

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



Foto: Báránfal Hajni

A TARTALOMBÓL

REENGINEERING – AVAGY ÚJRATERVEZÉS

EGYETEMI STRATÉGIAI MENEDZSMENT

TŐKERÉSZVÉTEL MAGYARORSZÁGON

TŐZSDETÜKÖR

„EGY KIÁLLÍTÁS KÉPEI”

SZILÁNKOK A POLITIKAI MARKETINGRŐL

OLVASÓINK ÉS SZERZŐINK FIGYELMÉBE

P ÉNZPÓTLÉKOK – EGY TOVÁBBÉLŐ HAGYOMÁNY

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 múlttra tekinthet vissza.

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

Tevékenységi kör:

Különböző tematikájú kiscsoportos menedzserképzés

Szervezetátvilágítás

Stratégiai tervezés

Szervezettervezés

Személyügyi rendszerek kidolgozása

Vezető-, valamint munkatárs-kiválasztás

Humán erőforrás fejlesztése

Szervezetfejlesztés

Vállalati, vállalkozási szaktanácsadás

Pályaalkalmasság-vizsgálat

● Motivációfejlesztés

● A testbeszéd

● A sikeres fellépés

● A személyes munkastílus összetevői

● Az ügyfélkapcsolat

● Szervezetdiagnosztika és stratégiai tervezés

● Csoportépítés és vezetési technikák

● Szellemi alkotótechnikák

● Prezentáció

● Retorika

● Hatékony értekezletvezetés

● Vezetői időgazdálkodás

Vezetők, illetve érdemi munkatársak számára tréningek:

● Társas készségek fejlesztése

● A kommunikációs készségek fejlesztése

● A problémamegoldó képesség/döntési készség fejlesztése

● A vezetői készségek fejlesztése

● Tranzakcióanalízis

● Magabiztos (asszertív) viselkedés

● Sikerorientáció

● Tárgyalástechnika

● Személyes üzletkötés

Az AD ASTRA Kft. tevékenységének legfőbb célja:

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

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

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

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

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

A tréningek módszere

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

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

A tréningek időtartama

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

Referencialista kívánságra megtekinthető.

XXXII. évfolyam, 1998. április

Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
SZABADY CSABA

Lapmenedzser:
KÁRPÁTI GÁBOR

Alapító:
SZABÓ LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor

Csak előfizetőknek!

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI.,
Nagymező u. 21. Postacím: 1373 Budapest, 5.
Pf. 617. Telefon: 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: RÁCIÓ Kft.
Nyomás, kötészet: AGROPRINT Nyomda Kft.
Felelős vezető: Tóth László

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

INDEX 25545 HU ISSN 0237-1995
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizetés / megrendelés:

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

Előfizetési díj: egy évre 4500,- Ft + ÁFA

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 3

TÖZSDE

Várakozást felülmúló teljesítmény a BÉT-en - *Mártonffy Attila* _____ 4

Mire jó a tőzsde? - *Marián Béla* _____ 4

Kockázat és tőkepiac a magánbefektetők szemével - *Mártonffy Attila* _____ 7

Magyarország kedvelt célpontja az intézményi befektetőknek
- *Mártonffy Attila* _____ 8

Távkereskedés a BÉT-en - *Mártonffy Attila* _____ 10

Interjú Pacci Zoltánnal a BÉT ügyvezető igazgatójával- *Mártonffy Attila* _____ 11

Tőzsdei alapfogalmak - *Mártonffy Attila* _____ 13

INTERNET

Marketing az Interneten. Befejező rész - *Szirtes László* _____ 17

Az Internet Vállalati alkalmazási lehetőségei - *Ágoston László* _____ 24

M&M-DONTÉSEK

Egyetemek stratégiai menedzsmentje - *Barakonyi Károly* _____ 31

A „reengineering” és a hazai viszonyok - *Csath Magdolna* _____ 37

M&M MIX

Pénzpótlékok: gazdasági és társadalmi következmények - *V. Klisztorin,*
V. Cserkasszki _____ 42

Egy utódállam gondjai és tervei: Kazahsztán _____ 45

Egy kiállítás képei. Beszámoló a moszkvai Magyar Nemzeti Kiállításról
- *Győrfi Zsolt* _____ 48

A márkaérték mérése - *Kollár Viktor* _____ 51

Tőkerészvétel Magyarországon - *Sabine Reinhard* _____ 59

A szponzorálás célja - *Pálffy Gábor* _____ 63

Szilánkok a politikai marketingről - *Osman Péter* _____ 67

Olvasóink és szerzőink figyelmébe _____ 76

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

77

Szerkesztőbizottság:

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

CONTENTS

To the Reader! 3

STOCK EXCHANGE

Overexpected Performance at BSE – *Attila Mártonffy* 4

Why Stock Exchange – *Béla Marián* 4

Risks and the Financial Markets through the Eyes
of the Private Investors – *Attila Mártonffy* 7

Hungary as a Favourite Target of Institutional
Investors – *Attila Mártonffy* 8

Budapest "Telestocking" – *Attila Mártonffy* 10

Mr Zoltán Pacsi, Managing Director of BSE interviewed
by *Attila Mártonffy* 11

Stockabulary – *Attila Mártonffy* 13

INTERNET

Internet Marketing, Ending Part – *László Szirtes* 17

Corporate Using of the Internet – *László Ágoston* 24

M&M DECISIONS

Strategic Management for Universities – *Károly Barakonyi* – 31

Re-engineering and the Local Features – *Magdolna Csath* – 37

M&M MIX

Using Devisas, Some Economical and Social Impacts
– *V. Klistorin, V. Cherkassky* 42

Kazakhstan – Problems and Plans of a Former Soviet
Republic 45

"Pitures at an Exhibition" – On the Hungarian National
Exhibition in Moscow – *Zsolt Györfi* 48

Measuring the Brand Value – *Viktor Kollár* 51

Equities' Participation in Hungary – *Sabine Reinhard* 59

Reason for Sponsoring – *Gábor Pálffy* 63

Some Thoughts on Political Marketing – *Péter Osman* 67

FOREIGN LITERATURE

77

HA ÖNNEK MÁR VAN EGY DIPLOMÁJA...

A Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara

várja az Ön jelentkezését is
szakdiplomát nyújtó posztgraduális
kurzusaira.

Marketingmenedzser szakoklevél

Közgazdasági szakokleveles mérnök,
jogász, agrármérnök

MBA

Programtájékoztató és információ:

JPTE Közgazdaságtudományi Kar
Fodor Zoltánné

7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

Telefon: (72)211-433

Fax: (72)501-551

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

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

Dr. Vörös József
egyetemi tanár, programigazgató

Kedves Olvasó!

A mikor tavaly késő ősszel megkerestek a Marketing & Menedzsment szerkesztőbizottságának tagjai azzal az ötlettel, hogy legyek a megújuló csapat tagja, bevallom, gondolkodóba estem.

Több kérdés is felmerült bennem: mit keres egy PR-es a



Györfi Zsuzsa
PR-szakértő, ÁB-AEGON

marketingszakemberek között; eszembe jutott az örök vitatéma is: a PR önálló terület, vagy a marketing egyik része?

Rövid tanakodás után úgy döntöttem, elfogadom a felkérést, sőt megtiszteltetésnek veszem, hogy rám gondoltak.

A kérdéseimre magam válaszoltam. A „marketinges vénájú” társaságban igenis helye van a PR-esnek.

Hiszen a két terület nem választha-

tó el mereven egymástól, nagyon sok a kapcsolódási pont és közös a cél.

Remélem, sőt biztos is vagyok benne, hogy szerkesztőbizottságunk új színt hoz a lapba, természetesen a régi értékek megőrzésével.

Kedves Olvasó, szeretném, ha megírná, milyen témákat olvasna szívesen, milyen rovatok, milyen összeállítások legyenek lapunkban. Ezt nem az újak kötelező udvariasságaként kérem, hanem azért, hogy mind többen, mind szívesebben olvassák a Marketing & Menedzsmentet és mind több segítséget tudjunk adni Önnek napi munkájához.

Mostani lapszámunk kiemelt rovata részben a brókerekről, vagy ahogy még mondani szokás az alkuszokról is szól.

A legtöbb embernek, ha a bróker nevet meghallja, egyből a tőzsde jut eszébe. Egy hatalmas teremben óriási táblák előtt mobiltelefonnal rohangáló, kiabáló, mutogató fiatal fiúk, lányok tömege. Pedig ez csak a „brókerség” egyik fajtája. Létezik egy másik, jóval csendesebb, jobban háttérbe vonuló, Magyarországon még alig ismert terület: a biztosítási brókereké, ill. alkuszoké. Az alábbiakban néhány adatot ismertetnék létrejöttükről, működésükről: Magyarországon az első biztosítási alkuszok 1990-ben je-

lentek meg. 1991-ben 13 biztosítási alkusz cég hozta létre a Független Biztosítási Alkuszok Magyarországi Szövetségét, melynek ma már több mint 45 tagja van. A szövetség kialakította a biztosítási alkuszi felelősségbiztosítás rendszerét, amely egyes kisebb európai országok alkuszi szövetségei veszélyközösségébe kapcsolja be a magyar biztosítási alkuszokat. A nemzetközi alkuszi szövetség megbízásából az először Hollandiában kidolgozott és bevezetett konstrukciót Magyarországon az ÁB-AEGON ÁLTALÁNOS BIZTOSÍTÓ RT. honosította meg.

A Biztosítási Alkuszok Magyarországi Szövetsége kidolgozta a független alkuszok magartartási szabályait, ez minden alkuszra nézve kötelező.

Ebből idézem az alkuszok pontos meghatározását:

„A biztosítási alkusz azon fél megbízásából közvetít biztosítási (vizontbiztosítási) szerződést, aki a biztosítás (vizontbiztosítás) létrejötté esetén a biztosított (vizontbiztosított) pozíciójába került (a továbbiakban: ügyfél).

Mi a tevékenysége a biztosítási alkusznak?

Az alkusz a biztosítási piac önálló – gazdaságilag és jogilag független – résztvevője, aki tevékenységét az alkuszi megbízás alapján, saját kockázatára végzi. Megbízója az ügyfél.

Az alkusz, megbízója érdekeit szem előtt tartva, összeállítja az ügyfél számára optimális biztosítási portfóliót, a biztosítók által kínált módokat felhasználásával, de akár egyedi szerződést is dolgozhat ki.

Feladatai között szerepel: döntés-előkészítés, termékek szakmai véleményezése, biztosítási szerződések gondozása esetleges kárügyintézéssel, vagy egyedi szerződés kidolgozásával. Ügyfele érdekében mindig több biztosító ajánlatát szerzi be, azokat szakmai szempontból véleményezi, az ügyfél szempontjából a legjobbat kiválasztja, a biztosításokat kezeli, az ügyfél érdekében közreműködik a kárügyintézésben is.

Az alkusz függetlenségét nem befolyásolja, hogy tevékenységéért attól a biztosítótól jogosult költségtérítésre, illetve jutalékra, amely a közvetítésével létrejött biztosítási szerződésben a kockázatvállaló szerepét betölti.

A magyarországi privatizációs folyamatnak köszönhetően mind több külföldi tulajdonú cég jött létre. A legtöbb nyugati országból érkező tulajdonos számára természetes, hogy a legjobb és legnékülözhetetlenebb munkatársaira többféle biztosítást is köt. Ehhez otthoni minta szerint brókerek közreműködését veszi igénybe.

A biztosítási alkusz tehát mind jobban kilép az ismeretlenség homályából, hisz mind fontosabb szerepet kap a mai pénzügyi-gazdasági világban.

Györfi Zsuzsa

Várákozást felülmúló teljesítmény a BÉT-en

1997 értékelése dióhéjban

Tavaly a Budapesti Értéktőzsde minden várákozást felülmúlva teljesített. A magyar értékpapírpiac robbanásszerű fejlődését mutatja, hogy forgalma 9568 milliárd forintot ért el. Ez az előző évet – amely működésében a legkimagaslóbb év volt 1527 milliárd forinttal – közel hatszorosan múlta felül, ezen belül a határidős forgalom nagyobb mértékben bővült. Az adatok ezúttal is duplikáltak, vagyis egy kötés kétszeresen növeli az árfolyamértéken számolt forgalmat, külön a vevő és az eladó oldalán.

A BÉT összkapitalizációja közel 114 %-kal emelkedett az előző évhez képest, december végére elérte az 5115 milliárd forintot. Ez a jelentős növekedés elsősorban a privatizáció folytatásának volt köszönhető; ennek következtében többek között bevezették a Matáv Rt-t., mely legnagyobb kapitalizációjával átvette a vezetést az addig élen álló Mol Rt.-től. Legnagyobb mértékben a részvények összkapitalizációja változott, az 1996. év végi értékhez képest több mint háromszorosára növekedett (852 milliárdról 3058 milliárdra). A tőzsdei összforgalom meghaladta a 6736 milliárd forintot. A részvényforgalom aránya az előző évhez hasonlóan 43 %-os volt, a forgalom 56 %-át pedig az állampapírok adták. Az előző évekkkel ellentétben a vállalati kötvények piaca is erőre kapott – ami annak volt köszönhető, hogy olyan jelentős vállalatok kötvényeinek bevezetésére került sor, mint az OTP, a Pannon GSM és a Mol –, forgalmuk árfolyam-

értéken megközelítette a kárpótlási jegyekét. Az átlagos napi kötésszám közel háromszorosára nőtt, elérte a 2044 kötetet.

A The Economist rangsorolása alapján a fejlődő országok között a harmadik legnagyobb árfolyam-emelkedést érte el a Budapesti Értéktőzsde (USA dollárban számolva 53,6%).

A BÉT határidős piaca is kiemelkedően sikeres évet zárt. A forgalom hétszeresére emelkedett az előző évhez képest. 1415,97 milliárd forintos forgalom mellett a nyitott kötésállomány 1997. december végén árfolyamértéken elérte a 632 milliárd forintot.

Az év folyamán 10 társaság tőzsdei bevezetésére került sor, melyek közül a Matáv Rt. több szempontból is kiemelkedő jelentőségű. Egyrészt az összpiaci kapitalizációból való részesedése – 37 %-kal – a legnagyobb, másrészt a társaság bevezetésére, és első napi kereskedésére egy időben került sor a New York-i és a Budapesti Értéktőzsdén. Ezzel bekerült az első magyar papír a világ egyik vezető tőzsdéjére.

1997. január 24-től megkezdődött a külföldiek kereskedése a BUX határidős piacán.

1997 áprilisában az új Értékpapírtörvény értelmében a Budapesti Értéktőzsde Közgyűlése döntött az Alapszabály módosításáról, mely alapján bevezették a három szekciós tőzsdemodellt.

1997 szeptemberétől ismét beindult a nem szabványosított, opciós kereskedés.

Mire jó a tőzsde?

– Közvélemény-kutatás, 1998. március –

A „tőzsde” szó hallatán a legtöbb embernek a pénz jut az eszébe. Magáról az intézményről viszont felzárkóznak az ismeretek, bár azok, akik egyáltalán mondtak valamit arra a kérdésre, hogy mi a tőzsde szerepe, a leggyakrabban a pénz- és értékpapír-forgalmazásról beszéltek. A magyar polgárok 63 %-a szerint szüksége van az országnak tőzsdére, és 52 %-

uk részvényeket is vásárolna, ha lenne elegendő pénze. A részvényvásárlást viszont csak közepesen biztonszágos befektetési formának tartja a közvélemény. A tőzsde megítélése a fiatalok, az iskolázottak és a magas jövedelműek körében a legkedvezőbb, míg a 60 évnél idősebbek és az érettségi nélküliek nem értik, és így nem is igazán szeretik a piacgazdaságnak ezt az

alapintézményét – derül ki a Marketing Centrum márciusi adatfelvételéből.

Először is arra kértük az embereket, hogy mondják meg: mi jut eszükbe a tőzsde szó hallatán, milyen gondolatokat társítanak hozzá. Az úgynevezett nyitott kérdésre a kérdezettek 72%-a mondott valamit. A legtöbb embernél a pénz kötődik a tőzsde szóhoz, és negatív asszociációi csak viszonylag keveseknek voltak. (1. tábla)

1. tábla	Mi jut eszébe a tőzsde szó hallatán?	az említések intenzitása (%)
	pénz	45
	részvények	11
	gazdagság	9
	befektetési lehetőség	6
	pénzgazdálkodás	5
	értékpapír	5
	világpiaci árak	5
	kapitalizmus	3
	üzlet	3
	nyereség	3
	áruforgalom	2
	bróker	2
	BUX index	1
	egyéb üzlet	3
	spekuláció	5
	krach, veszteség	4
	a politika és a gazdasági élet	
	összefonódása	2
	becsapás, maffia	2
	egyéb negatív	4

A tőzsde szerepéről csak a megkérdezettek 54 %-a akart és tudott mondani valamit. Ennél a kérdésnél a legtöbb embernek a pénzforgatás jutott az eszébe, de viszonylag sokan beszéltek (felszínesen) a tőzsde gazdasági szerepéről is, a harmadik leggyakoribb asszociációs motívum viszont a nyereszkesedés volt (2. tábla).

Az a kérdés, hogy mióta van Magyarországon tőzsde, nagyon zavarba hozta a kérdezetteket: mindössze 37%-uk vállalkozott a tippelésre. A válaszok átlaga végül is tíz évnek adódott, de igen nagy a szóródás. Néhány válaszadó szerint csak ebben az évben kezdte meg a tevékenységét a tőzsde, mások szerint pedig már több mint 100 éve.

2. tábla	Mi a tőzsde szerepe?	az említések intenzitása (%)
	pénzforgatás	23
	értékpapír forgalmazás	15
	befolyásolja a gazdaságot	14
	az árucserében játszik szerepet	7
	piac és a gazdaság élénkítése	5
	adás-vétel	2
	értékek cserélnek gazdát	2
	árszabályozó tevékenység	2
	deviza árfolyamok alakulása	1
	pénz kockáztatásával nyereség reménye	6
	pénzmosás	4
	gyors meggazdagodás	2
	egyéb nyereszkesedés, más negatív szerep	3

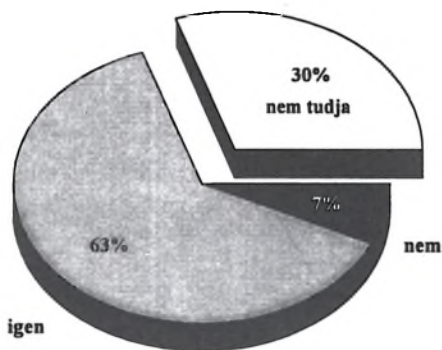
Mindenesetre az emberek közel kétharmada úgy véli: Magyarországnak szüksége van a tőzsdére, és mindössze 7 %-uk tagadja ezt (1. ábra). Minél fiatalabb, iskolázottabb és minél gazdagabb valaki, annál inkább meg van győződve a tőzsde szükségességéről, és csak a 60 évnél idősebbek körében kerültek kisebbségbe az így gondolkodók (lásd a 3. tábla első oszlopát). Pártállás szerint pedig azt látjuk, hogy a Fidesz-MPP és az SZDSZ hívei a leginkább tőzsdebarátok, míg a Munkáspárt és a MIÉP táborában csak 24, illetve 33 százalék tartja szükségesnek az intézményt az ország számára.

A polgárok fele szívesen vásárolna részvényeket, ha lenne elegendő pénze (2. ábra). Azt, hogy ez pontosan mit is jelent, sajnos nem tudjuk, ám az kiderült a felmérésből, hogy elsősorban a legfiatalabbak és a leggazdagabbak fektetnék be a pénzüket a tőzsdén (lásd a 3. tábla második oszlopát).

A megkérdezettek általában csak közepesen biztonságos befektetési formának tartják a részvényvásárlást (3. ábra). Ez egyben azt jelenti, hogy az emberek még jó ideig szívesebben fogják elhelyezni megtakarításaikat a jóval biztonságosabbnak vélt hagyományos bankbetétekbe, illetve állampapírokba, és még a viszonylag gazdagok is csak a pénzüik egy részét viszik a tőzsdére, és ők is főleg az árfolyamnyereség reményében.

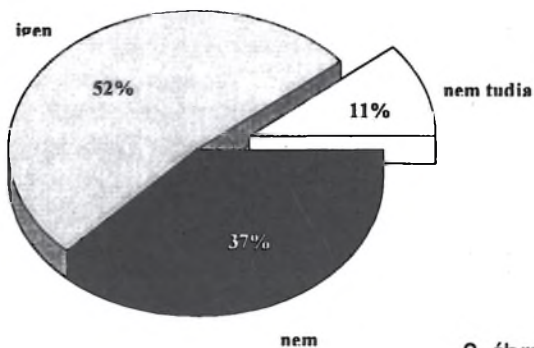
A 3. tábla harmadik oszlopában 100 fokú skálára vetítve mutatjuk be azt, hogy az egyes társalmi-demográfiai rétegekhez tartozók mennyire tartják biztonságos befektetési formának a részvényvásárlást. Itt egyrészt azt látjuk, hogy a tőzsdével kapcsolatos általános beállítódás (ezt a tőzsde szükségességének meg-

Ön szerint szüksége van Magyarországnak tőzsdére?



1. ábra

Ha lenne elegendő pénze, Ön vásárolna részvényeket?

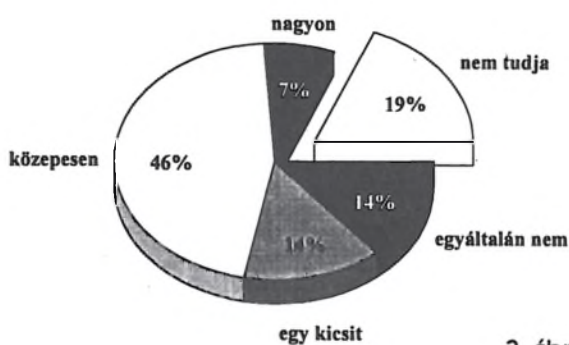


2. ábra

ítélése jelzi) szorosabban függ össze a befektetési kedvvel, mint a befektetés biztonságának megítélése. Ez különösen azért figyelemre méltó, mert például a Marketing Centrum régebbi vizsgálataiból is egyértelműen kiderült, hogy a befektetési döntéseknél a biztonság az elsődleges szempont. Másrészt azt látjuk, hogy a részvényvásárlás biztonságának megítélésében sokkal nagyobb a társadalmi konszenzus, mint az intézmény megítélésében, illetve a részvényvásárlási kedvben. Mindez viszont azt mutatja, hogy a magyar közvélemény egyelőre közelebb érzi a tőzsdézést a lottózáshoz, mint a megtakarítások ésszerű elhelyezéséhez.

A Marketing Centrum Országos Piacutató Intézet Közvélemény-kutató Üzletágának munkatársai 1998. március 6. és 10. között 1.000 véletlenszerűen kiválasztott választópolgárt kerestek fel személyesen, az ország 100 pontján. A mintavételi pontok tükrözik az or-

Százfokú skálára vetítve:
52 pont



3. ábra

szág település-szerkezetét. Ugyanakkor a véletlen ki-

választás miatt a minta összetétele a nemek, az életkor és az iskolai végzettség szerint kissé eltér a népszámlálási adatok alapján várhatótól. Ezeket a kisebb eltéréseket a KSH 1996-os mikrocenzusának felhasználásával matematikai módszerrel - többszempontos súlyozással - korrigáltuk. A közölt adatok hibahatára a válaszadók számától és a válaszok szóródásától függően általában 3-5%.

Ön szerint szüksége van Magyarországnak tőzsdére? (1. oszlop)

Ha lenne elegendő pénze, Ön vásárolna-e részvényeket? (2. oszlop)

Mennyire tartja biztonságos befektetési formának a részvényvásárlást? (3. oszlop)

	szükséges %	vásárolna %	biztonságos (százfokú skála)
férfiak	70	57	52
nők	57	49	52
18-29 évesek	74	70	57
30-45 évesek	74	63	56
46-59 évesek	61	46	51
60 év fölöttiek	43	27	43
nincs érettségijük	55	46	50
érettségizettek	78	69	57
diplomások	82	62	56
sokkal szegényebbnek érzi magát az átlagosnál	57	42	45
egy kicsit szegényebbnek érzi magát	59	47	49
átlagos jövedelműnek tartja magát	69	59	58
az átlagosnál gazdagabbnak tartja magát	82	70	55

Kockázat és tőkepiac a magánbefektetők szemével

Magyarországon az emberek figyelmét a kárpótlás irányította rá a tőkepiacra, a kis-, illetve magánbefektetői aktivitás a kárpótlási jegyek kiosztásával kezdődött; a tulajdonosok a kapott jegyeket értékpapírra, általában részvényre cserélték, de bekapogtattak befektetési alapokhoz is. Az ily módon kisbefektetőkké vált emberek nagy részének az életét nem változtatta meg, hogy értékpapír-tulajdonos lett, a többség megtakarításként kezeli a különféle tőkepiaci instrumentumokat. E széles bázisra jellemző, hogy hosszabb távra fekteti be a kárpótlási jegyek képviselte vagyont, s évente csak egyszer-kétszer hoz döntést a hozammal kapcsolatban.

A kisbefektetők másik része intenzívebben próbál meg élni a lehetőségekkel, ők többnyire nagyobb csomagot, mástól megvásárolt kárpótlási jegyet váltottak át részvényekre, amelyeket aktívan kezdtek el forgatni a tőzsdén. Benke Ákos, a New York Broker Budapest Rt. vezérigazgatója szerint ezek az emberek nagyon gyorsan rájöttek, hogy az árfolyamok napi követése, a gyors döntéshozás hatalmas energiát, mindennapos törődést igényel, és többen feladva addigi életformájukat, professzionális kisbefektetőkké váltak. E réteg azonban lényegesen szűkebb, s a megforgatott pénz tekintetében sem képviselt nagy tömeget.

