnak.

3. ábra

### Téves szemléletmód

*Gépkocsi*

Rendszám	Típus	Szín	Tulaj	Lakik	...
BMZ 873	Lada	Bordó	H. B.	Budapest	...
FGS 802	Ford	Bordó	H. B.	Budapest	...

Ez a felépítés azért téves szemléletű, mert a gépkocsi és a tulajdonos két különböző valós jelenség, és ezért azokat az adatbázisban két eltérő egyedtypusként illenék tükrözni. Nem a „szépségről” van itt szó, hanem nagyon is gyakorlatias megfontolásról, méghozzá a pénzről. Ha egy vállalatnak ezer kocsija van, akkor ezerszer fogják tárolni a nevét és a címét. Ha a tárolás többszörös, akkor az adatrögzítés, az adatbevitel és az adatkezelés is az. Mindez pedig sokszoros kiadást jelent az egyszeres helyett. Am nemcsak az ilyen közvetlen költségekre kell figyelni, hanem a közvetettékre is.

Nem tudom, hogy a MATÁV-nál rólam hány kimutatást vezetnek, de kettőt legalább. Érdekes módon a számlát mindig megkapom a lakcímemen, viszont a tudakozó még ma is azt a címet adja meg az érdeklődőknek a jó helyett, aminek a korrekcióját már hússzor kértem. Kérésemnek lett is foganatja: ma már a telefonszámom is rosszul szerepel a telefonkönyvben. Vajon milyen „adatbázisa” lehet a MATÁV-nak és mennyibe kerül az – nekem?

Visszatérve a fenti példára, ha például elköltözöm Pestről és több kocsim is van (ami persze nem igaz), akkor több helyen kellene átírni a lakcímemet, de arról természetesen el fognak feledkezni. Az adatbázis a többszörösség miatt inkonzisztens állapotba fog kerülni. Ezért senki se csodálkozzék azon, ha helyes és téves címzésű leveleket is kap. Az alapvető ok igen egyszerű: a szoftverzszenik a fenti módon tervezték meg az „adatbázist”. Kérdezzék csak meg a pénzügyeteket, hogy hány függő pénzügyi tételük van az ügyfelek hibás adatai miatt!

Az adatbázis szíve, lelke, veleje a kapcsolat, azaz két egyedtypus logikai/tartalmi viszonya. Ennek a tényezőnek is két szintje van. A tulajdonos és a gépkocsi között kijelölhető a „tulajdonosa” nevű kapcsolat-típus, ami a kapcsolat-előfordulások időben és térben



adott halmazával rendelkeznek. Példánk esetében a „BMZ 873 tulajdonosa H. B.” és az „FGS 802 tulajdonosa H. B.” a két kapcsolat-előfordulás. A hétköznapi mondatokban a kapcsolatok úgy érthetők tetten, hogy az egyik mondat(rész) állítmányát a másik mondat(rész) alanya. Mindez pedig a 4. ábra módjára tükrözhető.

4. ábra

Helyes szemléletmód				
Gépkocsi				
Rendszám	Típus	Szín	Tulaj	...
BMZ 873	Lada	Bordó	H. B.	...
FGS 802	Ford	Bordó	H. B.	...

Tulajdonos		
Tulaj	Lakik	...
H. B.	Budapest	...
T. GY.	Győr	...

Vegyünk észre két dolgot. Az egyik az, hogy a 4. ábra két állománya nem tartalmaz már redundanciát, mert elég egyszer tárolni a tulajdonosok lakcímét. A két tábla között az egyik azonosítójaként szolgáló tulajdonság (Tulaj) teremt kapcsolatot két irányban úgy, hogy ki lehet keresni a kocsi tulajdonosát és meg lehet mondani, hogy a tulajdonos melyik kocsikat birtokolja. A másik az, hogy ez a megoldás több-letinformációk tárolását és kezelését teszi lehetővé. A T. GY. tulajdonos – mint ügyfél – adatai akkor is tárolhatók és kezelhetők, ha az adott időpontban még vagy már nincs kocsija. A 3. ábra megoldása ezt nem teszi lehetővé, mert a tulajdonos adatai csak a kocsi által létezhetnek. Ha nincs kocsi, nincs ügyféladat sem.

Mindezek után a fentebbi kitételeim egyikét így kell pontosítanom: Minden ismeret – és így szükség-szerűen minden adatbázis – az általunk elképzelt egyedek és tulajdonságok együttesen alapul úgy, hogy egyes tulajdonságok két egyed között teremtenek kapcsolatot. Ezek szerint – első megközelítésben – az adatbázis nem más, mint egyedeknek, azok tulajdonságainak, illetve kapcsolatainak a szervezett együttese. Szervezett – azaz tudatosan, komoly elemzések után kialakított, alaposan átgondolt rendszer. Az adatbázis-tervezés – amiről lesz még szó a sorozat további részeiben – egy igen komoly tudományág az informatikai diszciplínán belül, amihez sajnos még a szakemberek sem nagyon értenek. Ami azért roppant nagy baj, mert az adatbázis-tervezés az információkkal való gazdálkodás alfája és ómegája.

\*\*\*

Mondanivalómat azzal kezdtem, hogy az információs rendszerek célszerű kialakításához mindeneke előtt az „ismeretek ismeretére” lenne szükség. A vezetőnek nincs szüksége a szoftver, az adatbázis-kezelő rendszer ismeretére. Viszont szerintem elengedhetetlen, hogy értsen magához az adatbázishoz. Legalábbis

olyan szintig, hogy meg tudja állapítani, vajon az általa alkalmazott informatikai fejlesztők értenek-e az adatbázishoz. Merthogy azt nem teszik.

Nemrégiben voltam tanúja egy szomorú esetnek. A vezetés adatbázist akart, és annak elkészítésére felbérelt három programozót. Többek között ügyfelekről, bankszámlákról, devizaáramlásokról stb. volt szó.

Megnéztem – csak úgy, szívességből – az adatbázistervet. A fejlesztők még azt sem tudták, hogy egy cégnek több bankszámlája lehet; a devizának nem fix az ára; a fordulónapról még hírből sem hallottak stb. Mire mindez kiderült, a cég már elköltött pár mil-

liót az „adatbázisra”, és megkezdtek a programozást... Vagyis a végletesen és végzetesen rosszul meghatározott ismeretek bedrótozását a mindennapi eljárásokba.

Más. Legnagyobb légiforgalmi vállalatunk „informatikai” vezetője – ifjú zseléhajú, ahogyan azt a számítástechnikus öregarcik mondják – szemöldökét ráncolta, amikor valaki beajánlott neki adatbázis-tervezési célokra. Két hónap (!) múlva kaptam tőle egy udvariatlan levelet. Ha valamit akarok – sic! (én nem akartam semmit, engem szoktak megkérni dolgokra) –, akkor közöljem velem a programterveimet és adjam át a forráskódokat egy héten belül. Az ifjú titán hallatlanul érthetett az információs rendszerhez, ha egy adatbázis elvi tervét összetévesztette pár konkrét programsorral. Hát körülbelül itt állunk az információmenedzselés terén...

*Szerzőnk a közgazdaság- és informatikai tudományok kandidátusa*

## HALÁSZ

**BIZTONSÁGTECHNIKAI ÉS KERESKEDELMI KFT.**

1143 Budapest, Gizella út 42-44.

Telefon: 163-3023, 183-2933. Fax: 183-2933

## ÜZLET ÉS BEMUTATÓTEREM

1055 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 78.

Telefon: 112-7480/114-es mellék

# Gyengülő piacvédelem, a versenyképesség próbája 1997-ben

*A magyar agrárgazdaság küll- és belpiaci versenyképessége soktényezős változóként értelmezhető. Általánosan elterjedt nézet, hogy ökológiai adottságaink, tradícióink, munkakultúránk, termelési tapasztalataink, ráfordítási szintjeink (mint a földár vagy a munkabér) és a termelés üzemméretei egyfajta versenyelőnyt biztosítanak számunkra. A komparatív előnyök azonban a nemzetközi porondon dúló nyílt és burkolt diszkrimináció és az azt kiegészítő támogatási verseny miatt tisztán, valójában soha nem érvényesültek. A GATT-megállapodás némileg mérséklte ezt a hatást, de az igazi áttörésre még legalább 1999-ig várni kell.*

Ismeretes, hogy Magyarország igen sokszínű agrártámogatási rendszer működtetésével óvta eddig és kívánja óvni a jövőben is a hazai agrártermelést. A cél valamilyen szinten felvenni a versenyt az agrárgazdaságukat tőlünk lényegesen intenzívebben támogató országokkal. Nettó támogatottsági szintünk azonban lényegesen alacsonyabb, mint riválisainknál, illetve nyugat-európai kereskedelmi partnereinknél. A 11%-os PSE (termelői támogatási egyenérték) mutatónk negyede, ötöde az EU átlagának.

A támogatások tehát értékviszonyokat torzít, ezen keresztül pedig versenyképességet javító beavatkozások, és a mindenkor mértéktől függ, hogy kioltják-e vagy csak csökkentik az említett komparatív előnyöket, netalántán túlkompenzálva azokat, elorsvasztják az alacsonyabb támogatottságú, de előnyösebb környezeti feltételek között folytatott termék-előállítás. (Túlzás nélkül állítható, hogy ez az a pont, ahol érdekeltté válhatunk az EU-hoz való csatlakozásban, hiszen az EU egységes belső piacán, azonos nagyságrendű támogatások esetén, reményeink szerint jobban felszínre kerülhetnének komparatív előnyeink. Kérdés azonban, hogy az

EU teljes jogú tagjává válva az olcsóbb munkaerő vagy alacsonyabb földár, melyek jelenleg még valóságos versenyelőnyt jelentenek számunkra, megmaradnak-e, vagy elporladnak a status quo új keretei között.)

## A védettség aranykora

Az agrárgazdaság 80-as évekbeli importszabályozására a vámokon túl a diszkrecionális hatósági importengedélyezés és a fogyasztási cikkek beáramlását értékkerekek között tartó, ún. fogyasztásicikk-globálkvóta szolgált. Az évtized vége felé beindult importliberalizáció elsősorban az ipari termékkört érintette, a mezőgazdasági termékek esetében pedig – az agrárlobby erős nyomásának köszönhetően – túlnyomórészt csak az itthon nem termelt termékekre, a nem élelmiszeripari feldolgozásra szánt produktumokra, illetve főként egyes kevésbé jelentős agrártermékekre vonatkozott.

Rövidlátó gondolkodás érvényesült, miszerint amiből éppen akkor nem volt hazai termelés, azt kell liberalizálni. Jóllehet, akkoriban a KGST-vel fémjelzett „keleti” kvázi piac törvényszerűségeinek ismeretében és az itthoni tervgazdálkodás következtében sem lehattünk volna biztosak abban, hogy kínálatunk – választék és minőség tekintetében – adekvát a fizetőképes kereslettel, vagy ami ennél is komolyabb kérdés, hogy az értékrendek változása új és differenciáltabb igények felszínre kerülésével jár, melyek kielégítése piacot jelenthet egykor a hazai termelés számára, és oktanalog a konkurenciát előnyhöz juttatni addig, amíg a hazai termelés versenyképessé nem válik.

Ennek az átgondolatlan és félreértelmezett liberalizációnak tudható be, hogy a rendszerváltás idején, majd az azt követő években a termelés és feldolgozás terén sok új vállalkozás kibontako-

„  
Magyarország igen sokszínű  
agrártámogatási rendszer  
működtetésével óvta eddig  
és kívánja óvni  
a jövőben is  
a hazai agrártermelést.

◆  
Rövidlátó gondolkodás  
érvényesült, miszerint amiből  
éppen akkor nem volt  
hazai termelés,  
azt kell liberalizálni.

”

zását korlátozta vagy tette lehetlenné az importtal szembeni piacvédelem alacsony szintje és az általános kormányzati hozzáállás, hogy a liberalizáció, a szabadkereskedelem irányába történő elmozdulás együtt jár a kereskedelem szabályozási terének szűkülésével, sőt, a szabályozás szükségességének tagadásával. Ez komoly hiba, hisz jórészt e hozzáállásnak „köszönhető” az EU-val kapcsolatos agrártermék-kereskedelem 90-es évekbeli alakulása, exportunk stagnálása és importunk növekedése. Vagyis a magyar piac gyengébb gátakat állított, rossz hatékonysággal működtette az ellenőrzést, részleges és lassú volt az intézményrendszer.

Emellett nem törődött eléggé a fogyasztók értékítéletének alakításával, a hazai termékek iránti kereslet fokozásával, a marketingeszköztár okszerű alkalmazásával, a tisztességes konkurenciaharcra.

Ezzel szemben partnereink a szabadkereskedelmi megállapodások kiterjesztésével egy időben nagyobb súlyt helyeztek a szabályozási technikák finomítására és a szabályozást segítő infrastruktúra hatékony működtetésére.

## A 90-es évek eleje

A belső piac védelmének túlbiztosított rendszerét 1990–92 között a túlfűtött importliberalizálás váltotta fel. Sajátos halmozódás figyelhető meg a belső piac védelmét negatívan érintő intézkedések kapcsán, így a támogatások drasztikus leépítésével párhuzamosan egyoldalú, mondhatnánk viszonzást nem is igénylő importliberalizáció zajlott, miközben válaszlépések nélkül maradt a forint erőteljes felértékelődése. Gyakorlatilag önként, az eminens tanuló szerepében tetszelegve, idő előtt mondtunk le az EK Társulási Megállapodás és a GATT-megállapodás során áruba bocsátható korlátainkról, egyoldalúan fosztottuk meg magunkat alkupozíciónk leghathatósabb eszközeitől.

Ez az a korszak, amikor a rubelelzsámolású piacaink összeomlanak (NDK beolvadása, SZU megszűnése), az életszínvonal csökken, az infláció elszabadul, és e folyamatok végveszélybe sodorják az ún. keleti piacoknak kitett élelmiszeripari szakágazatokat (mint a tartósítóiipart, a hús- és baromfiipart és a boripart), valamint ezek alapanyaggyártóit. A válságra máig is vitatható erejű terápiás kezelést nyújtott a „csődtörvény”. A kialakult csődhullám maga alá temetett rekonstrukción átesett, de piacukat veszített kapacitásokat éppúgy, mint a minőségi állatállomány színe-javát. Felhalmozódott, eladhatatlan készletek kerültek a hitelezők kezébe

”  
Felhalmozódott,  
eladhatatlan készletek kerültek  
a hitelezők kezébe  
és jutottak gazdasági kalkulációkat  
mellőzve, olcsó pénzen külföldre,  
miközben itthon  
a liberalizálás következtében  
megugrott az élelmiszerimport.  
A védelem gyengülése általános  
jelenség volt  
a 90-es évek elején.  
”

és jutottak gazdasági kalkulációkat mellőzve, olcsó pénzen külföldre, miközben itthon a liberalizálás következtében megugrott az élelmiszerimport. Példaként említhető a mintegy 40 millió dollár nagyságrendet elért tejtermékimport, mely az éppen privatizálás előtt álló hazai tejipar valóságos konkurensévé vált a honi piacon.

A védelem gyengülése általános jelenség volt a 90-es évek elején, a versenytől azonban mégis megkíméltek néhány speciális, nemzetgazdasági szempontból lényegesnek tartott ipari területet. Ilyennek bizonyult példának okáért a vaskohászat. A kohászat mai állapotán látható, hogy a négy-öt évig tartó piacvédelem ellenére sem sikerült

eredményekkel kecsegtető szerkezetváltást, hatékony struktúrapolitikát megvalósítani. (De ilyen helyzetbe került az akkor már egyedül maradt műtrágyagyár, a Péti Nitrogénművek is.)

Talán túlzott általánosítás, de ezekre az esetekre feltehetőleg igaz, hogy akit nagyon megvédenek, az nem védekezik.

Külön elemzés tárgya lehetne a vámpótlék szerepe, amelyről azonban ehelyütt állapítsunk meg csak annyit, hogy ambivalens érzelmeket váltott ki a termelők körében. A vámpótlék drasztikusan csökkentette a hazai piacon nem előállítható termékeket importáló cégek nyereségét, még akkor is, ha azok magyarországi piaca 1995-ben bővült. Megszaporodott vámmérséklési, illetve vámpótlék-elengedési kérelmek jelezték a Vámtarifa Bizottság szintjén azt, hogy a vámpótlék drasztikus adminisztratív eszköz, és azokat sújtja leginkább, akiket más kormányzati eszközökkel éppen a termelés fokozására ösztönöztek.

A stabilizációs csomag részeként két évvel ezelőtt bevezetett vámpótlék 1997 közepi megszüntetése, a statisztikai illeték felszámolása, a GATT-vámok kötelező mérséklése és az EU, EFTA, CEFTA megállapodásokból következő vámmérséklési kötelezettség, továbbá a GATT-megállapodásban rögzített (a belső fogyasztás 3%-a erejéig biztosítandó) piacnyitási, illetve minimális piacrajutást biztosító kötelezettség mind egy irányba mutató következménnyel járnak: folyamatos és elkerülhetetlen importbővülésre számíthatunk.

## Mit lehet tenni?

A nagy kérdés az, hogy kénytelen-kelletlen, vagy önként, eminens tanulóként, netán átgondolatlanul, a liberalizációs folyamatban üzletet, tárgyalási pozíciót nem is sejtő, alkupozíciót nem is érzékelő korszakot követően mit tudunk tenni belső piacaink védelmében.

Néhány agrárgazdasági szempontból jellegzetes esetet, illetve problémamegközelítési aspektust szeretnék röviden vázolni, előrebocsátva természetesen azt, hogy az agrártermékek külkereskedelmi forgalmával foglalkozó egyetlen integrációs megállapodásunk sem tűzte ki célul soha az azonnali és teljes liberalizációt, a korlátok nélküli termékáramlást, az élelmiszerek – kvóták és vámok nélküli – szabadkereskedelmét.

Tehát az egyes integrációkkal és országokkal kötött szabadkereskedelmi típusú megállapodásaink kölcsönös koncessziónyújtások halmazán értelmezhetők. Adunk és kapunk kedvezményeket, annak reményében, hogy piacokat szerzünk, illetve biztosítunk termékeink számára. Ennek révén feltételezhetően növekszik a gazdasági teljesítmény, javul a foglalkoztatás és nő a vásárlóerő is, ami alkalomadtán a viszontkedvezmények révén hazai piacra áramló import élelmiszerek esetében is fizetőképes keresletet indukál.

Az ilyen típusú piacnyitások megállapodások legkomplexebb példánya az egykori GATT-megállapodás, melynek alapfilozófiája a világkereskedelem fellendítése előtt álló akadályok lebontása. Megjelenési formája pedig az ütemezett vámlebontás, a nem vámjellegű kereskedelemkorlátozó intézkedések eltörlése, a protekcionizmus kereskedelmet és a komparatív előnyök érvényesülését torzító hatásának mérséklése.

Ezek azok az elvek, amelyeket sokan az erőviszonyok rögzítésének, az USA és az EU közötti kereskedelmi játéktér – kereskedelmi háború nélküli – biztosításának tartanak. A rendre márpedig nagy szükség van, hiszen a kis országok sem, de kiderült, hogy már a nagyok sem győzik támogatással. Változtatni szükséges az agrárpolitikán, a támogatások szintjét mérsékelni kell, különben öngerjesztő rendszerként kezelhetetlen terméktömegeket, terméktöbbleteket produkál, ami csak állami beavatkozással vonható ki a piacról, az állami garancia nyújtotta biztonság pedig fokozza a termelési kedvet.

A GATT-megállapodás mellett, illetve ma már részben ennek keretén belül az egykoron hét tagállamot számláló EFTA országcsoporttal és a viseigrádi csoport országai-val (CEFTA) is a kölcsönös piacrajutást célzó megállapodásokat kötöttünk. Sőt, ezen megállapodások esetében (lásd CEFTA-megállapodás) az érzékeny termékek kivételével vámmentes és kvóta nélküli nyitásra is sor került 1996-tól. A távlati tervek szerint pedig teljeskörű vámlebontás segítené ezen országok között az élelmiszer-kereskedelmet.

Mivel a GATT-megállapodásban a vámok abszolutizálásába

egyezett bele az egyezményt Marrakechben aláíró 117 tagállam, így valójában redukálódott az importszabályozás eszköztára, szimplifikálódott a védelem.

Mégis, mi maradt az agrártermék-kereskedelem importszabályozása terén?

Több létező és jó néhány potenciális lehetőség áll ma is rendelkezésre annak érdekében, hogy védjük piacainkat, termelőinket a tisztességtelen verseny káros hatásaitól, a protekcionizmus eltérő szintjeiből adódó versenyhátránytól. Ugyanakkor ezt a védelmet nem elvtelenül, a verseny kizárásával vagy ártalmatlanná tételével kell gyakorolnunk, hanem kellőképpen disztinválva, betartva a két- és többoldalú megállapodásainkból adódó, többnyire éppen a piacvédelem szintjét csökkentő, eszközeit szimplifikáló megállapodásokat.

De nézzük lehetőségeinket:

- Maga a GATT-megállapodás ún. green box-a sorra veszi azokat a piacrajutást segítő eszközöket, infrastrukturális beavatkozásokat, amelyek fejlesztését nem hogy korlátozni vagy megtiltani nem akarja, hanem ösztönözni kívánja. A promóció, a marketing, a piaci információs rendszerek, a kereskedelmi logisztika fejlesztése, az élelmiszersegély, a mezőgazdasági kockázatokra szóló, kármérséklést célzó biztosítások, vagy a természeti katasztrófák következményeinek enyhítése stb. – mind szabadon támogatható célok. A hazai termék iránti bizalom fokozásával, ismertségének növelésével szabad és lehet is piacot nyerni belföldön, külföldön egyaránt. E téren az eddig megtett lépések egyáltalán nem lebecsülendők. Ilyen demonstráció a már hagyományokkal rendelkező

FOODAPEST és egyéb termékbemutatók, több élelmiszerfeldolgozó azonos profilú termékeinek közös reklámja és márkavédjegye, illetve ezek bevezetése a hazai piacra, de fontos lépés a kollektív marketingprogram megléte is (lásd bormarketing, gyógyszer- és gyógynövénymarketing stb.), sőt az 1996 őszen megrendezett OMÉK is ezt szolgálja.

- Fontos felismerés, hogy egyre nyitottabbá váló piacunkon csak a fogyasztói igények felkeltésével, garanciák, sztenderdek révén, versenyképes csomagolással stb. biztosítható a magyar termék hazai keresletének fenntartása vagy növelése. Ennek a gondolatsornak intézményes megalapozását jelenti az 1996-os év első felében létrehozott Agrármarketing Centrum, mely hangsúlyosabban az élelmiszerek hazai elismertségének és ismertségének fokozását hivatott elérni, de exportunk fokozását, hagyomá-



Változtatni szükséges az agrárpolitikán, a támogatások szintjét mérsékelni kell, különben öngerjesztő rendszerként kezelhetetlen terméktömegeket, terméktöbbleteket produkál, ami csak állami beavatkozással vonható ki a piacról.



Több létező és jó néhány potenciális lehetőség áll ma is rendelkezésre annak érdekében, hogy védjük piacainkat, termelőinket a tisztességtelen verseny káros hatásaitól.





nyos piacainkon piaci részesedésünk növelését, alternatív piacokon pedig termékeink piaci bevezetését is hivatott támogatni, külpiacra jutási esélyeinket javítani.

• Fontos, de kihasználatlan, potenciális piacbiztosítási eszköz a szociális ételmisszer-ellátás megszervezése, az ezirányú elosztórendszer és hozzáférési



### Konfliktusoktól terhes terület

az ételmisszer-gazdaságban a termelő, feldolgozó, kereskedő érdekellentéte, melynek alapja a jövedelmi lánc szétdaraboltsága.



szisztéma meghonosítása. Az USA-ban 1961 óta működő rendszer amellelt, hogy megszüntette az éhínséget, hatalmas belső piacot teremtett a hazai előállítású ételmisszerek számára. A léptékek érzékeltetése végett érdemes megemlíteni, hogy az USA agrártámogatási büdzséjének felét ma már erre a belső, szociális szempontú piacteremtésre fordítják. Ez a speciális piacnyitás sokat segítene Magyarországon is a termelők biztonságának megteremtésében, a termelési színvonal megőrzésében, az ételmisszer-fogyasztás – fizetőképes keresletképzés révén való – növelésével, de humanitárius aspektusa sem lebecsülendő.\*

### Örökös konfliktus

Konfliktusoktól terhes sajátos területe a piac-, illetve termelővédelem problémakörének az ételmisszer-gazdaságban a termelő, feldolgozó, kereskedő érdekellentéte, melynek alapja a jövedelmi lánc szétdaraboltsága. A piaci szereplők ellenérdekeltsége örök konfliktushelyzet forrása, és a piaci szereplők, jóllehet termékpályák szerint jórészt terméktanácsokba tömörültek, szervezeti rend szerint szövetségek, érdek-képviselői szerveik szintjén is érvényesíteni próbálják (főleg az állammal szembeni) érdekeiket.

Tipikus konfliktusforrás a sertés-termelők és a vágóhidak, húsüzemek érdekellentéte. A sertés ára ugyanis többnyire akkor magas, ha kevés van belőle. A magas felvásárlási árak viszont növelik a termelési kedvet, így megindul az állomány növekedése.

De ha kevés a felkínált árualap vagy úgymond, heterogén a minőség, akkor a feldolgozók többnyire bebizonyítják, hogy mennyivel előnyösebb lenne hűtött fél-disznót behozni például Dániából, hisz az legalább

egységes minőségű, könnyen feldolgozható, és ennek révén megőrizhetőek lennének exportpiacaink. A kiküzdött import természetesen letöri a sertéspiacek árakat, ami csökkenti a sertésstartás jövedelmezőségét, ennek révén a sertésstartási kedvet. Exportra kerülnek a malacok, majd ismét hiány lesz a piacon, ami megint felveri a felvásárlási árakat, és kezdődik minden előlről.

Természetesen ilyen típusú konfliktusok megtalálhatóak a cukorgyárak és a cukorrépa-termelők között csakúgy, mint a búzatermelők és a malomipar, a növényolajipar és a napraforgó-termelők vagy a dohánygyárak és a dohánytermelők esetében. A lényeg, hogy a feldolgozók ahelyett, hogy megszerveznék, koordinálnák a termelőket, biztosítanák a termelői hátteret, inkább a könnyebb ellenállást jelentő átmeneti problémakezelést lehetővé tevő, egyúttal olcsóbb megoldást is kínáló import felé fordulnak.

A piacvédelem direkt eszközeinek vázolt leépülése megállíthatatlan importnövekedést indukálhat, és kétséges, hogy a monetáris politika megmaradt eszközei elégséges védelmi szintet szolgáltatnak a jövőre nézve azok számára, akik nem bírják a hatékonysági versenyt, illetve a konkurenciaharcot.

A privatizáció magas foka, a külföldi működő tőke tartós és aktív jelenléte feltehetőleg segíti a hazai termelés konkurenciaharcban való helytállását, más típusú védelemre azonban nemigen lehet számítani. Az import beáramlásának fékezését – sokoldalú nemzetközi kötelezettségvállalásaink miatt – nem vállalhatjuk fel.

Annak érdekében, hogy az eddig biztatóan javuló kereskedelmi mérleg a nagy importterhelés következtében ne boruljon fel, egyetlen eszköz marad, és ez az offenzívabb exportpolitika.

Ebből a szempontból megszívlelendő az a gondolat, miszerint Magyarországon a szükségleteket (egyensúlyi árakat) meghaladó terméktömeg nem feltétlenül exportminőségű. A gazdasági növekedés beindulásával pozitív irányba mozduló fogyasztás viszont éppen talán ezen okoknál fogva – nem feltétlenül jelenti a hazai termék fogyasztásának fellendülését, hanem elsődlegesen az import számára jelent keresletet. Vagyis a fogyasztás bővülése importigényes folyamat, ami egyértelműen rontja a kereskedelmi mérleget.

Éppen ezért Magyarországon nem választható el egymástól az exportösztönzés és a beruházási, illetve fejlesztési politika (lásd a GATT-WTO belső támogatási, illetve exporttámogatási korlátozások eltérő megítélése).

A cél tehát az, hogy eszközök nélkül, illetve igen korlátozott mozgástérben hogyan lehet modern piacvédelmet és egyezményeinket, vállalásainkat akceptáló exportösztönzési rendszert kialakítani.

Mindezt tetézi, hogy 1998 elején megkezdődnek a csatlakozási tárgyalások az EU-val.

Az elkövetkezendő néhány hónap legnagyobb kihívása tehát az, hogy vajon ki tudunk-e alakítani és be tudunk-e vezetni egy modern piacvédelmi és ex-

\* A szociális ételmisszer-ellátás amerikai rendszeréről lapunkban már beszámoltunk. – M & M 1997/1., 56. old.

portöztönzési rendszert, amely alapul szolgálhatna a csatlakozási tárgyalásokhoz, illetve amelyikre akár hosszú távon is építhetjük a hazai piacvédelmet és exportpolitikát. Még direkterben fogalmazva és belátva azt, hogy az eléggé átgondolatlan liberalizációs lépések következtében idő előtt elvesztett alkulehetőség miatt leszegényedett piacvédelmi eszköztárunk már most sem alkalmas érdemi piacvédelem működtetésére, az EU tagjává válva pedig az egységes belső piacon dúló konkurenciaharc és az abban való helytállásunk határozza meg mozgásterünket, azt kell mondanunk, hogy a defenzív eszközök kora lejárt, éppen ezért az offenzív eszközök alkalmazására kell a hangsúlyt helyezni.

Az offenzív eszközök között pedig az exportöztönzőkön kívül a tőkeimport kínálatbővítő, importcsökkentő szerepvállalását találjuk. Normális és eredménnyel kecsegtető válaszunk tehát a problémára csak exportoldalón lehet, bár az exportöztönzés mai gyakorlata nem lehet kiindulópontja a távlatos gondolkodásnak.

## A jövő agrárpolitikája

Az EU-val folytatott kereskedelem kapcsán három fontos területre kell hogy koncentráljon a jövő agrárpolitikája.

- Egyrészt versenyképessé kell tennie a fő ágazatokban folyó termelést. Itt a versenyképes gazdasági méret kialakítása érdekében a birtokkoncentráció, a hosszú távú bérleti szerződéses rendszer, a bérleti jogviszonyra is érvényessé tett jelzálogrendszer és hosszú távon a hitelezés alapfeltételét jelentő földhitelezési intézet megalapítása fontos teendők, de lényeges kérdés a műszaki-technikai színvonal lényegesen gyorsabb emelése, az integráció széles körben történő terjedésének ösztönzése, a képzési és szaktanácsadási rendszer támogatása csakúgy, mint a hatékonysági küszöb szerinti támogatás megvalósítása.

- Másrészt agrárgazdaságunkon belül is meg kell különböztetnünk a versenyszférát a szociális indíttatású gazdálkodástól. Eltérő és nem egymásra épülő támogatási rendszert kell kialakítani e habitusában, céljaiban egymástól alapvetően eltérő agrártermelés tekintetében. Ma a kedvezőtlen adottságú vidékek agrártámogatása a hatékonysági hátrányok mérséklését tűzi ki célul, egyfajta kompenzációt jelent arra az esetre, ha a normativitás általános elve szerint ezeken a te-

rületeken is ugyanolyan versenyfeltételeknek kitett (értelemszerűen hasonló szerkezetű) agrártermelés folyik. A támogatási rendszer tehát a teljes mezőgazdasági területre vonatkoztatott általános termelési ösztönzést fogalmaz meg, amikor normatív alapokon egalizálja a különböző kondíciójú igénybevevőket, pusztán egyfajta kaptafa-elv szerinti kompenzációval kívánja kárpótolni a termelési feltételekben önhibájukon kívül hátrányban levőket. Ezzel implicite azt sugallja, termeld ugyanazt, mint a jó kondíciójú területeken gazdálkodók, a többlet-ráfordításaidat pedig részben vagy egészben megtérítem. Ez az egy szintre hozás elvét közvetítő támogatási rendszer termelési kényszert közvetít, és nem azt, hogy minden mikro-körzet szabadon éljen az adottságaival, helyi sajátosságaival, és maga döntse el, hogy a kapott támogatást a mezőgazdasági tevékenység sokszínűségének kibontására vagy speciális termelési struktúrák fejlesztésére fordítja, esetleg az adott táj más értékeinek feltámasztására összpontosítja. Egy ilyen szelektív támogatási elv érvényesülése esetén várhatnánk azt, hogy az elmaradott térségek gazdálkodói a környezetet legkevésbé terhelő (az ún. fenntartható fejlődés elméletét valló) termelési szerkezetet alakítanak ki, és ennek révén bázisává válnak a piaci réseket kihasználni tudó, kiegészítő termékeket előállító termelői rétegnek.

- Harmadrészt szelektív ágazati agrárpolitikát kell megfogalmazni, melyhez szelektív támogatási rendszert kell társítani. Ugyanakkor az említett piaci korlátok saját érdekünkben történő akceptálása mellett indokolt lenne:

- főbb piacaink sajátosságait szem előtt tartó marketingmunkát folytatni,

- a kereskedelmi fő irányoknak megfelelő piacrajutási stratégiákat kidolgozni,

- a hosszú távú kereskedelmi hitelezés lehetőségét az agrárpolitikai célok érdekében állítani,

- az exportárualap-előállítás finanszírozását a kereskedelmi bankok bevonásával kidolgozni és a bankoknak nyújtott támogatások révén biztosítani,

- alternatív agrárpolitikát megfogalmazni annak érdekében, hogy szélesíthessük kínálatunkat az Unió által kevésbé diszkriminált termékkörökben, de azon egyszerű oknál fogva is, mert kondícióink (támogatási forrásaink) és lehetőségeink (a GATT-megállapodás szerinti belső támogatások nagyságrendjét, összetételét illetően) korlátozottak.

Ami képességeinket illeti, a nemzeti agrárprogramról folyó



Agrárgazdaságunkon belül is meg kell különböztetnünk a versenyszférát a szociális indíttatású gazdálkodástól.

Eltérő és nem egymásra épülő támogatási rendszert kell kialakítani.



Egyes területeken 7-8 évvel ezelőtt jobb színvonalon álltunk, mint ma. Itt találjuk az oktatásra, kutatásra, a piaci információs rendszerek kialakítására nyújtott támogatásokat.



viták, reményeink szerint, többlettámogatást eredményeznek a műszaki színvonal növelésére, versenyképességünk fokozására a kompetitív termelésben.

Ami pedig lehetőségeinket illeti, meg kell végre értenünk, hogy támogatási céljaink és a támogatások nagyságrendje, különösen ott, ahol a támogatás az adott termékek mennyiségi növelését célozza, erős korlátok közé szorul. A GATT-megállapodás két fő területet kínál az agrártámogatások szintjének fenntartására vagy növelésére. Az egyik terület a közvetlen jövedelemtámogatás (melynek révén mód nyílik a gazdálkodók jövedelembiztonságának javítására), a másik az ún. „green box”-ba tartozó támogatások köre. Ez utóbbira gondolva, a megengedett támogatások között nálunk sok szempontból hiányosan vagy kezdeti állapotban leledző területeket találunk. De az is előfordul, hogy egyes területeken 7-8 évvel ezelőtt jobb színvonalon álltunk, mint ma. Hogy csak néhány területet említsünk, itt találjuk az általános szolgáltatásokat, mint

– az oktatásra, kutatásra, a piaci információs rendszerek kialakítására nyújtott támogatásokat, a minőség-ellenőrzés fejlesztésére, a marketingre, az exportpromóció és szaktanácsadás támogatására adott költségvetési forrásokat,

– fontos, hogy a GATT nem tiltja az export hitelkamat és garancia támogatását, ezért ez kihasználha-

tó lehetőséget jelentene a piacrajutás segítésében és az exporttámogatás kiváltásában.

Összességében a GATT-megállapodás 12-féle mentességi politikát sorol fel a green boxban, így az ágazati agrárpolitika megfogalmazása kapcsán az ebben rejlő lehetőségeket is célszerű lenne kiaknázni. A teljesség igénye nélkül indokolt kiemelni a közösségi marketingprogramokat, az élelmiszersegélyt, mint belső piacnyitási lehetőséget, a gasztronómia és turizmus összekapcsolását, az információs rendszerek fejlesztését, a piaci transzparencia fokozását, a mezőgazdasági termelés diverzifikálásának növelését, a piaci infrastruktúra, intézményrendszer és logisztikai rendszer fejlesztését, a strukturális átalakítást és a regionális fejlesztés ösztönzését, a kutatás, a fejlesztés, az oktatás és a minőség-ellenőrzés támogatását. Hathatós központi kezdeményezések és ágazati programok hiányoznak ma Magyarországon, s ha nem is a nulláról kell elkezdni az építkezést, mint a közösségi marketingprogramok esetében vagy a csoport- és a regionális marketing kapcsán, akkor is érzékelhető a korszakos lemaradásból fakadó hátrány.

Szerzőnk  
az FM Közgazdasági és Informatikai Főosztályának  
tanácsosa

# 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 az eladott példányszáma hónapról hónapra növekszik, s a számítástechnikai havi lapok között tartósan 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.

**Nyomtatott példányszám: 21 000**  
**Megjelenés: minden hónap első péntekén**  
**Egy példány ára: 685 Ft**  
**Éves előfizetés: 6840 Ft**

 **IDG**  
INTERNATIONAL DATA GROUP

**Megrendelés és hirdetésfelvétel:**  
**IDG LAPKIADÓ KFT.**  
**Telefon: 156-8291; Telefax: 156-9773**  
**<http://www.idg.hu/>**

# Politikai marketing – politikusi (meta)kommunikáció

„Ha egy ifjú az istenekkel akar élni, tanítsatok neki filozófiát, de ha emberek között akar boldogulni, tanítsatok neki retorikát.”

(Szókratész)

A marketing-gondolkodásmód és -eszköztár politikai/politikusi alkalmazása a fejlett polgári demokráciákban már évtizedek óta jelentős elméleti és módszertani irodalommal támogatott<sup>1</sup> gyakorlat. Ahogy a piac szervezi jelenleg ezen országok gazdasági – és részben társadalmi – életét, úgy integrálja magába a gondolatok, eszmék, illetve ezek képviselőinek népszerűsítését, „eladását” a marketing – a piac határait már több évtizede átlépett – tevékenységrendszerre.

A hazai politikai gyakorlat is jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt hat-hét évben e téren. Jól megfigyelhető, hogy az első vonalba tartozó pártok, illetve politikusok egyre tudatosabban alkalmazzák a közvélemény hatékonyabb meggyőzése, érvelésük és önmaguk hathatósabb elfogadtatása érdekében a marketing piaci versenyben edződött és e környezettel adekvát eszközeit. Tendenciáját tekintve tehát Magyarországon is a politikai kultúra egyre markánsabb elemévé válik a marketing, ami azonban nem jelenti azt, hogy e szakma nézőpontjából elégedettek lehetünk az elért eredménnyel.<sup>2</sup>

A következőkben először vázlatosan áttekintjük a marketing értelmezésének kiterjesztését és eszköztárának politikai adaptációs lehetőségeit, majd kissé

részletesebben is foglalkozunk az egyik súlyponti technikaként értékelt kommunikációs és magatartási területtel egy viszonylag új megközelítés, az NLP tükrében.