Azok a kisbefektetők, akik kárpótlási jegy útján kerültek kapcsolatba a tőzsdével, a tavalyi év első feléig csak nyertek befektetéseiken, s a befektetett összeghez képest sok pénzt halmoztak fel. A magyar tőkepiac fejlődésében nagy súllyal esett továbbá latba, hogy a kilencvenes évek elején számos magánbefektető különféle úton-módon összeszedett pénzét, eltitkolt jövedelmét az adóhatóság elől nagy biztonsággal „menekíthette” értékpapírokba, mert – legalábbis a bemutatóra szóló papírok esetében – semmiféle módon nem kellett azonosítaniuk magukat, amikor megbízást adtak a brókercegnék. A kezdeti sikerek rendkívül bizakodóvá tették az kisbefektetőket a tőzsde iránt, mondhatni elbizakodottak lettek az emberek, s ennek látszólagos jogosságát a statisztikák is alátámasztották: abban az időben a tőzsde minden más

megtakarítási formánál nagyobb hozamot biztosított. Minthogy nagyobb mérvű árfolyamzuhanást a magyar tőzsde még nem tapasztalt, a kisbefektetők vakon hittek a brókernek, még új termék esetében is, s olyan kockázatos tranzakciókba is belementek – illetve mennek bele ma is azok, akik még nem veszítették el pénzüket –, mint a határidős ügyletek. A teljes kiábrándulás akkor következhet be, amikor árfolyamcsökkenés esetén a befektető nem lép ki időben, s bízva a rövidesen bekövetkező fellendülésben, elveszti befektetését, vagy még annál is többet.

A kisbefektető és a tőzsde kapcsolatában rendkívül nagy felelőssége van a brókernek, hiszen saját, illetve cége profitérdeke is azt kívánja, hogy ügyfelei megbizának benne, még az esetleges kudarcok sorozata után is. Így egyfajta bizalmi kontaktus alakul ki a befektető és brókere között, hiszen a bróker nem egyszerűen ügyfele pénzt kezel, hanem – laikus kisbefektetők estén elengedhetetlen módon – tanácsadással is szolgál. Sajnos vannak olyan „brókerek”, akik erre minden professzionális alap nélkül vállalkoznak, s ahelyett, hogy komoly elemzői háttérre támaszkodnának, kórsa piaci hírekre alapozzák tanácsaikat.

A kockázatot nem vállaló kisbefektetők az állampapírpiacot veszik célba, s csak a diszkont kincstárjegyig, államkötvényekig merészkednek. Széles bázist alkotnak azok az emberek is, akik amellet, hogy nem nagyon akarnak kockáztatni, nem is igen akarnak foglalkozni a továbbiakban befektetésükkel. E réteg számára az ideális megoldást a befektetési jegy vásárlása jelentheti, hiszen az alapkezelő elvégzi mindazt a

munkát, amit nap mint nap a befektetőnek kellene megcsinálnia, de ha maga csinálná, akkor sem tudna a portfóliómenedzsernél nagyobb profitot elérni. A befektetési alapoknál is van biztonságos, illetve kockázatosabb lehetőség; az előbbit az állampapírok, az utóbbit a különféle részvényportfóliók testesítik meg, amelyek biztonságosabbá tételére azonban az alapok általában fedezeti ügyleteket kötnek. Végül van egy olyan kisbefektetői csoport, amely vállal minden kockázatot, utánajárást, s maga dönt részvénytöredék összeál-



Magyarországon az emberek figyelmét a kárpótlás irányította rá a tőkepiacra, a kis-, illetve magánbefektetői aktivitás a kárpótlási jegyek kiosztásával kezdődött.



Az emberek nagy részének az életét nem változtatta meg, hogy értékpapír-tulajdonos lett.





Ha egy magánbefektető bemegy egy brókerházhoz, a társaságnak nem feladata megvizsgálni, hogy a befektetendő pénz milyen forrásból származik. Az viszont törvényi kötelezettség, hogy a 2 millió forintnál nagyobb készpénzbefizetést vagy -felvételt bizonyos esetekben jelenteni kell a hatóságnak.



lításáról, sőt, még határidős ügyletekbe is belemegy. A bróker felelőssége itt a legnagyobb, hiszen ügyfelét tájékoztatnia kell döntése következményeiről. Az a kisbefektető, aki már az elején sok pénzre tett szert, és szakértelme már magasabb szintre emelkedett, a még jövedelmezőbb befektetések érdekében hitelt – úgynevezett Lombard-hitelt – is képes felvenni, mivel befektetése a banki hitelek kamatánál nagyobb hozammal kecsegtet.

Ha egy magánbefektető bemegy egy brókerházhoz, a társa-

ságnak nem feladata megvizsgálni, hogy a befektetendő pénz milyen forrásból származik. Az viszont törvényi kötelezettség, hogy a 2 millió forintnál nagyobb készpénzbefizetést vagy felvételt bizonyos esetekben jelenteni kell a hatóságnak. A brókerház megbízást csak az általa kockázatosnak tartott ügyletek és ügyfelek jelentkezésekor tagadhat meg, például ha az ügyfél arra akarja rávenni a céget, hogy az aktuálistól eltérő árfolyamon adjon vagy vegyen papírokat, vagy ha a cég fizetésteljesítési kockázatot lát.

Magyarország kedvelt célpontja az intézményi befektetőknek

Az intézményi befektető egy kialakult gazdasági struktúrában meghatározott jogi keretek között mások pénzeit fekteti be hosszabb-rövidebb távra. E réteg fontosságát mutatja, hogy a tőzsdei értékpapírforgalom nagyobb hányadát már Magyarországon is az intézményi befektetők adják – mondja Lotfi Farbod, az ING Baring Értékpapír Rt. vezérigazgatója.

Az intézményi befektetések történelmileg úgy alakultak ki, hogy a biztosítótársaságok, illetve a befektetési bankok, nagy bankcsoportok először áruba és nyersanyagba, később értékpapírokba: vállalati részvényekbe, kötvényekbe fektették az általuk kezelt pénzeket. E tevékenységet az teszi lehetővé, hogy a nemzetgazdaságban – végső soron magánszemélyek jóvoltából – időről-időre, de legtöbbször folyamatosan, megtakarítások, fölös jövedelmek keletkeznek, amelyek hosszabb távra befektethetők.

Az intézményi befektetők kialakulását a harmincas évektől számos jogszabály elősegítette, például azok a törvények, amelyek a befektetési alapok, nyugdíjalapok, biztosítási alapok és egyéb alap típusú befektetési intézmények létrehozását tették lehetővé. Magyarországon az intézményi befektetőknek számos fajtája tevékenykedik, köztük nagybankok, amelyek befektetési portfólióikat főképpen állampapírokból, vállalati

kötvényekből, s kisebb részben, de jelentősen növekvő mértékben vállalati részvényekből válogatják össze. A legnagyobb portfólió-befektetők azonban a biztosítók, amelyek állampapír-, s néhány éve már részvénybefektetéseikkel az intézményi befektetői piac közép-pontjában állnak. A befektetési alapok elég hamar, ám bár csekély összeggel indultak Magyarországon, azonban dinamikus módon nő az általuk kezelt pénzalapok nagysága.

A befektetési alapok között megkülönböztetünk nyílt és zárt végű alapokat; ezek legtöbbször értékpapírokba fektet, noha a zárt végűek között az ingatlanalapokat is meg kell említeni. A különböző jogi formátumok különböző befektetési igényeknek tesznek eleget. Például egy főként részvényekbe fektető zárt végű befektetési alap azzal a megbízatással jön létre, hogy a rendelkezésére bocsátott nagyobb pénzeszköz befektetésekor arra törekedjen, hogy évről évre, de legfőképpen a befektetési mandátuma végén nagy mennyiségű hozamot biztosítson befektetőinek. Ugyanakkor egy nyílt végű befektetési alap – amely azért nyílt végű, mert nagysága bármikor változhat annak függvényében, hogy új befektetők lépnek- vagy régiak lépnek-e – alapvetően azt a célt tűzi ki maga elé, hogy nagyon hatékony, főképpen rövid távú befektetési politikával, a mindenkori igényeknek megfelelően válto-

zó hozam-, illetve befektetési struktúrákat hozzon létre. Ezek története egyébként az Egyesült Államokban úgy kezdődött, hogy a nyílt végű alapok pénzüpiaci alapokkal (money market funds), azaz kifejezetten rövid távú befektetésekkel tudtak versenyre kelni a banki betétekkel.

Figyelemre méltó, hogy Magyarországon rendkívüli módon növekszik a befektetési alapok, biztosítók és bankok értékpapír-piaci befektetéseinek nagysága. Ezen túlmenően, a nemrégiben elfogadott nyugdíjtörvény értelmében teljesen új intézményként jöttek létre: a kölcsönös nyugdíjbiztosítási alapok; az ezek által összegyűjtött és befektetett összeg nagysága az elkövetkező évtizedekben vitathatatlanul óriásira fog nőni, mivel az ezekben az alapokban gyűjtött pénzek a leg hosszabb ideig állnak lekötve. Ugyanakkor a magas jövedelemmel, illetve megtakarítással rendelkező magánszemélyek, e konstrukciókat kiegészítendő, maguk is jelentős értékpapír-portfóliót hozhatnak létre.

Kezdetben az intézményi befektetők általában külföldiek, a magánbefektetők pedig magyarok voltak. Azóta sokat változott a befektetők szerepvállalása a magyar tőkepiacon. Amellett, hogy a külföld hatása relatíve kisebb lett, s a magyar befektetők aránya nőtt a mindennapi értékpapír-kereskedelemben, ma a forgalom többségét intézményi befektetők adják.

Az értékpapír-piacon belül több szegmenst lehet megkülönböztetni, s emellett fontos megvizsgálni, hogy a befektetőnek milyen a kockázatvállalási hajlandósága – e kettő határozza meg ugyanis a befektetési profilt. Ha egy intézményi befektető csak kötvényekkel foglalkozik, portfólióján belül kockázatosabb vagy kockázatmentesebb paketteket lehet kialakítani, attól függően, hogy milyen befektetési politikával jött létre a befektetés. Egy kötvénypiaci befektetési alapról feltételezhetjük, hogy kockázatmentesebb tevékenységet végez, mint a részvényt piacokat előnyben részesítő alap – habár vannak példák olyan befektetési alapok létrejöttére, amelyek kifejezetten nagy hozamú, ámde igen kockázatos, úgynevezett bővlikötvényekre specializálódtak.

A kötvénypiacokat célzó intézményi befektetőknek fontos támpontot nyújtanak döntésükben a nemzetközi kockázatminősítő társaságok, amelyek a kibocsátót – az államot – és an-

nak adósságát kockázati szempontból osztályokba sorolják. Ebből a befektetők nagyjából megtudhatják, hogy mi az a hozam, amely egy általánosított kockázatmérési skála szerint elvárható. Mindazonáltal ezeket a besorolásokat nem szabad misztifikálni, hiszen például Magyarország esetében – véli Lotfi Farbod – a minősítők pesszimistábban ítélték meg az országkockázatot, mint néhány környező országét, pedig Magyarország legalább egy vagy két fokozattal jobbat érdemelne.

Magyarország kockázati besorolása két szempontból is fontos. Egyrészt befolyásolja, hogy az ország milyen felárat fizet befektetési tevékenysége finanszírozásáért. Ugyanis ha a belföldről nézve elvileg kockázatmentes magyar államkötvényeknek a kedvezőtlenebb besorolás miatt nemzetközi szinten nagy a felárunk, logikus, hogy a rendszerint kockázatosabb vállalati kötvényeknek még magasabb a felárunk. Így a tőkeköltség a magasabb diszkontráta alkalmazása miatt megnő, tehát egy vállalattól sokkal magasabb hozamot kell elvárni. Ugyanakkor egy alacsonyabb szintű kockázati ráta természetesen alacsonyabb tőkeköltséget és alacsonyabb hozamelvárást jelent a befektetők számára, ám kedvezőbb tőkeszerzési lehetőséget biztosít a vállalatoknak.

Máris látható – főként a Budapesti Értéktőzsde indexén – hogy miután az elmúlt két évben Magyarország makrogazdasági helyzete pozitív irányban jelentősen megváltozott, ma az értéktőzsdén lévő vállalatok finanszírozás tekintetében vitathatatlanul sokkal

kedvezőbb helyzetben vannak, mint akár egy lengyel vagy cseh vállalat a saját tőzsdéjén. A tőzsdén forgó magyar cégek tavaly jelentős egy részvényre eső jövedelemnövekedést (e/s, earning per share növekedést) produkáltak, s az ING Baring prognózisából kiderül, hogy míg 1998-ra a cseh vállalatok körülbelül 30%-os egy részvényre jutó nyereségnövekedést várnak, addig a magyarországi tőzsdei cégektől csaknem 42%-os bővülés várható; Lengyelországban viszont nem lesz növekedés, Szlovákiában pedig 13% vetíthető előre. Ha elfogadjuk, hogy a magas eredmény/részvénytőke arányhoz (p/e, price per earning ratio) vezet, akkor a magyarországi vállalatoknak várhatóan igen kedvező lehetőségük lesz a jövőben részvénykibocsátások-

”
Rendkívüli módon növekszik a befektetési alapok, biztosítók és bankok értékpapír-piaci befektetéseinek nagysága. Ezen túlmenően, a nemrégiben elfogadott nyugdíjtörvény értelmében teljesen új intézményként jöttek létre: a kölcsönös nyugdíjbiztosítási alapok.

◆
Kezdetben az intézményi befektetők általában külföldiek, a magánbefektetők pedig magyarok voltak. Azóta sokat változott a befektetők szerepvállalása a magyar tőkepiacon.

”



Minthogy Londonban
összpontosul az intézményi
befektetők zöme, az ottani
székhelyű befektetők, közülük is
elsősorban a befektetési alapok
invesztálnak Magyarországon.



kal finanszírozni a növekedésüket. Természetesen a finanszírozásoknak olyan projektekben kell végbemenniük, amelyek határhözama nem rontja a jövedelmezőséget. Ebből a szempontból joggal állítható, hogy a BÉT ma már az egyik legfejlettebb értékpapír-piacává vált Közép- és Kelet-Európának, ami a napi kereskedelem volumenében, az árfolyam-növekedésekben és a kapitalizációban mérhető. Például az a cseh értékpapír-piac, amely két-három évvel ezelőtt sokkal nagyobb napi értékpapír-kereskedési volument mutatott, ma már a maga 15 millió dolláros napi forgalmával eltörpül a budapesti tőzsde átlag 50 millió dolláros napi kereskedési volumene mellett.

A külföldi intézményi befektetők érdeklődése ma már sokkal diverzifikáltabb, sokkal sokrétűbb, mint régen. A magyar értékpapírpiacot létrejött pillanatában alapvetően közép-európai, osztrák, német befektetők, illetve bankok uralták. Ahogy a piac fejlődött, a befektetői paletta is színesedett. Minthogy Londonban

összpontosul az intézményi befektetők zöme, az ottani székhelyű befektetők, közülük is elsősorban a befektetési alapok invesztálnak Magyarországon, s ezeken belül is nagy többséggel a feltörekvő tőkepiacokon befektetni szándékozók vették célba hazánkat. Melléjük említhetők még a szektorális befektetők, azaz amelyek bizonyos ipar-

ágak iránt érdeklődnek.

Az intézményi befektetők többféle befektetési politikát követnek. A részvénybefektetések esetében egyrészt dominálhat a top-bottom approach elve, amikor a befektető a gazdaság elemzése révén jut el arra a megállapításra, hogy egy részvényt piacba érdemes befektetni. Ha pozitív a gazdasági összkép, akkor szektorokat világitanak át, s rendszerint utána jutnak el az elemi befektetéshez. Ezzel homlokegyenest ellenkező módszer a bottom-up approach, midőn az alapkezelő csak vállalati szinten vizsgálja a lehetőségeket, azaz kinéz magának egy céget, s ha megfelelőnek találja, hosszabb távon mellette marad.

Távkereskedés a BÉT-en

Új dimenzió: a virtuális tőzsde

A magyar tőzsdén a kereskedés szervezett formában 1988. január 19-én indult be, bár informális üzletkötések akkor már egy éve folytak. A tőzsde hivatalossá tétele 1990-ben történt meg. Kezdetben nyílt kikiáltásos kereskedés folyt, azaz a legősibb módszereket vették igénybe. Az egyetlen technikai háttérrel az biztosította, hogy a kijelzőrendszereken megpróbálták nyomon követni az árfolyamokat, illetve a megkötött üzleteket nem kockás füzetben, hanem PC-n rögzítették és adták össze a forgalmat – emlékszik vissza az információtechnológia tőzsdei betörésének kezdeteire Schalkhammer Erika, a Budapesti Értéktőzsde (BÉT) ügyvezető igazgatóhelyettese.

1990 és 1992 között a budapesti börze 30 millió forintot ruházott be számítógépek vásárlására, de a mintegy tucatnyi, helyi hálózatba kötött komputert kizárólag az információk rögzítésére és tárolására hasz-

nálták. A BÉT 1992-ben tette meg az első komoly lépéseket afelé, hogy számítógépeket használjanak a kereskedésben, amikor nemzetközi tendert írt ki a PHARE-program finanszírozásával. Ennek nyomán 1993 márciusában felállt az új, még ma is használatos rendszer. E fejlesztés keretében minden értékpapír ajánlati könyvet kapott – ami azt jelentette, hogy egy ajánlat már nem csak annak elhangzásáig élt –, ám az üzletkötések még mindig szóban születtek. Ennek során a kezdeményező fél számítógépen tette meg ajánlatát, a PC ezeket összegyűjtötte, de később szóban kellett ezt lehívni.

Ez a kizárólagos félautomatikus rendszer 1994 márciusáig működött. Ekkor a tőzsde elkezdte alkalmazni a rendszerben eredetileg is meglévő lehetőséget, a teljesen automatikus kereskedést, azaz a kínálatot és a keresletet a számítógép rögzítette, s a kötés a gépben, egy algoritmus segítségével jött létre. Kezdet-

ben e kereskedési forma hat papírt érintett, ám egyre többet vontak be, míg 1996 szeptemberében az egész azonnali piac automatikussá nem vált. Ugyanezen év októberében indult el egy új fejlesztés; a BÉT ekkor kezdett bele a távkereskedésbe. A meglévő szoftverekre olyan technológiai megoldást találtak, amelynek keretében munkaállomásokat helyeztek ki a tőzsde tagok irodáiba. Hamar népszerű lett ez a rendszer, a tőzsde tagok gyorsan rájöttek az előnyeire. Ma már harminc helyen negyvenkilenc gép áll rendelkezésre, illetve dolgozik a távkereskedésben.

Tulajdonképpen ez, a tőzsde méreteihez képest jelentékeny инвестиáció az egyik záloga a tőzsde növekedésének, mivel a terem befogadóképessége korlátozott - mutatott rá Schalkhammer Erika. A BÉT fejlesztésével párhuzamosan ugyanakkor a Matávnak is nagyarányú modernizálást kellett végrehajtania a távközlési rendszerben, hiszen csak így válhatott lehetővé, hogy a tranzakciók real time, azaz valós időben jöjjenek létre. A távkereskedési rendszer rendelkezésre állása jelenleg 99,6%-os, ami alatta marad az elvárható

és a fejlett nyugati tőzsdéken általános 99,8-99,9%-os szintnek. Az elmaradás oka a főosztályvezető szerint az, hogy a jelenlegi vegyes, részben 1992-re visszanyúló s erősen elavult rendszernek kapacitásbeli problémái vannak, s így gátja a növekedésnek; ezért a BÉT azt tervezi, hogy még ebben az évben fokozatosan átter egy új rendszerre és egyben a teljes távkereskedésre - ami az azonnali piac mellett kiterjed majd az összes többi piacra is.

A másfél éve működő távkereskedési rendszer egyébként jelentős mértékben, mintegy négyszeresére növelte a tőzsde forgalmát, egyedül a tavalyi forgalom a rendszer bevezetését megelőző évének hatszorosára nőtt, s a tranzakciók 90-95%-a ma már a távkereskedési rendszerben jön létre.

A tér- és időbeli korlátok megszűnésével lehetséges lesz, hogy az immár virtuálissá vált tőzsde akár egész nap nyitva lehessen, illetve elérje az országos lefedettséget. A BÉT ezzel új dimenziókba lép, ami a börze további, évi legalább 15-20%-os likviditásnövekedéséhez vezethet.

A BÉT ügyvezetője a kelet-európai tőzsdékről

Az együttműködést, nem az eltéréseket kell hangsúlyozni

A politikai és gazdasági átalakulással egy időben a térség országai szinte azonnal hozzáláttak, hogy - különböző ideológiákkal, különböző megközelítésekkel - működő tőkepiacot hozzanak létre. Mára már minden ország megteremtette saját nemzeti értékpapír-piacait, amelyeket mindenütt igyekeztek az európai normáknak megfelelően kialakítani. Az így létrejött tőzsdék között lényegi különbség nincs, még akkor sem, ha minden ország tőzsdefejlődésére rányomta a bélyegét, hogy ki honnét kapott szakértői támogatást és technikai segítséget. Pacsi Zoltán, a Budapesti Értéktőzsde ügyvezető igazgatója úgy véli, viszonylag jó helyzetben van minden börze, hiszen senkit sem kötöttek a hagyományok, a beállt struktúrák.

M&M: Mi jellemzi leginkább a tőzsdék megalapításától eltelt időszakot?

- Érdemes kiemelni a fejlődés két vonulatát. Az egyik a nemzeti jelleg kialakítása és hangoztatása,

amely hol erősebb, hol gyengébb, de mindenütt alapvető cél. E vonulatban megfigyelhető bizonyos mértékű elzárkózás, a szabályozási engedményeknek egyfajta lezárása. Ez legkevésbé talán Magyarországot jellemzi, mivel itt a kezdetektől fogva nagyon nyitott tőkepiaci rendszer alakult ki, amelyet senki sem akart korlátozni. Meg merem kockáztatni a kijelentést, a budapesti tőzsde a térségben a legnemzetközibb, ami abban is megnyilvánul, hogy nálunk található a legtöbb külföldi befektető, és a magyar papírok szerepelnek a legnagyobb számban külföldön. A nemzeti vonulat mellett ugyanakkor minden tőzsde igyekszik regionális szerepet is betölteni, s mutatkozik igény az egymás közötti együttműködésre is. Ennek talán leglátványosabb jele a közép-európai tőzsdeindex kialakítása, amelyben a kezdeti három tag mellett már újak is szerepelnek.

M&M: Ezek szerint nem a rivalizálás a fő törekvés a régió tőzsdéinél...

- Annak ellenére, hogy minden ország a saját tőkepiacát igyekszik előtérbe tolni, az utóbbi időben a nemzeti piacok közti együttműködés fokozódása figyelhető meg, s ez helyes is, hiszen irreális elvárás lenne, hogy bármelyik kelet-európai tőzsde versenyezzen a nagy vagy akár csak a közepes nyugati tőzsdével is. Sokkal nagyobb lehetőség rejlik abban, hogy az elektronika korszakában ezeket a tőzsdéket összekapcsoljuk, s ezáltal közös termékekkel lehessen kereskedni és egységesíteni az elszámolásokat. Ez persze hosszú időre szóló stratégia, nem egyik napról a másikra valósul meg.

M&M: Az együttműködésre és az egységesülésre való törekvés hangsúlyozása mellett mindazonáltal vannak különbségek is a térség tőzsdéi között, attól függően, hogy az adott országban milyen gazdasági fejlődés ment végbe, mekkora a bürokrácia stb. Ön miben látja a főbb eltéréseket?

- A nemzeti tőzsdék közti fő különbséget abban látom, hogy az egyes országokban miként ment végbe a privatizáció. A magyarországi magánosítás például egész másként zajlott, mint a cseh, a szlovák, a lengyel vagy a román kuponos privatizáció, s ennek megfelelően kerültek vagy nem kerültek társaságok a tőzsdére. Az sem mindegy, hogy saját döntéssel vagy állami vezényszóra kerülnek cégek a tőzsdére. A két végletes példa e szempontból Prága és Budapest: a cseh fővárosban állami döntéssel egyetlen nap mintegy másfél-ezer vállalatot vittek tőzsdére, ám igazi forgalmat csak körülbelül száz társaság produkált. (Budapesten viszont az esetek döntő többségében spontán módon ment és megy végbe a börzére történő bejegyzés.) Jelenléteknél, nem stratégiai jellegű különbségek abban állhatnak, hogy például a térség tőzsdéi melyik nyugati modellt követték: a német univerzálisat, mint a csehek, vagy az angolt, mint a magyarok. A jövő mindazonáltal az egységesítés felé mutat, hiszen - főként Magyarország, Csehország és Lengyelország esetében - ezt az Európai Unióhoz való közeli csatlakozás is megköveteli.

M&M: Érettek voltak-e gazdaságilag a közép- és kelet-európai országok hét-nyolc évvel ezelőtt arra, hogy tőzsdét alapítsanak?

- Egyértelműen nem, s ennek számtalan oka van: főképpen az, hogy nem léteztek tradíciók, a szakismertetek, a tőke, valamint az oktatási rendszer is hiányosságokat mutatott e téren. Az állami szabályozás vagy a szabályok spontán módon való kialakulása részben elébe ment az igényeknek, amikor például Budapesten 1990-ben megalakult a tőzsde, az első napon egy részvényt és néhány kötvénnyel is lehetett kereskedni. Nem igazán tudták tehát elmondani, hogy a tőzsde a gazdaság integráns része lenne, s így van ez ma is a térség országaiban. Ahhoz, hogy valódi, nyugati típusú értékpapírpiac fejlődjön ki, szerintem legalább tíz év kell.

M&M: Ha éretlenek voltak a térség gazdaságai, miért hozták mégis létre a tőzsdéket, mire voltak jók ezek az intézmények azon kívül, hogy az emberek végre nem társasjáték formájában játszhatták a capitalyt?

- Mindenki számára axiómaként szerepelt, hogy tőzsdére - a vállalkozói és a személyi szabadság megtestesüléseként is - szükség van egy modern piacgazdaságban. A börze koncentrált keresleti-kínálati hely, ahol befektetéseket lehet adni-venni, megtakarításokat forgatni, tőkét lehet gyűjteni, mégpedig a banki csatornákat megkerülve; s olyan tőkehiányos régióban, mint a közép- és kelet-európai, alapvető, hogy megteremtsek a különböző tőkeáramlási lehetőségeket. Ennek például Magyarországon része volt a két-szintű bankrendszer megteremtése, a tőkepiac kialakítása, s ebbe a folyamatba illik a tőzsde létrehozása is.

M&M: Visszatérve a különbségek boncolására, van-e eltérés a térség tőzsdéi között abból a szempontból, hogy milyen mértékben engedik be a külföldi befektetőket?