## A marketing útja

Mint közismert, a modern rendszerré szerveződött marketing – amely még kibontakozása helyszínén, az USA-ban is mindössze fél évszázados múltra tekinthet vissza – a versenypiaci koordináció szülötte, s mint ilyen, mindmáig elsősorban a gazdasági szférá-



Az első vonalba tartozó pártok, illetve politikusok egyre tudatosabban alkalmazzák a közvélemény hatékonyabb meggyőzése érdekében a marketing piaci versenyben edződött és e környezettel adekvát eszközeit.



hoz kötődik. A II. világháborút követő gazdasági fellendülés körülményei között igen gyorsan domináns szerepre tett szert a fejlett – helyi és nemzetközi – piacokon működő vállalkozások életében.

Amint viszont a piaci koordináció szabályai – elsősorban a demokrácia és a (viszonylag) szabad verseny – kezdték áthatni a korábban (szinte) kizárólag a bürokratikus és az etikai koordináció által uralt létszférákat, azonnal megindult a marketing térhódítása is a legkülönbözőbb nonprofit és public szektorokban.<sup>3</sup> Mindössze másfél-két évtizedre volt szükség ahhoz, hogy a közszolgáltató monopolszervezetek, számos egyház, alapítvány, a politika, sőt, az állami bü-

<sup>1</sup> Lásd pl.: C. V. Hynes, N. D. Zabriskie: *Marketing to Governments*, Grid, Columbus, 1974.; P. Kotler: *Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1975.; D. L. Rados: *Marketing for Non-Profit Organizations*, Auburn House Publishing Co., Boston, 1981.; C. H. Lovelock, C. B. Weinberg: *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, John Wiley Sons, Inc., New York, 1984.; S. N. Espy: *Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*, Lyceum Books, Chicago, 1993.; B. I. Newmann: *The Marketing of the President: Political Marketing as Campaign Strategy*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994.; P. Kotler, J. Andreasen: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1995.; H. W. Body, Jr. – R. T. Davis: *Marketing Management Casebook (Hatfield Versus Duncan – case)*, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1971.; És egy könyv, amely kifejezetten a marketinggel kapcsolatba kerülő, de más területen dolgozó szakemberek számára íródott: H. G. Elam, N. Paley: *Marketing for Nonmarketers*, American Marketing Association, New York, 1992.

<sup>2</sup> Ezt a folyamatot a hazai szakirodalom – meglehetősen szerény – bővülése kíséri. Lásd pl. a politikai pártok tevékenységének PR-vonatkozásairól: *Public Relations – kísérleti kézikönyv /Harmadik rész/ (szerk.: Sándor Imre – Németh Márta) – BKE/KKF, Bp. 1993.*

<sup>3</sup> Lásd erről részletesebben Orosdy Béla: *Koordináció, piac, marketing*. JPTE Kiadó, Pécs, 1995.

rokrácia nem egy területe is rákényszerüljön ennek a vevőkért folytatott piaci harcban jól bevált eszköztár-  
nak a saját(os) céljait szolgáló igénybevételére.

A marketing kitörését eredeti piaci szerepköréből az tette lehetővé, illetve többnyire kényszerre, hogy a piaci és a nem-piaci szférákban a szükségletfeltárás, a szükségletteremtés és a szükségletkielégítés folyamatai igen hasonló alapokon szerveződnek, és eszköztár-  
ruk is lényegében megegyező. A marketing – mint vezetési szemlélet (gondolkodásmód) és mint a szükségletekkel foglalkozó technikai eljárások együttese – előtt tehát nincsenek szektorális korlátok, átjárhatatlan falak, ellenkezőleg, e tevékenységek sikeres végzéséhez valamennyi szférában lényegében ugyanazokra a módszertani alapokra és tervezési-szervezési megoldásokra van szükség. Tehát ha a nem-piaci szervezet az iránta – ténylegesen vagy latens módon – megnyilvánuló fogyasztói szükségletekkel magasabb szinten kíván foglalkozni, mint korábban, akkor célszerű, hogy az e téren a legmesszebbre jutott eszköztárat vegye igénybe, azaz a marketinget. A marketing univerzalitása tehát abban nyilvánul meg, hogy „technikailag”, függetlenül a profítékényszettől, bármely természetű szükségletkielégítési cél elérését képes igen hatékonyan és hatásosan szolgálni.

A politika és a marketing flörtje azonban jóval előbb kezdődött, mint ahogy a nonprofit szektorok többségének ilyen irányú érdeklődése felébredt. Lényegében a marketing korai – Bartels által „elemiként” definiált – fejlődésével párhuzamosan már igénybe vette a piachelyes eljárásokat éppen legkorszerűbb technikáit. A szociológiai kutatások – ezen belül elsősorban a különböző társadalmi rétegekre és csoportokra vonatkozóan a választási esélyek és a politikai népszerűségi listák – egyik igénylőjeként pedig jelentős ösztönzője volt az információgyűjtési metódusok társadalomtudományi fejlődésének. Nem meglepő tehát, hogy a modern marketingnek is a legelső adaptálói között találjuk a politikai élet szereplőit.

Természetes, hogy a politikai szférában működő szervezetek – elsősorban, de nem kizárólagosan a pártok –, illetve a politikusok hasonlóképpen szükségleteket kívánnak támasztani „termékük” és/vagy maguk iránt, akár csak a piaci szereplők. Az is nyilvánvaló továbbá, hogy ezeket a szükségleteket e terepen is valamilyen, a nyereség kategóriájának megfelelő „siker” elérésével kívánják kielégíteni. Közhely, hogy a piaci

siker mércéje – hosszú távon – a profit. Nem állnak azonban ettől távol a nonprofit sikermércék sem, akár a hívek számának gyarapodása, akár egy karitatív szervezet működése, akár egy serif újraválasztása legyen a tét. A politikában a siker végső mércéjeként a hatalmat szokták megjelölni. A pártok számára ez mint közéleti súly, parlamenti/önkormányzati szerepkör, a politikus számára pedig mint népszerűség, választási győzelem, vagy a parlamenti/önkormányzati, illetve a párt hierarchiában elnyert előkelő pozíció manifesztálódik leginkább. (S még egy, e fejtegetéshez spontán adódó összefüggés: a különböző sikermutatók – különös tekintettel a hatalomra – a modern gazdaságban »többnyire« jól konvertálhatók a pénzzel/profittal.)

### A marketing-eszköztár adaptálása

A fentiek alapján feltehetjük a kérdést, hogy milyen adaptálást, azaz átértelmezést, módosítást, illetve súlypontváltást igényel a marketing-eszköztár politikai terepen történő hasznosítása. Ennek nagyvonalú, inkább csak a csomópontokat bemutató és a fő összefüggéseket felvillantó megválaszolására a marketing információs, döntés-előkészítési és tervezési rendszernek áttekintése során teszünk kísérletet.

Nyilvánvaló, hogy a hatékony működéshez szükséges információkat a politikai szférában is folyamatosan gyűjteni, az érintettekhez eljuttatni és tematikusan tárolni kell. Ehhez azonban szükség van néhány fogalmi eltérés értelmezésére (1. tábla).

1. tábla

#### A marketing információs rendszer politikai adaptációja

A marketing információs rendszer	Politikai adaptáció
1. Szekunder és primer információk gyűjtése (piackutatás)	A politikai marketing információgyűjtő tevékenységét tekintve első problémaként a vizsgálandó terepek, azaz a piacnak és a környezetnek megfelelő fogalmi körök definiálása adódik.  <b>Piac</b> – társadalom, nemzetközi politikai szféra, érdekcsoportok (makro/mezo szint) és polgár-választópolgár (mikroszint).  <b>Makrokörnyezet</b> – azonosan strukturált, mint a piac, de itt a szociológiai aspektusok súlya nagyobb.  <b>Mikrokörnyezet</b> – a belső környezetet alkotó elemek és a szállítók értelemszerűen adódnak, a vásárlók/fogyasztók helyébe a választók/polgárok lépnek; versenytárs vállalatok, illetve termékek helyett pártok, ideológiák, eszmék, platformok, politikusok; kereskedelmi közvetítők helyett médiumok (mint szervezetek), szerkesztők, riporterek stb.
2. Piacelemzés és prognóziskészítés	A piaci és a politikai terepen történő információgyűjtés, -feldolgozás, -elemzés és prognóziskészítés, valamint az információs bank működtetése analóg módon történik. A két terepen használatos módszerek és eljárások lényegüket tekintve megfelelnek egymásnak, vagy csak minimális eltérést mutatnak.
3. A marketing információs rendszer működtetése	



A termék-, az ár-, a csatorna- és a piacbefolyásolási politika, azaz népszerű – az angol megfelelők alapján történő – rövidítéssel a „4 P” alkotják a marketing döntés-előkészítő területeit, s képezik egyben az úgynevezett marketing-mix bázisát, a marketing-eszköztárat. A négy eszközcsoport piaci és politikai terepen játszott szerepeit összevetve, számos azonosságot (például a promóciós eszköztár és -használat), illetve hasonlóságot (például a „termék” értelmezése, a termék- és csatornapolitika), de néhány figyelemre méltó eltérést is találunk. Ez utóbbi körbe tartozik mindenekelőtt az árpolitika. Téved azonban, aki e szférában az árak, az ekvivalens cserék hiányára vagy kis súlyára, szerény szerepére gondol. Sokkal inkább a terep szükségyszerű (?) „ködösségéről”, átláthatatlanságáról, a nyilvános árpolitizálás lehetőségeinek több-kevesebb korlátozottságáról van szó.

Az egyes döntés-előkészítő területekre vonatkozó fontosabb észrevételeket a 2. tábla tartalmazza.

A tervezési/döntéshozatali szintek sokkal erősebben összefonódnak a politikai szféra tervezési gyakorlatában, mint az az üzleti életben tapasztalható. Ennek ellenére a piaci vállalkozások többségénél feltehető három tervezési szint jól kirajzolódik a politikai szervezetek esetében is, míg a politikusok esetében célszerűbbnek tűnik az üzletági és a termék/célpiaci szint összevont értelmezése.

A marketinggondolkodás középpontjában – legalábbis, ami a piac megközelítését illeti – a piacszegmentáció, a célpiac(ok) kijelölése és a cég-, illetve termékpozicionálás áll. (Angol rövidítéssel STP, Segmentation-Targeting-Positioning.) E három mozzanat szerves egységet alkotó folyamata kiemelt – és szintenként jól differenciált – szerepet játszik a politikai marketing tervezési rendszerében is. Ezért az STP folyamatát nemcsak a piaci tervezésben szokásos helyén, az üzletági tervezés keretei között említjük meg, hanem – különleges jelentőségét hangsúlyozandó – mindhárom szinten.

A versenynek a piacon értelmezett több (általában négy) szintje jól megfeleltethető a politikai élet szereplői között kirajzolódó konkurenciaviszonyoknak. Az a tény azonban, hogy a politikában sokkal markánsabban jelentkezik a kvázi versenytársak között – részben a vetélkedéssel párhuzamosan – az együttműködés kényszere és (igen differenciált) gyakorlata is, arra int, hogy – mint újabb specifikumot – a politikai marketingben a kooperációs és kompetitív relációkat célszerűen csak mint együtt elemezhető döntési területeket tárgyaljuk. A négy jellemzőnek tűnő versenyszint:

– Az első a szükségletek kielégítésének általános szintje, ahol a politika mint a lehetőségek egyike jelenik meg.

– A második szint az ideológiák, irányzatok és politikusok (stratégiai) küzdőtere, amelyen a politikai szereplők a polgárok számára szimpatikusként, közömbösként vagy elutasítandóként jelennek meg, s amelyet jól szemléltet a „bal oldal – jobb oldal” skáláján történő pozicionálás.

### A marketing-mix politikai adaptációja

2. tábla

Döntési területek, piaci eszköztár – „4 P”	Politikai adaptáció
1. Termékdöntések	A marketing értelmezése szerint minden „termék”, ami eladható, legyen az jószág, szolgáltatás, ötlet stb. Ez messzemenőig megfelel a politikai megközelítésnek is, a szokásos terminus technicus itt – a szolgáltatások mellett – a szociális magatartások („social behaviors”). A termékpolitika terén adódik azonban – a személyes érintettség és további hatótényezők okán – néhány, a marketing-alapelveknek való megfelelést eleve korlátozó mozzanat is. Ilyen mindenekelőtt az ideológia mentén szerveződő pártok esetében a rugalmasság. Ezeket a szervezeteket vagy személyeket az alaptermék(ek)hez – az adott eszméhez, a célok megvalósítását szolgáló stratégiai és taktikai programokhoz – való kényszerűen nagy kötöttség erősen korlátozza abban, hogy az övéknél (éppen) népszerűbb igények (eszmék) felé – „piaci szellemben” – szabadon orientálódhassanak.
2. Árdöntések	A stratégiailag, illetve taktikailag legjobb piaci ár kialakításának tudománya – mint azt fentebb már érintettük – meglehetősen nehezen értelmezhető a politika területén. Mielőtt azonban a piachoz hasonló árdöntések politikai alkalmazhatatlanságára voksolnánk, gondoljunk például a tagdíj létehez és mértékéhez kapcsolódó problémákra, a költség- és fedezetelemzés területeire, vagy a párt és a politikusok támogatásának, a választási kasszák feltöltésének az „árára”, a számos „cserearánnyal” bíró úgy ilyen természetű menedzselésére is.
3. Marketingcsatorna-döntések	A politikai termékek fogyasztókhoz történő eljuttatásának feladatai, az adott célt legjobban szolgáló közvetítő közeg(ek) kiválasztása és működtetése technikai szempontból analóg e problémák piaci megoldásaival.
4. Piacbefolyásolási döntések	A promóció célpiaco(k)it informáló, befolyásoló és meghódítani hivatott eszközeinek szerepe piacon és politikai terepen egyaránt azonos. Ennek belátásához elégséges a pártok és politikusok arculattervezési (CI) törekvéseire, imázsuk ki- és átalakítása, illetve ápolása (PR) terén tett erőfeszítéseikre, a „fogyasztóik” ösztönzése érdekében bevetett pszichológiai trükkökre (SP), vagy a személyes megjelenés és rábeszélés hatosságának jelentős javítását célzó (meta)kommunikációs tréningek intenzív igénybevételére gondolni. Tehát azonos eszköztár, azonos elvek, eljárások és technikák, azonos médiumok, sőt, (részben) azonos marketing (reklám)-ügynökségek jellemzik ezt az eszközcsoportot.

Ez egyúttal teret nyit a politikai élet szereplőinek ideológiai, hit- és értékbeli, valamint koncepcionális hasonlóságain alapuló, különböző erősségű – a közös platformtól a koalícióalakításig terjedő – stratégiai együttműködési lehetőségeknek is.

– A harmadik szint a politikai irányzatok, a pártok és a politikusok közötti – különösen a választási időszakokban felerősödő – taktikai vetélkedését és összefogását.

– Végezetül nem hagyható figyelmen kívül a párton belüli platformok, illetve a politikusok között kibontakozó pozícióharc szintje sem, amelyet az a sajátosság is erősít, hogy a politika vezető személyiségei számára – szemben a tulajdonos és vállalkozása szerkesztésével – nem kizárólag a pártcsikereken át vezet út a végső célhoz. A politikus ugyanis válhat jelentős hatalom birtokosává gyenge párt szereplés mellett is (és fordítva).

A marketingtervezés politikai színtérré történő vázlatos adaptációja is olyan nagyszámú speciális vonatkozás figyelembevételét igényelné, amely meghaladja e tanulmány terjedelmi korlátját. Ezért a 3. táblában csak azokkal a specifikumokkal foglalkozunk, amelyeket mint a politika megélői – és esetenként „el-szenvedői” – marketinges szempontból a legjellemzőbbeknek ítélnék.

A marketing politikai helyének/szerepének vázlatos áttekintését követően vegyük kissé alaposabban is szemügyre a politikai promóció világát, ezen belül is elsősorban a tömeghatás kiváltására alkalmas eszközökben (tv, sajtó, rádió, nagygyűlés stb.) való szereplés, a személyes kapcsolatok verbális és non-verbális kommunikációjának, illetve a hítek és értékek mozgósítóerejének területeit.

### Ajánlások a politikusi metakommunikáció továbbfejlesztésére

A napi politikai eseményeket tágabb időhorizonton, illetve az összefüggéseket átfogóbb rendszerben elemzők gyakran hiányolják a pártok és a vezető politikusok céljainak világos, közérthető megfogalmazását, valamint kritizálják az ezek elérését biztosító stratégiai gondolkodásmód és terv nyilvánvaló hiányát. Az azonban a kevésbé szakértő publikumot is gyakran elrettenti, ami a politikai/politikusi (meta)kommunikáció és magatartás frontján zajlik. Pedig az ideológiák, eszmék, értékek, pártok és politikusok népszerűsítését közvetlenül szolgáló promóciós eszköztár szükségképpen a politikai marketing egyik kiemelkedő jelentőségű, súlyponti területe. Vitathatatlan ugyanis, hogy a közszereplések és a kötetlen beszélgetések alkalomával, sőt, a kisebb-nagyobb csoportokban folyó politikai műhelymunkák során nem feltétlenül a mondanivaló tartalma a siker kizárólagos záloga. A siker vagy sikertelenség oka ugyanis gyakran a verbális kommunikációt kísérő magatartás; az elvárásoknak megfelelő megjelenés, az érveket alátámasztó, a mondanivaló lényegét kiemelő, a szavak hitelét megerősítő testbeszéd. Ezeknek a metaelemeknek a szerepére és súlyára, valamint a verbális kommunikáció számos értelmezési problémájára vonatkozóan vetett fel új – esetenként paradigma értékű – gondolatokat az NLP (Neuro-Linguistic Programming) iskola.

A hetvenes évtizedben teret nyert NLP-kutatások a sikeres kommunikátorok tevékenységének komplex vizsgálatát állították a középpontba, s alapvető célként a kommunikációs folyamat „totális”

3. tábla

### A marketing tervezési szintjeinek politikai adaptációja

Marketingtervezés	Politikai adaptáció
<p>1. Vállalati stratégiai szint</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– filozófia és küldetés meghatározása (nem politikai értelemben)</li> <li>– STP (1)</li> <li>– verseny- és kooperáció-analízis</li> <li>– stratégiai üzleti egységek elhatárolása</li> <li>– portfolioelemzés és -tervezés</li> </ul>	<p>A párttevékenység tervezésének felső szintjén igen gyakori a társadalom szegmentációján, a megcélzandó osztály(ok), réteg(ek), csoport(ok) kiemelésén, illetve a politikai pozicionáláson alapuló önmeghatározásnak az elnevezésben is hangsúlyozott megjelenítése, lásd pl. FKGP, KDNP, SZDSZ, Munkáspárt vagy RMDSZ.</p> <p>Az üzletág politikai analógiájának a különböző, markánsan elkülöníthető politikai küzdőterek tekinthetők, mint pl. a kül-, a gazdaság- vagy az oktatáspolitiká. A portfolioelemzés és -tervezés lehetősége elvileg a politikai stratégia kialakításában is adott, szerepét azonban csökkenti a piacnál többnyire szűkebb mozgástér.</p>
<p>2. Üzletági szint</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– STP (2)</li> <li>– SWOT-analízis</li> <li>– célkitűzés</li> <li>– stratégia/taktika (– controlling és audit)</li> </ul>	<p>Mind az STP-folyamatok, mind a SWOT-analízis – azaz a belső erős/gyenge pontok és a külső lehetőségek/veszélyek feltárásának – középpontjában e szinten értelemesen az egyes politikai részterületek kívánalmi állnak. Sem ezek, sem a stratégia és taktika kidolgozásának technikai megoldásai nem kívánnak speciális átértelmezést.</p>
<p>3. Termék/célpiac szint</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– STP (3)</li> <li>– stratégia</li> <li>– konkrét marketing-mix összeállítása</li> <li>– controlling és audit</li> </ul>	<p>A politikai termékek (cél)piaci életét menedzselő konkrét marketingtevékenységek esetében általános jelenség az „fontosabb” döntések magasabb tervezési szinteken történő meghozatala. Különösen a felső szint részletekre is kiterjedő dominanciája nagy, sokkal erősebb, mint az a piaci gyakorlatban szokásos. A politikai marketingnek ez a sajátossága esetenként a harmadik tervezési szint önálló kezelésének létjogosultságát is megkérdőjelezi.</p>

modelljének megalkotását tűzték ki. Természetesen építettek, illetve mindmáig építenek a verbális kommunikáció és a testbeszéd-vizsgálatok hagyományos, elsősorban a folyamat elemeinek feltérképezése terén szerzett releváns tapasztalataira is. Eredményeik már eddig is sokban módosították az e téren rendelkezésünkre álló tudást.

• *Kiindulópont: az emberi kommunikáció nem tökéletes*

Az NLP – mint valamennyi pszichológiai irányzat – abból indul ki, hogy a körülöttünk lévő világ számunkra feldolgozhatatlan mennyiségű információt (érzékletet) hordoz, aminek elménk – alapvetően önvédelemből – csak egy töredékét képes felfogni. Erre a néhány ezreléknyi észlelésre, a figyelmünk által kitüntetett ingerekre alapozva alkotunk képet magunknak környezetünkről. Ez a világlátás tehát adottság, de felmerül a kérdés, lehet-e a hiátusokat – legalábbis részlegesen – pótolni, a képet tökéletesíteni. Az egyik ilyen rögös, de előrelépést jelentő utat kommunikációs technikánk javítása képezi.

• *Néhány fontosabb NLP-alapvetés*

Az emberek közötti információcsere két, egymástól független okból is tökéletlen:

– A társadalmi érintkezés során rengeteg olyan szót használunk, amelynek nem, vagy nem kellően pontos a tartalma. Ezek esetében a küldő a befogadóra bízta a pontosítást, az információt tehát a kommunikáló partnerek mindegyike saját ún. „belső térképe”, pillanatnyi hangulata stb. alapján értelmezi.

– A kommunikációban gyakran nem vagyunk jó partnerek, azaz nem figyelünk kellően a másik fél szavakban megfogalmazott, illetve meta síkon közölt mondanivalójára.

A nem kellően definiált szavak használatából fakadó kommunikációs zavaroknak két alaptípusa különböztethető meg:

Az egyik, amelyet Samuelson a „szavak zsarnokságának” nevezett, a szaknyelvben használt és pontosan meghatározható kategóriák kellő definiálásának a hiányából fakad. Ez a jelenség – amely ellen már számos, elsősorban társadalomtudományi terepen munkálkodó szakember felemelte szavát – természetlen viták tömegét katalizálta már. Saját szakterületemen ilyen (volt?) például az annyiszor használt, s csak a legritkább esetben, üdítő kivételként pontosított „piac”, „áru” vagy „termék” fogalom. (A piac kategóriájának értelmezésével jelen írás is adós maradt.) De ez a jelenség hasonló módon jelentkezik a köznapi életben is, bár nem minden esetben és nem mindig tudatosul. Vegyük példaként a „széles tömegeknek” szánt politikai lözöngöket az „igazi demokráciáról”, a „stabilizációs programcsomagról” vagy a „falú fejlődéséről”.

A másik a „puha” fogalmak, vagy az NLP szakzsargonja szerint, a „kövér” szavak világa. A társadalmi érintkezéshez rendelkezésünkre álló nyelvi készlet ugyanis tömegesen tartalmaz olyan szavakat, amelyek eredendően hordozzák magukban a pontat-

lanságot. Többségük konkrét skála megadása nélkül minősít, mint például „kiadós futás”, „különleges jelentőség” vagy „csekély érdeklődés”.<sup>4</sup> Ezekben az esetekben nyilvánvaló, hogy az értelmezés attól függ: kinek mi számít például futás esetén kiadósnak, vagy érdeklődés esetén csekélynek. Az üzenet tartalmának meghatározója ekkor tehát nem az üzenet küldője, hanem a befogadója, és semmi sem garantálja, hogy ez hasonlítani fog a szándékolthoz.

Érdekes adalékot nyújt a vázolt problémakörhöz Alfred Korzybski, a híres lengyel származású amerikai kommunikációs szakember. Véleménye szerint a fent leírt kommunikációs torzítások képezik annak a mindannyiunk által tapasztalt jelenségnek a fő okát, hogy a technika korunkbeli szédítő fejlődésével szemben társadalmi/emberi viszonyaink, intézményeink alig-alig változnak, sőt, társadalmi fejlettségünk egyre inkább elmarad a technikai fejlettség megkövetelte szinttől.<sup>5</sup> Korzybski szerint ezekre a folyamatokra olyan „egyszerű” jelenségek gyakorolnak nagy hatást, mint például az, hogy a mérnökök sokkal jobban/pontosabban kommunikálnak. Példája szerint a „2-es csavar” – szükség esetén minimális további pontosítással – a világ minden mérnöke számára ugyanazt jelenti. Ha folytatjuk a gondolatsort, könnyen eljuthatunk az egzaktság tekintetében a végletet jelentő számítástechnikai nyelvhez, s a komputer-forradalom új aspektusú értékeléséhez is.

## Csodafegyver nincs

Természetesen az NLP sem kínál csodafegyvert a fenti gondok leküzdéséhez, de van néhány megfontolásra érdemes ajánlása. Egyfelől: a bizonytalan tartalmú, illetve kövér szavak által teremtett feszültségek jelentős mértékben csökkenthetők jól alkalmazott visszakerdező technikákkal. Ehhez a kutatók a direkt és az indirekt kérdések számos, „specializált” variánsát is kidolgozták. Másfelől, különösen heterogén befogadói kör esetén – például tömegreklámok szövegének fogalmazásakor –, javasolt a mondanivaló leegyszerűsített megfogalmazása. Miként azt nagyszámú, tudományos igényű elemzés is bizonyítja, ennek ösztö-

<sup>4</sup> Néhány ilyen természetű példa a politika területéről, egyetlen forrásból. Politikusok, szociológusok és újságírók megállapításai:

– A közvélemény-kutatások hatást gyakorolnak a szavazói magatartásra, de ez a hatás nem túl nagy.

– Valamiféle magyarázatát kellene azért adni (a kormánynak), hogyha tudják mit tesznek, akkor miért merik megtenni?

– A mérsékelt ellenzék minden kedvezőtlen széljárás ellenére, magának köszönheti, hogy ott tart, ahol tart.

– Miközben gyenge a kormány teljesítménye, még mindig előkelő helyen áll a népszerűségi listán, ennek van egy elsődleges és sok másodlagos oka, amelyek szintén nagyon fontosak! (Forrás: *Demokrata*, 3. évfolyam, 18. szám)

<sup>5</sup> Elég, ha csak a haditechnika fejlődésének és a terrorizmusnak az együttléséből fakadó problémákra, vagy az információs forradalom – országok, osztályok és rétegek között egyaránt – igen differenciált fogadóképességére, és ennek súlyos, napjainkban pontosan talán még át sem látható következményeire gondolunk.

nös (zseniális?) felismerése képezte/képezi alapját számos populista politikus népszerűségének. Sikerüket jelentős részben ugyanis annak köszönhetik, hogy a végletekig egyszerűsítenek, ismételnék, fekete-fehér és jó-rossz ellentétpárokban fogalmazzanak, valamint kerülnek az árnyalatokat és a többoldalú érvelést. Irvin Lee így interpretálja egy szobafestő tanácsait leendő diktátoroknak<sup>6</sup>:

Érveid a legkevésbé művelt és intelligens rétegekhez szóljanak!

Kerüld a tudományos „maszlagokat” amennyire csak lehet!

Egyszerűen megfogalmazott érveidet ismételd ezerszer!

Mindent kövess el a tömeg figyelmének fenntartására!

Ne akard sokoldalúan bizonyítani igazságodat!

Ragaszkodj szlogenszerűen a fő érveidhez!

Látszatát se engedd, hogy ellenfeleidnek is lehet cseppnyi igazsága!

Szónoklatodban a dolgok legyenek feketék-fehérek, pozitívak-negatívok, csak szeretet és gyűlölet létezhet, semmi más!

Csak az üzenet a fontos, minden más szempont lényegtelen!

Minden hazugság rejtse magában egy csöpp igazságot!

A nagy tömeg sokkal könnyebben dől be egy nagy hazugságnak, mint egy kicsinek!

## Környezet és kódrendszer

Közismert, hogy környezetünkkel bonyolult kódrendszer révén kommunikálunk. Az emberek nagy többsége azonban kódolás alatt csak a szavak használatát érti, és figyelmen kívül hagyja a kommunikáció meta síkját. Ez pedig, állítják az NLP képviselői, nagy hiba. Kutatásaik szerint az információátadás sikere szempontjából a szavak szerepét sokszorosan felülmúlja a non-verbális üzenetek jelentősége.<sup>7</sup> Az NLP iskola értelmezése szerint az üzenet tényleges, szándékaink szerinti célba juttatásában – az ún. „raport”-ban – a szavak szerepének kis súlyával szemben a non-verbális mozzanatok sokkal nagyobb súlya áll. Két érdekes hasonlatuk szerint:

– a kommunikáció egésze olyan, mint az űrrakéta, amelyiknek a tartalmi részt hordozó eleme a szerény

<sup>6</sup> Forrás: Irvin J. Lee: *Language Habits In Human Affairs*, Institute of General Semantics, 1994.

<sup>7</sup> Lásd pl. Forgács József (Joseph P. Forgas): *A társas érintkezés pszichológiája*, Gondolat, Bp. 1989, 167. old.; Genie Z. Laborde: *Influencing with Integrity*, The Anglo American Book Co. Ltd. Underwood, 1995.

részarányt képező kabin, és a rakéta több mint 90 százalékát kitevő további részei szolgálják a kabin, azaz az üzenet célba juttatását;

– a küldő és a befogadó(k) között virtuális szakadék tátong, s amíg meta síkon – elsősorban testbeszéddel – a küldő nem ver hidat e szakadék felett, addig az üzenet „csomagja” nem vihető át a befogadó(k)hoz.

Példa: egy politikus a TV Híradóban mondhatja, hogy „az ország elszegényedett, s további nagy megpróbáltatások előtt áll”, de szavai kevéssé lesznek hitelesek, ha hangjából nem érződik őszinteség, ha arcán nem a gondok átérzése, hanem a rutinos nyilatkozó magabiztossága tükröződik. (Az a – nem ritka – „baki” pedig végleg a mondanivaló értékvesztését jelenti, ha az interjú közben a háttérben, vagy vágóképeken az előkelő szálloda emblémája, s alatta a dúsan terített asztal ínycsiklandó fogásai – mint „jövendő megpróbáltatás” –, vagy annak romjai – mint „elszegényedés” – láthatók. Ez egyébként – akár tudatosan alkalmazva, akár az ilyen irányú szakértelem hiányából fakadóan – a lejáratás kiváló manipulációs lehetősége is egyben.)

Figyelembe kell venni továbbá azt is, hogy a tömegek előtti megjelenés – tv-szereplés, beszéd egy gyűlésen stb. – akkor is a meta sík tudatos kontrollját igényli, ha a mondanivaló őszintesége folytán a testbeszéd spontán jelei egyébként kellően alátámasztanák az üzenet tartalmát. Az adott szituáció ugyanis olyan zavaró elemeket tartalmaz (tömeg, mikrofon, a helyszín, illetve a stúdió bevilágítása, kamera, riportert stb.), amelyeket csak igen kevesen képesek hatásosan ellensúlyozni. A mondanivalóra történő túlzott koncentráció viszont torzítja, és éppen a legérzékenyebb pontokon, a metamozzanatok érvényesülését.

Az üzleti és a public szektor vállalatainak vezetői és frontemberei körében tartott számos kommunikációs, magatartási és marketingtréningen szerzett tapasztalatunk azt igazolja, hogy a non-verbális jelzések tudatosítása és rutinná tett alkalmazása nem tekinthető ugyan ideálisnak, de rengeteg amatőr, és a cél elérését meghiúsító ilyen természetű megnyilvánulást képes korrigálni.

Nem csak a küldő, hanem partnere részére is rejt fontos következményt a riport megteremtésének elhanyagolása. A befogadó nem pozitív – közömbös vagy elutasító – hozzáállása ugyanis jelentős tartalmi torzulások mellett magát az információs aktust is deformálja. Például a vásárlói magatartás-vizsgálatok egyik közhelye, hogy a kereskedő közeledése a potenciális vevőhöz – mosolya, nyílt kéztartása, szavainak hangszíne stb. – alapjaiban befolyásolja a vásárlás sikerét. De nemcsak bizalmat lehet

”  
Egy politikus a TV Híradóban mondhatja, hogy  
»az ország elszegényedett,  
s további nagy megpróbáltatások előtt áll«,  
de szavai kevéssé lesznek hitelesek, ha hangjából nem érződik őszinteség.  
”

meglehetősen egyszerű metaeszközök használatával kelteni, hanem riasztó hatást is. Ekkor a vevőben „szó bennszakad, hang fennakad”, és minél előbb szabadulni akar a kellemetlen szituációból, többnyire nemcsak a kelletlen eladótól, hanem az üzlettől is.

### Érzékszerveink uralkodnak felettünk

A sikeres kommunikátorok tevékenységének analízisa tette nyilvánvalóvá azt is, hogy az emberek nagy többsége esetében a verbális információk befogadását három érzékelési mód valamelyike dominálja. Ezek: a látás, a hallás, illetve a belső, ún. kinezetikus percepció. A vizuális típushoz tartozók sokkal fogékonyabbak a „látható” fogalmazásra, mint az audiálisak, akiknek e „képek” követéséhez többlet erőfeszítésre van szükségük. Az audiális típushoz tartozók ugyanis „hallani” akarják a mondanivalót, míg a kinezetikus típus elsősorban a testi érzések által ragadható meg. Eltérő figyelemkeltő, emlékezeti és befolyásoló hatás váltható ki más-más megfogalmazásokkal. Például: van, aki „meglátja a lehetőséget”, van, aki „meghallja az idők szavát”, és van, aki „rajta tartja a kezét a dolgok ütőerén”. (Az utóbbi képzavar ugyan, de adott esetben igen hatásos.) A szemünknek szóló, képekben történő fogalmazást az emberek több mint 1/3-a, a fülének szóló szavakat kb. 1/4-e, a szavakba öntött testi érzéseket mintegy 15 százaléka preferálja, míg a maradék 20-25 százalék esetében ilyen dominancia nem mutatható ki.

Nemcsak az ösztönösen zseniális, hanem a professzionálissá „tett” rábeszélők – közöttük számos politikus is – képesek e felismerés hasznosításával fokozni tömegekhez szóló beszédeik, kisebb csoportban folyó beszélgetéseik, illetve személyes kommunikációjuk hatékonyságát. A tömeghatást ugyanis jelentősen fokozhatja a fenti nyelvi minták tudatos változtatása, míg egy – vagy néhány – partner esetében a társ(ak) által használt megfogalmazások alapján viszonylag könnyen felismerhető(k) a követendő út (utak).

Azon kívül, hogy vannak preferált érzékszerveink, fontos azt is tudnunk, hogy rendelkezünk ún. szubmodalitásokkal is. Ezzel élnek pl. a filmrendezők, operatőrök, amikor különböző érzelmeket akarnak kiváltani belőlünk. Más érzéseket kelt ugyanis bennünk, ha a filmen a szereplőt premier plánban, ha alulról, illetve ha fölülről veszi a kamera. Ha közömbös szereplők „hullnak”, többnyire gyorsan peregnek és messzebb zajlanak az események, ha az ellenséggel sikerül a főhősnek leszámolnia, azt többnyire félközelről szemlélhetjük, de ha a főhős sérül meg, akkor jön a totál, és szinte megáll a történet.

<sup>8</sup> Lásd erről Hankiss Elemér: Egy ország arca – Ha csúnyának látjuk magunkat a tükörben, mások is csúnyának látnak majd bennünket – *Népszabadság*, 54. évf. 157. sz. (1996. július 6.)

### Világképünk és belső energiánk

Végezetül ejtsünk még szót világlátásunk kisugárzó hatásáról. Az NLP képviselői vallják, hogy belső energiánk egyik igen jelentős forrása a jelen valósága és az általunk elképzelt, várt, „hitt” jövő közötti potenciál-különbség. Ezért nem mindegy, hogy milyen jövőben hiszünk. Ha világlátásunk pesszimista, ki-sebbségi érzésekkel terhelt, akkor sokkal fogékonyabbak vagyunk az ezt alátámasztó negatív információkra (lásd: szelektív figyelem, torzítás és emlékezet), míg magabiztos és optimista beállítódottság mellett mindez fordítva érvényesül.<sup>8</sup> Sajnos, hagyományaink e téren nem (sem?) túl biztatóak. Gondoljunk csak arra, hogy míg a Himnusz vagy a Szózat az eljövendő/eljöheto jóról szinte szót sem ejt, addig a múlt megpróbáltatásairól, illetve a jövőben ránk leselkedő borzalmakról részletes képet fest. Vegyük példaként Japánt vagy a távol-keleti térség kistigriseit. Ezen országok szédületes fejlődése nem egyik napról a másikra bekövetkezett csoda következménye, hanem egy hosszú távú, a múlttal és a kultúrával adekvát jövőkép közös kidolgozásán, elfogadásán alapuló tudatos folyamat eredménye. Így valóban lehet motiválni egy társadalmat, iránytűt adni a mindennapok munkájához, és átsegíteni egyes rétegeket, csoportokat, személyeket a nehéz időszakokon.

Szerzőink:

Orosdy Béla a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, JPTÉ Közgazdaságtudományi Kar Marketing Tanszék,

Héder Sándor villamosmérnök, NLP tréner, FORLONG Kommunikációs Harcművészeti Betéti Társaság

# IKASO®

## A MÁRKÁS BIZTONSÁG:



EURONORM I-V. osztályba sorolt banki páncélszekrények

- tűzbiztos ● elegáns ● biztonságos

- hatféle méret
- időkésleltetés
- riasztóvezetékezés
- rezgésérzékelő
- teljes színskála
- rögzítési lehetőség
- kívánság szerinti belső berendezés

**Halász**

**Biztonságtechnikai és Kereskedelmi Kft.**

1143 Budapest, Gizella út 42-44.

Telefon: 163-3023, 183-2933. Fax: 183-2933



# „ÉLETVONAL – A kézben tartott jövő”

**Bolla Alfréd a Providencia Osztrák–Magyar Biztosító Rt. ÉLETVONAL Személybiztosítási Szervezetének cégvezetője. Vele beszélgettünk az új „cégről”.**

1996. október 1-jétől Bolla Alfréd cégvezető vezetése alatt alakult meg a Providencia Biztosító Rt. ÉLETVONAL Személybiztosítási Szervezete. Ezzel új korszakába lépett a Biztosítótársaságon belül a személybiztosítások értékesítése. A Providencia az új szervezet létrehozásával a munkatársaival és szolgáltatásaival szemben támasztott eddig is magas követelményeket tovább kívánja emelni és az eddigiekénél is magasabb minőséget kíván nyújtani ügyfeleinek. Ennek a törekvésnek egyik bizonyítéka, hogy az 1996. évben a Providencia a pénzügyi szolgáltatók között elsőként szerezte meg az ISO 9001 minőségbiztosítási tanúsítványt.