- A megközelítések abban nem különböznek, hogy mindenütt a lehető legtöbb külföldi tőkét szeretnék látni. Abban viszont eltérnek az országok, hogy ezt a tőkét az értékpapírpiacra keresztül akarják-e beáramoltatni, illetve hogy ezt a liberalizáltság milyen fokban teszik. A magyar gyakorlat kezdettől fogva az volt, hogy fokozatosan egyre több kedvező lehetőséget biztosítottunk a külföldi szakmai és pénzügyi befektetőknek. A többi ország eleinte lassabban, s nem feltétlenül a tőkepiacra keresztül engedte be a külföldi tőkét, az utóbbi időben azonban egyre nyilvánvalóbb a külföldi befektetők jelenléte, egyre szabadabb a beáramlás. Ma már megfigyelhetünk egy bizonyos fajta kiegyenlítődést, mivel a deviza- és tőkepiaci liberalizáció eléggé egy irányba tereli a folyamatokat. Ráadásul most már a térségen belül is megindultak a befektetések, s a környező országokban egyre erősebb a magyar tőke jelenléte.

M&M: Végző soron mi határozza meg egy tőzsde rangját?

- Alapvetően a szabályozottság, az áttekinthetőség és a piaci folyamatok megismerhetősége. Ez határozza meg, hogy hány részvénytársaság mekkora tőkenagysággal kerül be a tőzsdére, s ezáltal mekkora lesz a forgalom. Ebből szempontból Magyarország elég jó helyen áll, mivel a budapesti tőzsde kezdettől fogva a nyugati tőzsdékhez igyekezett alkalmazkodni a szabályozókkal (a külföldi befektető ugyanis olyan helyre viszi a pénzét, ahol a feltételek, esélyek megegyeznek a New York-iakkal, a londoniakkal, a frankfurtiakkal, a Hong Kong-iakkal stb.).

M&M: Mennyiben érintette az ázsiai valutaválság Közép- és Kelet-Európa értékpapírpiacait?

- Az egész térség megérezte a nemzetközi folyamatokat, ki jobban, ki kevésbe. A két közép-európai véglet ismét Prága és Budapest volt: a cseheknél alig lehe-

tett észlelni áresést, a magyar börze meg talán egy kicsit túl is reagálta az eseményeket. Végző értékelést mindazonáltal korai volna adni, mivel a Távol-Keleten nem záródtak le megnyugtatóan ezek a folyamatok, s különböző előrejelzések szerint várható még negatív hatások. A védekezési eljárások természetesen beindultak, nálunk is és a nemzetközi tőkepiacokon is; egyrészt lokalizációs mechanizmusokkal kívánják elérni, hogy a bajok maradjanak a keletkezési helyükön, másrészt a befektetők úgy válogatják össze portfóliójukat, illetve alakítják ki stratégiájukat, hogy legalábbis részben fedezve legyenek a negatív hatásokkal szemben. Ami Magyarországot illeti, a budapesti tőzsde szépen regenerálódik, a tőzsdeindex szép lassan visszaáll a tavaly novemberi összeomlást megelőző

szintre. A javulást egyébként segítik a kedvező makrogazdasági mutatók is, valamint a tőzsdei társaságok várható jó eredményei.

M&M: Pacsi úr, ön szerint milyen tendenciák fognak érvényesülni a közeljövőben a térség tőzsdéin?

- Globális fellendülés várható, abból kiindulva, hogy lassan beérik az 1989-1990-ben kezdődött átalakulási folyamat, s ezentúl az egyes országok már nem a piacgazdaság kiépítésével, hanem megerősítésével foglalkoznak. A befektetett hatalmas mennyiségű kül- és belföldi tőke elkezdi működni, s ezzel meglesz a lehetőség, hogy az elkövetkező néhány évben nagymértékű fejlődés menjen végbe - feltéve persze, ha a nemzetközi gazdasági és politikai helyzet is kedvezően alakul.

Tőzsdei alapfogalmak

Alaptőke:

A kibocsátott részvények névértékének összessége. Azonos a részvénytőkével.

Alkusz (tőzsdeügynök):

Az a személy, aki a tőzsdén díjazás ellenében a saját nevében, de mások számlájára köt ügyleteket.

Állampapír:

Az állam által kibocsátott, saját adósságát megtestesítő értékpapír, amelyben adósságtörlesztésre és kamat vagy járadék fizetésére vállal kötelezettséget. Biztonságos befektetési formának számít. Ide tartozik az államkötvény, az államjegy, az állami pénztárjegy, a kincstárjegy, a kincstári váltó stb.

Arbitrázs-ügylet:

Olyan ügylet, amely különböző piacokon mutatózó (ár-, árfolyam- és kamat-) különbségek kihasználásával ér el nyereséget.

Árfolyam:

A külföldi fizetőeszközök (valuta, deviza) és az értékpapírok piaci ára. A kötvények árfolyamát a névérték százalékában, a részvényekét pedig leggyakrabban összegben, címletenként közlik.

Árfolyam-biztosítás:

Az árfolyamváltozásból eredő veszteség (vagyis az árfolyamkockázat) elleni védekezés.

Árfolyam-ingadozás:

Az árfolyam folyamatos változása a kereslet-kínálat hatására. Megkülönböztetnek bessz (baisse), azaz csökkenő és hossz (hausse), azaz emelkedő tendenciát.

Árverés:

Áruk (pl. értékpapírok), tárgyak nyilvános eladásra kínálása: az árut annak adják el, aki a legmagasabb árat ajánlotta érte.

Átvátoztatható kötvény:

Olyan kötvény, amely a rendes fix kamatozáson felül lehetővé teszi tulajdonosa számára, hogy meghatározott határidőn (ún. csereidőszakon) belül válasszon: vagy beváltja kötvényeit a vállalkozás részvényeire, vagy megtartja azokat, s így később, a törlesztéskor, pénzt visszkapja.

Bázisár:

Értékpapír vagy áru ára, amelyen a határidős ügyletet megkötik.

Bear market (ang.: medvepiac):

Gyengülő piac, ahol mind a forgalom, mind az árfolyamok általában esnek.

Befektetési alap:

Közös befektetés céljára összeadott tőke, amelyet a befektetési alap kezelője a kockázatmegosztás elve szerint kezelnek, azaz fektetnek be többféle értékpapírba. Lehet nyílt (vagyis a be-

fektetési jegyek folyamatos visszaváltását vállaló), illetve zárt (az általa kibocsátott befektetési jegyek másodpiaci eladhatóságát biztosító) alap.

Befektetési tanácsadó:

Egyes tőzsdék és társaságok mindenkor kilátásairól a befektetőket tájékoztató szakértő személy, illetve szakértő cég.

Bóvlikötvény:

Általában vállalatfelvásárláskor kibocsátott, magas kockázatú, de nagy hozamot ígérő kötvény.

Bróker:

Bizományos ügynök.

Bull market (ang.: bikapiac):

Erősödő piac, ahol mind a forgalom, mind az árfolyamok általában emelkednek.

Diszkontálás (leszámítolás):

1. Valamilyen követelés, illetve követelést megtestesítő értékpapír megvásárlása az esedékességig járó kamat összegének levonásával.
2. Jövőben befolyó pénzáramlások átszámítása az adott időpontra.

Dolgozói részvények:

Részvénytársaság azon részvényei, amelyeket a vállalat dolgozói (többnyire előnyösebb árfolyamon) vásárolnak meg. Ezeket a részvényeket általában tilos továbbadni.

Eladási opció:

Eladási jog megszerzése egy árura, devizára, értékpapírra, előre meghatározott, ún. kötési árfolyamon. Az eladási jog birokosa csak akkor él opciós jogával, ha a kötési árfolyam magasabb, mint a pillanatnyi piaci árfolyam.

Elővételi jog:

A részvényes joga, hogy tőkeemeléskor az addigi részesedése arányában új részvényeket vásárolhasson. Az elővételi jogokkal kereskednek a tőzsdén is, többnyire az elővételi határidő lejáratát követően utolsó három napján.

Elsőbbségi részvény:

Garantált osztalékot biztosító, de nem szavazó részvény.

Értékpapír:

Valamilyen vagyonnal kapcsolatos jogot megtestesítő forgalomképes okirat vagy számlán megjelenő összeg. Fő fajtái: kötvény, részvény, váltó,

csekk, állampapír, élvezeti jegy, záloglevél, letéti jegy, pénztárjegy, közraktárjegy. Szólhat bemutatónak, névre, rendelethez. Lehet tőzsdén jegyzett és tőzsdén nem jegyzett.

Értékpapírhozám:

Az értékpapír birtoklásából származó összes jövedelem (beleértve az árfolyamváltozásból eredő veszteséget, illetve nyereséget, továbbá a fizetendő adókat is) az értékpapír névértékének százalékában (osztalék, kötvényhozam).

Értéktőzsde:

Értékpapírok vagy devizák adásvételének koncentrált piaca.

Eurokötvény (eurobond):

Olyan kötvény, amelyik nem az adós vagy a hitelező nemzeti valutájára szól, hanem egy harmadik országéra. A tipikus kibocsátók a központi kormányok, a nemzetközi intézetek és a nagy multinacionális vállalatok. A kötvényeket általában jegyzik a tőzsdén, de a másodlagos piac nagy része a tőzsdén kívüli piacon bonyolódik le. A kölcsönkötvények európai pénzügyesre szólnak. Kamatjövedelmük általában adómentes.

Fedezeti (hedge-) ügylet:

Olyan határidős ügylet, amelyet az áru-, deviza- és értékpapír-kereskedelemben az árváltozások veszteségeinek korlátozására kötnek.

Futamidő:

Az értékpapír kibocsátásától, a hitel felvételétől az esedékességig, visszafizetésig terjedő időszak.

Futures, financial:

Határidős művelet előre meghatározott mennyiségű és minőségű áru egy meghatározott jövőbeli napon történő adásvételére, előre megállapított áron.

Határidős művelet (forward-ügylet):

Áruk árváltozási kockázatának, devizák árfolyam kockázatának és értékpapírok kamatláb-kockázatának kezelésére kialakult ügylet, ahol az ár, volumenre, minőségre történő megállapodás a jelenben történik, az ügylet lebonyolítása (teljesítése) azonban a jövőben esedékes.

Hozam (yield):

A befektetett tőkéből származó, adózott nyereség a befektetett összeghez viszonyított százalékban kifejezve.

Ingyenes részvény:

A nyereségkifizetés egyik módja; a régi részvényeseknek addigi részvénytulajdonuk arányában új részvényeket bocsátanak rendelkezésre, amelyeket a tartalékokból és a ki nem fizetett nyereségekből finanszíroznak. A társasági vagyon az ingyenrészvények kiadásával nem változik.

Jegyzés:

1. Hivatalos tőzsdei árfolyam megállapítása és közzététele.
2. Új kibocsátású értékpapírok vásárlása.

Kibocsátás (emisszió):

Értékpapírok forgalomba hozatala, amit többnyire bankok, illetve értékpapír-kereskedők vagy a részvételükkel alakított konzorciumok vállalnak.

Kincstárjegy:

Az állam rövid lejáratú adósságát megtestesítő állampapír. Általában nagyobb címletekben, alacsony kamatlábbal bocsátják ki. Egyes országokban különbséget tesznek az egy éven belüli lejáratú és az egyéves vagy annál hosszabb lejáratú papírok között; az előbbit kincstári váltónak nevezik, s csak az utóbbit a kincstárjegy.

Kötési árfolyam:

Az az árfolyam, amelyen a tőzsdén az ügyleteket kötik.

Kötvény:

Kamatozó, általában hosszabb lejáratú értékpapír; hitelviszonyt hoz létre. A kötvény kibocsátója arra kötelezi magát, hogy előre meghatározott időpont(ok)ban a kötvény névértékének megfelelő összeget visszafizeti, és az addig esedékes kamatokat kifizeti.

Letét:

Banknál őrzött értékpapírok vagy egyéb értéktárgyak, követelések.

Letéti jegy:

(Certificate of Deposits; CD) 1. Rövid- és középlejáratú pénzügyi papírok, letéti igazolások, amelyeket az amerikai nemzeti bankok vezettek be a 60-as évek elején. A kamatok a piaci viszonyokhoz és a futamidőhöz igazodnak.
2. Letétről adott elismervény, igazolás.

Lombardhitel (kézizáloghitel):

Forgalomképes ingósággal (áruval, arannyal, értékpapírral, áruokmánnal stb.) mint záloggal fe-

dezett hitel. Egyes meghatározások szerint csak rövid lejáratú, értékpapírral fedezett hitelt jelent.

Nagy részvényes:

Az a személy, aki a részvénytársaság alaptőkéjének akkora hányada fölött rendelkezik, hogy alapvetően befolyásolhatja a társaság üzletpolitikáját, a stratégiai döntéseket.

Nem jegyzett részvény:

Olyan részvény, amelyet hivatalosan nem jegyeznek, hanem a párhuzamos piacon vagy a bankok között folyó kereskedelemben adnak-vesznek.

Névérték:

Értékpapíron, pénzen, bélyegen feltüntetett (névleges) összeg.

Nyíltpiaci műveletek (nyíltpiaci politika):

A jegybank értékpapír-eladása vagy – vétele abból a célból, hogy a kamatlábat, ill. a pénztömeget szabályozza.

Opció ügylet:

Az opció kírója meghatározott díj fejében vételi vagy eladási kötelezettséget vállal az opciós jog vásárlójával szemben, egy előre meghatározott, ún. kötési árfolyamon.

Osztalék:

Az évi nyereség azon hányada, amelyet a részvényeseknek kifizetnek. Az összegre az éves zárás után az igazgatóság és a felügyelőbizottság tesz javaslatot, amiről végül a közgyűlés dönt. Az osztalék kifejezhető a névérték százalékában, vagy konkrét összegben. Az országok többségében évente fizetnek osztalékot, de egyes helyeken elterjedt az ideiglenes osztalék intézménye is.

OTC:

(over the counter market) Tőzsdén kívüli szervezett és nyilvános értékpapír-kereskedelem.

Pakett:

Részvényköteg; gyakran egy részvénytársaság alaptőkéjének nagyobb vagy meghatározó befolyást biztosító részét nevezik így.

Pénzpiac:

Rövid lejáratú követelések piaca.

Pénztárjegy:

Bankok (esetleg az állam) által kibocsátott, rövid lejáratú, kamatozó értékpapír.

Portfolló (értékpapírtárca):

Egy személy, bank vagy befektetési alap értékpapír-állománya.

Portfólió-menedzser:

Az a személy, aki egy portfólió számára meghatározott irányelvek alapján, saját felelősségére döntéseket hoz az értékpapírok eladásáról, ill. megvételéről.

Reálkamatláb:

A piaci kamatszínvonal és az árszínvonal-emelkedés különbségeként számított mutató.

Részjegy:

1. Szövetkezeti társaságot igazoló okirat, nem értékpapír.
2. Befektetési alapon való részesedést megtestesítő okirat, értékpapír.

Részvény:

A társaság tőkéjének egy részét megtestesítő értékpapír, tulajdonosa számára tagsági és vagyoni jogokat biztosít. A részvény tulajdonosa – a részvényes – igényt formálhat az osztalékra, tőkeemelésnél elővételi joga lehet az új részvényekre, a társaság felszámolásakor pedig jogosult a bevétel tulajdonrészesedés szerinti hányadára. A részvényesnek tőketulajdona arányában szavazati joga van a közgyűlésen.

Részvényindex:

Egy tőzsde vagy egy tőzsdén jegyzett gazdasági ág több vagy minden részvénye árfolyamának átlagértéke.

Spekuláció:

Az árfolyam- és árváltozások kihasználása gazdasági előny szerzésére. A spekuláció tárgya lehet részvény, deviza, a tőzsdei kereskedelemben résztvevő más értékpapír és opciós szerződés.

Tőkepiac:

Hosszú lejáratú követelések és befektetések piaca.

Tőzsde:

Nyilvános, központosított és szervezett piac. Fajtái: árutőzsde és értéktőzsde, ez utóbbi fajtái: devizatőzsde és értékpapírtőzsde. Magyarországon jogi személy, önkormányzattal rendelkezik, nem nyereségorientált, de bevételeiből tartja fent magát. A tőzsdei kereskedelemben résztvevő áruknak vagy értékpapíroknak nem kell jelen lenniük, mivel az egyes áruk helyettesít-

hetők, ill. egymással kicserélhetők. Az eladni és vásárolni szándékozók árelképzelései befutnak a tőzsdei üzletkötőkhöz, akik ezeket megpróbálják a piacon érvényesíteni.

Túljegyzés:

Értékpapírok kibocsátásakor felkínált, az értékpapírok összértékénél magasabb összegű jegyzés.

Váltó:

1. Rendeletre szóló értékpapír, amelyben egy később esedékes fizetés testesül meg.
2. Fizetési ígervény vagy fizetési felszólítás.
3. Szigorú váltójogi szabályoknak megfelelő formában kiállított okirat. Megkülönböztetünk idegen váltót és saját váltót. Szólhat megtekinetésre (bemutatásra, látra), bemutatás után meghatározott idő elteltével esedékes időpontra és határozott napra.

Vételi opció:

Vásárlási jog szerzése egy árura, devizára, értékpapírra, előre meghatározott, ún. kötési árfolyamon. A vételi jog birtokosa csak akkor él opciós jogával, ha a kötési árfolyam alacsonyabb, mint a pillanatnyi piaci árfolyam.

A tőzsde rovatot

*Mártonffy Attila, a NAPI gazdaság munkatársa készítette;
a lakossági véleményeket Marián Béla, az MC-OPK
kutatásvezetője elemezte*

magyar műhely

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

Kiadja a Magyar Műhely Alapítvány.

Megrendelhető a kiadó címén:

1027 Budapest, Csalogány utca 3/c.

E-mail: sxs@ludens.elte.hu

Előfizetési díj: 1200,- Ft/év.

KÉRJÜK, TÁMOGASSA AZ ALAPÍTVÁNYT!

Számlaszám:

10102086-09742602-00000000

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.

Tevékenységi kör:

Különböző tematikájú kiscsoportos menedzserképzés

Szervezetátvilágítás

Stratégiai tervezés

Szervezettervezés

Személyügyi rendszerek kidolgozása

Vezető-, valamint munkatárs-kiválasztás

Humán erőforrás fejlesztése

Szervezetfejlesztés

Vállalati, vállalkozási szaktanácsadás

Pályaalkalmasság-vizsgálat

● Motivációfejlesztés

● A testbeszéd

● A sikeres fellépés

● A személyes munkastílus összetevői

● Az ügyfélkapcsolat

● Szervezetdiagnosztika és stratégiai tervezés

● Csoportépítés és vezetési technikák

● Szellemi alkotótechnikák

● Prezentáció

● Retorika

● Hatékony értekezletvezetés

● Vezetői időgazdálkodás

Vezetők, illetve érdemi munkatársak számára tréningek:

● Társas készségek fejlesztése

● A kommunikációs készségek fejlesztése

● A problémamegoldó képesség/döntési készség fejlesztése

● A vezetői készségek fejlesztése

● Tranzakcióanalízis

● Magabiztos (asszertív) viselkedés

● Sikerorientáció

● Tárgyalástechnika

● Személyes üzletkötés

Az AD ASTRA Kft. tevékenységének legfőbb célja:

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

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

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

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

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

A tréningek módszere

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

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

A tréningek időtartama

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

Referencialista kívánságra megtekinthető.

Marketing az Interneten

Befejező rész

9. Marketing-kommunikáció az Interneten

9.1. Az Internet-reklám jellemzői és információforrásai

9.1.1. Demográfia, attitűdök

Az Interneten sok olyan szolgáltatásról kapunk információt, melyek az *Internet demográfia* témakörébe tartoznak. Olyan kérdéseket vizsgálnak itt, mint hogy ki használja az Internetet, és mire. Néhány példa a vizsgált témakörökre:

- *Internet használat összehasonlítása az Egyesült Királyság, Németország és Franciaország üzleti- és lakossági piacára.* Az Egyesült Királyságban a cégek 31%-a használja az Internetet, míg Németországban ez a szám 26%, Franciaországban csak 15%. A használat gyakoriságában ellentétes a trend. Az angol felhasználóknak csak 56%-a használta az Internetet az előző hónapban is, míg ez a szám Németországban 85% volt.

- A Chilton Research Services cég felmérte az *Internet amerikai felhasználóinak tevékenységét* és a következőket találta:

- Érdeklődési területének megfelelő információ keresése: 76,4%,
- E-levél küldése és fogadása: 57,6%,
- Hírek olvasása: 42,8%,
- Termék-információk beszerzése: 35,7%,
- Termékek-szolgáltatások megrendelése: 13,5%,
- Azonos érdeklődési körű emberek megismerése: 8,8%,
- Részvétel beszélgetésekben, hirdetőtáblák olvasása: 6,4%.

Az Interneten információt lehet kapni az egyes Internet szolgáltatások fejlesztési irányairól, az Internet távközlési szolgáltatásairól – azok igénybevételi adatairól –, regionális piacok felhasználói szokásairól stb.

- A piackutatók mérik a *használati szokások időbeli változását* is. Azt találták pl., hogy az USA-ban

- kevés az ún. lekopó felhasználó. Az elmúlt 12 hónapban az Internetet használók több mint 3/4 része azt jelenleg is használja,

- 1997-ben 1995-höz képest az amerikai felhasználók használati gyakorisága a következőképpen változott:

használati gyakoriság (%)	1995	1997
napi	36	49
heti	45	39
havi	13	7
változó	7	5

9.1.2. Reklám az Interneten: információforrások

Az Internet marketing-információs forrásaihoz hasonlóan, és részben azokkal átfedésben az Interneten megtalálhatók a reklám információ-forrásai is. Hai-rong Lee *Internet reklám forrás kalauza* egyike a források legjobb összefoglalásának. Ennek tartalomjegyzéke az 5. táblázatban látható.

5. táblázat

Az Internet reklámkalauz információ-forrásai

Bevezetés

- Internet reklámhírek
- Kezdő hirdetőknak
- Internet reklámlisták
- Információ-források
- Etikai és jogi kérdések
- Keresőgépek

Fejlesztés

- Tervezési útmutató
- HTML és VRML nyelv
- HTML és VRML segédeszközök szerzők számára
- Grafikai animáció
- Audio és videó-anyagok
- CGI szkriptek
- Java és Javascript források
- Hálózati kialakítás

Kutatás

- Online kutatás
- Internet konferenciák
- Internet kutatási jelentések
- Egyetemi kutatások

Tervezés

- Internet demográfia
- Média a hálón
- PR-források
- Reklámorgánumok az Interneten
- Kereskedelem az Interneten
- Internet üzletportálok

Vezetés

- Szalagcím-menedzselés
- Kampány-menedzselés
- Hálószerem promóció
- Internet reklámhálózatok
- Reklámárak

Oktatás

- Oktatási segédanyagok
- Reklámkurzusok
- Szakmai egyesületek

9.1.3. Reklámárak az Interneten

Az Internet reklám árképzésének témakörében három területet célszerű áttekinteni: a hálószerem kialakítástól induló munkákét, a szalagcímeket ingyen közreadó szolgáltatásokét, valamint a keresőgépeken és a háló legnagyobb forgalmú hálószeremeken elhelyezhető reklámok árait.

Hálószerem kialakítás: tartalom és árak reklámtevékenység szerinti bontásban

Egy svájci reklámügynökség a *Verbal* szolgáltatásainak árait (svájci frankban) a 6. táblázat tartalmazza.

Reklámfogadás ellenében ingyenes szolgáltatást nyújtó cégek

Jónéhány olyan cég van már, amely *ingyenes elektronikus levelezési szolgáltatást* nyújt olyan ügy-

feleknek, akik hajlandóak cserében hirdetéseket fogadni.

Ezek a cégek általában teljes HTML szolgáltatású levelezést nyújtanak cserébe azért, hogy az igénybevett szolgáltatást tartalmazó képernyő egy részén szalagcím-reklám jelenjen meg. Ez nem zavarja a levélírást, csak a levelezéshez rendelkezésre álló képernyő mérete csökken. A szalagcímeket a regisztrációs adatbázis adatai alapján célcsoportok képzésére használják fel. Egy 37 éves texasi férfi más reklámot kap, mint egy 18 éves kaliforniai leány. A szolgáltatók között vannak olyanok, akik napi 4-5 millió reklámot forgalmaznak. Egyes cégek ügyfeleik adatait is árulják, tehát azokat más marketing-akciókban is fel lehet használni. Néhány szolgáltató a levelezésért pénzt kér, de pl. 1000 db teljes HTML-szolgáltatást nyújtó levél továbbításáért csupán 60 USD-t.

Egy marketing célú elektronikus levél tipikus díja 15 cent/levél. Egyes levelezési szolgáltatók megosztják bevételüket az Internet-szolgáltatókkal is.

Hirdetés keresőgépeken és a háló frekvenciált lapjain

Az Ad Resource cég rendszeresen közzéteszi a hálón való hirdetés árait.

Hirdetés keresőgépeken: keresőgépenként és azon belül főbb szolgáltatásonként megadják a hirdetések árhátárait. A Yahoo az egyik legszélesebb körben használt keresőgép, naponta több millió információkérés

Egy reklámügynökség árai

6. táblázat

Induló koncepció	490 sFr
Versenyársak hálólapjainak megkeresése és bemutatása, problémaelemzés, adat konverziós profil konzultáció és részletes feladatkitűzés hálószerem kialakítási javaslattal	
Kommunikációs koncepció	5000 sFr
Az üzenet tartalmának meghatározása, hálólap-koncepció, elrendezés, lapmodell, a kísérleti lap programozása	
Programozás és tervezés	500 sFr
A hálólap programozása	
Válasz- és rendelési űrlap programozás	800 sFr
Publikációs (promóciós) szolgáltatás	1000 sFr
A lap elhelyezése a háló Sárga Lapjaiban, témakörökbe sorolás és a lap tartalmi kivonatának elkészítése	
Karbantartás	250 sFr
A fenti oldalak karbantartása oldalanként és esetenként	
Statisztika a lap látogatóinak számáról előfizetéses alapon	ár külön kérésre

kap. Külön lehet hirdetni az egész Yahoo-n való keresésre, a My Yahoo!-ban (személyre szabott Yahoo), a Yahoo!igans!-ban (a 8-14 évesek lapjain), a Beatrice Internet Cafe lapjain (női látogatóknak szánt lapok), 6 USA-beli nagyváros regionális Yahoo-iban, az angol, francia, német, japán és kanadai Yahoo-kban. A Yahoo keresésnél a díj 20 USD/CPM. (A CPM egy reklám 1000 megjelenítését jelenti). Az árkategóriákon belül 20-40 CPM (100 K-500 K impresszum), kulcsszavakra keresésnél az ár 50-60 USD/CPM.

Az AdResource megadja a *leglátogatottabb 100 hálószeremen való hirdetés tarifáját* is. A Geocities cég pl. 37 témakörben ad lehetőséget ingyenes személyes hálólapok létrehozására és ingyenes e-mailre. (Több mint 600 ezer hálólapot tartanak fenn, melyeket 57 millióan látogatnak meg havonta és a látogatások során 312 millió lapot néznek meg. A hirdetési tarifa itt 30 USD/CPM, mely nagymennyiségű rendelésnél 20 USD/CPM-re csökken.

9.1.4. Reklámügynökségek

A hálón a hirdetési felületek értékesítése egyre nagyobb üzletté válik. Csak a legnagyobb, legtökeesebb cégek engedhetik meg maguknak a drága forgalom-mérési és forgalom-követési valamint a nagyon bonyolult szalagcím reklám leosztó rendszerek működtetését. Természetesen a média vásárlók képviselőinek nincs ideje arra, hogy kis hálólapok tulajdonosait ellenőrizzék abban, hogy vajon a megadott számú látogatót fel tudják-e mutatni. Ezzel a tevékenységgel a *reklámügynökségek* foglalkoznak. 11 jelentős ügynökség szolgáltatásait is megismerhetjük erről a lapról.

Az *Internet Marketing Hot List* is forrásokat sorol fel az Interneten való hirdetés költségeire és arra, hogy a hirdetések hol vásárolhatók meg.

9.1.5. Hálószemek mérőszámai és auditálásuk

A háló nézettségi, olvasási, barangolási vagy keresési jellemzőit az Interneten mint médiumon elvileg nem nehéz mérni. A háló log file-jait azonban nem marketingcélokra, hanem a programozók céljainak megfelelően alakították ki, marketing-használatukhoz jelentős bővítésük szükséges.

Ma már létrejöttek azok a szolgáltatások is, amelyek a mérési szolgálatok adatait ellenőrzik, pl. az ABC (Audit Bureau of Circulation) vagy ABVS Interactive, a US Audit Bureau of Circulations leányvállalata. 17 mérőeszközt ill. mérési szolgáltatást kínáló cég adatait is lehívhatjuk az Internetről.

Természetesen egy hálószem látogatottságát egyszerűbb eszközökkel, az ún. számlálókval is mérhetjük. Az amatőr lapok egy része ezt teszi. A számlálók nyilvános szolgáltatásoktól is igénybe vehetők, de

építhetünk be számlálót saját lapunkra is. Néha a beépítést Internet szolgáltatónk is támogatja. Természetesen a számlálókhoz tartozó log-file-ok tartalmának értelmezése, feldolgozása ebben az esetben is külön szakmai munkát kíván meg.

9.2. Internet reklámeszközök kezelése

9.2.1. Szalagcím-reklám hálózatok és brókerek

A *szalagcím reklám hálózatoknak* is önálló lapjai vannak az Interneten.

A szalagcím reklám közzétételnek többféle csatornája van. Léteznek olyan szolgáltatók, akik minden megjelenésért pénzt kérnek, mások cserealapon működnek, de vannak közszolgálati szerverek, és néhány ingyenes szolgáltatás is.

Speciális szolgáltatások az ún. felnőtt hirdetési programok, és a jutalékalapon hirdető szolgáltatások.

A reklámbrókereket három csoportba sorolják: az elsőbe a csak nagy hálószemeket képviselők, a másodikba a mindenféle méretű hálószemekkel foglalkozók, a harmadikba a témakörönkénti hirdetéseket vállaló brókerek tartoznak.

Ennek a hálószemnek igen jó hivatkozásjegyzéke is van, és áttekinti az igen nagyszámú bróker közti választás problémáit. Felhívja a figyelmet arra, hogy sok a láthatatlan, ellenőrizhetetlen ügynökség, melynek megadott telefonszáma sosem jelentkezik.

9.2.2. A hálószem-bevezetés eszközei és módszerei

Ha elkészítettük hálómárketing-tervünket és hálólapunkat ill. lapjainkat, akkor hálószemünk *bevezetéséhez*, promóciójához kell fogunk. Hálószemünk ugyanis csak egy lesz a hálón található millió hálószem között. Ahhoz, hogy a háló felhasználói meg is találják lapunkat, néhány feladatot el kell még végezni.

Először is biztosítanunk kell, hogy a *háló keresőgépei* ismerjék lapunkat. A Yahoo, Alta Vista, Hot Bot vagy Excite akkor fogja megismerni lapunkat, ha speciális tartalomjegyzékeibe felvetjük azt. Természetesen azokba a tartalomjegyzékekbe kell felvetetni lapunkat, amelyek munkánk szempontjából a legfontosabbak. Ehhez a munkához pedig ismerni kell azok szerkezetét.

A hálón létezik olyan szolgáltatás is, mely a hálólapok promóciós csomópontjainak listáját tartalmazza, vagy a *bevezetés lépéseit* írja le. Természetesen nem szükséges és értelmetlen is a lista pl. 500 elemének mindegyikén bejelenteni lapunkat, ezt csak a célcsoportunk szempontjából leglényegesebbeknél kell megtennünk. A bevezetésben jelentős szerepe van a megcélzott piacnak is. Figyelembe kell venni a nyelv-

területet, a regionális hatókört is (ld. regionális keresőgépek).

Léteznek olyan bevezető szolgáltatások, melyek a bejelentés, promóció munkáit együtt oldják meg (pl. *Submit-It*, vagy *Promote-It*). Ezek lapunk jellemzőit egy sor keresőgépnél automatikusan elküldik. Természetesen ez a folyamat a gyakorlatban heteket vehet igénybe.

A hálózem-bevezetésben fontos szerepet játszik a *kulcsszavak kiválasztása*. Sok keresőgép egyszerűen a lap szövegének első szavait használja fel kulcsszavak-ként, de jobban járunk, ha a kulcsszavakat magunk határozzuk meg. A keresőgépek tartalomjegyzékeiben való keresés mellett ugyanis a kulcsszavakkal való keresés a legfontosabb módszer. Egyes keresőgépek kizárólag csak kulcsszavak alapján való keresést tesznek lehetővé. Legjobb, ha kulcsszavaink kijelölése előtt kísérleteket végzünk a miénkhez hasonló potenciális kulcsszavakkal.

Vita van arról, hogy szükség van-e *sajtótájékoztató*-ra. Általában nem árt, ha szakmánk jelentős fórumainak véleményvezérei tudnak új lapunkról. A legfontosabb szakfolyóiratok szerkesztőségei, de legfontosabb vásárlóink, szállítóink is szívesen hallanak róla. Jól vigyázzunk arra, hogy ezeket a tájékoztatásokat egy helyre csak egyszer juttassuk el.

Lapunk megismertetésében jól használhatók a *keszthivatkozások*. Szállítóinkra, vevőinkre, laptervező cégünkre, de Internet szolgáltatóinkra is hivatkozhatunk lapunkon. A kiber világban ez is a hálózatépítés egyik módja.

Fel kell hívni a figyelmet arra is, hogy lapunkat offline módon is népszerűsíthetjük. Céges anyagaink, levélpapírunk, ismertetőink, névjegyeink mind hordozhatják lapunk címét.

9.3. Példák marketing-kommunikációs megoldásokra az Interneten

A 8. Fejezetben bemutatott Pointcast és Intermind szolgáltatásokat az informálás mellett reklámcélokra is használják. (Tulajdonképpen a reklámbevételek fedezik az ingyenes információs szolgáltatás költségeit.) Most a hírcsoportok reklámfelhasználásáról szólunk, és egy hálózem-forgalomnövelő szolgáltatást ismertetünk.

9.3.1. Hírcsoportok felhasználása reklámra: a DejaNews

Az üzleti világban ma már minden eszközt felhasználnak a piac eléréséhez és befolyásolásához. A hirdetések, a direct mail, a szemináriumok, a vásárok és a video mellett az Internet is sorra kerül.

A Deja News Internet témacsoportjait (discussion group) a marketing és hálomarketing kifejezések találatainak összehasonlítása kapcsán már említettük,

most azt mutatjuk be, hogy a *Deja News* cég milyen eszközöket dolgozott ki a hírcsoportokra épülő Internet-marketing kialakításában.

Az Internet felhasználható marketingre, de hogyan illeszkedik az Internet cégünk szokásos marketing-programjainak mixébe? Az Internet sikeres felhasználásához jó felkészültségű hallgatóságra, a hallgatóság érdeklődésének fenntartását szolgáló eszközökre és olyan technikára van szükség, amelyek képesek folyamatosan mérni akcióink hatékonyságát és beavatkozni a folyamatokba.

A Deja News cég az általa kezelt hírcsoportok havi több mint 75 millió látogatója befolyásolására dolgozott ki marketingeszközöket ezeknek a célokhoz az eléréséhez.

Az eMarketing program

A Deja News marketing-programjait eMarketing-nek nevezi. Az eMarketing célja potenciális ügyfelek keresése, hálólapunk forgalmának növelése, szemináriumok tartása, fókusz-csoportok kezelése és a termék vagy vállalkozás ismertségét növelő programok megvalósítása. A technika a világ hírcsoportjait figyelő kb. 24 millió emberre épít. A Deja News eMarketing kampányai ennek a jól megfogható, szegmentált és dinamikusan változó közönségnek a gyors és pontos elérését valósítják meg.

Az eMarketing az 1 és 100 millió dollár közötti éves forgalmú high-tech cégek számára ideális reklámeszköz.

eMarketing-kampányok létrehozása

Tegyük fel, hogy egy olyan terméket kívánunk a piacra dobni, mely az Interneten letöltött programokban lévő vírusok ellen védi számítógépünket. Mivel kevés időnk van a termék hagyományos megismertetésére, az eMarketing programhoz fordulhatunk. Azonnal megkezdhetjük termékünk márka-imázsának kialakítását, kombinálva az Interneten keresztüli hirdetést a nyomtatott anyagok megjelenítésével. Jelentős mértékben növelhetjük csomópontunk forgalmát a körültekintően kiválasztott hírcsoportokba elhelyezett szalagcím-reklámokkal (pl. a programozással kapcsolatos hírcsoportokban). A potenciális vásárlók kiválasztásában azokra az emberekre támaszkodhatunk, akik választott ajánlatainkra pl. egy bemutató program lehívásával, egy érdeklődői űrlap kitöltésével vagy egy játékban való részvétellel.

Napokon belül megismertethetjük termékeinket több millió potenciális vásárlónkkal, ami hagyományos eszközökkel hetekbe, hónapokba telhetne.

Az eMarketing segíthet rövid távú marketing-feladataink megoldásában is. Tegyük fel, hogy egy tanfolyamot hirdettünk meg egy új termékünkről, de korábbi direkt-mail kampányunk nem hozott kielégítő eredményt. Deja News-zal elhelyezhetünk egy szalagcím-reklámot a témával kapcsolatos hírcsoportokba és növekedni fog lapunk forgalma. A lapra egy jelentkezési nyomtatványt is tehetünk, mely megkönnyíti a jelentkezést az érdeklődők részére. Ugyanezt a hatást hagyományos módon hetek, hónapok alatt érhetnénk el.

Az eMarketing-kampányhoz a következő programok és szolgáltatások állnak rendelkezésre:

- DNAware: márkaismertséget hoz létre,
- DNInterest: a lap forgalmát növeli azzal, hogy szalagcím-reklámot rak sokszázezer potenciális vásárló képernyőjére és növeli a válaszadási gyakoriságot,
- DNLead: potenciális vásárlókat generál a rendelkezésre álló legkívánatosabb hallgatóságból,
- DNFocus: marketingkutatót tesz lehetővé azzal, hogy embereket egy online fókusz-csoportba hoz össze, és
- DNSeminar: érdeklődőket hoz vállalata bemutatójára, majd átirányítja őket egy szabályozott hírcsoportba, ahol további információkat kaphatnak, kérdéseket tehetnek fel, és egymással is kapcsolatba léphetnek.

Ügyfél-demográfia

A Deja News ügyfelei:

- hírcsoportokat figyelnek és a hírekre reagálnak,
- igen erősen szegmentáltak érdeklődési körüknek megfelelően,
- havonta 20 oldalnyi hírt olvasnak át,
- havonta a Deja News-nak 3,5 millió látogatója van, és ezek 75 millió képernyőt tekintenek meg,
- művelt, befolyással rendelkező, műszakilag képzett emberek, sok közöttük a programozó, szoftverfejlesztő és a számítástechnikai rendszer felelőse,
- műszaki innovátorok és a megoldásokat gyorsan adaptáló személyek.

A Deja News-hoz fejlett online jelentési rendszer tartozik, mellyel pontosan követhetjük a felhasználók tevékenységét: ki, milyen lapot, milyen hosszan nézett, hányszor váltott témát stb.

9.3.2. A Webstep cég forgalomépítési szolgáltatásai

A Multimedia Marketing Group Webstep névvel többszintes rendszert alakított ki hálózati forgalmának felfuttatására.

A cég szerint a világháló paradoxona az óriási lehetőség párosulva a nagyon erős konkurenciával. Eredményeket ezen a médián is csak kitartó munkával lehet elérni. Egy Interneten megjelenő cégnek elkötelezettséggel, szakértelemmel és tapasztalatokkal (referenciákkal) kell rendelkeznie.

A Webstep forgalomépítő és kampány-szolgáltatóinak szintjei az alábbiak:

1-es szint: ingyenesen igénybevehető szakmai szolgáltatások,

2-es szint: a hálózati elérhetőségének biztosítása a legismertebb keresőgépeken és nyilvántartásokban. A WebStep TOP 100 listán ezt bárki maga is megteheti, de a cég a 2-es szinten a legfontosabb 40 keresőgépbe és nyilvántartásba az ügyfél hálózati címét maga helyezi el. Ugyanezt teszi az összes 4 csillagos és 10 további 3 csillagos WebStep helyen.

3-as szint: A WebStep TOP 100 listáján szereplő minden tételhez, kézi módszerrel (testre szabott) bejegyzés elkészítése, valamint hírügynökségek részére hír összeállítás a több mint 1200 médiaszakembernek elküldött Internet News Bureau-ba.

4-es szint: az előzőkön kívül 5 órás stratégiai kapcsolatfejlesztés és online promóció.

5-ös szint: ez a szint egy három hónapos kampányt takar, melyben 10 órás stratégiai kapcsolatfejlesztés szerepel.

A leírt 5 szinten kívül speciális kampányok megtervezésére és végrehajtására is lehetőség van. Ezekhez havi legalább 1000 USD-s költségvetésre van szükség, és online promóciót, online PR- és online reklámmunkát takar.

9.4. A háló PR-témájú információ-forrásai

A public relations témában több információs szolgáltatás létezik a hálón, melyek közül az *Impulse Research Corporation* hálólapját említjük meg. Ez a lap 6 információ-kategóriába sorolva 145 információ-forrást sorol fel. A következő kategóriákat találjuk meg:

- PR-hez kapcsolódó szolgáltatások,
- szervezetek és szövetségek,
- online források,
- hálózati promóciós szolgáltatások,
- hogyan találhatunk meg valakit az Interneten?,
- online publikációk.

9.5. Márkaépítés az Interneten (kiber-márkák)

Az Internet interaktivitása kapcsolatot jelent, és ez a kapcsolat a márkahűség alapja lehet. A márkát a hálón nemcsak be kell mutatni, azt a rendszerekbe „be is kell programozni”.

A márkákkal foglalkozóknak, Lynn Upshaw-nak az *Advertising Age* 1995. májusi számában megjelent

cikke alapján, a következő előkészítő lépéseket kell tenniük az interaktív világra való felkészülésben:

- Becsüljük meg márkájuk potenciálját egy interaktív audittal! Gondolt valaki arra, hogy ez még a nyersanyagpiacon is reális lehetőség? Az amerikai Potato Board (Burgonya Tanács) interaktív lerakatot nyitott az Interneten, amely a vásárlók részére recepteket, ötleteket és vásárlási tanácsokat tartalmaz.

- Tanulják meg, hogyan kell interaktív üzeneteket megfogalmazni! Manapság mind az üzenet megfogalmazása, mind a művészeti tervezés a programozók kezében van, akik nem készültek fel ezek kezelésére. Időt kell szakítanunk arra, hogy ügynökségeink kreatív munkatársait felkészítsük a direkt marketing, az üzenet-megfogalmazás és az azonosság-építés feladatainak ötvözésére.

- Vezessék be az interaktív médiatervezést! A média-szakembereknek újra kell tanulniuk egyes eszközök és kommunikációs formátumok tervezését, vásárlását és hatékonyságmérését.

- Ügyeljenek a kommunikáció konvergenciájára! A különböző interaktív csatornákon megvalósított kommunikációt koordinálni kell, és ügyelni kell arra, hogy azok a megbízók igényeire fókuszáltak legyenek.

- Keressenek stratégiai szövetségeket! Nem igaz az, hogy csak a nagy távközlési cégek képesek koordinált megjelenésre a piacukon. Adott márkacsaldón, vagy vállalatcsoporton belüli más márkákkal való koordinált megjelenés előnyökkel jár!

- Segítsenek piacaikon az üzenetszórési és adatvédelmi szabályok, ajánlások kialakításában!

9.6. A marketing-kommunikáció tízparancsolata és az Internet reklámetika

Kezdő lépéseink segítésére az *Internet marketing-kommunikáció tízparancsolatát* így fogalmazták meg:

- Válgjon kiadóvá, és szolgáltatson értékes információt!
- Ha nem tud értékes információt szolgáltatni, akkor nem elég kreatív!
- Ha nincs elég pénze hirdetési kampányokra, akkor a világháló az Ön médiuma!
- De ha nincs ideje ehhez, akkor legyen pénze hozzá!
- Minden üzlet világméretű, de a kultúra lokális.
- Ne problémázzon a célcsoportokkal, de figyeljen rájuk!
- Ne pazarolja hallgatóságának pénzét és idejét!
- Rakja le a síneket és meg fogják találni!
- Az Interneten való hirdetés tartós kapcsolat és nem egyetlen éjszakás kaland!
- Egy nagy dobással kezdj, ne egy szürke megjelennéssel!
- Sem a jövő, sem a konkurencia nem vár Rád!

A „mit tegyünk” szabályai után nézzünk egy szabályrendszert arra, hogy mit ne tegyünk az Interneten (a *hálóetika*, az ún. netikett szerint):

- Ne küldjünk senkinek hirdetést a kérése nélkül!
- Ne adjuk el a címlistákat az érintettek kifejezett engedélye nélkül!
- Hirdetéseinket a megfelelő hírcsoportokra és levelezési csoportokra koncentráljuk!
- Bármilyen promóciós akcióban adjuk meg a részvétel teljes feltételrendszerét!
- Biztosítsuk, hogy a vásárlók tisztában legyenek azzal, hogy mikor végzünk marketing-kutatást!
- Ne gyűjtsünk titokban adatot ügyfelekről!

10. Az Internet jövője

Az Internet egy „élő szervezet”, fejlődése folyamatos. Naponta jelennek meg újdonságok, és ezek jelentős része saját munkánk szempontjából is érdekes. Röviden néhány olyan területet érdemes megemlíteni a világhálónál, a keresőgépeknél, és a reklám területén, ahol az elkövetkező néhány évben jelentős fejlődés várható.

A világháló jövője

- *Gyorsabb kapcsolat.* Mind a szolgáltató számítógépek közötti, mind a szolgáltatók és a saját számítógépei közti kapcsolat sebessége jelentősen nőni fog. Az ISDN terjedése és a koaxiális kábeleken keresztüli jel-továbbítás (pl. kábeltévé hálózatokon keresztül) jelentősen növelni fogja a háló elérési sebességét.

- *A biztonság javulása.* Jelentős fejlesztések zajlanak a kapcsolati protokollok területén. A Microsoft és a Visa STT protokollja vagy a Netscape SLL-je lehetővé fogják tenni a biztonságos kereskedelmet a hálón.

- *A HTML új változatainak megjelenése.* Egyre hatékonyabb és egyre több kiegészítéssel ellátott változat jelenik meg. Az új változatokban sok korábbi kiegészítés standard szolgáltatásként van jelen. Az ún. Common Client Interface-en keresztül lehetővé válnak a csomópontok közötti „vezetett utazások”, ahol a lapok egy sor böngésző-funkciót vesznek át.

- *Számos valósídejű (real-time) szolgáltatás jelenik meg (videó- és audio-anyagok).*

Az információkeresés jövője: mi várható a keresőgépeknél?

(M.P. Courtois-nak az *Online* 1996. május/júniusi számában *Cool Tools for Web Searching: An Update* című cikke alapján.)

- *Üzleti csomópontok terjedése.* Bár az Internet egyik szépsége a használói által ingyenesen közreadott in-

formációk sokasága, az igazán értékes, jól rendezett információkat az üzleti információszolgáltatóktól kaphatjuk. Szerepük nőni fog, egyre több szolgáltatásukat kapcsolják össze más, hagyományos szolgáltatással, pl. információszolgáltatással CD-n keresztül.

- *A témakör szerinti keresés terjedése.* Valamikor a Yahoo! privilégiuma volt ez, jelenleg az Excite és a Point is használja ezt a technikát, és mások is be fogják vezetni.

- *A célközönség igényeinek kielégítése.* Az Interneten ritkán megfordulók számára a „fejlett” keresési módszerek túlságosan bonyolultak, nekik új módszerek terjednek pl. a hírek feldolgozásában vagy a szóraközpont-centrikus használat segítségével.

- *Testre szabott keresési felületek megjelenése.* Több keresőgépnél jelenleg is lehetőség van megadni, hogy csak szöveges vagy szöveges és grafikus formában kívánjuk-e az információt megkapni. Terjedni fog az eszközökre szabott (pl. kapcsolati sebességünktől vagy számítási teljesítményünktől függő), automatikusan beállított kapcsolati formák használata a keresésben is.

- *Új keresőgép-generációk megjelenése.* A Magellan és az Excite a lista alapú és a kulcsszavas keresések mindegyikének rendelkezésre bocsátásával, és az egyes anyagok annotálásával új minőségi szintet vezetett be. Egyre újabb segédprogramok segítik a használatot, és további újdonságok várhatók.

A reklám jövője

A jelenleg elterjedt megoldások (fix díjreklámok megjelentetéséért, szalagcím-reklám csere) nem elég kifinomultak a reklámszakma szempontjából. A jövő Internet-reklámjában a következőket kell megoldani:

- *Kategóriák bevezetése.* A reklámszakmának jelentős figyelmet kell szentelnie a hálólapok kategorizálására

(kategóriák létrehozása, karbantartása, alkalmazása). Valószínű, hogy a tartalom-kategóriák mellett másodlagos kategóriáknak is meg kell jelenniük, mint pl. szakmai osztályozások, irányítószámok stb.

- *Reklámok dinamikus megjelentetése.* A hirdetőknél lehetőséget kell adni arra, hogy reklámjaik kategóriákba irányítását megváltoztathassák.

- *Dinamikus árképzés alkalmazása.* A jelenlegi egyenletes árképzés helyett a kategóriafüggő és igény szerint változó árképzésre célszerű áttérni.

- *Egyéb célcsoport-képzési megoldások.* A látogató földrajzi helye (amennyiben ez megállapítható), a látogatás napszakja, a hét napja, az alkalmazott böngésző-szoftver típusa mind olyan tényező, mely befolyásolhatja a hirdetés árát.

- *Regisztráció.* Jelenleg nem szokásos, de a jövőben terjedni fog a látogató demográfiai adatok gyűjtése a személyiségi jogok figyelembevételével. Az irányítószám, nem, kor, családi állapot ilyen adatoknak tűnnek.

- *Kampány-vezérlés.* Amerikai felmérések szerint a legtöbb fizetett és cserehirdetést du. 5 óra előtt nézik, az esti hirdetés az otthon töltött időre esik. Jelenleg a szalagcím-reklámok csereje a legtöbb hirdetési hálózatban manuálisan történik, és ezért az időszak változtatásának lehetőségével nem élnek. A jövőben ez meg fog változni.

- *Portfólió menedzsment.* A hatékony kampányok végrehajtásához szükséges, hogy a hirdető a hálószemekből igényüknek megfelelő portfóliót kaphassanak. Ehhez a kategória, a hálószem-azonosító (URL), a lapazonosító, a hálószemtulajdonos/kiadó azonosítása minden hálószemre és lapra szükségesnek tűnik.

Szerzőnk kereskedelmi igazgató,
METAL-CARBON Kft.

CITY

REKLÁM ÉS MARKETING BT.

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

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

EGYÉNI ELKÉPZELÉSEIT MEGVALÓSÍTJUK!

Az Internet vállalati alkalmazási lehetőségei

Társadalmunkban és a gazdaság működésében egyre fontosabb szerepet kap az információ. Ennek eredményeképpen a számítógépes hálózatok előnyeinek kiaknázására mind nagyobb hangsúlyt helyeznek az üzleti élet szereplői. Ezen a területen szinte korlátlan lehetőségeket rejt magában az Internet, amely segítségével a cégek szorosabb kapcsolatot tudnak létesíteni a hálózaton keresztül vevőikkel, üzleti partnereikkel, szállítóikkal és elérhetik a rendelkezésre álló információforrásokat. Ebből kifolyólag a vállalati informatikusok az Internetet ma már mint stratégiai jelentőségű eszközt említik. Ezen cégek vezetői pedig értékes tapasztalatokat szereznek a hálózattal támogatott szervezetek irányításában.

Röviden a következő előnyökkel járhat egy cég Internet csatlakozása:

- a kommunikációs költségek csökkenése,
- jobb szolgáltatások,
- kritikus fejlesztések gyorsítása,
- a hatékonyság növelése,
- a cég imázsának javítása,
- a marketing innováció lehetősége.

Egy cég használhatja a Világhálót belső feladatainak ellátására, illetve a vállalat tevékenységében érintett személyekkel és szervezetekkel való kapcsolattartásra. Az első kérdéskörrel most nem foglalkozom. Az üzleti lehetőségeket a vállalatnak a külvilággal való kapcsolatát vizsgálva két csoportra lehet osztani: látni és látszani.

A „látni” lehetőségek

Peter Drucker vezetési tanácsadó szerint a versenyképesség és a stratégiai döntéshozatal szempontjából a legfontosabb információforrások nem a belső adatokat, hanem a kül-

világ adatait tartalmazzák. Ezek nagy része pedig az Interneten megfelelő szűrés, rendszerezés után rendelkezésre áll.

• Gazdasági, politikai, jogi és céginformációk

Ezen információk mindegyike meghatározó szerepet játszik egy cég életében. Érdemes szemmel tartani például a kormányzati szervek (www.meh.hu/), Internet szolgáltatók és egyéb cégek által publikált írásokat. Így könnyen, gyorsan elérhetők a közzétett tanulmányok, pályázatok, jogi anyagok.