## *Milyen céllal hozták létre ezt az új szervezeti egységet?*

Magyarországon jelenleg a legtöbb biztosító kompozit biztosítóként működik, vagyis élet-, vagyon- és gépjárműbiztosítások kötésére egyaránt rendelkezik jogosítvánnyal. Pénzügyminisztériumi rendeletre azonban a biztosítóintézetek az idén már kötelesek az élet- és nem életbiztosítási ágazatokat szétválasztani egymástól, és a különböző ágazatok vezetésére külön felelősöket kijelölni. Napjainkban a társadalombiztosítási, és ezen belül a nyugdíjrendszer problémáinak következtében cégünk egyre nagyobb figyelmet szentel ennek a területnek. Az ügyfeleknek pedig jogos igénye, hogy a biztosítótársaság termékpalettája minden biztosítási igényét kielégítse. A piac elvárásainak megfelelően a Providencia életre hívta ÉLETVONAL Személybiztosítási Szervezetét, amely az élet-, baleset-, egészség-, nyugdíj-, utasbiztosítás és lakástakarékpénztári szolgáltatások értékesítésére orientálódott.

## *Hogyan belyezkedik el az ÉLETVONAL a Providencia Biztosító Rt. struktúrájában?*

A Providencia Biztosító Rt. az Erste Allgemeine Generali AG. Wien magyarországi érdekeltségéiként továbbra is kompozit hálózatként működik. Az ÉLETVONAL a Providencián belül, de külön értékesítési csatornaként épült ki.

Az ÉLETVONAL létrehozásának fő célja az volt, hogy olyan tanácsadói gárdát hozunk létre, mely messzemenőkig alkalmas arra, hogy ügyfeleink egy nagyon speciális, személyes biztonosságával kapcsolatos biztosítási igényét magasabb színvonalon elégítse ki. Munkatársaink feladata, hogy ne csupán biztosítási tanácsadók, hanem egyben a család befektetési és adótanácsadói is legyenek. Annak érdekében, hogy e nagy felelősséggel járó feladatot maximálisan teljesíteni tudják, szigorú elbírálás alapján kerülhetnek cégünk alkalmazásába. Ezután kö-

vetkeznek a saját oktatási szervezetünk által nyújtott, szigorú vizsgával végződő képzés, melynek során a megszerzett tudást az időközönként tartott továbbképzésekkel frissítjük és aktualizáljuk.

## *Milyen megoldásokat tudnak nyújtani azoknak az ügyfeleknek, akik a fent említettektől eltérő biztosítási szolgáltatást igényelnek?*

Természetesen ügyfeleinknek érdeke, hogy minden biztosítást egyazon cégnél kezeljék, hiszen ez az ügyintéztést nagyban megkönnyíti, ezért a Providencia vagyon- és gépjárműbiztosításokkal is foglalkozó hálózata az ÉLETVONAL ügyfelei rendelkezésére áll egyéb biztosítási igényeik esetén.

## *Kik alkotják az ÉLETVONAL célcsoportját és ügyfélkörét? Milyen lehetőségeket nyújt számukra az Önökkel kötött biztosítás?*

A Providencia ügyfélkörének jelentős részét a közepes jövedelmű, fiatalabb korosztály alkotja. Az ÉLETVONAL azoknak kínálja biztosításait, akik tudatosan tervezik jövőjüket, hajlandóak és képesek ezért befektetni.

Az ÉLETVONAL mindannyiunk tenyerén adott. Hozzáink tartozik ugyanúgy, mint jövőnk alakítása, biztosítása. Segítségével – akár a tenyerünkéből – kiolvashatóbb lesz jövőnk.

## *Milyen speciális marketingtámogatást igényel ez a szervezet?*

Az ÉLETVONAL marketingje által használni kívánt promóciós elemek kialakítása jelenleg egy fontos projekt a biztosító Marketing Osztályán.

Az ÉLETVONAL mint a Providencia szervezeti egysége alakult meg, de külön értékesítési csatornaként működik. Ebből adódnak a felhasználni kívánt marketingeszközök alkalmazásának nehézségei, hiszen ki kellett alakítani egy optimális arányt a Providencia és az ÉLETVONAL imázslemeiből. A megoldás erre a helyzetre: az ÉLETVONAL a Providencia imázsát felhasználva jelenik meg a piacon. Az eltérő célcsoport más értékesítési és marketing-megközelítést igényel. Ennek szellemében kerültek kialakításra az új szervezet C. D. elemei is, melyekre a komolyabb hangvétel jellemző. Törekszünk erre úgy a szponzorációban, mint a hagyományos reklámeszközökre szervezett akciókban.

Azok, akik további információt igényelnek az ÉLETVONALLal kapcsolatban vagy biztosítási, esetleg befektetési tanácsra van szükségük, kérjük, jelentkezzenek az alábbi levélcímen vagy telefonon.

**Levélcím: Budapest 1930**

**Telefon: 467-1800, 301-7100; Fax: 269-3996**

# Reklámhatékonyság<sup>1</sup>

*A reklámhatékonyság (pontosabban a hatékony reklám) napjaink vállalati életének egyik legvitatottabb kérdése. Nemcsak az a kérdéses, hogy mennyire hatékony egy reklám, hanem az is, hogy hatékony-e egyáltalán. Talán nem véletlen, hogy hosszas szakirodalmi kutatómunkánk ellenére sem találtunk megfelelő, precíz definíciót erre a fogalomra. Többnyire csak általánosságok vannak: „hatékony, ha megtérül”, „hatékony, ha hatására többen veszik a terméket” stb. Mindez tökéletesen igaz, de nem ad választ a legfontosabb kérdésre: létezik-e optimális reklámprogram, biztos-e, hogy az eladási többlet a reklámozás eredménye.*

*A manapság mindenütt tapasztalható kiélezett verseny (igen találó angol kifejezéssel élve: cut-throat competition) hazánkban is előtérbe helyezi a problémakört. A konkurens cégek ugyanis gyakran gondolkodásnyi időt sem hagyva egymásnak (sőt, néha saját maguknak sem) agyba-főbe hirdetnek, ahol és ami csak eszükbe jut. A fogyasztókat érő reklámtömeg egy része aztán meghallgatásra talál, más része érdektelenségre kárkoztat. Minél nagyobb a címzettekhez érkező hirdetések tömege, annál nagyobb lesz a szelekció, azaz a figyelmükön kívül rekedt üzenetek aránya.*

A dolgozat első részében három vállalat reklámstratégiáját vetjük össze, amelyek részleteit kérdőív segítségével tártuk fel. Választ kaphatunk arra, hogy mi mindent vesznek figyelembe a cégek reklámstratégiájuk megtervezésekor. A második részben a fogyasztók reakcióit vizsgáljuk, egy 100 fogyasztót érintő kérdőív segítségével. Főként arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire figyelnek fel, mennyire emlékeznek és hogyan

állnak hozzá a címzettek az általunk vizsgált hat reklámhoz (Persil Color Power, Ultra Viola, Coca-Cola, Pepsi, Postabank, valamint Kereskedelmi és Hitelbank). Kíváncsiak voltunk arra is, hogy mindez mennyiben nyilvánul meg márkaválasztásukban, és befolyásolja-e elégedettségérzetüket. Vizsgálatunkat 1996 novemberében végeztük.

## Milyen a jó reklám?

A tanuláselmélet szerint egy üzenet akkor hatékony, ha a befogadó megtanulja és elfogadja azt. A reklámnak tehát láthatónak, érthetőnek, elsajátíthatónak, emlékezetesnek és követhetőnek kell lennie. A jó reklám felhívja a potenciális vevők figyelmét a termékre/szolgáltatásra, és kívánatosnak tünteti fel azt. Tá-jékoztatja a célba vett közönséget a termékről és magáról a vállalatról egyaránt, gondoskodik arról, hogy ez az információ bizonyos ideig megmaradjon az emlékezetükben. Vásárlásra ösztönöz, és megpróbál mind a termékről, mind magáról a vállalatról olyan kedvező képet kialakítani, amely a vásárlás után (illetve annak ellenére) sem foszlik semmivé. Az ún.

AIDA modell szerint a jó reklám:

- felhívja a figyelmet (Attention),
- érdeklődést ébreszt (Interest),
- vágyat kelt (Desire),
- cselekvésre készítet (Action).

Egyes vállalatok az elmélet alapján maguk is megpróbálták körvonalazni a hatásos reklám kritériumait. Példaként említhető az Unilever Co., amelynek marketing divíziója 10 alapelvől álló követelményrendszert dolgozott ki. Eszerint a reklám:

1. legyen fogyasztó/felhasználó központú,
2. egyetlen eladási ötletre összpontosítson,
3. hangsúlyozza a legmeggyőzőbb ötletet,

„  
A konkurens cégek gyakran gondolkodásnyi időt sem hagyva egymásnak agyba-főbe hirdetnek, ahol és ami csak eszükbe jut.



A jó reklám felhívja a potenciális vevők figyelmét a termékre/szolgáltatásra, gondoskodik arról, hogy ez az információ bizonyos ideig megmaradjon az emlékezetükben.



<sup>1</sup> A cikk alapja a hasonló című, az 1997. évi Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekciójában első díjat nyert dolgozat.

4. az egyedi/versenyképes jellemzőket mutassa be,
5. tegye érintetté a fogyasztót /felhasználót,
6. legyen hihető és őszinte,
7. legyen egyszerű, világos és nyújtson teljes képet,
8. kapcsolja össze az eladási ötletet a márkanévvel,
9. használja ki a médiák nyújtotta lehetőségeket,
10. késztesse vásárlásra.<sup>2</sup>

## A reklámprogram kialakítása

A vállalkozásoknak a hatékony reklám előállításában segítséget nyújthat egy szisztematikusan összeállított reklámprogram. A szakirodalom a reklámprogram 5M-jét (Mission, Money, Message, Media, Measurement) említi. A továbbiakban ezekkel foglalkozunk.

• *Mission: a reklámcélok meghatározása.* Az egyik meghatározandó elem a kommunikációs cél. A kommunikáció főbb céljai lehetnek:

– tájékoztatás: új termék bemutatása; a termék új felhasználási módjának ismertetése; a termék működésének magyarázata;

– meggyőzés: a fogyasztó meggyőzése arról, hogy mit vásároljon; a vásárló termékjellemzőkre vonatkozó észleléseinek megváltoztatása;

– emlékeztetés: a vásárló emlékeztetése arra, hogy a termékre szükség lehet a közeljövőben; az érdeklődés szintjének fenntartása.

– további lehetséges célok: intézményi reklám esetén a vállalat arculatának hosszú távú felépítése; márkareklám esetén egy adott márka hosszú távú felépítése; apróhirdetés esetén: információközlés kiárúsításról, szolgáltatásról vagy egyéb eseményről; kiárúsítási vagy promóciós reklám esetén a különleges kiárúsítás bejelentése.

Meghatározandó célösszetevők továbbá:

– célcsoport: a termék potenciális piaca;

– a kívánatos változás mértéke;

– az időhorizont, amelyen belül mindezek megvalósítandók.

• *Money: a költségvetés meghatározása.* A szakirodalom négy módszert kínál:

– a „lehetőségek” módszere: a vállalat annyit költ reklámozásra, amennyiről úgy véli, hogy még éppen megengedheti magának,

– az „árbevétel százalékában” módszer: a költségvetést az eladási ár vagy az árbevétel százalékában határozzák meg,

– a „versenyárssal egyenlő” módszer: a költségvetés a versenytárséhoz hasonló mértékű legyen,

– a „cél és feladat” módszer: a költségvetést speciális céljaihoz, az azok eléréséhez szükséges feladatok végrehajtásának költségeihez rendeli hozzá.

• *Message: üzenet megfogalmazása,* ami tartalmának meghatározását, formájának, szerkezetének kialakítását jelenti. Az üzenet kialakítása során ügyelni kell arra, hogy annak stílusa és formája feleljen meg annak, amire a fogyasztók a termékkel kapcsolatban számí-



A Postabank reklámtevékenysége figyelembe veszi az egyes szolgáltatások keresletének szezonális ingadozásait, a reklámokat ennek megfelelően időzíti.



tanak. Fontos, hogy a reklám tartalma érthető, érvelése meggyőző legyen. Ellenőrizzük, hogy üzenetünk a potenciális vevőkből valóban azt a reakciót váltja-e ki, amire számítunk! Következik mindebből, hogy folyamatosan nyomon kell követni, hogy milyen általános benyomást vált ki a reklám, és hogy milyen információkat vár a vásárló.

• *Media: a reklámeszközök kiválasztása.* Ennek során a következő tényezőket kell figyelembe venni:

– a célközönség szegmentáltsága;

– a reklámköltségvetés nagysága;

– az elérési mutatók;

– nézettségi, olvasottsági indexek;

– a versenytársak jelenléte az adott médiában;

– az üzenet célja, tartalma.

• *Measurement: a hatékonyság mérése.* Reklámhatás alatt a reklám tudatosulásának szintjét értjük. A reklámeredmény a reklám hatására történő elvárt cselekvés (vásárlás) szintjét méri. A reklámhatékonyság komplex fogalom, amely az előző kettőn kívül gazdaságossági kritériumokat is tartalmaz. A reklámkutatás, a reklámhatékonyság mérése a reklámtevékenység fő kérdéseire keres választ: ki, kinek, mit, miről, milyen céllal, eszközzel és hatással közöl.

Három fő feladata közül időrendben az első az elérhető piaci szegmensek jellemzőinek kiértékelése. Itt különösen a kulturális, társadalmi és személyiségjellemzőkre kell figyelemmel lenni, mivel a pszichológiaiak nehezen kezelhetők, általánosíthatók. Vizsgálni kell, hogyan zajlik a vásárlási döntés folyamata a kiválasztott célszegmensekben, azaz melyek a jellemző magatartástípusok, és hogyan oszlanak meg a vásárlási szerepkörök a célközönségen belül.

A második feladat a reklám előzetes tesztjének elvégzése, amelynek három fő módszere ismert. Az első egy közvetlen minősítő módszer, amelynek során, különböző reklámok bemutatása után, azok értékelésére kérik fel a célközönséget. A módszer a reklám figyelemfelkeltő hatását, olvashatóságát, kognitivitását és hatékonyságát hivatott mérni. A második, a portfólio-tesztek módszere, az emlékezeti szintet méri, a

<sup>2</sup> Bradley, Frank (1995): *Marketing Management – Providing, Communicating and Delivering Value*, London, Prentice Hall, 661. old.

reklámok többszöri megtekintését engedélyezve. A harmadik módszer a laboratóriumi teszt, amelynek során a fogyasztók pszichológiai reakcióit vizsgálják.

A harmadik feladat, az utólagos hatásértékelés, a kampány lezajlása után hárul a reklámozókra. Ennek során általában három kérdéskört vizsgálnak. Az első a reklámérintettség, amellyel kapcsolatban azt elemzik, hogy a címzettek milyen arányban érte el a közlés; kik emlékeznek rá, vagy ismerik fel újra. A második a reklámbenyomás-keltés vizsgálata. Jelenthet ez első, spontán, vagy hosszú idő alatt kialakult összbenyomást is. Ehhez a kérdéskörhöz tartozik annak feltárása, hogy a címzettek mennyire figyelnek fel a kulcsinformációkra, illetve észlelik-e a kísérő információkat. A harmadik kérdéskör a reklám-cél-teljesülés vizsgálata, amellyel kapcsolatban a reklám hatására, eredményére vagyunk kíváncsiak. Kiegészítheti ezeket egy negyedik kérdéskör, a tulajdonképpeni visszacsatolás: azt vizsgálja, hogy a reklám tükrében elégedett-e a fogyasztó a termékkel, vagyis azt kapta-e, amit várt.

A reklámhatékonyság témakörébe tartozik az egyéni reklám-költség gazdasági eredménye, eredmény-növelő hatásának vizsgálata. Annak mérése tehát, hogy egy már kialakult, feltételezett tendenciához viszonyítva milyen forgalomemelkedést biztosított a reklámtevékenység, és az ebből származó többletbevétel milyen arányban áll a reklámráfordításokkal. Komplex mérése alapos munkát és bonyolult elemzéseket igényel.

Alkalmazható módszer például a rentabilitásvizsgálat, amely történhet kísérleti úton vagy történeti megközelítéssel. Az utóbbi múltbeli adatok függvényében vizsgálja a jelenlegieket, az előbbi pedig kísérleti alapon néhány régióban többet, máshol kevesebbet költ reklámra, s így azonosítja be a reklám-költségvetés várhatóan optimális szintjét.

## A vállalatok reklámstratégiái

A reklámhatékonyság elemzésének kiindulópontját képezheti a reklámozó cégek reklámstratégiájának ismerete. Ezért dolgozatunk megtervezésekor célul tűztük ki a fogyasztói megkérdezésben szereplő vállalatok reklámstratégiájának megismerését és ismertetését is. Készítettünk egy kérdőívet, amelyet az egyes cégek marketing-szakembereit felkeresve kívántunk kitölteni. Szándékainkat félsiker koronázta, mivel a fogyasztói kérdőívbe bevont hat cég közül csak háromhoz sikerült bejutnunk. A továbbiakban az ő – Postabank és Ta-

karékpénztár Rt., Henkel Magyarország Kft., Egyesült Vegyiművek Rt. – reklámstratégiájukat fogjuk röviden, a kérdőívre adott válaszok alapján ismertetni.

### • Postabank és Takarékpénztár Rt.

A Postabank a lakossági bankszolgáltatások terén az egyik legnagyobb hazai pénzintézet, emellett a bank-szektor egyik legfőbb reklámozója is. Reklámozási tevékenységét döntően országos szinten folytatja, de a hálózati egységek helyi médiákban történő reklámozása sem elhanyagolható. Nemzetközi tevékenysége csupán az osztrák résztulajdon által meghatározott, nem túl jelentős ausztriai jelenletre (óriásplakátok) korlátozódik.

A cég célközönségét nem tekinti túlságosan szegmentáltnak: minden 18 éven felüli embert lehetséges partnerének tart. A Postabank reklámtevékenysége figyelembe veszi az egyes szolgáltatások keresletének szezonális ingadozásait, a reklámokat ennek megfelelően időzítik. Ilyen szezonális mozgás például a kártyaszolgáltatások iránt a nyári szezonban megnövekvő igény, vagy a fiatalok által kedvelt betétszámlakönyv nyár folyamán történő „kiürülése”. Ugyanakkor bizonyos szolgáltatások – például a lakossági bankszámlavezetés – esetében nincsenek szezonális ingadozások. A cég reklámtevékenységére jelentős hatást gyakorolnak még a konkurencia által bevetett különböző reklámfogások, illetve a makrogazdasági helyzet változásai is. (Például a kamatok csökkenésével a tavalyi kamatcentrikus reklámozás után most más pozitívumokat kell előtérbe helyezni a reklámokban.)

A Postabanknál egy reklám megtervezésekor első sorban arra ügyelnek, hogy a korrekt tájékoztatás mellett az ki is ugorjon a tucatreklámok sorából. (A szerzők véleménye a korrekt tájékoztatásról nem egészen egyezik a reklámsztály vezetőjével. Itt a „Szenzációs négyes”-sel jellemezhető kampányra gondolunk, ahol is a kamatok emelkedése ellenére a Postabank még mindig az átlagos kamatszint alatt maradt, bár a reklám nem éppen ezt sugallta.) Reklámjaik fő céljai, hogy:

- észrevétessek magukat,
- elnyerjék a potenciális vásárlók bizalmát,
- rávegyék őket arra, hogy betérjenek egy Postabank-fiókba tájékozódni.

Egy-egy reklámüzenet megtervezésekor a cég szakemberei mindig figyelembe veszik, hogy az adott üzenettel mit szeretnének elérni, és hogy azt mely média segítségével juttatják el a célközönséghez.