Néhány jogi témájú írás és címe:

- www.hpc.hu/ - Védjegy adatbázisok, Szabadalmi Tár, az Ipari Jogvédelem Nemzetközi Szervezetei,
- www.sztaki.hu/providens/torvenytar/ - Kis Magyar Törvénytár,
- www.spiderweb.hu/jurix/jurix.html - Magyar Törvénytár az Argenta Kft-től.

Több helyen megjelennek a gazdasági élet elemzésével foglalkozó írások (pl. www.businessweb.hu/).

Tőzsdei és értékpapír-Információk a Weben 1. tábla

Cím	Tartalom
www.metpress.hu/ www.fornax.hu/	Tőzsdei információk
www.iaxchange.com/ www.wsrn.com/ www.pirc.com/earn_con.cgi/ www.financialweb.com/	Tőzsdei és céginformációk
www.ipodata.com/ www.nestegg.iddis.com/IPO/ www.financialweb.com/ www.otc.hu/	Tőzsdei és céginformációk (inkább kisebb, tőzsdén még nem jegyzett cégek)
www.otc.hu/	Az OTC On-Line Hungary a magyar OTC értékpapírok naprakész ár- és háttérinformációkat tartalmazó ingyenes pénzügyi adatbázisa
www.mtiico.hu/	Eco-Online tőzsdei információs rendszer, tőzsdei kereskedés nyomkövetése félpercenkénti frissítéssel

Itthoni és külföldi *tőzsdék* is kikerültek a Világháló-ra. Az 1. táblában látható néhány cím, amelyeket érdemes felkeresniük az érdeklődőknek.

Érdekesnek és igazán jövőbe mutató kezdeményezésnek találok a *Fornax Rt.* (www.fornax.hu/) *online tőzsdei adatszolgáltató rendszerét*, a Fornax Monitort, amely adatbázis szolgáltatása mellett valós idejű adatokat közvetít előfizetői számára a Budapesti Értéktőzsdéről és a Budapesti Árutőzsdéről. A Fornax Monitor adatbázisa a tőzsdék nyitásaig visszamenőleg tartalmazza a tőzsdei forgalom adatait, lekérdezhető formában. Az adatbázis kiegészül a kereskedelmi bankok valuta és devizaárfolyamaival, makrogazdasági információkkal, befektetési alapok árfolyamaival és állampapír-piaci adatokkal, valamint OTC ajánlatokkal. A rendszer elérhető kapcsolt vonalon, közvetlen modemes bejelentkezéssel, az Interneten, illetve a Pannon GSM hálózatán keresztül. Ezen felül a valós idejű adatok fogadhatók EasyCall üzenetküldőn és banki kijelzőtáblán. A Fornax Monitor új változata 1997. május 5. óta az adatokat grafikus formában is eljuttatja előfizetőinek, méghozzá a legfejlettebb Java technológiát alkalmazva. A rendszer így az Interneten keresztül böngésző segítségével érhető el. Az értékes adatbázis kiegészítéseként az érdeklődőknek lehetőségük van az adatok grafikonon történő megjelenítésére és a táblázatok letöltésére is.

Lehívható adatok:

- időszerű adatok az Értéktőzsdéről és az Árutőzsdéről,
- történelmi adatbázis, idősorok,
- adatok grafikus megjelenítése,
- 5-féle színes grafikon (min-átlag-max és min-nyitó-záró-max candle chart grafikonok),
- maximum 5 idősor egyidejű ábrázolása,
- valamennyi befektetési alap nettó eszközértékei naponta frissítve,
- állampapír-piaci árfolyamok,
- valuta- és devizaárfolyamok több mint 20 kereskedelmi banktól,
- OTC-ajánlatok évekre visszamenőleg is,
- letölthető napi listák,
- határidős statisztikák, ajánlatok,
- értéktőzsdei indexek,
- BUX-index grafikonnal,
- teljes kötéslisták és napi statisztikák.

Íme néhány példa a céginformációk fellelési helyére:

- www.elender.hu/mihol/
- www.cegnet.hu/
- www.hungarianbusinessinfo.hu/

Adó-, jogi, gazdasági és társadalombiztosítási témákban *tanácsadó szolgáltatások* is működnek akár ingye-

nesen (www.hpconline.com/adoforum/), akár előfizetéses rendszerben (www.hpconline.com/emc/eih.htm).

Ha valakinek gyakran kell egyik valutáról egy másikra átszámolnia pénzét, látogasson el a következő címek valamelyikére, ahol segítséget talál az átváltáshoz:

- www.xe.net/currency/table.htm
- business.matav.hu/business/Edonette/tools/ar-folyam.html

Egyes cégek, szolgáltatók, de akár magánszemélyek is megjelennek különféle *statisztikákkal*, amelyek hasznos segítőtársai lehetnek például újságíróknak, elemzőknek, de minden olyan szakembernek, akinek figyelnie kell a gazdaságban lezajló folyamatokat ahhoz, hogy helyesen döntsön. Ezen adatok jó része nyilvános, más részük előfizetéses rendszerben működik, mint például a KSH adatbázisa (www.ksh.hu/).

• Lehetséges üzleti kapcsolatok feltárása

A hagyományos módszerekkel nehéz és igen költséges eljutni a vásárlókhöz, üzletfelekhez, és nehézkes annak biztosítása is, hogy a megfelelő információ a megfelelő időpontban a szükséges helyen jelen legyen. Ma már nemcsak a multik, a kiterjedt hálózattal rendelkező cégek számára hasznosítható erőforrás az Internet, hanem kisebb cégek, akár egyéni vállalkozók is élvezhetik a modern technika nyújtotta lehetőségeket. Az ezrével megjelenő Internet-szolgáltatók lehetőséget biztosítanak az olcsó egyéni megjelenésre a szakma többi képviselőjével együtt. Így adott a kölcsönös megtalálhatóság és a szakmai háttér.

Létrejötték tehát a semleges szolgáltatók által karbantartott Web-helyek, amelyeken az üzleti élet szereplői bejegyeztethetik magukat, hirdetést adhatnak fel. Némelyik alkalmas arra, hogy az *azonos tárgyú üzleti ajánlatokat összehozza* egymással. Érdemes felkeresni ezeket a helyeket, mert annak ellenére, hogy előfizetéses rendszerben működnek, léteznek ingyenes hirdetőtáblák is, amelyeken akár jövőbeli kereskedelmi partnerre is akadhat egy cég. Néhol kérdések tehetők fel a látogatók számára. Aki tudja a választ, megírhatja e-mail-ben a kérdező felé. A mezőgazdaság, élelmiszeripar területén hasznosítható Internet címeket megpróbáltam felkutatni, az alábbiakban néhányat részletesebben is ismertetek közülük. Az *élelmiszeriparban* tevékenykedő üzletemberek számára újabb partnerek keresésénél és egyéb szakmai információk beszerzésénél hasznosak lehetnek a következő Web-helyek:

- www.tendernet.net/ (online ajánlatkérések és pályázatok fóruma)
- www.meatmap.com/ (hús eladók és vevők találkahelye, húsiparral kapcsolatos címek gyűjteménye)

- www.foodstores.com/ (élelmiszer árusítók találkahelye)
- www.net23.hu/foodinfo/ (Foodinfo élelmiszeripari lap)
- www.omgk.hu/ (Országos Mezőgazdasági Könyvtár és Dokumentációs Központ)
- www.agriculture.com/
- www.agrione.com/
- www.agrinetinternational.com/
- www.agroservice.hu/
- www.agribiz.com/
- www.kecskemet.com/ (Mezőgazdasági hirdető)
- www.todaymarket.com/
- www.agview.com/
- agrinfo.jnszvf.hu/ (Agrármarketing Információs Centrum, Szolnok megyei adatbázis)

• *Agrinet International*

Az Agrinet International vállalat Web-helye a www.agrinetinternational.com/ címen lehetőséget nyújt a gazdáknak, hogy könnyen, gyorsan, olcsón intézzék birtokaik értékesítését, bérbe adását, termékek eladását, vásárlását. A cég így kívánja segíteni a mezőgazdaságban dolgozókat, akik sokszor a nagy befektetés, sok munka, magas kockázat mellett csak kis hozamra tudnak szert tenni. Úgy vélik, hogy az emberek csak akkor tudnak előrehaladni, fejlődni, ha megosztják egymással tudásukat, tapasztalatukat, és ezt szeretnék segíteni Web-helyükkel is.

Szolgáltatásaik:

- üzleti hirdetések, ajánlatok: 100 angol fontért bármennyi időre elhelyezhetjük a gépükön egy termék vagy szolgáltatás bemutatását,
- országok adatai,
- kínált termékek képekkel és az eladók adataival,
- mezőgazdasággal kapcsolatos egyéb címek gyűjteménye,
- általános információk termékekről, szolgáltatásokról,
- az Egyesült Királyság időjárása,
- Internet címek gyűjteménye témakörönként,
- mezőgazdaság,
- vízgazdálkodás,
- tejipar,
- kertészet,
- öntözés,
- haszonállatok (sertés, malac, marha; tenyésztők és szervezetek adatai),
- gépek,
- folyóiratok,
- baromfi,
- magok,
- mezőgazdasági számítógépes programok,
- ingyenes hirdetőtábla, próbihirdetés.

• *Euro Food Market*

A www.prehm.com/ címen működik az Euro Food Market nevű kereskedelmi szolgáltatás. Itt bárki hirdetheti termékeit, szolgáltatásait és átnézheti a kiírt tendereket, feltétel csupán az előírt díjak megfizetése.

Szolgáltatásaik:

Kereskedelem

- hús, kolbász, sajt, hal, csemegeáru, baromfi,
- tartósított áru, nyersanyag, késztermék, fűszer, hulladék,
- csomagolás, gép, hűtőtechnikai berendezés, jármű.

Minden tag kap egy nevet és jelszót, amivel be tud jelentkezni a rendszerbe és így hozzá tud jutni a kereskedelmi információkhoz. A tag hirdetést, ajánlatot adhat fel az ár megjelölésével vagy anélkül, amit elektronikus levél formájában küldhet el a szolgáltatóhoz. Egy ilyen ajánlat legfeljebb 2 hétig szerepel a listán. Az ajánlatokat kategóriákba sorolják, így könnyű köztük keresni. Belépési díj: 100 DM, tagdíj: 100 DM/hónap, hirdetésenként 30 DM a kezelési díj és 15% forgalmi adó fizetendő.

Információk az Európai Unióról. Általános tudnivalók. Milyen változásokat hozhat a csatlakozás? Csatlakozási kritériumok. Kisbefektetők érvényesülési lehetőségei.

Szakkifejezések német-angol szótára

Németországi élelmiszeripari előírások

• *AgriOne*

Az AgriOne cég létrehozott a www.agrione.com/ címen egy, a sertések nemzetközi kereskedelmét támogatni kívánó Web helyet. Itt a cég könnyű értékesítési lehetőséget kínál mezőgazdasági termékek, felszerelések, szolgáltatások számára. A lehetőségek a következők:

- apróhirdetés feladása,
- mezőgazdasági cégek Internet címeinek megtekintése,
- sertésekkel kapcsolatos üzletkötések információi,
- sertésekre vonatkozó 3 hónapos határidős üzletek listája az eladó, a vevő és az ár feltüntetésével,
- kocákra és kanokra vonatkozó 1 hónapos határidős üzletkötések listája,
- apróhirdetések (malacok eladása / vétele),
- apróhirdetések (sertés sperma eladása / vétele).

• *Agrinet*

Az Agrinet (www.agrinet.hu/) marketing és információs szolgáltatás a magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar számára. Az Agrinet egy agráripari és mezőgazdasági kommunikációs virtuális központ, amely közvetlen kapcsolatot teremt számunkra a világ jelentős felhasználóival.

A szolgáltatás alapját az Internet adatbázisban tárolt információk adják a következőképpen: először is

elérhető az egyes *Vállalkozások címjegyzéke*. A címlistához csatolt elektronikus postaládába érkező levelek alapján tájékoztatni tudják az egyes vállalkozásokat, hogy hány és milyen jellegű megkeresésük volt két hónap leforgása alatt. Ezek, ill. a postai megkeresések alapján a vállalkozás eldöntheti, hogy bővebb információkkal is meg kíván-e jelenni a rendszerben, ill. egyéb szolgáltatásokat is igénybe akar-e venni. Az információs rendszerben helyet kapott a *cégekről szöveget, grafikát, fotót és részletesebb információt tartalmazó „Vállalkozások reflektorfényben”* szektor. Az Agrineten további információk jelennek meg a magyar mezőgazdaságról (*A magyar agrárgazdaság*). Az Agrinet informál ezen felül az Európai Közösség mezőgazdaságáról (*Az európai agrárgazdaság*). A Kutatás és fejlesztés szekcióban olvashatjuk a *hazai fejlesztések legújabb eredményeit*. A Vásár szekcióban *ingyenes hirdetési lehetőséget* kínálnak. A felsorolt információk magyar és angol nyelven is elérhetők.

Az Agrinet módot ad az irányított keresésre, szemben a hagyományos nyomtatott vagy egyéb tömegtájékoztató eszközökkel. Az Agrinet világhálózati direkt marketing szolgáltatás keretében – amennyiben a vállalkozás ismerteti a személyes beszélgetések folyamán stratégiai céljait – vállalják, hogy a *potenciális ügyfeleket a világhálózati oldalokról a cég számára felkutatják*. Az Agrinet létrehozta és bővíti a partnereinek nyújtott szolgáltatásait *Web Kereskedelmi Ügynökség* kialakításával is. Termékek, szolgáltatások, projekt-fejlesztések értékesítésében, valamint befektetési lehetőségek megteremtésében a cég nem csupán a figyelemfelkeltő szerepét vállalja, hanem egyes egyszerűbb *kereskedelmi folyamatok – szerződés, szállítás, előkészítés – kivitelezését is*.

• TradeWeb On-Line

Az Interaktív Marketing Szolgáltatások Kft. hozta létre ezt a Web-helyet (www.tradeweb.ims.hu/), amely – mint az előző helyek – termékek és szolgáltatások piaca. Napi 24 órás hozzáférést biztosít a piaci információkhoz és magához a piachoz, az ahhoz való csatlakozáshoz. Lehetővé teszi termékek, szolgáltatások hirdetését, az ajánlatokat, a hirdetések közötti keresést, ellenajánlatok tételét, a hirdető cégek információinak elérését. A hirdetni kívánó ügyfélnek a „New Quote” lapon ki kell töltenie egy űrlapot, amelyben a következő adatokat közölheti:

- a termék neve, jellemzői, ára,
- egyéb megjegyzés, közölnivaló,
- az ajánlat érvényességi ideje,
- adatok a cégről (név, cím, telefon- és faxszám, kapcsolattartó személy neve, beosztása, e-mail címe),
- a hirdetés módja.

A hirdetés módjai a következők lehetnek:

Ingyenes hirdetés. Az ügyfél ügynökként bízta meg az IMS Kft-t, aki a rajta keresztül létrejött minden üzlet után 2 % bizományosi díjat számol fel.

Előfizetés. 20 \$ havi előfizetési díj ellenében egy egyszerű hirdetést lehet feladni. A beérkező ellenajánlatokról az IMS értesíti a hirdető cég kapcsolattartó személyét faxon vagy elektronikus levélben.

Tagság. 500 \$ éves tagdíj ellenében a tag korlátlan mennyiségű hirdetési lehetőséget kap és hozzáférhet a többi tag hirdetéseihez is. Ha az ügyfél rendelkezik saját Internet-hellyel is, akkor az IMS kiszolgálóján lehetőséget kap a saját lapjaira mutató hivatkozás elhelyezésére.

• Európai Információs Központ

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamaránál egy internetes információs központot hoznak létre a jövőben, amely a hazai vállalkozóknak segít majd eligazodni az Európai Unió előírásaiban. A Külügyminisztérium által finanszírozott Európai Információs Központ automatikus „figyelőszolgálattal” közvetít a meghirdetett pályázatok és a hazai vállalkozók között, és megoldást kínál a nyelvi hátrány leküzdésére is (forrás: Internet kalauz 1997. július-augusztus).

• Címgyűjtemények, arany oldalak, keresőrendszerek

Gyakran egy adott információ keresése nem egy ismert Web-helyszín áttekintésével kezdődik, mivel nem ismerjük az adott témában tevékenykedő cégeket, illetve azok Internet címét. Ezekben az esetekben segítenek a címben felsorolt rendszerek, hogy megtaláljunk egy személyt, vállalatot vagy vállalatokat, amelyek érdeklődési körünkbe tartoznak.

Az *e-mail címgyűjtemények* tartalmazzák személyek e-mail címeit, így a nevükre, szakmájukra, címükre való keresés eredményeképpen felvehetjük velük a kapcsolatot elektronikus levélben. Természetesen a címjegyzékbe való bejelentkezés önkéntes, vagyis a megoldás hasonlít a telefonkönyvhöz illetve a tudakozóhoz. Néhány példa:

- www.drotposta.hu/
- www.itb.hu/cimek/ (kormányzati e-mail címek)
- www.hungary.com/kiki/
- www.net.hu/kiki/
- www.fsz.bme.hu/cgi-bin/findemail/
- www.whowhere.com/

Az *Arany Oldalak* immár az Interneten is megjelennek és általában bárki ingyenesen bejegyeztetheti cégét. Az írott formához hasonlóan ezek is témakörök, tevékenységek szerint bontva adnak lehetőséget vállalkozások keresésére. Ajánlott Web-helyek:

- www.yellowweb.hu/
- www.net.hu/hudir/
- www.szaknevsor.hu/
- www.hungary.com/hudir/
- www.datanet.hu/hpcstudio/
- www.hungarianbusinessinfo.hu/
- www.yellowpages.hu/
- www.datanet.hu/virtual/index_h.htm

Az Internet alapvetően elosztott rendszer, vagyis az adatok elszórtan, egymástól távol lévő kiszolgálókon helyezkednek el. Így nincs központosított hozzáférés, ami az adatok előkeresését támogatná. Hogy mégse kelljen végignézni a több ezer kiszolgálót a világban, ha egy adott információt keresünk, létrehoztak olyan számítógépeket, amelyek a keresést kulcsszavak alapján elvégzik helyettünk. Ezen keresők csak az adatbázisukba bejegyzett Web-lapok tartalmában tudnak keresni, a keresés eredményét pedig böngészőnkben megjelenítik. Így a keresett információra legjobban jellemző kulcsszavak megadásával másodpercek alatt megtudhatjuk, mely Internet címeken találunk a kérdéses témával kapcsolatos dokumentumot. Ezzel a megoldással gyorsá vált az adott tevékenységi területhez tartozó cégek elérése. Néhány ilyen lehetőség a keresésre:

- www.yahoo.com/
- www.lycos.com/
- www.altavista.digital.com/
- www.covyoft.com/search/
- www.sztaki.hu/services/search/index.hu.html
(további keresők címjegyzéke)

• Szakterületek információgyűjtése

Már egy közép vállalkozáson belül is számtalan szakterület képviselteti magát, ugyanúgy, mint az Interneten. Ily módon mindegyik eredményesen használhatja a Világhálót. Alkalmos eszköz arra, hogy szakmájukhoz, *továbbképzésükhöz* megfelelő forrásokat találjanak.

A hálózaton megjelentek a hagyományos írott formában kiadott *folyóiratok elektronikus változatai*, illetve olyanok, amelyek kizárólag elektronikus formában léteznek. Az előbbiek hátránya, hogy általában csak a régebbi számokból adnak közre írásokat, így nem igazán aktuálisak a bennük foglalt információk. Egyes folyóiratok kivonatai (hírlevelek) elektronikus levél formájában kerülnek az előfizetőhöz, például hetente vagy havonta.

A nyomtatott lap hitelesnek mondható, mert – ha egyszer eljutott az olvasóhoz – végleges és megváltoztathatatlan. Egy kizárólag elektronikus formában létező lap esetében ez nem igaz, hisz az információ bármely pillanatban változtatható. Ez egyben előnyt is jelent, mivel így az egyes cikkek csak addig maradnak fent a hálón, amíg aktuálisak, azután törölhetők, megváltoztathatók. Így nem fordulhat elő az az eset, hogy amire egy lap eljut az olvasókhoz, a benne közölt tények már nem aktuálisak.

A magyarországi folyóiratok listája a www.gyor.hungary.net/ujsag/ címen, az elektronikus folyóiratok jegyzéke pedig a www.abc.hu/ címen érhető el.

Nagyon hasznos lehetőség az úgynevezett *hírcsoportok*, *levelezési listák* használata. Ha valaki egy adott

témakörben szeretne a legújabb fejleményekhez hozzájutni, feliratkozhat egy levelezési listára. Ekkor rendszeresen, elektronikus levél formájában, megkapja a csoport tagjainak az adott témához történt hozzászólásainak anyagát, illetve ő maga is hozzászólhat a témához.

• Egyéb alkalmazások

Egy utazó üzletember számára nem elhanyagolható szempont, hogy ismerje-e az adott vidéket, várost, népet, ahova éppen utazik. Az Interneten *rengeteg információ* található az egyes *országokról*, *városokról*. Csak fel kell keresni az országok honlapjait (hivatalos kezdőlap), amelyekről kiindulva és a hivatkozásokat követve az országban lévő cégek, szervezetek, kormányzati szervek Web-helyei elérhetők. Így információt kapunk az ottani gazdasági, politikai helyzetről, cégekről, szakszervezetekről, kulturális létesítményekről, eseményekről.

Sok helyen megtalálhatjuk a nagyobb városok Web-helyszíneit, a városok térképeit, az üzleti tárgyalásra alkalmas éttermek listáját is. Az országok honlapjainak listája megtalálható a www.w3.org/pub/DataSources/WWW/Servers.html vagy a www.inren.net/world/world.html címen. Például a németországi Internet címek listája témakörök szerint a www.web.de/ helyen olvasható. A világ nagyobb városainak térképei megtekinthetők a www.mapquest.com/ címen. Üzletemberek a budapesti bankokról és az üzleti tárgyalásra alkalmas éttermekről a www.fph.hu/bphome/varosh/uzlet.html címen tájékozódhatnak. A www.tvnet.hu/shopping/ címen budapesti üzleti és idegenforgalmi információk találhatók a következő főbb témakörökben:

- nyelvi fordítás,
- turizmus,
- ingatlanok, bérlemény,
- egészségügyi ellátás,
- képeslapok,
- autók bérlete,
- telekommunikáció,
- oktatás, nevelés, óvoda, gondozás,
- éttermek,
- apartman, kemping, motel,
- Balaton.

A CyberFlyer cég legújabb megoldása lehetővé teszi, hogy az állandóan utazó menedzsereknek, üzletembereknek ne kelljen mindenhol magukkal vinniük noteszgépeiket. Az általuk kifejlesztett *Internet hozzáférési pontok* világszerte kezdenek elterjedni a *nemzetközi repülőtereken*. A telefonfülkére emlékeztető kabinból az utazók lebonyolíthatják elektronikus levelezésüket, böngészhetnek az Interneten, és különféle egyéb szolgáltatásokat vehetnek igénybe egy nagy sebességű összeköttetésen keresztül. Ráadásul a CyberFlyer fel-

használói ingyen férhetnek hozzá az utazással és szó-
rakozással kapcsolatos helyi információkhoz.

Érdemes felkutatni a stabilnak tűnő és számunkra
hasznos információkat tartalmazó Web-helyszíneket,
hogy később időt és pénzt takarítsunk meg az informá-
ciók begyűjtésénél. Léteznek ún. *offline böngészők* (pl. a
Lotus cég Weblicator nevű terméke), amelyek feladata,
hogy a számukra megadott Web-helyeket automatiku-
san felkeressék és a lapokat saját számítógépünkre le-
töltésük. És mindezt akkor teszik, mikor az Internetes
adatforgalom alacsony és a telefonarifikák elfogadható-
ak, vagyis általában éjszaka. Másnap aztán Internet-
kapcsolat nélkül is olvashatjuk a letöltött lapokat. Így
a nagy sebességgel és az alacsony hívásdíjjal nagymér-
tékű költségcsökkenés érhető el. Ezek a szempontok
igazán csak kapcsolt vonali hozzáférésnél fontosak.

Úgy gondolom, hogy az információk ésszerűen
megszervezett keresésével, gyűjtésével, rendszerezé-
sével, valamint a megfelelő személynek történő tovább-
bitásával (pl. vállalati levelezőrendszeren keresztül)
nagy mértékben segíthető a vállalat alkalmazottainak
és mindenekelőtt vezetőinek a munkája. Ezért hosszú
távon szükséges az ilyen fajta információszerzés *integ-
rálása a cégek információs rendszerébe*, például egy
intranetes megoldással.

A „látszani” lehetőségek

Egy cég Web-jelenlétét első pillantásra talán az Arany
Oldalakon (Yellow Pages) való megjelenéshez lehetne
hasonlítani. Az Internet viszont többletet is ad, mivel
nemcsak néhány szavas cégismertető, név, cím, tele-
fon- és faxszám kerülhet az érdeklődő olvasó elé, ha-
nem *részletes ismertető is a cégről, termékeiről, szolgáltatá-
sairól*, illetve a cég lapjainak olvasottságát növelni hi-
vatott érdekes írások, naprakészen, folyamatosan,
akár percenként változtatva az adatokat. A Web továb-
bi előnye, hogy *párbeszédessé tehető* különféle progra-
mokkal, így a keresési folyamat végén, ha megtalál va-
laki egy terméket, amit meg szeretne rendelni, nem
kell rögtön a telefon után nyúlania, hanem azonnal
megrendelheti azt. Tehát számára nem létezik korláto-
zott nyitvatartási idő, akár az éjszaka kellős közepén is
rendelhet a cégtől. Különösen széleskörűek a lehetősé-
gek az exportáló vállalatok esetében, hiszen az *Internet
nemzetközi* és nincs különbség egy hazai vagy egy kül-
öldi Web-helyszín elérése között.

Az Internet működhet tehát:

- reklámhordozóként (termékek képei, szöveges is-
mertető, animációk, hanganyagok),
- egyes termékek továbbításának közegeként (prog-
ramfrissítések letöltése, rádióműsorok továbbítása, di-
gitális formátumú képek értékesítése),

- a piackutatás eszközeként (elektronikus kérdő-
ívek kitöltése, adataik gyűjtése adatbázisban),

- eladásösztönzési módszerek eszközeként (nyere-
ményjátékok rendezése, szoftverek próbaváltozatának
elérhetővé tétele),

- vevőszolgálat kommunikációs közegeként (ter-
mékinformációk, tanácsadás e-mailben, gyakran fel-
tett kérdésekre adott válaszok gyűjteménye),

- termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatos leve-
lezőlisták eszközeként, ahol a listára feliratkozott ér-
deklődők rendszeres tájékoztatást kapnak az adott té-
mában, elektronikus levélben, a cégtől.