Tévéreklámjaikat maximum 30 másodpercesekre tervezik. A cél

„  
Az üzenet kialakítása során  
ügyelni kell arra,  
hogy annak stílusa és formája  
feleljen meg annak,  
amire a fogyasztók  
a termékkel kapcsolatban  
számítanak.

◆  
Folyamatosan nyomon kell  
követni, hogy milyen  
általános benyomást vált ki  
a reklám,  
és hogy milyen információkat  
vár a vásárló.

”

az, hogy minél rövidebbek, de nagyon figyelemfelkeltők legyenek. Általában fontos szerep jut a zenének, amely a rögzülést segíti elő, s mindig jelen van arcu-  
lati színük: a kék. Az óriásplakátok esetében a nagy ábra és a kevés szöveg dominál, mivel figyelembe veszik, hogy az óriásplakátok mellett az emberek többnyire csak elsuhannak. A Postabank állandó óriásplakát-helyeket bérel, aminek előnye, hogy a változtatások rögtön feltűnnek.

A reklámozás során felhasznált médiák (tv, rádió, újság, óriásplakát) körét mindig az adott reklámkampányra szabottan határozzák meg. Ezt befolyásolja az éves reklámköltségvetés nagysága (éves keretszámok), az ajánlott szolgáltatás milyensége, de csöppet sem elhanyagolható a korábbi kampányok során szerzett tapasztalatok hatása sem. Ez utóbbi tényező fontosságát jelzi az a tény is, hogy a Postabank saját piackutató osztályt tart fenn, melynek feladatai közé tartozik többek között a reklámok tetszésének, illetve ismertségének a vizsgálata. Emellett bankismertség- és imázs-kutatást is végeznek. A médiaválasztásban viszonylag nagy szerepe van annak is, hogy az adott médiával a célközönség mekkora hányadát tudják elérni. Emiatt a választáskor mindig figyelembe veszik a nézettség/hallgatottsági/olvasottsági adatokat.

A reklámkampányok során a médiák alkalmazásakor a Postabank két tényezőt illetően konzekvens:

- az adott reklámkampány során a felhasznált médiák teljes körénél ugyanaz a szlogen;
- az akciós szlogen mellett mindig megjelenik a vállalati szlogen is: „A bank, amely igazán közel áll Önhöz!”

#### • Henkel Magyarország Kft.

A Henkel az egyik legjelentősebb magyarországi háztartási vegyiárukat gyártó és forgalmazó vállalat. Reklámkampányait általában országos szinten, de nem önállóan szervezi meg, ugyanis az összes nemzetközi márkája esetében részt vesz az anyavállalat nemzetközi reklámkampányaiban.

A cég a célközönségét jövedelem szerint szegmentálja. Ezt az indokolják, hogy termékeik általános szükségleteket elégítenek ki, így másfajta szegmentálásra nincs szükség. Az elkülönített szegmensek elérésére a versenytársak miatt különböző reklámstratégiákat dolgoznak ki.

A termékeik forgalmában meglévő szezonális miatt reklámkampányaik időzítése nagy körültekintést igényel. Egy-egy adott termék reklámozását általában röviddel a csúc szezon előtt kezdik el, majd a szezon végeztével hagyják abba.

A Henkel szakemberei egy-egy reklám megtervezésekor azt a célt tartják a szem előtt, hogy a reklámmal sikerüljön pozitív élményeket kelteni a célcsoportban, s ezáltal rábeszélni őket az adott termék megvásárlására. A reklámüzenet megszerkesztésekor ezt a célt teszik a középpontba.

Reklámkampányaik során döntően a televízióra, a televíziós reklámokra koncentrálnak. A stratégia alapja magukban a termékekben rejlik. A háztartási vegyiáruk (mosószer, cipőkrém, tisztítószer stb.) reklámozása során ugyanis demonstrálni kell, valahogy be kell mutatni, hogy a termék hatásos. Ezt véleményük szerint televízióon keresztül lehet a leghatékonyabban megtenni. A tévéreklámok optimális hosszát 30 másodperc körülire teszik. Reklámjaik során a színek, a zene és a szöveg meghatározásakor mindig a reklámozandó termék jellemzőit veszik alapul, nincsenek egy-  
séges, a termékskála szintjén alkalmazott szabványok. A reklámok megjelentetésének időpontját a nézettségi adatok és az adott nézőszámra jutó költség alapján határozzák meg. Ezeket az adatokat termékeik célcsoportjaira vonatkoztatva szerzik be.

#### • Egyesült Vegyiművek Rt.

Az EVM a háztartási vegyiáruipiac másik szereplője, mely viszonylag szűk termékskálával van jelen a piacon. Reklámtevékenységét elsősorban országos szinten folytatja, de kereskedelmi partnerei révén a helyi médiákban is gyakran szerepel.

A cég reklámjaival a 25-55 év közötti kereső nőket célozza meg. Habár a cég szakemberei ezt a fogyasztói kört is erősen szegmentálnak tartják, nem készítenek különböző reklámstratégiákat az egyes szegmensek eléréséhez, mivel a cég nem rendelkezik külön termékekkel valamennyi csoport számára. Termékeik forgalmában erőteljes szezonális érzékelhető. Márciustól

áprilisig és augusztustól októberig terjednek a csúcsidőszakok. Reklámkampányaikat a szezon előtt szokták megkezdni, és szezon közben szokták befejezni.

Reklámjaik tervezésekor ügyelnek arra, hogy véletlenül se sértsék meg a reklámetikát. Megpróbálnak minden reklámnál valami újat nyújtani, másképp megjeleni, másképp megszólalni. Igyekeznek egyedül, a versenytársak által nem használt eszközöket alkalmazni. Reklámüzeneteik megfogalmazásakor elsődleges szerepet tulajdonítanak az üzenet céljának. (A cég szakembereinek szerepe nem is terjed tovább a cél meghatározásánál, mivel a marketingmix elemeit az EVM által megbízott reklámügynökség tervezi meg.)

A reklámkampányok tervezésekor a média kiválasztására el-

A Henkel a célközönségét jövedelem szerint szegmentálja. Az elkülönített szegmensek elérésére a versenytársak miatt különböző reklámstratégiákat dolgoznak ki.

Az EVM cég reklámjaival a 25-55 év közötti kereső nőket célozza meg.

Nem készítenek különböző reklámstratégiákat az egyes szegmensek eléréséhez.



sősorban a korábbi kampányok során kialakult szokások vannak hatással. Meghatározó a cég jelképévé vált Pa-dö-dö lányok – akikkel hosszú távú szerződéses viszonyban állnak – által hordozott értékek (vidámság, szelesség, bolondosság) közvetíthetősége is.

A televíziós reklámfilmek optimális hosszát 15 és 40 másodperc közé teszik. A színeket, a szöveget, a zenét mind-mind a Pa-dö-dö-höz igazítják. A cél az, hogy a lányokról rögtön mindenkinek beugorjon a cég háztartási vegyiáruinak márkanéve, a Viola. A reklámok sugárzási idejét a célközönségre vonatkozó nézettségi indexek és a hozzájuk kapcsolódó költségek alapján határozzák meg. Úgy látják, érdemes a viszonylag olcsóbb, délelőtti műsoridőben hirdetni, mivel ezeket általában az otthon maradó hölgyek nézik.

Óriásplakát esetében a kevés szöveg és az élénk színek dominálnak. Szerencsésnek tartják, ha a termék rajta van a plakáton, de nem muszáj, hogy az legyen a fő motívum. Sőt, néha elegendőnek tartják, ha a termékre utaló jelek vannak csak jelen. A plakát funkcióját nem a tájékoztatásban, hanem az emlékeztetésben, a képzettársításban látják.

A cég intenzíven foglalkozik a fogyasztók véleményének figyelésével és elemzésével. Készítettek egy tesztcsalád-programot, amelybe 100 családot vontak be. Tőlük a termékeikről folyamatos visszajelzéseket kapnak. Ezenkívül fogyasztói akciókat szerveznek, melyek során nyereményekért cserébe információkat gyűjtenek be a fogyasztóiktól: magukról a fogyasztókról, a véleményükről, az igényeikről. Fontos szerep jut még a fogyasztók által írt napi 200-300 levél elemzésének is. A fogyasztókhoz való hozzáállást jól példázza a marketingigazgató záró mondata: „A fogyasztókért van minden, végül is...”

### A fogyasztói kérdőívek értékelése

A reklámhatékonyság mérésére egy, a fogyasztókat megcélzó kérdőívet állítottunk össze. Vizsgáltuk, hogy a fogyasztók mennyire ismerik, illetve ismerik fel újra a reklámokat (a reklámérzékenység vizsgálata); milyen mély benyomásokat keltenek bennük a reklámok, mennyire emlékeznek a fő mondanivalóra, milyenek az első, valamint a hosszabb idő alatt kialakuló érzéseik (reklám-benyomáskeltés vizsgálata); mennyire ösztönöz a reklám vásárlásra (reklám-cél teljesülés vizsgálata), és hogy a fogyasztók vásárlási döntéseiben, saját bevallásuk szerint mekkora szerepük van a reklámoknak. Kutatásunkba azért csak a

televíziós reklámokat és az óriásplakátokat vontuk be, mert ezeket tartottuk a legérdekesebbeknek.

Személyes interjúk keretében 105 embert kérdeztünk meg. Ezt a számot az idő- és anyagierőforrás-korlátaink határozták be. Bár mintánk nem tekinthető reprezentatívnak, a belőle levonható következtetések – véleményünk szerint – megfelelően mutatják azt, amit kutatásunk során vizsgálni szerettünk volna. A hangsúly ugyanis nem a pontos számadatokon, hanem az ábrákon is jól megfigyelhető tendenciákon van.

1. tábla

**Hányszor látta?**

Plakátokon: (Összes megkérdezett = 105 fő)

	Soha	Egyszer	Néhányszor	Sokszor	Nem válaszolt
Persil	65	5	16	12	7
Ultra Viola	38	11	23	20	13
Coca-Cola	16	1	15	58	15
Pepsi	23	–	28	48	6
Postabank	13	3	13	59	17
K&H	43	4	27	23	8

Televízióban:

Persil	13	1	24	61	6
Ultra Viola	13	2	28	49	13
Coca-Cola	3	2	16	78	6
Pepsi	12	1	20	69	3
Postabank	4	–	20	74	7
K&H	32	3	35	30	5

Kérdőívünkben hat reklámra kérdeztünk rá: a Persil („A folt sír, a szín kacag”), az Ultra Viola („Hogyha több színt akar a világba, gondoljon az Ultra Violára!”), a Pepsi, a Coca-Cola, a Postabank Rt. („Gondoljon a Postabankra!”), és a Kereskedelmi és Hitelbank Rt. („Bízza szakemberre!”) 1996. szeptember-októberi hirdetéseire.

A tábla és az ábrák a legfontosabb tapasztalatokat szemléltetik.

(A továbbiakban a tanulmány a reklámérzékenység, a benyomáskeltés és egyéb részfunkciók elemzésével foglalkozik; a részletek ismertetésétől eltekintünk – a szerk.)

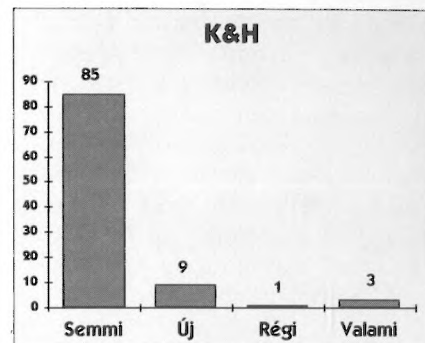
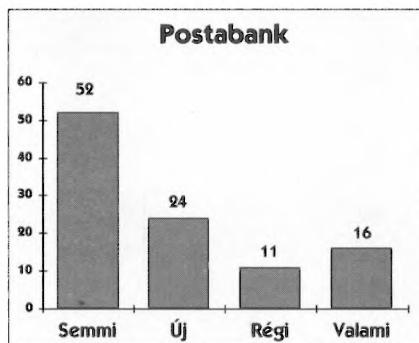
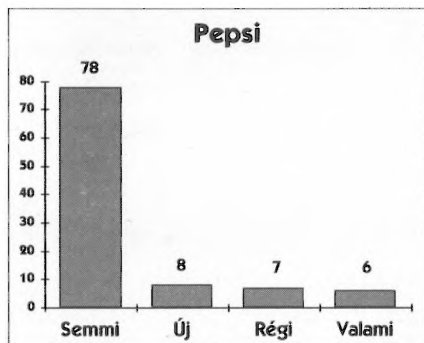
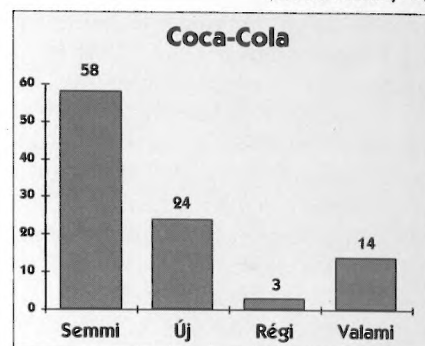
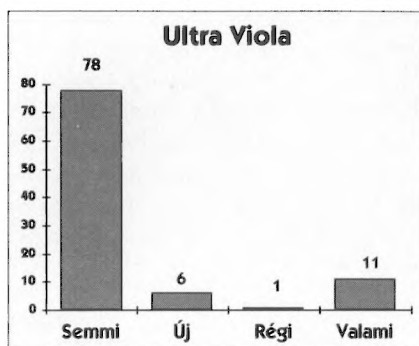
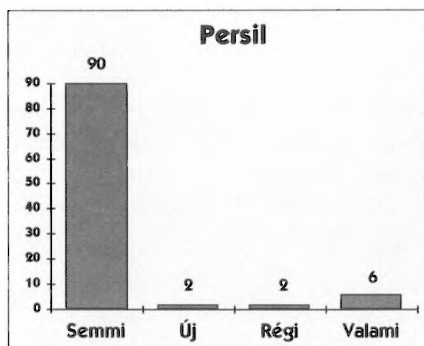
### Összefoglalás

Az AIDA modell kategóriáit alkalmazva a következőket mondhatjuk. A figyelemfelkeltés minden kutatásunkba bevont hirdetés esetében elég magas arányú volt: sokan emlékeztek, hogy látták. Az érdeklődés felkeltése már nagyobb gondot okoz a vállalatoknak,

## Mi a szlogen?

1. ábra

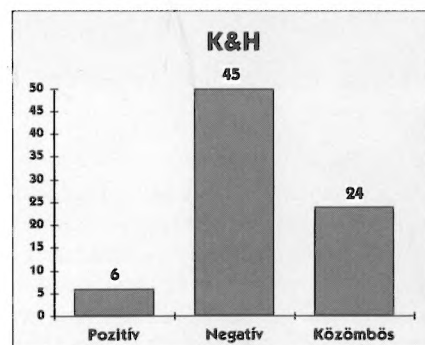
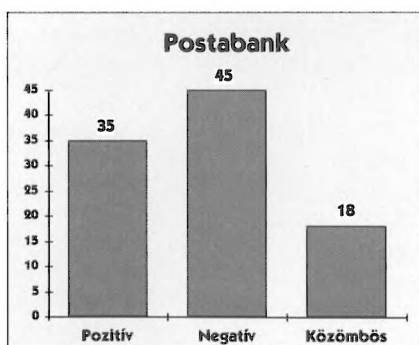
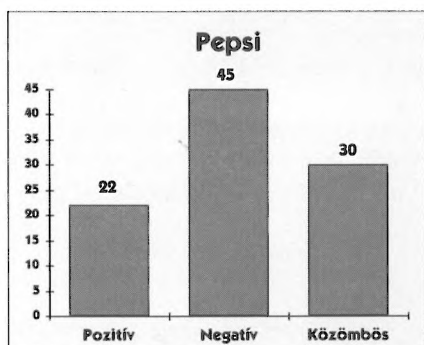
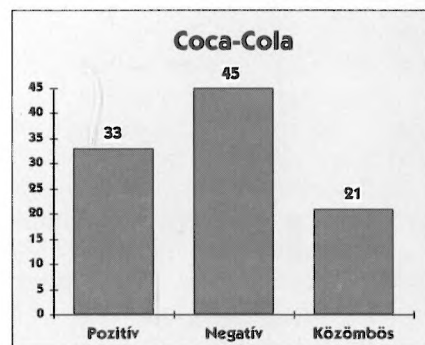
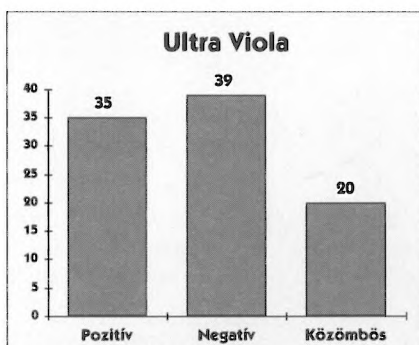
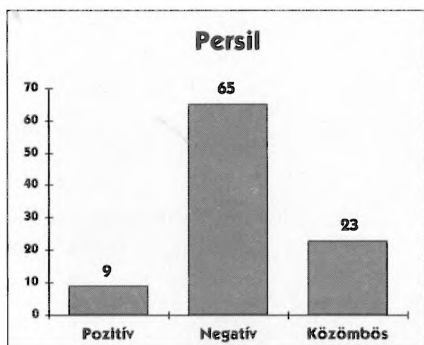
(Válaszok száma, db)



## Sokadszorra kiváltott reakciók

2. ábra

(Válaszok száma, db)



mivel a fogyasztókat túl sok reklám éri. Sokan általánosítják a reklámokról alkotott negatív véleményüket, csatornát váltanak, vagy esetleg oda sem figyelnek, ha hirdetések látnak. Ezt a jelenséget próbálja kiküszöbölni

a mostanában egyre gyakrabban hallható „reklámok reklámja”, ahol is magukat a hirdetések reklámozzák, mondván, hogy ezek kínálják a fogyasztóknak a választás lehetőségét.

Kutatásunk alapján levonhatjuk a következtetést, hogy a marketingvezetők beépítik ugyan munkájukba az elmélet egy részét, de akik kellő rugalmasságot akarnak tanúsítani, azoknak inkább a fogyasztói visszajelzések alapján kell cselekedniük. A fogyasztó ugyanis figyel. Akkor is figyel, ha millió reklám között kell megtalálnia az egyetlen neki szólót. Igaz, akkor a figyelme milliányi között oszlik meg. Ez csökkenti minden reklám hatékonyságát.

A problémát az jelenti, hogy a reklámozás iránti szükséglet (a vállalkozások oldaláról nézve) egy nem zérus összegű játékként fogható fel. Nem éppen idevágó, de a szituációt jól szemléltető hasonlattal élve, ez a tehénlegelő tipikus esete.<sup>3</sup> Van X. falunak egy legelője, ahol minden gazda egy tehene pont eleget fogyaszthat. Abban a pillanatban, hogy valamelyik gazdának eszébe jut két tehenet kivinni, a többiek számára a hasznosság csökken. Igaz ugyan, hogy az ő tehenei is kevesebbet kapnak, mint szükséges lenne, de összességében az ő hasznosságérzete nő. Hamarosan

a falu többi gazdája is ki fog vinni két tehenet, aztán hármat, és ki tudja még mennyit. A folyamat ettől a perctől kezdve megállíthatatlan, mert már nem az számít, hogy a tehének jóllakjanak (sőt, éhen is pusztulhatnak akár, a szomszédéi legalábbis), hanem az, hogy én, mint gazda, jobban járjak a többinél.