Mivel az Internet elosztott rendszer, ezért fontos,
hogy valamilyen formában biztosítsuk, ha valaki kere-
si cégünket, termékeinket, szolgáltatásainkat, akkor
ne legyen probléma megtalálnia lapjainkat az Internet
címünk tudta nélkül. Így mindenképpen be kell je-
gyeztetnünk fontosabb Web-lapjainkat a legnépsze-
rűbb *keresőrendszerekbe*. Lehetőség kínálkozik vala-
mely nagy forgalmú keresőrendszer (pl. a Yahoo!) ol-
dalain reklámunk elhelyezésére is, hogy Internet-
jelenlétünk eredményességét fokozzuk. A Yahoo! kere-
sőt (www.yahoo.com/) havonta 200 millióan használ-
ják szerte a világon!

Úgy érzem, a *piacvezető vállalat* képének (imázsá-
nak) kialakításához jelentősen hozzájárul a színvona-
las és hasznos *Internet-jelenlét*. A piac domináns válla-
latainak minden lehetséges módon *gondoskodniuk kell
az ügyfeleikről*. Egy ilyen cég törekszik arra, hogy az új
technika kínálta lehetőségeket ügyfelei hasznára for-
dítsa. Az Internet-jelenlét meggyőzi az ügyfeleket ar-
ról, hogy a vállalat pénzügyileg stabil, olyan új beru-
házásokba is belevág, amelyek sokkal közelebb van-
nak a szolgáltatáshoz, mint a profitszerzéshez. Ha a
versenyársaknak van honlapja, elektronikus levelezé-
si rendszere, de egy cégnek nincs, a piac valószínűleg
azt fogja gondolni, hogy nem sikeres a vállalat, nincs
elég erőforrása ahhoz, hogy ilyen módon is kiszolgálja
ügyfeleit.

A cikkben említett *www* címek elé értelemszerűen
a „*http://*” előtagot kell írni a böngészőkben. A címek
az 1997. év végi állapotot tükrözik, azóta esetleg meg-
változhattak, megszűnhettek.

Remélem, a tisztelt Olvasók közül sokan kaptak
hasznos segítséget az előbbiekből. Mostantól talán
még egy kicsit könnyebben el tudnak igazodni az
Interneten található információ-rengetegben, és job-
ban ki tudják aknázni az internetes erőforrásokat cé-
gük számára.

Szerzőnk informatikus,
Zalahús Rt.

A MARKETINGTERVEZÉS GYAKORLATI ÚTMUTATÓJA

Suzanne M. Bősze

A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó gondozásában megjelenő könyv kiváló segédeszköz a gyakorló marketingszakemberek és az e pályára készülők számára. Egy olyan útmutató, amely lépésről lépésre követi a marketingtervezés folyamatát. Megadja a tervezőnek a lehetőséget, hogy megismerkedjen a marketingtervezés alapfogalmaival és magával a tervezési folyamattal.

A könyv struktúrája a marketingtervezés alapvető lépéseit követi. Megvilágítja, hogy melyik lépés miért fontos, milyen feladatokat takar, és hogyan függ össze a többivel. A fő lépések a következők:

- ✓ A piac, valamint a fogyasztói szükségletek és igények meghatározása.
- ✓ A piac nagyságának és márkánk részesedésének becslése, majd előrejelzése.
- ✓ A termékstratégia kifejlesztése.
- ✓ Az árstratégia kialakítása.
- ✓ Az értékesítési stratégia kidolgozása.
- ✓ A reklámstratégia megalkotása.
- ✓ Az eladásösztönzési stratégia megfogalmazása.
- ✓ A pénzügyi stratégia kialakítása.
- ✓ Az üzleti terv kidolgozása.
- ✓ A fenti stratégiák sikeres megtervezéséhez szükséges információk meghatározása és azok megszerzésének módszerei.



A megrendelők a könyvhöz kapcsolódó MARFIN nevű számítógépes program demo változatát is megkapják, amely kifejezetten a könyv alapelveinek bemutatására, illetve elemző és tervező eljárásainak gyakorlására szolgál.

Ára: 5900 Ft + áfa.

Megrendelését Kiadónk címére várjuk:



KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ

1518 Budapest, Pf. 101 • Telefon: 464-5555 • Telefax: 204-4273

Egyetemek stratégiai menedzsmentje

A mai egyetemi valóság ellentmondásoktól terhes. Negyven év alkumechanizmusos központi irányítási gyakorlata az egyetemi vezetőket a felfelé figyelésre, a kijáráásra, a jó személyi kapcsolatokon alapuló előnyszerzésre nevelte. A pazarló gazdálkodás negatívumait is el lehetett tüntetni egy, a jó minisztériumi kapcsolatrendszeren keresztül vitt mentőakcióval, különleges elbánás kijáráásával, kisebb-nagyobb pénzek váratlan (és mások által nem követhető) átcsoportosításával. Az „objektív” nehézségek elismertetését külső segítségnyújtás követte.

A 90-es években megváltozott ugyan sok minden, de a fenti szemlélet nem halt ki. A tudáspiaci körülmények fokozatos kifejlődése ellenére az egyetemi vezetők többségének hozzáállása nemigen változott. De hát mitől is változott volna meg? Hiszen rendre azt tapasztalták, hogy a keménynek indult új rendszerek rendre felpuhulnak (ld. a normatív finanszírozás bevezetésének előkészítése 1993-96 között), a tárca beruházási folyamatai éppen olyan áttekinthetetlenek, mint korábban voltak (még az Felsőoktatási Tudományos Tanács - FTT - számára is), a költségvetési korlátok éppen olyan puhák, mint régebben voltak. A bürokratikus irányítás régi bástyái állnak, a régi mechanizmusok működnek.

Miért van szükség stratégiai menedzsmentre?

A felsőoktatási intézmények irányítása nálunk továbbra is a múlt századi, de legalábbis a háború előtti modellek, vagy éppen a központi tervutasításos beidegződések szerint zajlik. Az egyetemi autonómiáról nosztalgikus képzetek élnek, olyanok, amelyeket a fejlett (és nálunk demokratikusabb) országok már régen meghaladtak. A gazdasági, stratégiai döntések ott már nincsenek a tudós professzorok kezé-

ben (jellemző a *board irányítás*), a rektort nem a fényes tekintetű, nagy tekintélyű professzorok közül választják, hanem számos országban egy külső testület vagy az állam nevezi ki őket (még Angliában is van erre példa). Az egyetemek gazdálkodó szervezetekké váltak, az állam felhagyott teljes körű finanszírozásukkal, méretük óriásira duzzadt: a rektori vezetői posztokra gyakran *professzionális menedzsereket* állítanak a választási procedúra mellőzésével, stratégiai időtávú (nem 3-4 éves) megbízással. A menedzser-típusú egyetemvezetés igénye nálunk – törvényi szinten – ez ideig csak szövetségi elnökkel kapcsolatban fogalmazódott meg.

Az egyetemi stratégiai szintű irányítás szükségességét és lehetőségességét kíséreljük meg a továbbiakban igazolni. Olyan kérdésekre keresünk választ, hogy mit is értünk egyetemi menedzsmenten, milyen tényezőket kell kezelniük, mit kezdjünk a SWOT analízissel, a stratégiai tervezéssel, a controllinggal, az egyetemi marketinggel, intézményi kultúrával, hozhat-e a gyakorlatban átütő eredményt egy (legalábbis nálunk) új szemléletű egyetemi vezetés.

Mit értünk egyetemi menedzsmenten?

Az egyetemek egy hierarchikus rendszerben tevékenykednek: felettük kormányzati szervek, alapítványok, önkormányzatok stb. gyakorolhatnak irányítási funkciókat. Az intézmény – az egyetem – maga is to-

vábbi alrendszerekből áll: ezek irányítása az egyetemi vezetés feladata. Egyetemi menedzsmentről ezért két aspektusban beszélhetünk:

- egyrészt abban a vonatkozásban, hogy a *felső irányítási szint* miként irányítja az egyetem egészének működését;
- másrészt abból a szempontból, hogy az *egyetem vezetősége* miként irányítja az intézményen belüli alrendszerek működését.

„
A felsőoktatási intézmények irányítása nálunk továbbra is a múlt századi, de legalábbis a háború előtti modellek, vagy éppen a központi tervutasításos beidegződések szerint zajlik.
”



A jelen tanulmány az egyetemi menedzsment második értelmezésével foglalkozik. Ebben az értelemben az egyetem számára a felette lévő irányítási szint külső adottság, amely célokat határoz meg, feladatokat jelöl ki neki, érdekeltségi rendszert működtet, információszolgáltatási kötelezettséget ír elő stb. A továbbiakban a *belső menedzsment* kérdéseire koncentrálnunk.

Milyen tényezőket kezel az egyetemi menedzsment?

Az egyetemi menedzsment eredményessége attól függ, hogy képes-e döntéseivel a megfogalmazott cél felé irányítani a szervezet működését. E döntések során egyrészt tőlünk független (vagy csak csekély mértékben befolyásolható) tényezőket kell kezelnünk, másrészt olyan tényezőket, amelyek alakulását mi magunk dönthetjük el. A *külső* – tőlünk független – *tényezőknél* azok megismerése és a hozzájuk való alkalmazkodás a feladat. Ilyenek:

- a felsőoktatás jogi szabályozása, finanszírozási rendszere;
- a felsőoktatás elé állított kormányzati célok, kritériumok, követelmények;
- a felsőoktatás elé a társadalom, a régió, a helyi közösség által állított célok, kritériumok, követelmények;
- demográfiai jellemzők stb.

E tényezők formálása nem az egyetemi vezetés kompetenciája, mivel tőlünk kvázi függetlenek. Velük kapcsolatban két dolgot tehetünk: minél jobban *meg kell ismernünk* ezeket a tényezőket és – lehetőleg preventív jelleggel – *meg kell kísérlni alkalmazkodni* hozzájuk. Tudomásul kell venni, hogy alakulásuk csak mérsékelten befolyásolható (pl. véleménynyilvánítás törvénytervezetekről, tervalku a források elosztásánál, a normatívák alakításánál stb.); ezeket a környezeti tényezőket alapvetően az irányítási hierarchia magasabb szintjén levő rendszer (parlament, minisztérium, FITT MAB stb.) alakítja. Az egyetemi stratégiai vezetési rendszernek viszont választ kell tudni adni az alábbi kérdésekre:

- egyrészt a számtalan környezeti tényező közül melyek a *kritikusak*, amelyekkel kiemelten kell foglalkozni, másrészt melyek azok, amelyek vizsgálata megoldható;
- milyen *módszerek* segítik e kritikus környezeti tényezők jobb megismerését;

Világosan el kell tudni határolni, hogy az adott irányítási rendszerben milyen tényezők módosítása vagy alakítása esik az egyetemi kompetencia körébe.



Mivel a külső és belső peremfeltételek intézményenként többé-kevésbé eltérnek, minden egyetemnek más-más, testre szabott stratégiai menedzsment-rendszerre van szüksége.



- hogyan *prognosztizálható* e tényezők jövőbeli alakulása;
- ezeknek a tényezőknek a mérsékelt *befolyásolására* milyen módszereket használhatunk;
- ezek a környezeti tényezők milyen *lehetőségeket* kínálnak és milyen *fenyegetéseket* rejtenek magukban?

E témakörbe tartozik az egyetemi környezetelemzés, az egyetemi marketing, a Public Relations, a kifelé irányuló kommunikáció és így tovább.

A *tőlünk függő tényezők* esetében az egyetemi menedzsment fő feladata azok alakulásának megtervezése és realizálása. A két tényezőcsoport tehát alapvetően különböző megközelítést igényel, ezért egymástól el-

választandó. Világosan el kell tudni határolni, hogy az adott irányítási rendszerben milyen tényezők módosítása vagy alakítása esik az egyetemi kompetencia körébe. Ilyen tényezők az egyetemi szakmai autonómia körébe tartozó kérdések, mint pl.

- az adott – kívülről meghatározott – pénzügyi keretek között meghozható gazdálkodási döntések;
- a szervezeti struktúra, belső irányítási rendszer kialakítása;
- szakindítás, szakalapítás, doktori programok kezdeményezése;
- kooperáció, szövetség, integráció kezdeményezése társintézményekkel;
- pótlólagos jövedelmet hozó képzési formák bevezetése, vállalkozási, valamint egyéb bevételt és jövedelmet biztosító tevékenységek;
- bevételek felhasználására vonatkozó döntések stb.

A fenti tényezők köre, módosíthatóságuk foka határozza meg az egyetemi vezetés mozgásterét. Az egyetemi vezetési rendszernek ezért

- számba kell vennie az általunk befolyásolható döntési változók körét;
- meg kell határozni ezek prioritását: melyek fontosabbak, melyekre kell nagyobb gondot fordítani;
- fel kell tárni az egyetemi szervezet gyenge és erős pontjait: mire építhetünk, hol kell erősíteni, mely gyenge pontokat kell kerülni a jövő formálása során;
- mindezek alapján meg kell keresni a tőlünk függő paraméterek olyan kombinációját, amellyel legjobban közelíthetünk céljaink felé.

Mivel a külső és belső peremfeltételek intézményenként többé-kevésbé eltérnek, minden egyetem-



Egy pozicionáló modell felrajzolásával határozható meg az egyetem helye a magyar egyetemi struktúrában. A „versenytársakhoz” képest elfoglalt hely sokat mond a későbbi akciók meghatározása szempontjából is.



Az elemzések a JPTE-t illetően közepes vagy gyengébb pozíciót mutattak mind a mennyiségi, mind a minőségi paramétereket tekintve: olyan pozíciót, amelyben egyaránt adott a felemelkedés, de a tartós lecsúszás veszélye is.



nek más-más, testre szabott stratégiai menedzsmentrendszerre van szüksége, amellyel képes választ adni környezete kihívásaira. Ezért a belső irányítási rendszereknél mások példái változtatás nélkül nem alkalmazhatók: nincsenek egységesen alkalmazható receptek. Különösen igaz ez a megállapítás a külföldi példákra: mechanikus másolásuk ronthat a helyzeten. Az átgondolt adaptálás mellőzhetetlen.

Az egyetemek vezetési rendszerének mind stratégiai, mind taktikai szinten testre szabottnak kell lennie. Léteznek bizonyos alapelvek, megközelítési módszerek, amelyek transferálhatók, de magánuk a megoldásnak egyedinek, az adott egyetem, intézmény környezeti feltételrendszeréhez illőnek kell lennie.

Mások példájából nem annyira a megoldás, mint inkább a megoldás elérésének a módszere hasznosítható:

- milyen módszerekkel tanulmányozható és értékelhető a környezet?
- milyen módszerek alkalmazhatók az egyetemi diagnózis során?
- hogyan építhető fel egy egyetemi tervezési rendszer?
- az egyetemi erőforrás-struktúra miként használható a legjobb hatásokkal?
- hogyan építhető fel egy külső és belső kommunikációs rendszer?
- hogyan építhető fel és működtethető egy controlling-rendszer?
- hogyan alakítható ki egy belső értékelő, motiváló rendszer?
- hogyan formálható az intézményi kultúra stb.

Az egyetem SWOT analízise – egy gyakorlati példa

Az egyetemi vezetési rendszer modernizációját, a stratégiai menedzsment rendszerének kialakítását SWOT-elemzéssel célszerű indítani. Ehhez a kiindulási alapot az *Állami Számvevőszék* 1994-ben kiadott (1993-as adatokat elemző) kiadványa szolgáltathatja (hasonló kitűnő kiadvány azóta sem készült). A *környezeti fenyegetések és lehetőségek* részletesebb felmérésére, az egyetemi és kari erős és gyenge pontok számbavételére kari és egyetemi vezetők, vezető oktatók részvételével *brain*

storming ülések szervezése lehet megoldás, a kapott nyersanyag feldolgozását pl. a *Group Systems* döntéstámogató rendszer segítheti. Egy *pozicionáló modell* felrajzolásával határozható meg az egyetem helye a magyar egyetemi struktúrában. A „versenytársakhoz” képest elfoglalt hely sokat mond a későbbi akciók meghatározása szempontjából is.

Az Állami Számvevőszék 1994-ben kiadott jelentése alapján a hazai egyetemek adataiból, az egyetemek működésének megítélése szempontjából pl. a legjellemzőbb adatokat a JPTE stratégiai tervezése során két csoportba soroltuk:

- *mennyiségi mutatók*: amelyek a tevékenység kereteit írják le (hallgatói létszám, rendelkezésre álló oktatási infrastruktúra, működési költségek, bér-

költség, kollégiumi férőhelyek stb.);

- *minőségi mutatók*: amelyek a hatékonyságra, a minőségre utalnak (hallgatók és oktatók aránya, tárgyi eszközök elavultsága, diákokthoni ellátás mértéke, költségvetésen kívüli bevételek aránya, tudományos fokozattal rendelkező főállású oktatók aránya, a teljes munkaidőben oktatók által ellátott órák aránya stb.).

Egy rangos, elismert egyetemnek *mind a mennyiségi mutatókat, mind a minőségi paramétereket* illetően az *élmezőnyben kell lennie*. A kiválasztott mutatókra a 24 magyar intézményt paraméterenként rangsoroltuk, majd az adott mutatónál pontoztuk őket (a legjobb 24 pontot, a leggyengébb 1 pontot kapott). A mutatókat intézményenként a két csoporton belül átlagoltuk, majd egy koordinátarendszerben ábrázoltuk.

A SWOT-analízis következtetéseiinek felhasználására, a levont következtetésekre konkrét példát mutatunk be. Az elemzések a JPTE-t illetően *közepes vagy gyengébb pozíciót mutattak* mind a mennyiségi, mind a minőségi paramétereket tekintve: olyan pozíciót, amelyben egyaránt adott a felemelkedés, de a tartós lecsúszás veszélye is. Világossá vált, hogy

- létkérdés számunkra a *hallgatói létszám növelése* oly módon, hogy a hallgató/oktató arányszám egyúttal javuljon. Az egyetem nagysága stratégiai versenyelőnyt jelent: egyrészt, a központi (külső) támogatások a jövőben – a normatív finanszírozás bevezetése révén – fokozottabban a nagy egyetemek felé áramolnak, másrészt egy elosztásos rendszerben az intézmény-nagyság kulcstényező az érdekérvényesítésnél. A hall-

gatói létszám növelése két úton érhető el: a *felvettek számának növelésével* (ennek infrastrukturális korlátai nyilvánvalóak), valamint az *integrációs* jellegű növekedéssel (amiből egyéb előnyök is deriválhatók);

- törekednünk kell *oktatási infrastruktúránk javítására, bővítésére*, közepes pozíciónk javítására (oktatási körülmények, könyvtár, sportlétesítmények, a pótlólagos bevételekhez szükséges létesítmények fejlesztése), mivel a tudáspiaci versenyben csak így állhatjuk a versenyt a várhatóan élesedő hallgatói piacon;

- *katasztrófális volt a finanszírozási helyzetünk* mind a fajlagos dologi, mind a bérköltségek terén: a hazai egyetemek között a legrosszabb pozíciók egyikét foglaltuk el (nem beszélve a magunk előtt görgetett 1994-es mintegy 80 mFt-os hiányról). A pozíció javítása érdekében ezért eredményesebben kell lobbizniuk az erőforrások normatív elosztásáért, ugyanakkor racionálisabb belső gazdálkodást kell megvalósítanunk a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb felhasználásáért, de az integrációban rejlő lehetőségeket is fel kell használnunk;

- *költségvetésen kívüli bevételeink* aránya 1993-ban – társ egyetemekhez viszonyítva – igen alacsony volt. Láttuk, hogy ezen radikálisan változtatni kell: hatékonyabban ki kell ezért használnunk a legkülönbözőbb pályázati lehetőségeket, meg kell ragadnunk minden egyes reális, bevételt növelő lehetőséget, felfuttatni a továbbképző jellegű tevékenységeket, privatizációval vagy egyéb módon meg kell szabadulni a gazdaságtalan tevékenységektől. Már ekkor világos volt, hogy nem mondhatunk le a kiegészítő tandíj adta lehetőségről sem;

- *a minősített főállású oktatók aránya* a versenytárs nagy egyetemekhez képest alacsonyabb, az 1993-as ÁSZ jelentés a legrosszabbak közé sorol bennünket. Három kar mutatói a konkurens egyetemek szintjén állnak, de az egyik jóval alatta volt. Az eredő átlagot a Műszaki Kar belépése tovább rontotta. Színvonalas oktatás, elismert egyetem nem létezik kvalifikált főállású oktatók nélkül. Ezen a téren létkérdés a gyors javulás (ezt az igényt később a MAB követelményei csak megerősítették). Stratégiai tervünknek ezért egyik kulcseleme lett az oktatás és tudományos munka minőségének javítása; anyagi és erkölcsi ösztönzőinket erre a területre kell koncentrálnunk.

Ebben a *kritikus gazdasági és közepes oktatási-tudományos pozícióban* csak az egyetemi *modernizáció* megindítása jelenthetett kivezető utat. Az erőforrások hatékonyabb belső felhasználásával, a források bővítésével, az integráció előnyeinek kihasználásával saját erőből kellett megteremteni a túlélés feltételeit. E feladatot csak egy professzionális módon felépített stratégiai tervezési rendszerrel, világos célmeghatározással, az akciók megjelölésével, *szervezeti és szervezési lépésekkel*, számos újszerű megoldással, magasan képzett szakemberekkel lehetett elképzelni (controlling, egyetemi marketing, monitorrendszer, belső kommunikációs rendszer, magas fokú informatikai fejlesztések stb.).

A fentiek szellemében 1994 nyarán elkészült a *JPTE Stratégiai terve*, amit a Szenátus kétnapos balatonboglári kihelyezett ülésen tárgyalt. Az abban foglalt elemző megállapításokról, a megfogalmazott célokról, a kijelölt akciókról bekezdésmélységig tételes vita folyt, majd minden egyes tételről minden szenátor egy 1-10 fokozatú skálán nyilvánította ki véleményét. Az elfogadottság minden tételnél jóval 50% felett volt, a vélemények szórása is általában az elfogadható határon belül alakult. Az egyetem stratégiai tervét megvitatta a Professzorok Gyűlése, a hallgatói önkormányzat és minden kari oktatói fórum.

Az egyetemi stratégiai menedzsment rendszere



Ebben a *kritikus gazdasági és közepes oktatási-tudományos pozícióban* csak az egyetemi *modernizáció* megindítása jelenthetett kivezető utat.



A hazai egyetemek ebben az évtizedben egy bizonytalan, viharos közegben találták magukat: a központi irányítás korábbi langyos megbízhatósága és centralizált döntési struktúrája helyett ma már nagyobb szakmai autonómiájú, de bizonytalanabb pénzügyi feltételrendszerben, élesedő tudáspiaci környezetben kell működniük.



Hogyan jellemezhető egy egyetemi stratégiai menedzsment-rendszer? Úgy véljük, nem haszon nélkül való, ha felvázoljuk a kialakított rendszer főbb vonásait. Mindenekelőtt abból indultunk ki, hogy a stratégiai menedzsment fő célja: minél gyorsabb választ adjon egy *változó környezet kihívásaira*, a bizonytalan és sokszor kiszámíthatatlan körülmények között is a *kitűzött cél* felé vezesse az intézményt. A hazai egyetemek ebben az évtizedben egy bizonytalan, viharos közegben találták magukat: a központi irányítás korábbi langyos megbízhatósága és centralizált döntési struktúrája helyett ma már *nagyobb szakmai autonómiájú, de bizonytalanabb pénzügyi feltételrendszerben*, élesedő tudáspiaci környezetben kell működniük. Az intézmények döntési kompetenciájával együtt a vállalt

kockázat is megnőtt. A fennmaradáshoz, a túléléshez jól megválasztott célokra, stratégiára és a megvalósítást segítő eszközrendszerre van szükség. Ezt a szükséges eszköztárt és gondolkodási keretet a stratégiai menedzsment biztosítja, melynek fő pillérei: a vezetést megalapozó és segítő rendszerek (köztük a stratégiai tervezés), az intézmény szervezeti rendszere, az intézményi kultúra.

A stratégiai tervezés általunk kidolgozott rendszerben három szint és három ciklus különböztethető meg. A szintek közül az elsőt az egyetemi szint jelenti, a másodikat a karok és az esetleges kutatóintézetek, a harmadikat az alaptevékenységet segítő vagy kiegészítő ellátó viszonylag önálló egységek (kollégiumok, továbbképző, sportlétesítmények, gazdasági és műszaki szolgáltató egységek, könyvtár, egyetemi vállalkozások stb.) alkotják.

- Az *egyetemi szint* tervezési feladata egy kiegyensúlyozott stratégia kidolgozása. Megoldandó feladatok: a környezet elemzése (lehetőségek és fenyegetések), az intézmény egészének és egységeinek kritikus értékelése (erős és gyenge pontok), célok kitűzése, a stratégiai erőforrások belső elosztása és újraelosztása, a fejlesztési súlypontok meghatározása.

- A *kari szint* tervezési feladata, hogy a delegált hatáskör (kari autonómia) függvényében meghatározza az egyetemi célok elérését célzó cselekvéseket: színvonalas oktatás és kutatás, a tudáspiacon versenyképes oktatási és kutatási programok indítása, a decentralizált erőforrások hatékony felhasználása, a minőség javítása, a kari programok vonzóbbá tétele.

- A *funkcionális szint* tervezési feladata, hogy az alapegységek (karok, kutatóintézetek) számára zavartalan funkcionális ellátást biztosítson és ezzel segítse elő azok sikerét. A siker kulcsa itt a széleskörű együttműködés és koordináció megteremtése: a funkcionális érdek helyett az egyetemi érdek érvényesítése.

A stratégiai tervezés három ciklusát a mellékelt ábrán foglaljuk össze.

- *Célok kitűzése ciklus.* Az intézményi környezet elemzése és az intézmény diagnózisa (SWOT analízis) alapján alapvető egyetemi célok, miszsiók, filozófiák, politikák meghatározása, majd ezek alapján a hasonló

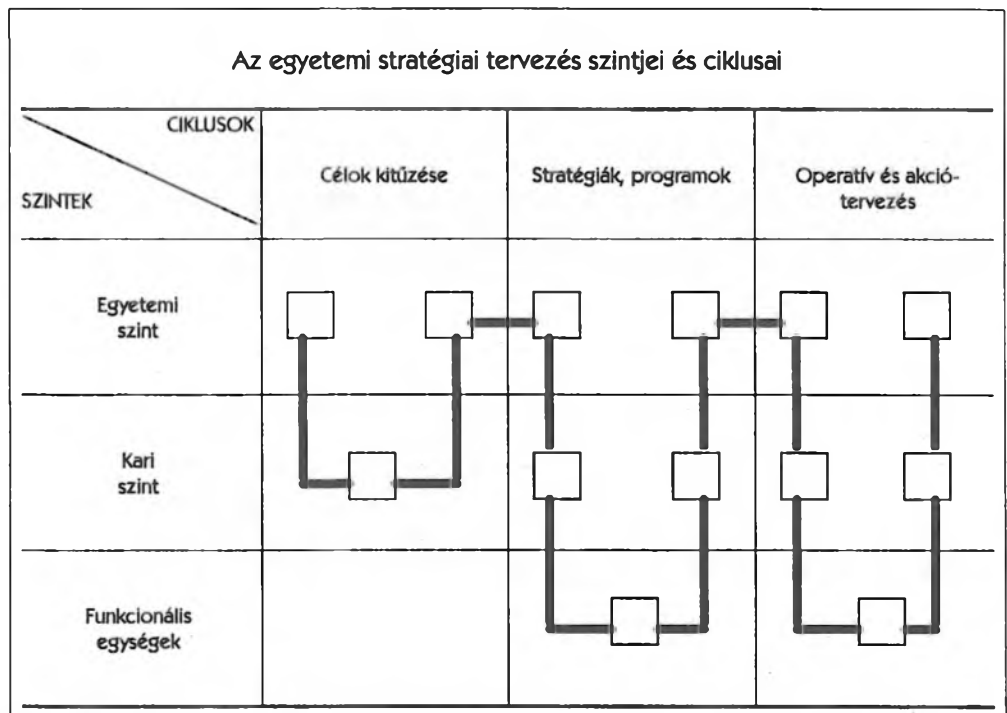
tartalmú kari elemzés, célkitűzés megfogalmazása. Ez utóbbiak figyelembevételével az egyetemi fejlesztési súlypontok, arányok meghatározása (egyetemi portfólió), széleskörű megvitatás.

- *Stratégiaalkészítési ciklus.* A célok elérését biztosító stratégiák körvonalazása, azok megvitatása a karokkal, a funkcionális egységekkel. Döntés a célokot legjobban szolgáló kari szintű stratégiai változatokról, programjavaslatokról, majd az egyetemi erőforrások előzetes elosztása, szenátusi jóváhagyása.

- *Operatív tervezési ciklus.* A Controlling számítógépes tervezési rendszerével, belső normatívák alkalmazásával az egyetemi központ a karokkal és a funkcionális egységekkel iterálva kidolgozza a stratégiai tervből az adott évre szóló operatív akciókat, programokat a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével. Az egyetemi szint végzi el ezek összehangolását és rögzíti az egyetem operatív gazdálkodási tervében (kölségvetésben) az erőforrások elosztását, a jóváhagyott központi és decentralizált feladatokat.

Az egyetemi stratégia megvalósításának rendeltük alá a *belső irányítási rendszert, a döntési rendszer kialakítását.* A stratégiai tervben megfogalmazott célokból, programokból eredeztethető, hogy milyen módon és mértékben ad le az egyetem vezetője döntési kompetenciákat a karok, az egységek vezetőinek (azaz milyen mértékű az egységek relatív autonómiája), mi a viszony a központ és a karok között stb. Az egyetemi és kari SZMSZ-ek tükrözik a döntések telepítéséből következően az egyes szintek döntési hatáskörét, felelősségét, önállóságát.

A célokat, a megtervezett stratégiákat, programokat, az éves operatív feladatokat nem elég csak kitűz-



ni, hanem azok alakulását folyamatosan nyomon kell követni, a résztvevőket megfelelő motiváció kialakításával, jól megválasztott érdekeltségi és ösztönzési eszközökkel rá is kell kényszeríteni a stratégiában körvonalozott feladatok megvalósítására.

1. *Monitorrendszer.* A figyelőrendszer az előzőekben tárgyalt három tervezési ciklusra épül rá, azokkal párhuzamosan működik: a megvalósulás nyomon követése, az eltérések jelzése mind a célokra, mind a stratégiai programokra, mind az operatív költségvetésre kiterjed. A vele kapcsolatos követelményeket, a figyelőrendszer struktúráját a felső vezetés határozza meg. Valamennyi vezetési szint számára szolgáltat információt, jelzést ad az időben való beavatkozáshoz. A Controlling által felépített és működtetett számítógépes információs rendszer nemcsak az adott időszak tényadatait mutatja be az időarányos tervhez képest, hanem év végére várható teljesítéseket is prognosztizál az egységek számára.

2. *Ösztönzőrendszer.* Az egyetemi rendszerben tevékenykedő felső, közép és alsó szintű egységvezetők, valamint az oktatók, kutatók valamennyi csoportja számára állít fel általános és egyénre szabott célokat és követelményeket, majd gondoskodik ezek rendszeres értékeléséről, elismeréséről.

Az egyetemi szférában a legfontosabb erőforrás a szürkeállomány, a kiválasztás ezért stratégiai fontosságú kérdés, hiszen az itt hozott döntés hosszú távra meghatározó jelentőségű. Az emberi erőforrás-menedzsment a rendszer fontos építőeleme. Az irányítási döntések megalapozásához adat, információ szükséges, majd a döntést magát is információs csatornákon kell továbbítanunk a megfelelő pontokra. Az egyetemi szervezet ma már olyan bonyolult rendszer, hogy hatékony irányítása csak az *információs technológia* vívmányainak alkalmazásával lehetséges. Foglalkozni kellett tehát az *egyetemi vezetői információs rendszer* kérdéseivel: külső és belső adatbázisok létrehozása, belső hálózatok kiépítése, PC-alkalmazások elterjesztése, telekommunikáció bevezetése, szakértői rendszerek, döntéstámogató rendszerek, elektronikus brainstorming, group writing, elektronikus posta kiterjedtebb alkalmazása, munkatársak kiképzése az új technika alkalmazására stb.

A *kommunikáció* az információáramlás kötetlenebb formája. A belső stratégiai kommunikáció célja az egyetemi célok, stratégiai programok és akciók megfogalmazása és az érintettekhez való eljuttatása, a szervezetten belüli egyetértés növelése, az elkötelezettség erősítése, a közös nyelv kialakítása. A JPTE egyetemi közösség szétszórt, decentralizált közeg, ahol a kommunikációra fontos összekötő szerep hárul. Segít abban, hogy a bürokratikus megközelítést kötetlenebb kapcsolatok váltsák fel. Az újonnan alapított, havonta kiadott JPTE *Közlemények*, a kéthetente megjelenő *Pécsi Campus* (két ízben a legjobb diáklap címet nyerte el), az egyetemi TV,

a JPTE Home Page (országos III. díj), a füzet alakban terjesztett *Stratégiai Terv* mind a közös gondolkodás kialakítását, az elgondolások megismertetését célozták.

A modernizáció során a JPTE a *szervezeti struktúra* kínálta lehetőségeket is figyelembe vette a környezeti lehetőségekhez való alkalmazkodás érdekében. Azt a szervezeti formát kerestük, amely a leggyorsabb, leghatékonyabb reagálást teszi lehetővé. A fenti rendszerek működését körülfontja az *intézményi kultúra* kontextusa, aminek szintén az a feladata, hogy elősegítse az egyéni és a szervezeti célok teljesülését. Támogatja a környezeti kihívásokra és lehetőségekre választ adó sikeres stratégia kidolgozását, majd elősegíti annak megvalósítását. Amíg a menedzsment előbbiekben felsorolt komponenseinek többsége a keményebb elemeket reprezentálta, addig az intézményi kultúra az ún. lágy elemek közé tartozik. Bizonytalan, gyorsan változó közegben a jelentősége ugrásszerűen megnő. Ilyenkor egyre kevésbé van lehetőség a formális módszerek és eljárások végigvitelére: a kihívásokra a választ rögtönözve kell megadni – ekkor viszont a siker mindinkább az intézményi kultúra milyenségén múlik. Az intézményi kultúrát is a stratégia megvalósítási eszközként kell felfognunk: megváltoztatása is e cél érdekében merül fel igényként.

Összefoglalás

A magyar felsőoktatás modernizációs folyamata világbanki támogatással megindult. Ennek keretében elkerülhetetlen az egyetemek belső irányítási rendszerének megújítása is. Ezt a feladatot az egyetemi stratégiai menedzsmentrendszer felépítésével lehet a leghatékonyabban megoldani. A környezetelemzésre (lehetőségek és fenyegetések) és belső diagnosztikára (erős és gyenge pontok) épített célrendszer, majd az akciókat is részletező stratégiai terv kidolgozása többszintű, több fázisú komplex feladat, ami professzionális megközelítést igényel. A környezeti változásokhoz való sikeres alkalmazkodás, a kitűzött célok elérése szükségessé teszi az egyetemi szervezet felülvizsgálatát is. Az emberi tényező egy olyan tudásalapú szervezetben, mint az egyetem, kiemelt fontosságú: nagy szerepet kap az intézményi kultúra megismerése, és ha a célok teljesüléséhez szükséges, annak befolyásolása módosítása is. A rendszerváltás után a felsőoktatást ért kihívásoknak való megfelelés, a turbulens környezet csapásainak kivédése, az EU-csatlakozásra való felkészülés az egyetemek esetében is csak a totális mozgósítást jelentő stratégiai menedzsment keretében valósítható meg eredményesen.

A szerző a közgazdaságtudományok doktora, tanszékvezető egyetemi tanár a JPTE Közgazdaságtudományi Karán.

A „reengineering” és a hazai viszonyok

Peter Drucker, a híres vezetési „guru” így méltatta M. Hammer és J. Champy 1993-ban megjelent „Reengineering the Corporation” című könyvét: „A reengineering új dolog, és csinálni kell”. A két szerző pedig a következőképpen indokolta könyve fontosságát: „Az amerikai vállalatok legnagyobb problémája, hogy a XXI. századba a XIX. században tervezett szervezetekkel fognak belépni”. A könyv ezután elindult hódító útjára. Több kiadást is megért, és sok nyelvre, köztük magyarra is lefordították. A magyar fordítás 1996-ban jelent meg, sajnós félrevezető címmel. A magyar cím a következő: „A vállalati folyamatok újraszervezése”. Ebből a címből ugyanis eltűnt a lényeg: nem átszervezésről, újraszervezésről, javítgatásról, hanem gyökeres, forradalmi változásról, újratervezésről van szó, amit egyébként az eredeti angol cím világgosan ki is fejez.

A módszer alkalmazása, a könyv első megjelenésétől kezdve komoly karriert futott be, jelentős összegekkel növelve a bevezetésével foglalkozó szaktanácsadó cégek bevételeit. A valóságban azonban hamarosan jelentkeztek a problémák: a sikerek tiszavirág-életűek voltak, gyakran a „reengineering” munkák során a cégek elvesztették legjobb szakembereiket, sőt az is rendszeresen előfordult, hogy az „újratervezés” végén a cég rosszabb helyzetbe került, mint ahonnan elindult. A problémák nagyon sok tényezőre vezethetők vissza. A legdöntőbb azonban talán éppen az, amit a magyar fordítás címe – szándékosan vagy véletlenül – kiválóan érzékeltet: az újratervezés a gyakorlati megvalósítás során az esetek többségében leegyszerűsödött átszervezésre, amikor a legnagyobb szerepet a vállalati politika kit akarok „kiszervezni” a vezetői beosztásból, vagy kinek akarok pozíciót juttatni,

illetve jelentős nagyságú létszám-csökkentési célja játszotta. Magyarországon is találkoztam több olyan szélsőséges esettel, amikor a „reengineering” szót eleve „fedőnévnek” szánták, és valójában erre a „korszerű módszerre” hivatkozva jelentős létszámleépítést, vállalat-karcsúsítást hajtottak végre. A karcsúsítás során azonban nemcsak a zsírt, hanem az izom egy részét is elvesztették. Jellemző volt ugyanis, hogy a folyamat bizonytalansága, sőt álságossága miatt olyan kiváló szakemberek is elvesztették bizalmukat a cégben, és hagyták ott a reengineering néven elbocsátásokat végrehajtó vállalatokat, akik elmenetelére a vezetők nem számítottak.

Mi is valójában a „reengineering”?

A vállalatok, amikor költségeket akarnak csökkenteni, és nyereséget akarnak növelni, akkor általában a legegyszerűbb megoldáshoz fordulnak: az alkalmazottakat, a munkások bérével próbálnak takarékoskodni. Tudományosan fogalmazva, a munkaerő termelékenységét igyekeznek növelni. A „reengineering”-gondolat viszont a vezetés hatékonyságának növelését célozza. Valószínű, éppen ez okozza alkalmazása során az igazi ellentmondást: a vezető, akinek az ügyet segítenie kellene, a saját vezetési-irányítási-szervezési gyengeségeit is be kellene, hogy ismerje, és mindent meg kellene tennie azért, hogy ezeket a gyengeségeket megszüntesse. Mennyivel egyszerűbb ehelyett a munkaerő létszámát és a csökkentési lehetőségeit elemezni, és az érdekeiket megvédeni kevésbé tudó munkások, esetleg alkalmazottak körében leépítéseket kezdeményezni.

Érdekes összehasonlítást közöl G. Stalk és T. Hout „Compe-

”

Találkoztam több olyan szélsőséges esettel, amikor a „reengineering” szót eleve „fedőnévnek” szánták, és valójában erre a „korszerű módszerre” hivatkozva jelentős létszámleépítést, vállalat-karcsúsítást hajtottak végre. A karcsúsítás során azonban nemcsak a zsírt, hanem az izom egy részét is elvesztették.

”

ting Against Time" (Free Press, USA, 1990, „Versenyben az idővel”) című könyvében, ami jól érzékelteti az előbbi problémát. A szerzők egy amerikai és egy japán autóalkatrészeket gyártó cégnek a táblázatban szereplő mutatóit hasonlították össze és a következőt találták:

- gyorsabban?
- jobban?
- olcsóbban?

Azt a radikális kérdést kell felvetni és megválaszolni, hogy vajon *szükség van-e egyáltalán az adott tevékenységre?* Ki dönti azonban el, hogy egy adott tevékenységre szükség van-e?

Mutatók	Amerikai cég	Japán cég
Termelési mennyiség (év):	10 millió	3,5 millió
A terméktípusok száma:	11	38
Az egy munkásra jutó legyártott darabok száma:	93458	70000
Az egy főre jutó legyártott darabok száma:	43100	61400
A gyártásban közvetlenül résztvevők száma:	107	50
Közvetlen vezetők és kapcsolódó személyzet:	135	7
Létszám összesen:	242	57
Költség/fő:	100 dollár	49 dollár

Az amerikai cégnél sokkal magasabbak a költségek, de ennek oka nem abban keresendő, hogy túl sok munkást alkalmaznak. Sőt, a munkatermelékenység az amerikai cégnél 33,5%-kal magasabb, mint a japán cégnél.

A gyengébb teljesítményt és a többletköltségeket az okozza, hogy a közel háromszoros évi termeléshez az amerikai cég 19-szeres „kapcsolódó személyzetet” alkalmaz. Ha tehát az amerikai cég teljesítményét úgy kívánja növelni, hogy mondjuk elbocsátja a dolgozók 10%-át, nem sok eredményt ér el.

A reengineering feladata a teljesítményproblémák valódi okainak megkeresése és orvoslása: vagyis a cég valamennyi folyamatának újratervezése.

A reengineering filozófiája és technikája

A reengineering alapfilozófiája, hogy mivel a gyors környezeti változásokat a vállalati vezetési, szervezési és szervezeti rendszerek és az értékrend változásai nem tudták kellő gyorsasággal követni, ezért a cég csak passzív, követő viselkedésre képes. Az aktív, kezdeményező magatartáshoz, a teljesítmények növeléséhez a vállalati folyamatok radikális, vagyis gyökeres átalakítására van szükség. Ehhez azonban nem elég a régi receptek alkalmazása. A vállalati folyamatok, tevékenységek átvizsgálásakor nem elég feltenni a szokásos három kérdést: hogyan csinálhatnánk ezt

Természetesen a vevő. Versenyhelyzetben ugyanis a vevő szempontjából felesleges, szükségtelen tevékenységek költségeit a termelő nem tudja elfogadtatni a vevővel. Ez ugyanakkor nem je-

lenti azt, hogy monopolhelyzetben lévő cégek nem alkalmazhatnák a „reengineering” módszert. A monopolhelyzetben lévő cég árait elszakíthatja a valós költségektől és így extraprofitra tesz szert, amit csak tovább növel, ha egy sikeresen végrehajtott „reengineering” hatására megszabadul felesleges tevékenységeitől és ezzel jelentős költségcsökkentést ér el.

A „reengineering” módszerét tekintve olyan csoportmunka, amelynek során a résztvevők abból indulnak ki, hogy mindent előlről lehet kezdeni, újra fel lehet építeni. Az újraépítés során különösen fontos, hogy mindenki felejtse el azt, hogy vannak egymástól jól elhatárolható funkciók, mint pl. a marketing, a pénzügyek, vagy a termelés. E helyett arra összpontosítsa figyelmét, hogy *milyen főbb üzleti folyamatokkal* írható le a cég tevékenysége, illetve, hogy ezen tevékenységek mentén *hogyan lehet a terméket, a szolgáltatást a vevőhöz a leghatékonyabban eljuttatni*. A tevékenységek elemzése során fontos szempont annak vizsgálata, hogy az egyes tevékenységek következtében mekkora érték ke-

letkezik, illetve, hogy mekkora költség merül fel. Ennek számszerűsítése azonban a gyakorlatban, egyes tevékenységek esetén nagyon nehéz. Tipikus példa a marketingmunka. Abban mindenki egyetért, hogy a marketingmunka általában nagyon fontos. Az azonban már kérdéses lehet, hogy adott termék, illetve szolgáltatás esetén pl. mekkora reklámkiadás indokolt, és hogy ez mennyiben teremt értéket, vagy inkább okoz felesleges költséget a vevő számára.

”

A reengineering feladata a cég valamennyi folyamatának újratervezése.

◆

Módszerét tekintve olyan csoportmunka, amelynek során a résztvevők abból indulnak ki, hogy mindent előlről lehet kezdeni, újra fel lehet építeni.

”

A „reengineering” munka előnyei és feltételei

A jól megtervezett, irányított és végrehajtott „reengineering” munka különböző előnyökkel járhat. A legfontosabb ezek közül a munkatársak tudásának, tapasztalatainak és véleményének figyelembe vétele a változtatások megtervezésénél. Ez növeli annak esélyét, hogy a megvalósításban a dolgozók aktívan és elkötelezetten vesznek majd részt. Megváltoztathatja ezzel együtt a vállalati kultúrát, erősítve a felelősségvállalást, természetessé téve a problémák felvetését, a rossz döntések megkérdőjelezését a szervezet valamennyi pontján. Ezekre az előnyökre azonban csak akkor számíthat a cég, ha a szükséges feltételeket biztosítja.

Melyek ezek a legfontosabb feltételek:

- A felsővezetés részvétele a folyamatban, annak az üzenetnek az eljuttatása mindenkire, hogy ezt a munkát a vezetés fontosnak tartja és minden lehetséges módon támogatja és elismeri,

- az általános légkört a bizalom, a megértés, a türelem és az őszinteség kell, hogy jellemezze,

- a munkatársaknak képeseknek kell lenniük arra, hogy szívesen és hatékonyan dolgozzanak együtt másokkal („team-munka”),

- a dolgozóknak meg kell, hogy legyen a bátorság ahhoz, hogy véleményt mondjanak, kritizáljanak, vitatkozzanak és ne féljenek a következményektől,

- világos célokat kell kitűzni a „reengineering” munkában résztvevők számára,

- lehetővé kell tenni azt, hogy a munkában résztvevőknek, a napi munkájuk mellett elegendő idejük legyen a „reengineering” feladatok elvégzésére is,

- a munkát hálózatok működtetésével kell megszervezni, ami azt jelenti, hogy jó, ha egy ember több munkacsoportban is benne van, és ha a munkacsoport szükség szerint, pl. adott feladatok elvégzésére, valamint az ötletgeneráló ülések és viták eredményességének növelésére másokat is bevon a csapatmunkába.

- Végül - éppen a felsorolt feltételek biztosíthatósága miatt - hasznos, ha a „reengineering” munkák összehangolása, módszertani támogatása, valamint az eredmények objektív értékelése érdekében, és általában az „ördög ügyvédje” szerepkörben külső szakértő is részt vesz a munkákban.

Ugyanakkor a gyakorlat azt is bizonyította, hogy a munkákat nem célszerű teljes mértékben külső szaknácsadók kezébe adni. Ezt az indokolja, hogy a szaknácsadó cégek sok esetben saját, már máshol is alkalmazott közelítéseiket próbálják ráilleszteni a problémára és nem a problémára keresik a megoldást.

További gond, hogy ezek a cégek abban érdekeltek, hogy a „reengineering” munka minél átfogóbban, egyszerre minél több területen induljon be. Ez viszont akkora nyomást gyakorolhat a cég szakembereire, hogy együttműködés helyett ellenállást válthat ki belőlük.

Végül a szakértő cég elmegy, megoldásai a cégnél maradnak, de vajon meddig működnek, vethetjük fel a nagyon is indokolt kérdést.

Kutatások bizonyítják, hogy azoknak a reengineering-munkáknak az eredményei, amelyeket külső szakértők irányításával, ötletei és megoldásai alapján végeztek el, kevésbé maradandóak, mint az esetleg külső szakértők által is támogatott belső munkatársak megszenvedett, kiharcolt eredményei.

A feltételek hiánya kudarchoz vezet

A vázolt feltételek megléte azonban csupán szükséges, de nem elégséges a reengineering munka sikeréhez. A „reengineering” módszertől tartós teljesítményjavulás csak akkor várható,

- ha azt nem a tömeges elbocsátások „fedőneveként” használják,

- ha nem belső politikai céllal, a szervezet hatalmi szempontok szerinti átalakítására alkalmazzák,

- ha minél több dolgozót vonnak be a munkákba, azokban a témákban, amelyek esetén a döntés a leghatékonyabban az ő szintjükön hozható meg, döntési joggal is felruházzák őket, és a döntéshez szükséges információkat is a rendelkezésükre bocsátják,

- a vállalat érdekeltségi rendszere ösztönzi a folyamatos teljesítményjavítást, az önálló gondolkodást és a felelősségvállalást,

- erősödnek a laterális, vagyis vízszintes, részlegek közötti közvetlen kapcsolatok és koordináció a hagyományos függőleges, vagyis felsőszintű-közép-szintű-alsószintű, gyakran egyirányú utcafényt - csak felülről lefelé - működő irányítással és koordinációval szemben.

Az előnyök nagyok, a sikerfeltételek ismertek, nosza csináljuk, mondhatnánk. Álljunk azonban meg néhány szóra. A hely-

Kutatások bizonyítják, hogy azoknak a reengineering-munkáknak az eredményei, amelyeket külső szakértők irányításával, ötletei és megoldásai alapján végeztek el, kevésbé maradandóak, mint az esetleg külső szakértők által is támogatott belső munkatársak megszenvedett, kiharcolt eredményei.

zet nálunk ugyanis nem ilyen egyszerű. Nézzünk meg egy konkrét esetet, amelyben dióhéjban benne vannak a saját hazai problémák:

A vezérigazgató elégedetlen a cég eredményeivel. Gyors javulást szeretne. Bejelenti tehát, hogy a cég „reengineering”-be kezd. Létrehozzák a csoportokat, többnyire a hagyományos tevékenységek, a termelés, készletezés, raktározás, humán stratégia stb. területeken. A csoportok vezetői többségükben a jelenlegi funkcionális vezetők és a tagok is, kevés kivétellel, az adott munkaterületről verbuválódnak. A vezérigazgató azt kéri a csoportoktól, hogy keressenek hatékonyságjavító megoldásokat a saját területükön. A csoportok munkáját a vezérigazgató egyik vezető munkatársa koordinálja. A csoportok szakmai segítséget sem kívülről, sem belülről nem kapnak. A „reengineering” munkát az egyébként is hajszás, 8 óra alatt soha nem teljesíthető munkájuk mellett kellene végezniük. Közel egy év múlva a munka gyakorlatilag kudarcra végződik. Néhány javítási ötlet ugyan megfogalmazódik, de ezektől radikális teljesítményemelkedés nem várható.

Mik voltak a kísérlet legkirívóbb problémái:

- a világos célok kitűzésének hiánya,
- a folyamatok helyett a funkciók mentén szervezett csoportok,
- a csoportvezetők ugyanazok voltak, mint a munkahelyi vezetők,
- kevés volt a kapcsolat a csoportok között, illetve a csoportok és a csoporton kívüliek között,
- a munkát nem támogatta egyértelműen és hatékonyan az elsőszámú vezető,
- nem volt sem a munkacsoport-tagoknak, sem pedig a vezetőknek elegendő ismerete a reengineering lényegéről, módszereiről.

Ez a helyzet részben vagy egészében több hazai kísérletre is ráillik. Lehet-e akkor csodálkozni azon, ha az első kísérletek kudarcba fulladnak? Van azonban két további, a nemzeti kultúrában, illetve a hagyományokban keresendő veszélyforrás. Az egyik a teammunka nehézsége, a másik a vezetési módszerek. Magyarországon nem könnyű sikeres teammunkát szervezni. Ennek sok oka van. Közülük az egyikre a híres kutató, G. Hofstede módszerét a hazai viszonyokra alkalmazva találhatunk rá. Ennek alapján Magyarország – a több mint 40 éves hatás ellenére is – inkább individualista, mint kollektivistá ország. Ez azt jelenti, hogy az emberek általában inkább az egyéni teljesítményekben hisznek, és nem szívesen dolgoznak munkacsoportokban, ahol az egyének teljesítménye a csoportteljesítménybe olvad be.

A vezetési módszerekkel pedig a mai napig az a legfőbb gond, hogy ezek hatalmi szerepekből fakadó,

a főnök-beosztott viszonyra építő módszerek, amelyekről idegen az emberek információval, „hatalommal”, döntési lehetőséggel és felelősséggel való felruházása. Ezért, ha bízhatja is a vezetés a munkatársakat az „aktív vélemény-nyilvánításra, kritikára, ötletek felvetésére”, az emberek többsége, tapasztalatai alapján nem hisz benne, hogy ezt a vezetés komolyan gondolja. Ezért csak látszatra mond véleményt és kritikáját is inkább visszatartja.