Ugyanez a folyamat játszódik le napjainkban a reklámozás terén is. A reklámok optimális mennyisége a fogyasztók érzékelése szerint a jelenleginél jóval alacsonyabb szinten lenne. Ezen a szinten nem lehetne általánosan elutasító hozzáállást tapasztalni, mert a címzettek nem éreznék annyira erőszakosnak a rájuk zúduló reklámtömeget (legfeljebb az egyes reklámokat). Az optimálisnak tekintett mennyiséget kellene a reklámozóknak közös elhatározás alapján egymás között felosztaniuk. Ez az elképzelés egyszer, talán, végrehajtható is lehetne, mert mindenki belátná, hogy jobb lenne így.

Csakhogy a nem zérus összegű játékok egyensúlya mindig labilis. Hamarosan akadna egy gazda két tehénnel...

*A szerzők egyetemi hallgatók a JPTE  
Közgazdaságtudományi Karán*

<sup>3</sup> Lásd: Hankiss Elemér (1983): *Társadalmi csapdák*. Budapest, Magvető

## VII. Nemzetközi Marketing Konferencia

a Magyar Marketing Szövetség szervezésében, az Európai Marketing Szövetség közreműködésével

# A MARKETING KIHÍVÁSA EURÓPÁBAN

Budapest, 1997. november 20–21. Thermal Hotel HELIA

### *A konferencia szekciói*

- ◆ A közép- és kelet-európai piacok jellemzői és tendenciái
- ◆ Piaci tapasztalatok Közép- és Kelet-Európában
- ◆ Felzárkózás az Európai Unióhoz
- ◆ A marketingoktatás kérdései Európában
- ◆ Új módszerek és technológiák a marketingben

### *Az előadók közül*

- ◆ Paul Garrison, a *Coca-Cola Magyarország Kft.* ügyvezető igazgatója
- ◆ Bernard Meunier, a *NESTLÉ FOOD* igazgatója, Moszkva
- ◆ John Higson, az *AVON* ügyvezető igazgatója

### *A konferencián való részvétel előnyöi. Önnek*

- ◆ ha vállalata a közép- és kelet-európai régióban jelen van vagy oda belépni szándékozik;
- ◆ ha Európa piacvezető vállalatainak marketing-szakembereivel kívánja megosztani a piaccsúszásra való áttérés közös, illetve eltérő tapasztalatait;
- ◆ ha találkozni szeretne európai, amerikai vagy japán országismereti szakértőkkel és a tudomány elismert képviselőivel.

### *Ne hagyja ki a marketinglehetőségeket*

- ◆ Kiállítás a konferencia helyszínén
- ◆ Reklámozási lehetőség a konferencia résztvevőinek adott írásos anyagokban

Érdeklődés esetén hívja az MMSZ Titkárságát a 155-7721-es, a 175-7843-as telefonszámon, vagy küldjön faxot: 202-4086

Büszkék vagyunk támogatóinkra: *MALÉV* ◆ *McDonald's Kft.* ◆ *MOL Rt.* ◆ *Népszabadság Rt.* ◆ *Thermal Hotel HELIA*

# Barry J. McLeish: Sikeres marketingstratégiák nonprofit szervezetek részére

– CO-NEX Könyvkiadó Kft., 1997., 246 oldal, ára 1960 Ft –

A nonprofit szervezetek a teljes amerikai gazdaságnak több mint egynegyedét teszik ki. Peter Drucker szerint a nonprofit világ Amerika legnagyobb foglalkoztatója. „Minden második felnőtt – összességében több mint 80 millió ember – tevékenykedik mint önkéntes segítő, átlagosan körülbelül heti öt órát áldozva egy vagy több nonprofit szervezetre.” Ha fizetést kapnának, bérük – a minimálbér szintjén számolva 150 millió dollárra rúgna, ami a GNP 5%-a.

A nonprofit szférába, amely mind a profitorientált üzleti világgal, mint pedig a kormánnyal együttműködik, oktatási és egészségügyi intézmények, vallási és bajtársi szervezetek, önkéntes segítő csoportok, szociálisjóléti szervezetek, különféle egyesületek és társaságok tartoznak. Főként olyan területeken tevékenykednek, amelyek mind a profitérdekelt szervezetek, mind pedig a kormányzati intézmények érdeklődésén kívül állnak, elsősorban tehát társadalmi felelősségről tanúskodó, szolgálat jellegű célokat tűznek maguk elé.

Ugyanezen szervezeteknek napi kapcsolatban kell lenniük az általuk képviselt ügyek iránt érdeklődő közönséggel, vezetőik nap mint nap szembesülnek termékdöntésekkel, alapteremtési kérdésekkel, vezetési feladatokkal és marketinglehetőségekkel. Nem meglepő, hogy nagyjából ugyanazon problémákkal találják magukat szemben, mint kormányzati partnereik, vagy a változó társadalmi követelményekkel és a gyorsan csökkenő erőforrásokkal küszködve szervezetüket életben tartani igyekvő vállalati menedzserek.

Ez a könyv elsősorban azoknak szól, akik azt keresik, hogyan tehetnék élesebbé, egyértelműbbé elképzeléseiket, irányultságukat, hozzáértésüket a marketingmenedzsment te-

rén, annak érdekében, hogy versenyképesebbek legyenek egy mind bonyolultabb és versengőbb nonprofit világban. Sok olyan nonprofit menedzser, marketingigazgató, fejlesztési igazgató, évesalap-kezelő tisztviselő, önkéntes-koordinátor, igazgatótanácsi tag tevékenykedik a nonprofit szervezeteknél, akiknek igencsak csekély felkészültség birtokában kell megfelelniük feladataiknak. A *Sikeres marketingstratégiák nonprofit szervezetek részére*, az ő számukra íródott, továbbá azoknak, akik frissen belépett, felelősségteljes munkatársai a nonprofit szervezetek marketing-, fejlesztési, szolgáltatási vagy alapteremtéssel foglalkozó részlegeinek.

Először is, a könyv arról szól, hogy minden nonprofit szervezet számára mélységesen fontos a marketingtevékenységek valamilyen formája. Biztos, hogy sok nonprofit vezető e könyv elolvasása után nem fog találni senkit saját szervezetében, akinek számára ismerős ez a nyelvezet, s akire ezért a marketingfeladatok megoldását rábízhatná. Egyre nyilvánvalóbb ugyanakkor, hogy a szervezeteknek azokban a fogalmakban kell gondolkodniuk, amelyek alkalmasak arra, hogy megszólítsák a közönséget (és kérjenek tőle); amelyeket a célba vett közönség megért és elfogad; amelyek alkalmasak a közös cselekvés megvalósítására. Ez a marketing lényege.

Másodszor, a könyv erőteljesen az előkészítés, a felkészülés szempontjából közelíti meg a nonprofit marketing témáját. Végig az a gondolat van a háttérben, hogy a marketing inkább a külső környezet elemzésére kell alapozni, mint a belső összefüggésekre, amint az egyébként számos nonprofit szervezetben szokásos. Ennek az a gyakorlati következménye, hogy a nonprofit szervezet marketingstratégiájában a vevők, az

adományozók és a támogatók karakterét, kívánalmaikat és fontosságukat állítja az előtérbe.

Harmadszor, a könyv erősen hangsúlyozza a sokoldalú kutatómunka fontosságát a nonprofit szervezet marketingorientációjának megvalósításában. A kulcsfogalmak bemutatása, a modellek és az esettanulmányok alkalmazása arra szolgál, hogy példákat mutasson fel arra vonatkozóan, hogyan lehet a marketingszemléletet felhasználni a nonprofit marketingben.

Negyedszer, e könyv számos, a profitérdekelt üzletek gyakorlatából vett elméletet és modellt ismertet, és alkalmazza őket a nonprofit világ igényeinek megfelelően. A nonprofit marketing elemzések egészen az alapelemekig hatolunk, amelyeket már könnyű lefordítani a tervezési formulák és a diagramok nyelvére. Azonban figyelem! Ami jól működik a profitérdekelt szektorokban, az nem feltétlenül alkalmazható közvetlenül a nonprofit szférában; továbbá, ami az egyik szervezetnél sikeres, az lehet, hogy egy másiknál egyáltalán nem működik. Ezek ugyanakkor régi, olcsó kifogások is. Sokkal több marketing-alapelvek működőképes, mint amennyi egyáltalán eszükbe jut a nonprofit menedzsereknek.

Kétségtelenül élő kérdés, hogyan lehet általánosítani a sok egészen különböző ügy és helyzet által kínált tanulságokat. E könyv ebben is tanácsal szolgál.

Megrendelhető:

*Marketing & Menedzsment Szerkesztőség*, 1373 Budapest 5. Pf. 617.

Telefon: 153-1366, fax: 131-6343 vagy

CO-NEX Könyvkiadó Kft.

1300 Budapest, Pf. 201.

Telefon/fax: 217-4241, 217-4220

# A pizza és a marketingkommunikáció

– avagy: egy családi vállalkozás lent és fent –

*Diák voltam Oxfordban, és egy nyugdíjas tűzoltó és háztartásbeli felesége adtak szállást. Az egy nyugdíjból ketten még Angliában sem tudtak megélni, ezért kisvállalkoztak: telefonos rendelések alapján működő pizzériájuk volt Oxford egyik elővárosában, Kidlingtonban. És nagyon nem ment a bolt.*

*A joviális tulaj, akit egy idő múlva Daddynek szólítottam, naponta panaszkodott a csekély forgalomra. Megmutatta az üzleti könyveket, amiből kiderült, hogy a jobb heteket 20-30 fontos nyereséggel zárják, gyakran van veszteség, de a legtöbbször a nullszaldó jön ki.*

*Soha nem gondoltam, hogy egyszer egy fejlett kapitalista országban szükség lehet a közreműködésremre, hogy az itthon szerzett marketingkommunikációs tapasztalataimból Nyugaton is profitálhatok, ezért kicsit bizonytalanul felajánlottam Daddynek, hogy nézzük át együtt az üzletet.*

Az ilyenkor elmaradhatatlan SWOT-analízist az ügyfelek számára általában meglepő kérdéssel szoktam kezdeni: valóban akarja-e a nagyobb forgalmat?

Azt figyeltem meg ugyanis, hogy kinek mennyire megy az üzlete, az elsősorban rajta, a saját akarátán, életmódján, szokásain múlik. Az üzletmenet pozitív irányú változása esetleg olyan lemondások következménye lehet, amit nem biztos, hogy mindenki vállal. Tisztázni kell tehát elsősorban azt, hogy mit hajlandó feladni az illető a nagyobb nyereség érdekében, illetve hogy mekkora legyen (mekkora lehet) az a bizonyos növekedés.

Daddy is meglepődött a kérdés hallatán, ezért másképp tettem fel. Most van óránként négy-öt megrendelés, de ha mondjuk ötször ennyi jönne, azt tudnák-e kezelni? – Természetesen – vágta rá a kényszervállalkozó, és Rita, a felesége is sűrűn bólogatott. Én azonban – miután eltöltöttem velük néhány

napot a 17–24 óra között üzemelő vállalkozásban – ebben nem voltam olyan biztos.

## Az üzlet

Egy jól felszerelt, három helyiségből álló miniüzem, helybe érkező vendégek kiszolgálására alkalmatlan. A konyhából néhány méteres, szűk sikátor vezet az utcára, ami egyébként igen jó hely: a Kidlingtonból Oxfordba bejárom (a húszeszes lakosság többsége) erre jön haza. Szemben egy kínai take-away, egy olyan üzlet, ahol sokan megállnak és felkapják a vacsorára valót. A ház előtt mindig áll három-négy autó, az üvegportál mögött a két kínai szakadatlanul sűrűforog.

A mi üzletünk neve Jack's Pizza. Az ügyfél felhívja a cég egyetlen telefonszámát, és elmondja, hogy az alábbi választékból mire fájdult meg a foga: pizza háromféle méretben és tízféle összeállítással, hamburger, sült krumpli, egy burgonyából készülő helyi specialitás, dobozos üdítőitalok.

A hűtőládákban a fagyasztott hozzávalókból gyorsan elkészül a megrendelt étel, a rendeléstől számított fél órán belül Daddy becsönget a megrendelő ajtaján, kezében az ízlésesen és praktikusán becsomagolt étellel, amihez egy árlistás szórólapot is mellékel.

Gyenge volt tehát a „marketingkommunikáció”, mert ezen kívül egyetlen reklámeszközt vettem igénybe: a Kidlingtonról készült kereskedelmi évkönyvben szerepeltek egy nyolcad oldalas hirdetéssel. Megjelentették a cég nevét: Jack's Pizza, egy ügyetlen rajtot egy óriáskaktusz mellett lovagoló cowboyról és a telefonszámukat. Semmi egyébre nem gondoltak, mindössze ettől várták az üzlet fellendülését, illetve fennmaradását.



Az üzletmenet pozitív irányú változása esetleg

olyan lemondások következménye lehet, amit nem biztos, hogy mindenki vállal.



Megjelentették a cég nevét:

Jack's Pizza,  
egy ügyetlen rajtot egy óriáskaktusz mellett lovagoló cowboyról és a telefonszámukat.  
Semmi egyébre nem gondoltak.





## A forgalom

A bolt délután ötkor kinyitott, a házaspár ugrásra készen ült a telefon mellett és várta a hívásokat. Fél hélig nem nagyon történt semmi, csak a kedvük ment el egyre jobban az egészszól. Ekkor azonban menetrend szerint megszólalt a telefon, és mire Daddy visszaérkezett a szállításból, a legtöbbször már készen várta a következő csomag. Tízperces-félórás szüneteket le-



Ha nyílna itt egy amerikai étterem, biztos, hogy megbukna, mert a helyiek be sem tennék oda a lábukat.

Akkor viszont miért kell arizonai név és arculat ennek a cégnek?



számítva viszonylag folyamatosan érkeztek a megrendelések. Tizenegy tájban újból elcsendesült a kis konyha, majd éjfél körül bejött az utolsó hívás. Bárki is volt az üzletben napközben (olykor családtagok helyettesítettek), soha, semmit nem tett annak érdekében, hogy megszólaljon a telefon.

## Mi az, ami hiányzik?

Miért nincs az utcán semmi, ami arra utalna, hogy itt egy pizzéria működik? Rita szomorúan mondta, hogy ellopták a megállítótáblájukat, de az úgysem ért sokat.

Daddyt faggattam, hogy mi a véleménye az amerikai emberről és az ottani gasztronómiáról, amire fitorogni kezdett, és elmondta, hogy az amerikaiak gyermekeik, nincs történelmük, nem tudják, mi a jó, futószalagon készült műanyag vackokat esznek, és mind kövérek, mert egészségtelenül élnek. Ha nyílna itt egy amerikai étterem, biztos, hogy megbukna, mert a helyiek be sem tennék oda a lábukat.

Akkor viszont miért kell arizonai név és arculat ennek a cégnek?

Csináljunk inkább valami olyat, amelyen nincs a környéken, de tetszik az embereknek, és közelebb áll a valósághoz. Daddy, te, amikor beállítasz a megrendelődőhöz a ketchupról lucskos kötényedben, kezdedben a csomag és harsányan viccelődsz a vevővel, olyan vagy, mint egy westernhős? Miért nem hívják a vállalkozásodat inkább Daddy's Pizzának? Az olyan kedves, családias, mint ez a falu és az itteni emberek.

Másnap csináltam egy másfél méteres megállítótáblát, ráírtam az új nevet és a telefonszámot. Meg-

kértem Daddyt, hogy az első másfél órás magába roskadt üldögélés helyett a leghosszabb fehér kötényében álljon ki az út mellé, és folyamatosan igazgassa a táblát. Ez a látvány eszébe juttatja a kidlingtoniaknak, hogy milyen jó is az a pizza.

Igy is történt. Nagyon jól mutatott a köpcös-kötényes figura, amint a járda szélén nagy műgonddal rendezgeti az installációt. Az Oxfordból hazafelé tartó emberek csak forgolódtak és nyújtogatták a nyakukat, akár busszal, akár autóval jöttek. Tíz perc múlva megcsörrent a telefon...

## Amiben jók voltak

Nézzük a választékot. A forgalom 96 százalékát a pizza teszi ki, ami az átlagosnál jobb, talán a kis forgalomnak és a házias jellegnek köszönhetően még a Pizza Hutnál megszokott minőséget is felülmúlja. A szállításra kidolgozott szisztéma tökéletes, tehát az ügyfél lakjon bármilyen messze, egy illatos, ropogós, még gőzölgő darabot talál a kartondobozban.

Az árak elfogadhatók, a legolcsóbb diszkontból való beszerzés miatt a házhoz szállított üdítőkért annyit kértek, mint egy kisebb élelmiszerbolt, a pizza a csomagolással és a házhoz szállítással együtt kevesebbe került, mint egy átlagos pizzériában.

A rendeléseket mindig pontosan teljesítették, szinte percre kiszámították, mikor érkeznek, és ezt szerették az ügyfelek.

Talán a legelőnyösebb tulajdonsága az üzletnek, hogy egész Kidlingtonban nincs még egy ilyen, tehát csak a kínaival kellett versenyezniük, de ezt nem vették észre, ez okból nem is tudták kihasználni.

## Lehetőségek

A pizza tehát megy – ha nem is eléggé – de burgonyát és hamburgert ritkán, csak elvéve rendelnek. Akkor nem kellene, hogy foglalja a helyet, adjuk el a zsemlemelegítőt és a krumplisütőket, ürítsük ki és egyelőre állítsuk le azt a hűtőládát, ami tele van a hozzávalókkal. Ne ebben álljon a pénz. Adjunk viszont többféle pizzát, ne tíz, hanem legalább negyven szerepeljen az étlapon. Csak a rendelkezésre álló alapanyagokból még tízfélét lehet csinálni, az újonnan beszerzett hozzávalók nem drágák, és nem is foglalnak annyi helyet.

## Készítsünk hiteles arculatot

Kezdjük ezt egy új szórólappal. Legyen rajta a fényképed Daddy, mert nagyon jól mutatsz a kemence előtt, de ne csak egy lelketlen felsorolás legyen rajta,

hogyan pizza, sajt, paradicsom, fűszerek, meg az ár, hanem írjunk oda minden ötödik tételhez egy kis hárommondatos sztorit, egy-egy olyan poénnal, amit a vevőidnek szoktál mondani. Meséld el, papa, hogyan vitézkedsz a konyhában. Másnap délelőtt hatalmas kacagások közepette megszerkesztettük az új étlapot. Harmadnap készen lett, fotóval, négy színnel. Rita morgott, amikor meglátta a nyomdászamlát, de megnyugtattuk: ez biztosan behozza az árát.

### Tudjuk-e, kik a vevőink?

Hát persze, hogy nem. Feltettünk ezért egy Kidlington-térképet a falra, és piros pöttyökkel megjelöltünk minden rendelést. 4-5 nap alatt kiderült, hogy melyik területeken vevők a Daddy pizzájára, és mivel Angliában jóval többet elmond egy polgárról, hogy melyik utcában lakik, mint egy többszörösen megtervezett kérdőíves felmérés, máris tudtuk, hogy nagyjából kik a vevőink, és hogyan kell őket megszólítani.

Azokat a helyeket, ahol sűrűsödtek a piros pontok, megszórtuk az új étlappal, és bevezettük, hogy a pizza kézbesítése után legalább a két közvetlen szomszéd postaládáját is megtiszteljük. A hatás nem is maradt el.

Többször fordult elő az, hogy bulizó fiatalok rendeltek egyszerre 4-5 pizzát, mert elfogyott a „siló”, ezért összefogtunk a két helyi borszaküzlettel: a buligyanús mennyiségű boros- vagy sörösláda-hoz a vásárlók kaptak egy ajándékutalványt, amit Daddynél lehetett beváltani.

### Veszélyek

Nem voltam biztos abban, hogy a két nyugdíjaskorú tulajdonos bírja majd a tempót. Felmerült az is, hogy a megnövekedett mennyiség nem árt-e a minőségnek, továbbá melyik az a pont, amikor újabb munkatársak bevonásán gondolkodhatnak. Képesek lesznek-e a felfutott forgalom mellett a folyamatos reklámozásra?

Egy évvel később meglátogattam őket. Az üzlet pont úgy ment, mint mikor megismertük egymást. Daddy elpanaszolta, hogy nem bírták a feszített munkatempót, felvettek egy alkalmazottat, majd még egyet, de annyian nem fértek el, sokszor egymást akadályozták a munkában. Jó volt a nagyobb bevétel és a nyereség, de az az erőltetett menet már nem nekik való. Valaki meg akarta venni tőlük a boltot, de nem adták el, mert akkor egy időre ugyan megoldódtak volna az anyagi problémáik, de féltek a semmittevéstől. Ezért inkább minden maradt a régiiben.

*Szerzőnk marketing-tanácsadó*

## A MARKETING CENTRUM

Országos Piackutató Intézet  
szolgáltatásai

### TERMÉK- ÉS SZOLGÁLTATÁSKUTATÁS

- piaci bevezetés előkészítése
- versenyanalízis
- termékpozícionálás
- esélyvizsgálatok  
(új termék, piaci részesedés növelése)
- keresletkutatás
- fogyasztási szokásvizsgálatok
- motívációkutatás
- attitűdvizsgálat
- piacszegmentáció

### TERMÉKTESZTEK

- vakteszt
- névteszt
- márkateszt
- csomagolásteszt

### IMÁZSVIZSGÁLATOK

- cégimázs
- külső imázs
- belső imázs
- termékimázs

### ARCULATTERVEZÉS

- verbális elemek
- vizuális elemek
- arculati kódex

### REKLÁMHATÉKONYSÁG-VIZSGÁLAT

- előteszt
- utóteszt
- forgalmi hatásvizsgálat

### KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

- társadalmi-politikai
- gazdasági

A MARKETING & MENEDZSMENT  
folyóirat kladása

DM-AKCIÓK (levélreklám)

Cím: 1065 Budapest, Nagymező u. 21.  
Telefon: 153-1366; Fax: 131-6343

# Hírek a piackutatás világából

– ESOMAR-információk –

## Svájc

1996 a növekedés éve néhány nagy piacon.

Joseph Stofer, a Svájci Piac- és Közvélemény-kutatók Szövetsége elnökének véleménye szerint a szakma túljutott az évtized eleje óta tartó stagnáló periódusán. Az elnök optimizmusa a tagvállalatok által publikált 1996. évi forgalmi adatokon alapul.

1996-ban a piackutató cégek forgalma 7,7 százalékkal nőtt, és elérte a 128 millió frankot, azaz a 100 millió dollárt. A felfutás alapvetően az ad hoc kutatások iránti igények növekedéséből adódott, az ebből származó árbevétel 12 százalékkal emelkedett, elérve a 70 millió frankot.

A svájci piackutató cégek forgalomnövekedésének legfőbb tényezői az alábbiak voltak:

– Néhány kulcsfontosságú piac, mint a telekommunikáció, a pénzügyi és biztosítási szféra, az egészségügy stb. liberalizációja az elmúlt években felgyorsult, ebből adódóan jelentősen nőtt az egyes területek információs igénye.

– Egyre több cég vezetési és irányítási rendszerének alapvető elemét képezi a fogyasztói elégedettség folyamatos mérése.

– A vállalatok és intézmények stratégiai és operatív döntéseik alátámasztására egyre szélesebb körben veszik igénybe a piackutatás által nyújtott információkat.

A számszerű adatokat tekintve, az alkalmazott adatgyűjtési módszerek közül a legelterjedtebb a telefonos – ma már főleg CATI –, részese 66 százalék. A szolgáltatások ár-emelkedése a kiépített kapacitások és a fokozódó verseny következtében mérséklődött. A biztosítási szféra megbízásainak növekedése volt a

leggyorsabb (32 százalék), ezt követték a kormányzati szervek (24 százalék).

13 piackutató intézet forgalmi adatait feldolgozva Svájc négy legnagyobb ügynöksége

- az IHA/GfM,
- az A. C. Nielsen,
- a LINK
- és a Demoscope.

A piackutató szakemberek a növekedés további folytatódásával számolnak, és a következő tendenciákat tekintik a legfontosabbaknak:

• *Információs technológia.* Az új kommunikációs technikák, az Internet és a multimédia terjedése azt eredményezi, hogy a felhasználók körében nőnek a gyorsabb információfeldolgozás iránti igények. A hordozható mini számítógépek alkalmazása új perspektívákat nyit a fogyasztói viselkedés vizsgálatában.

• *Gyorsabb információfeldolgozás.* A korábbiaknál gyorsabb termékfejlesztési és piaci döntéshozatali folyamat több és megbízhatóbb adatot igényel, rövidebb idő alatt. Ezeknek az elvárásoknak kizárólag hatékonyabb adatfeldolgozási módszerekkel lehet eleget tenni.

• *Kvalitatív módszerek.* Várhatóan nő a jelentősége a kvalitatív módszereknek, amelyek hatékony eljárások a fogyasztók gondolkodásmódjának megismerésében.

• *A minőségi színvonal emelése.* A TQM (Total Quality Management) alapelveinek leképezése a gazdasági szolgáltatási szférára befejeződött. Az eljárás széles körű elterjedéséig a jelentősebb svájci piackutató cégek mindegyike megkezdte az ISO 9000 szabvány szerinti minősítésre való felkészülést. Az ISO, illetve hosszabb távon a TQM alkalmazása biztosíték a kutatócégek munkájának minőségjavításához.

• *Liberalizáció.* Liberalizációs tendenciák figyelhetők meg a svájci gyógyszeriparban, elektronikus médiában, a biztosítási piacon. A piackutató intézetek a megbízások növekedésével számolnak ezen területeken. Svájc központi, bár Európában relatíve elszigetelt szerepéből adódóan a piackutató cégek kapcsolataik bővítésében érdekeltek.

Néhány számszerű információ a svájci piackutató intézetek működésével kapcsolatosan (1. tábla)

1. tábla

**A különféle adatfelvételi módszerek arányának változása (százalék)**

Év	Postai	Személyes	Telefonos	Össz.
1985	17	44	39	100
1987	13	40	47	100
1989	16	37	47	100
1991	17	28	55	100
1993	15	21	64	100
1995	21	17	62	100
1996	16	18	66	100

A táblázat egyértelműen mutatja, hogy a postai megkérdezések konsztans aránya mellett a személyes interjúkészítés helyét és szerepét a telefonos módszer vette át.

2. tábla

**Jellemző szolgáltatási átlagárak Svájcban**

Frank/interjú		
Megnevezés	1995	1996
Face-to-face	74	80
Telefonos	36	34
Postai	21	25

## Nagy-Britannia

A Nagy-Britanniában működő piackutató cégek kedvező eredményekkel zárták az 1996-os évet, a Piackutató Szervezetek Szövetségéhez (AMSO) tartozó 38 intézet forgalma 11 százalékkal emelkedett, elérte a 446 millió fontot. Amint a 3. tábla is mutatja, különösen a nemzetközi vizsgálatok terén volt tapasztalható erős forgalomnövekedés.

3. tábla

**A Piackutató Szervezetek Szövetségéhez tartozó intézetek forgalma**

Megnevezés	Forgalom millió font	1996/1995 %
AMSO-forgalom	446	+11,6
Belföldi kutatás	317	+7,9
Nemzetközi kutatás	129	+21,9

4. tábla

**Nagy-Britannia 20 legnagyobb piackutató cége 1996-ban**

Megnevezés	Forgalom ezer font	1996/1995 %
Taylor Nelson AGB plc	68 441	+8,2
NOP Research Group Ltd	54 838	+10,4
Research International Ltd.	50 264	+17,0
Millward Brown plc.	44 700	+10,1
BMRB International Ltd.	25 277	+18,5
RSL- Research Service Ltd.	24 762	+ 16,4
MORI	16 511	+16,0
The Research Business Group	13 769	-8,3
The MBL Group	13 286	+16,1
IRI InfoScan Ltd.	11,066	+16,6
Martin Hamblin Group	10 602	+32,1
Harris Research Centre	10 510	+6,2
Simon Godfrey Association	7 017	+26,5
Gordon Simmons Research	6 905	+7,4
Infratest Burke Group Ltd.	6 417	+1,6
Public Attitude Surveys	6 088	+0,8
ISIS Research Group	5 934	+32,5
BEM Ltd.	5 396	+7,5
Pegram Walters Group	5 310	+1,0
FDS International Ltd.	4 961	-14,8

## Németország

A Német Piac- és Társadalomkutató Intézetek Szövetsége (ADM) 39 cége 5600 alkalmazottat foglalkoztat, forgalmuk 1,2 milliárd márkát tett ki, amely 1995-höz viszonyítva 6 százalékos növekedésnek felel meg.

Az ADM-hez tartozó intézetek megbízásainak többsége az ipari és kereskedelmi cégektől érkezik, bár egyre nő a média és kiadói szféra részesedése, ami 1994–1996 között megduplázódott.

A szövetséghez tartozó piackutató cégek forgalmában 1996 volt az első év, amikor a panelkutatásokból származó bevétel meghaladta az ad hoc kutatásokból eredőket. Az elmúlt öt év alapvető változásokat eredményezett a cégek forgalmának struktúrájában, amit a 6. tábla mutat be.

1996-ban az ADM-hez tartozó piackutató intézetek mintegy 7 millió kvantitatív és 200 ezer kvalitatív interjút készítettek. Jelentős mértékű növekedés következett a telefonos megkérdezések vonatkozásában, arányuk gya-

5. tábla

**A német piackutató cégek megbízásainak megoszlása (%)**

Megnevezés	1994	1995	1996
Fogyasztási cikkgyártó és kereskedő	61	64	57
Média és kiadó	9	12	17
Közszféra	9	5	5
Gyógyszeripar	4	4	4
Bank és biztosítás	3	3	3
Konzultánsok	3	3	3
Beruházási javak	2	2	2
Kereskedelem	3	2	2
Reklámügynökség	3	2	2
Piackutató cégek	3	3	5
Összesen	100	100	100

korlatilag elérte a személyes adatfelvételekét.

A telefonos megkérdezések arányának drasztikus növekedése, az ADM szakértőinek véleménye szerint, annak következménye, hogy jelentősen nőtt a keleti tartományok telefonellátottsága, ezzel a telefonalkalmassá vált országos felmérések elvégzésére.

6. tábla

**Az ADM-hez tartozó piackutató cégek forgalmának megoszlása a kutatások típusa szerint (százalék)**

Megnevezés	1992	1993	1994	1995	1996
Panelkutatás	34	35	37	38	39
Ad hoc	43	41	41	40	38
Egyéb folyamatos	15	16	16	16	16
Multi-client	5	5	4	5	5
Egyéb	3	3	2	1	2
Összesen	100	100	100	100	100

7. tábla

**Az elkészített kvantitatív interjúk megoszlása (százalék)**

Megnevezés	1992	1993	1994	1995	1996
Személyes	58	59	61	60	45
Telefonos	32	32	29	30	44
Postai	10	9	10	10	11
Összesen	100	100	100	100	100



A telefonos technika terjedését a piackutató intézetek nagyarányú fejlesztése tette lehetővé, a CATI munkahelyek száma az 1995. évi 1529-ről, 1996 végére 1738-ra nőtt. Ennél nagyobb növekedés volt megfigyelhető a CAPI berendezések számában, amíg az ADM-hez tartozó cégek 1995-ben 2441 készülékkel rendelkeztek, számuk 1996-ra már 2944

A CATI és CAPI rendszerek terjedése világosan mutatja, hogy a piackutató cégek nagyarányú fejlesztése találkozott a megbízók elvárásaival, akik gyors és megbízható szolgáltatásokat igényelnek. Az ADM ugyanakkor rámutatott arra is, hogy nem elegendő a technikai fejlesztés, hanem szükséges a módszerek tudományos fejlesztése is.

### 1997 – a választások éve Nagy-Britanniában

Az 1997. évi választás a pártok mellett a közvélemény-kutató cégek versenyét is jelentette. Sem a szakma, sem a közvélemény nem felejtette még el azt melléfogást, amikor az előző, 1992-es választásokon a nagy

B. tábla

Kutató	Harris	NOP	ICM	Gallup	MORI	Poll of polls	MORI Exit pools	NOP Exit pools	Hivatalos végeredmény
Megbízó	Independent	Reuters	Guardian	Daily Telegraph	Evening Standard		ITN	BBC	
Pártok/jelzett szavazatok									
Konzervatív	31	28	33	33	29	31	30	29	31,4
Munkáspárt	48	50	43	47	47	47	46	47	44,4
Liberális demokrata	15	14	18	14	19	15	18	18	17,2
Egyéb	6	8	6	6	5	7	6	6	7,0
Összesen	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0

1997-ben valamennyi cég előrejelzései a 3%-os hibahatáron belül maradtak.

volt. Ez a technikai fejlődés lehetővé tette, hogy a személyes interjúk egyenlőségét Németországban laptop vagy pentop komputer segítségével készítsék az anketőrök.

A piackutató cégek a nagyarányú beruházások finanszírozására minden bizonnyal kénytelenek lesznek a jövőben szolgáltatási árakat emelni.

intézetek kivétel nélkül a Munkáspártot hozták ki győztesnek, a lakosság azonban a Konzervatív Pártnak szavazott bizalmat.

JANKELOVICS JÁNOS

# CITY

REKLÁM ÉS MARKETING BT.

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

## Grafikai munkák tervezése és kivitelezése

Emblématervelés

Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése

Előadói szemléltetőanyagok összeállítása  
(diasorozatok, diagramok, szemléltető tablók)

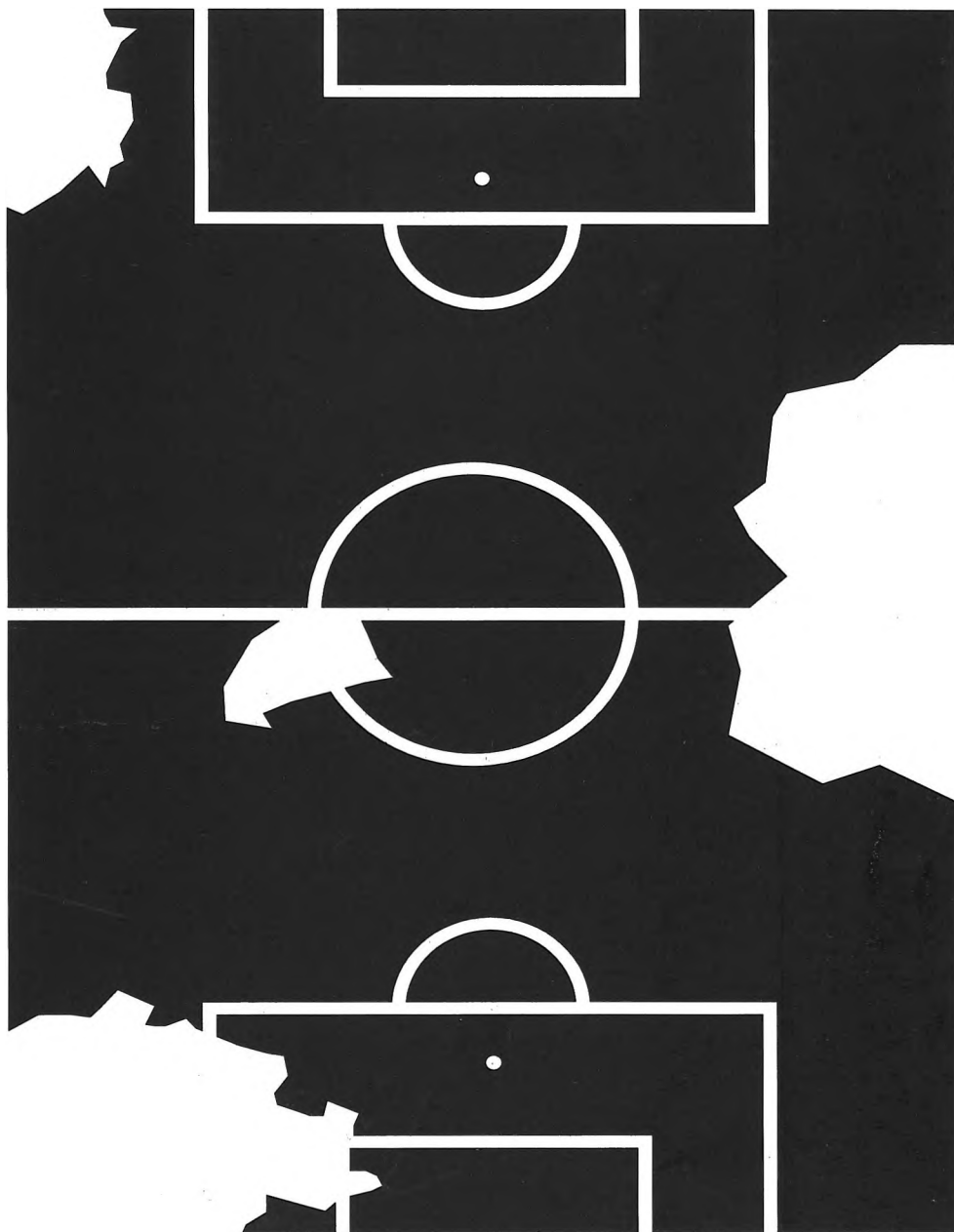
Tárgyfotók, reprodukciók készítése

Kiállítási tablók tervezése és kivitelezése

EGYÉNI ELKÉPZELÉSEIT MEGVALÓSÍTJUK!



# Kispályás játék?



Korlátozott területen nem lehet komoly eredményeket elérni.  
Hirdessen inkább a Népszabadságban! Az Ön hirdetéséből mi hozzuk ki a legtöbbet.



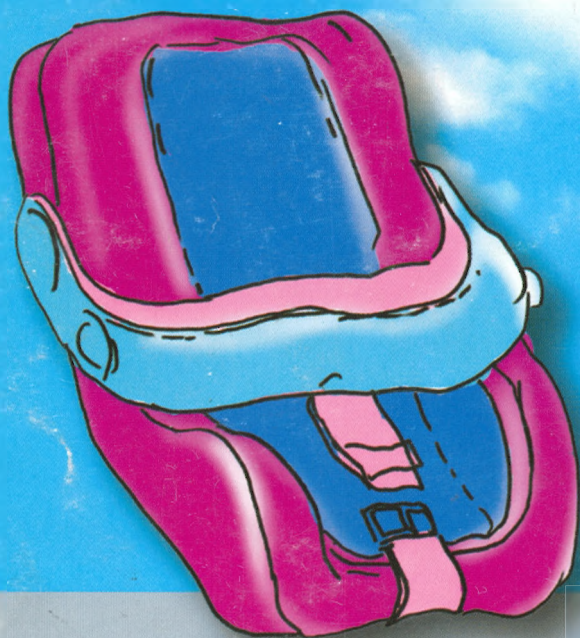
# PR

PROVIDENCIA  
OSZTRÁK - MAGYAR BIZTOSÍTÓ RT.

# Providencia a gyermekekért!

**A Providencia Biztosító Rt.  
– immár hagyományként –  
1996-1997 évre baleset-megelőzési akciót hirdet!**

GeoGrafika



1000 db gyermekülést  
sorsolunk ki azon  
ügyfeleink között,  
akik kötelező gépjármű-  
felelősségbiztosítással  
rendelkeznek.

Az akcióval kapcsolatban bármilyen további információért kérjük  
forduljon bizalommal bármelyik Providencia kirendeltséghez!



Kívánunk a sorsoláson való részvételhez nagyon sok sikert,  
és a közlekedésben balesetmentes részvételt!