Ha minden más feltétel meg is lenne, ez a két probléma akkor is elég lenne ahhoz, hogy a reengineering munkák ne hozzanak valódi, tartós eredményeket. Valószínűleg ezért is választják a külföldi cégek a külföldi szaktanácsadó cégek segítségével történő drasztikus változtatás módszerét. Ezzel azonban csak ideig-óráig érnek el eredményt, mégpedig többnyire létszámcsökkentés, vagy jobb munkaszervezés miatti költségmegtakarítást, ami félelmet vált ki az emberekből, és nem is hosszú életű. A versenytárs ugyanis ezt a módszert nagyon könnyen tudja utánozni. Az emberek elkötelezettségének, felelősségérzetének növekedésével, a lecsúszó döntéshozatallal, az információáramlás javulásával járó értéknövekedés és költségcsökkenés ettől a megoldástól nem várható. Éppen ellenkezőleg. Az ilyen beavatkozások általában erősítik a dolgozóknak a céggel szembeni ellenérzéseit, és növelik közömbösségüket a cég céljai, érdekei iránt.

Akkor hogyan is csináljuk a reengineering-kísérletet úgy, hogy az elérhető eredményjavulás indokolja a ráfordításokat?

Éppen úgy, mint a többi – hirtelen divatba jött – módszernél, először azt kell megvizsgálni, hogy a kitűzött célok az adott nemzeti, illetve vállalati kultúrában a „reengineering”-gel érhető-e el a leghatékonyabb módon. Ha ezt a kérdést a cég nem veti fel, illetve nem ad a kérdésre világos és őszinte választ, akkor könnyen verheti magát teljesen felesleges kiadásokba. Ennek a veszélynek elsősorban a külföldi cégek vannak kitéve, mivel főleg rájuk jellemző az, hogy a hazaitól idegen kultúrában kidolgozott és ott sikeres módszereket minden változtatás nélkül próbálják importálni Magyarországra. Majd amikor az eredmény elmarad, az itteni munkaerőt okolják.

Tipikus példa, amikor a külföldi vezető arról panaszkodik, hogy az emberek nem hajlandók önállóan gondolkodni, teljesítménynövelő, minőségjavító ötletekkel előállni. Nem kellene túlzottan mélyre ásniuk a magyar történelemben ahhoz, hogy megismerkedjenek ennek a „sajátos magyar munkakultúrának” az okaival. Elég lenne megérteniük azt, hogy mit jelentett nálunk a „fűnyíró elv” és a „ne szólj szám, nem fáj fejem” mondás. A nemzeti kultúra és az abból táplálkozó viselkedés hirtelen megváltoztatása pedig még fé-

lelemre alapozott vezetési és szervezeti módszerek bevetése esetén sem könnyű. Hosszú idő alatt alakult ilyenné, és idő kell a megváltoztatásához is. Jobb megoldásnak kínálkozik éppen ezért az „importált módszerek” hazai viszonyokhoz történő igazítása, ami természetesen türelmet és a hazai helyzet alapos ismeretét igényli. Ez pedig nem erős pontja a külföldi szaktanácsadó cégeknek.

Éppen ezért valószínűleg jobb eredményre számíthatnának a cégek akkor, ha a külföldi szaktanácsadó cégek helyett gyakrabban vennék igénybe az alkalmazandó módszer mellett a nemzeti kultúra legfontosabb jegyeit, a magatartás- és viselkedésformákat is jól ismerő hazai szakembereket. Természetesen viselkedésbeli változásokra is törekedni kell.

A ma még jellemző, és az ábrán látható „B” viselkedési formából az „A”-ba kell átvezetni az embereket.

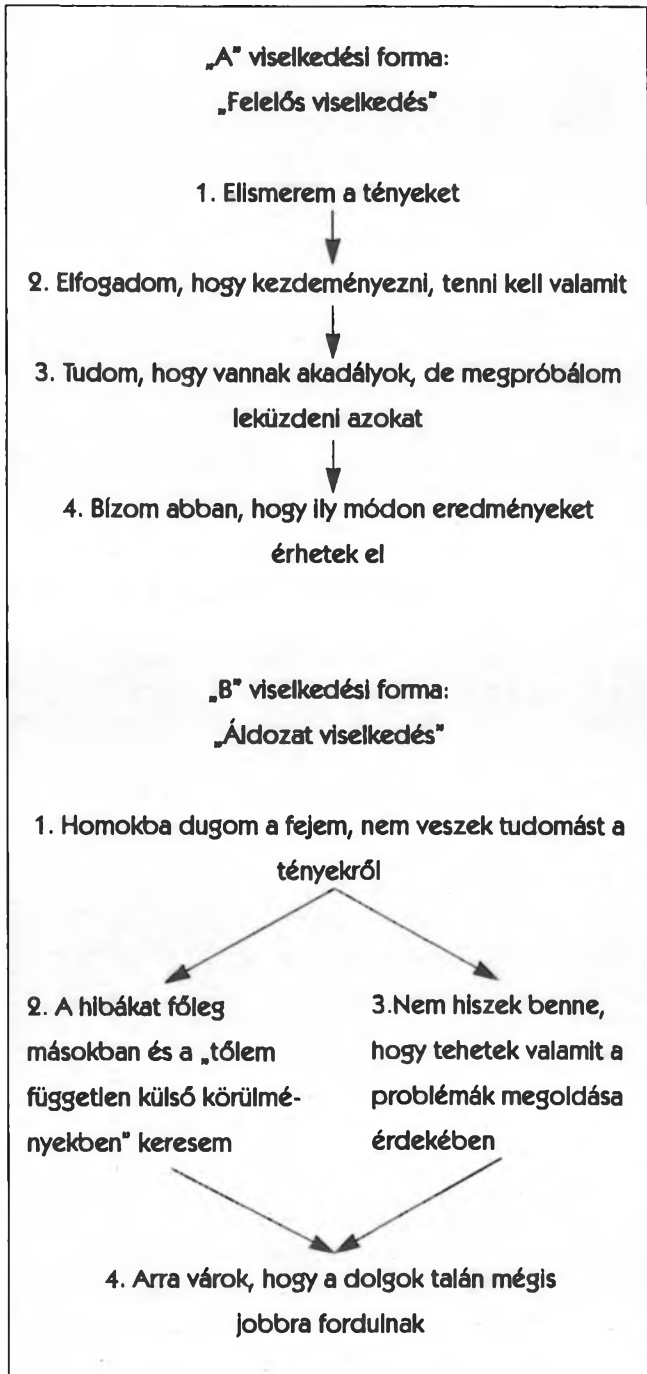
Ehhez pedig először is idő, sok türelem, bizalom, valamint a korábbiakban megtapasztalttól eltérő vezetési módszer és magatartás szükséges. Világosan kell azonban azt is látni, hogy ez sem elegendő, hiszen pl. a vázolt „áldozat viselkedést” csak részben okozták a korábbi vezetési módszerek. Kialakulására éppen úgy hatással voltak a régebbi társadalmi-politikai viszonyok, mint továbbélésükre a maiak. A változások kiváltása tehát nem csupán vállalaton belüli kérdés. Szükség van hozzá a polgári gondolkodást erősítő, a teljesítmény-orientáltságot, a minőséget, a tudást díjazó, a felelősségvállalást és a kezdeményezést bátorító társadalmi-politikai környezetre.

Összefoglalás

A „reengineering” a változtatások megvalósításának drasztikus módszere. A vállalatoknál szükség van drasztikus változtatásokra, ha a kaotikus, gyorsan módosuló körülmények között tartósan versenyképesek akarnak maradni. Ezért a „reengineering” módszer alkalmazása általában indokolt. Sikeressége azonban mindenhol attól függ, hogy azok a célok, amelyekkel bevezetését indokolják, egyeznek-e a vezetés valódi céljaival és hogy az említett szükséges feltételeket megteremti-e a vezetés.

A hazai alkalmazás eredményességét azonban két további körülmény is befolyásolja: a team-munka népszerűtlensége és a dolgozók passzivitása. Mindkettőnek történelmi-társadalmi okai vannak, ezért nem egyik napról a másikra változtathatók meg. Ezekkel a tényekkel az új módszereket bevezetni kívánóknak számolniuk kell. Olyan kompromisszumot kell találniuk, amely mellett a módszer alkalmazásának emberi és pénzügyi költségei megfelelő arányban vannak a bekövetkező teljesítményjavulással.

Gondolni kell azonban arra is, hogy egy sikertelen kísérlet a vállalati morál romlását, az emberek elbi-



zonytalanodását, és – legkellemetlenebb következményként – jó szakemberek eltávozását okozhatja.

Szerzőnk egyetemi tanár,
a közgazdaságtudományok doktora

Irodalom

- Michael Hammer – James Champy: *Reengineering the Corporation*, Harper Business, USA 1993
Geert Hofstede: *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*, Sage, USA 1980

Pénzpótlékok: gazdasági és társadalmi következmények*

Az elmúlt két-három évben pénzpótlékok tömeges kibocsátása ment végbe Oroszországban, ami a ki nem fizetések „elvarrását” és a gazdaság elszámolási rendszerének javítását lenne hivatott szolgálni. Érdekes, hogy a fő kibocsátók nem a virágzó vállalatok és régiók (például Moszkva, Nyizsnyij Novgorod megye), hanem a gazdaságilag rossz helyzetű, csődhez közeledő régiók. A Föderációban az első kötvénykibocsátó a Kemerovói megye volt.

Az elmúlt három évben a megye pénzügyi helyzete katasztrofálisan leromlott és a föderációs költségvetés nettó befizetőjéből a költségvetési támogatások egyik legnagyobb igénybevevőjévé vált. Hasonló folyamatok, még ha kisebb léptékben is, a többi kibocsátó esetében is megfigyelhetők. Az a gyanú merül fel, hogy a ki nem fizetéseknek ez a javasolt gyógymódja veszélyesebb magánál a betegségnél. A gyakorlatban a pénzpótlékok kibocsátásának következményei radikálisan eltérnek a várttól: a pénz aránya csökken a kibocsátók bevételeiben; a ki nem fizetett bérek aránya növekedik; az árak, az önköltség és a haszon jelentős mértékben torzulnak; zárt regionális és ágazati pénzügyi rendszerek alakulnak ki; irracionális keresztfinanszírozási rendszerek jönnek létre; felvirágzik a korrupció; tovább növekszik a barter műveletek jelentősége.

A pénzpótlékok problémája kimondottan poszt-szocialista jelenség. A világ gyakorlatában ez a fogalom hiányzik, rendszerint megkülönböztetnek pénzekeket és kvázipénzeket. Az utóbbiak az orosz gazdaságban is jelen vannak, ide tartoznak a rövid lejáratú állami kincstárjegyek, az állami takarékpénztári kölcsön-

kötvények, a megbízható bankok váltói. A kvázipénzekkel ellentétben a pénzpótlékok a hagyományos értelemben nem működnek pénzként. Pénzpótlék alatt értjük például az olyan váltókat, amelyekre előreláthatóan nem történik pénzbeli kifizetés (lehetetlen vagy nem éri meg), ehhez hasonlók a kölcsönös elszámolást rögzítő értékpapírok vagy megegyezések. A pénzpótlékok legfontosabb tulajdonsága az,

hogy forgalmuk nem piaci: ahelyett, hogy a kibocsátó kifizetné váltóit és más kötelezettségvállalását a hitelezőinek, azt határozza meg, hogy mennyit és milyen áron vesz át a saját termékeiért fizetségként vagy adósságának törlesztése gyanánt. A pénzpótlékok esetén közös az, hogy fizetési eszközként szolgálnak, de nem szolgálnak a megtakarítások eszközeként és nem határozzák meg az árucseré arányait.

Az első pénzpótlékokat, a kincstárkötvényeket (KK) 1994, végén bocsátotta ki tömegesen az Oroszországi Föderáció Pénzügyminisztériuma. 1996-ban a Nemzetközi Valutaalap nyomására a KK kibocsátását megszüntették, de helyette jöttek a botrányossá vált kincstári adófelmentések (KAF) és a kereskedelmi bankok váltóhitelei. Egyidejűleg folyt a helyi és regionális irányító szervek, valamint a nagyvállalatok saját pénzpótlékainak létrehozása. Ezek értékpapírokat nem bocsáthattak ki, választásuk ezért esett a váltókra.¹

A pénzpótlékok állami és regionális kibocsátásának legelterjedtebb sémája az volt, hogy maga az állami vagy municipális vezetés, bocsátott ki váltót, de léteztek bonyolultabb sémák is. Így például a központi kormány, minisztériumok és több regionális adminisztráció használja a kereskedelmi bankok váltóhite-

¹ Ebben a cikkben a „váltó” kifejezés semmiképpen nem a genfi típusú váltót jelöli, amely természetesen értékpapír, hanem inkább váltó formájú „pénzpótlékokról” van szó. (A szerk.)



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

leit. Ennek a sémának több változata létezik: a hitelfelvő állami szerv vagy költségvetési szervezet, de ebben az esetben az első garantálja a banknak a hitel visszatérítését és avalizálja annak váltóhiteleit.

A következő tényezők serkentik az államigazgatási szervek és polgármesteri hivatalok hasonló jellegű sémáinak használatát:

- információs zárttság, ami széles teret biztosít a korrupciónak;
- jóval egyszerűbb a váltók kibocsátása, mint a hagyományos adóspapírok, a kötvények kibocsátása;
- a bankoknak szóló hitelgaranciákat nem illesztik a költségvetés adóssággal kapcsolatos kiadásai közé, azaz ezeket az ügyleteket, a saját váltók kibocsátásával ellentétben, nem kell egyeztetni a hatalom képviselőivel.

A kormányok az egész világon kötvények vagy kincstárjegyek kibocsátásával finanszírozzák a költségvetési hiányt, de sehol sem bocsátanak ki adófelmentéseket. Az ok világos – ezek leszámítolva lesznek elhelyezve, mivel ezek likviditása alacsonyabb, mint a pénzek likviditása, ezért az adófelmentések elhelyezése egyszerűen a költségvetés megfelelő bevételeinek csökkenéséhez vezet.

A leszámítolás a váltók másodlagos piacon történő eladását jelenti. Mivel a váltót nem lehet azonnal pénzre váltani, csak később vagy egyáltalán nem fogják kiegyenlíteni. Ha a váltót költségvetési vállalatok kapják, akkor a leszámítolás veszteségeit azok szenvedik el, azaz a valóságban a finanszírozásuk kisebb lesz. Ilyen módon a diszkont gyakorlatilag újra a költségvetésre hárul. Ha a váltókat kereskedelmi szervezeteknek adják át, akkor ezek felemelik saját termékeik árát, hogy kompenzálják a diszkontot és a kiegészítő többletértékadókat.

Eredetileg azt feltételezték, hogy a váltóforgalom rendszerének bevezetésével lehetővé válik a költségvetés adóbevételeinek maximalizálása a nem fizetők váltóinak bevonásával, de ez a feltevés nem igazolódott be. Az állami irányítószervek nem az adófizetőknek fizetnek váltókkal, hanem azoknak, akik gyakorlatilag nem fizetnek adót, ezért az összes kibocsátott váltó a másodlagos piacra kerül. Ott azokat az adófizetők megvásárolják és így visszakerülnek a költségvetésbe.

A mai Oroszországban a vállalatokat két csoportba lehet sorolni: az adójukat fizető és az adójukat nem fizető vállalatok. Az állam nem meri a második csoport vállalatait bezárni vagy csődeljárás alá helyezni politikai vagy szociális okokból. Ha csökkentenék az adóterheket ezeknél a vállalatoknál, akkor sem fizetnének továbbra sem semmit, mert ezért gyakorlatilag semmilyen felelősséget nem viselnek. Következésképpen az „adóváltók” túlnyomó többségét az első csoportba tartozó vállalatok veszik meg, amelyek a váltók hiá-

nyában pénzzel egyenlítenék ki tartozásukat a költségvetés felé.

A váltósémák alkalmazása az állami irányítási szervezeteknek semmilyen előnyt nem nyújt, de csökkenti az „élő” pénzek arányát a költségvetésben és tág teret nyit a visszaélések előtt. Sőt mi több, ha egyszer a regionális szervek elkezdik a váltók tömeges kibocsátását akkor ezt gyakorlatilag nem lehet leállítani. Mivel a kibocsátás nem vezet a nominális adóbevételek növekedéséhez, az adóbevételekben csökken a pénz aránya, és a költségek finanszírozása érdekében újabb pótlékokat kell kibocsátani, ezzel a váltóknak mintegy „piramisát” hozva létre. Az adóbefizetések növekedésének hiányában valójában az irányítási szervek az új váltók kibocsátása révén burkoltan a korábban kibocsátott váltók fizetendő kamatait fedezik.

Végző soron a váltók kibocsátása a helyi és állami hatalmi szervek számára negatív hatással van. Az „adóváltók” oda vezetnek, hogy a költségek gyorsabban növekednek a bevételeknél, a „befektetői” váltók kiszolgálása többbe kerül mint az állami rövid lejáratú kincstárjegyek nyújtotta kölcsönök, a kereskedelmi banknak váltóhitelei pedig még többbe kerülnek.

A közgazdaságtanban széles körben ismert a magánbefektetések kiszorításának elmélete, amikor a kormány kölcsönfelvételeinek növekedése a kamatláb emelkedéséhez vezet, aminek következtében a magán- és állami szektor befektetéseinek viszonya az utóbbi javára módosul. Oroszországban az adott folyamat még tovább ment: nemcsak a befektetői tartalékok nagy része irányul a költségvetés hiányának fedezésére, hanem a folyó műveletek finanszírozását biztosító eszközök jelentős része is.

A vállalatok váltóival a helyzet bonyolultabb. Az alapvető séma a következő: a vállalat váltókat bocsát ki, amelyekkel névértéken elszámol szállítóival vagy hitelezőivel, azok diszkontálva eladják és ugyancsak elszámolnak a saját hitelezőkkel, és így tovább. Egy adott pillanatban a váltó ahhoz a vállalathoz kerül amely a kibocsátó termékét kívánja megvenni, a kiegyenlítés érdekében felmutatja, de pénz helyett a kibocsátó termékét kapja *szereződött áron*, vagy leírja az adósságát.

A természetes monopóliumok és hatalmi szervek váltóinak forgalmát rendszerint belső utasítások szabályozzák, amelyek mindig ellentétesek a törvényeknek ha nem is betűjével, de szellemével mindenképpen. Gyakran figyelmen kívül hagyják azt a tényt, hogy a váltó feltétel nélküli adóskövetelés, ehelyett azt hangoztatják, hogy csak az elszámolás eszköze, és eszük ágában sincs pénzzel kiegyenlíteni a váltókat. Az utasításokban megemlítik, hogy a kibocsátótól elfogadják a váltót annak fejében, hogy az a vállalatok és szervezetek meghatározott körével szemben fennálló tartozását kiegyenlíti, s néha lehetséges, hogy a kibo-

csátótól a váltó fejében elfogadják annak termékét szerződött áron.

Úgy tűnhet, hogy a váltók első birtokosai veszteségeket szenvednek, mivel névértéken veszik át azt és diszkontálva adják tovább. Gyakran azonban ez nem így van, mert eleve magasabb árat számolnak a saját termékükért, hogy a szükséges összeget „élő” pénzben megkapják. Ilyen módon a bankhitel kamataiban megtakarítás keletkezik; a bankhitelt azért kellett volna felvenni, hogy pénzzel el lehessen számolni, ugyanakkor a tranzakciós árak is magasak: a magasabb árak adói, ügynöki jutalék és a váltóspekulánsok haszna.

Az a vállalat, amely egyszer pénzpótlékokat kezdett alkalmazni elszámolásaiban, többé már nem tud megválni tőlük. Mivel a haszon és az önköltség mutatói komolyan torzulnak, az áruk „élő” pénzen, valós árakon történő eladása könyv szerinti hiányhoz vagy éppen fordítva, fiktív haszonhoz vezet.

A pénzpótlékok és a kölcsönös elszámolások használata miatt az árstruktúrában bekövetkező mély torzulások létezését az itt közölt táblázat adatai is alátámasztják. 1993–1994-ben az üzemanyagipar kivételével minden alapvető ágazatban az áremelkedés folyamatosan felülmúlta a fogyasztói árak indexét (FÁI), a valós árak növekedési rátájának a legpontosabb mutatóját; azoknak az áruknak az áráról van szó, amelyekért kizárólag teljes értékű pénzekkel fizetnek. Az ágazati árak indexeinek az utóbbi években magasabb értékű pénzpótlók vagy kölcsönös elszámolások nagyobb fajsúlyáról tanúskodnak, hiszen a hasonló ügyletekben a termék árát emelni szokták.

nem képes hatékony árakat kialakítani, mivel nem elégé képzett, a birtokában levő információ pedig jobbra torz, többek között azért, mert vállalata pénzpótlékokat használ.

A nemfizetések válsága, amelyet fokoz a pénzpótlékok ellenőrizetlen kibocsátása, természetesen oda vezet, hogy a hitelezőket is differenciálni kell. Az első helyekre a vállalatok valós tulajdonosai, a topmenedzserek és a kritikus szállítók – köztük egyes bankok is – kerülnek. A hitelezők azon kategóriájába, amelyeknek nem kötelező időben és a teljes összeget pénzzel fizetni, sorolható a költségvetés, a költségvetésen kívüli alapok, a legtöbb szállító és a munkáskollektívák nagyobb része. Sőt mi több, a monopolista vállalatok vezetői maguk is elismerik, hogy a hitelezők második kategóriájának az adósságokat „szükség szerint” fizetik, azaz csupán végszükség esetén, amikor a nemfizetések lehetséges költségei a „kérdés áránál” magasabbak lehetnek.

A topmenedzserek mindegyik vásárló számára egyenlően hozzák meg az árdöntést, gyakran gazdaságon kívüli szempontok alapján. Gyakorlatilag teljesen visszaállt a szocializmusban ismert rendszer, amelyet az „igazgatók barátsága” néven ismerünk. A fejlett országokban a hasonló tevékenységet kereskedelmi vesztegetésként ismerik.

Ilyen módon a nemfizetések és a pénzpótlékok használata nemcsak a gazdagság újraelosztásának legegyszerűbb módszere, hanem a vállalatok és a lakosság ellenőrzésének gazdaságon kívüli erőteljes mozgatója is.

Még néhány évvel ezelőtt úgy tűnt, hogy a regionális hatalmi szervek gazdasági funkciói – közvetlen vállalatirányítás, az árak és tarifák megállapítása, beavatkozás a káderpolitika és az áruk áramlásának irányítása – egyszer s mindenkorra megszűnnek. Ézzel együtt a korrupció számos okának is el kellett volna tűnnie. A valóságban a kép ezzel ellentétes. Következésképp az állam és a regionális központok beavatkozási mechanizmusai a jelentős változások után nemhogy nem gyöngültek, hanem még erősebbek lettek.

A pénzpótlékok születése és működése a mai oroszországi gazdaságban nem annyira a piaci átalakulások jele, mint a régi rendszer maradványa.

Ezt objektív és szubjektív okok idézték elő, a legfontosabb ezek közül a regionális intézményi reformok lemaradása a központi politikai reformoktól és a pénzhiteli és pénzügyi területeken végbement változásoktól.

A forgalmi szféra állapota arról tanúskodik, hogy az országban az államkapitalizmus rendszerének körülbelül az a formája kezd kialakulni, amelyet V. I. Lenin hatalmas lépésnek tartott a szocializmushoz vezető úton.

A termelői árak indexei
(decemberi érték az előző december többszöröseként)

	1993	1994	1995	1996	1996/1992
Az egész ipar	10,0	3,3	2,8	1,3	120,1
Villamosipar	13,6	3,3	3,0	1,4	188,4
Üzemanyagipar	7,3	3,0	2,9	1,4	88,9
Nehézipar	11,9	3,4	2,9	1,2	140,7
Fogyasztói árindex	9,4	3,2	2,3	1,2	83,4
A teherszállítások tarifái (éves átlag)	18,5	7,6	3,2	1,2	539,9
Árindex az építőiparban (éves átlag)	11,6	5,3	2,7	1,4	232,4

Forrás: Oroszország Állami Statisztikai Bizottsága

Az árdiszkrimináció (mindegyik vásárlótól más árat kérnek) analógiájára a váltósémák a monopóliumok számára lehetővé teszik a fizetési diszkriminációt, amikor meghatározzák a váltók elfogadásának sorrendjét. Elvileg feltételezhető, hogy a monopolisták a fizetési diszkriminációt saját hasznuk maximalizálása végett valószínűsítik meg, a gyakorlatban azonban ez a feltevés nem támasztható alá. Az ilyen vállalatok menedzsmentje

A történelem kedvelőinek az emlékezetébe kell idézni, hogy Oroszország gazdasági és politikai életében a mély változások (hadikommunizmus, NEP, a Szovjetunió szétesése) a forgalmi szféra válságának közvetlen reakciójaként keletkeztek. Teljességgel elképzelhető, hogy ilyen fenyegetés ma is fennáll. Ha a gazdaságban a helyzet nem mozdul el a liberális fejlődés irányába, akkor két forgatókönyv a legvalószínűbb: az első szerint az

egy régiók keretein belül államkapitalizmus alakul ki, a második szerint oligarchikus államkapitalizmus keletkezik, amelynek alapvető szubjektumai a központi államapparátussal összenőtt legnagyobb pénzügyi-ipari csoportok. Mindkét esetben lehetetlenné válik a képzett munkaerőt alkalmazó teljes értékű magánvállalatok működése, tehát lehetetlenné válik az igazi középosztály kialakulása.

Egy utódállam gondjai és tervei: Kazahsztán

Növekedés és csökkenés

Az utóbbi években a köztársaságban a GDP bizonyos mértékű növekedése figyelhető meg, amellyel a GDP szerkezetének gyors változása jár együtt. A termelő szektorok (ipar, építés, mezőgazdaság, szállítás és telekommunikáció) aránya csökken, a nem termelő szektor aránya viszont jelentősen növekedik.

Csökkenek a termelési mutatók a gépiparban (egy-egyeddel) és a villamos iparban (17,9%-kal) annak következtében, hogy a vállalatoknak nem volt elegendő saját forgóeszközük nyersanyagok, alkatrészek és üzemanyag beszerzéséhez. 1997 első negyedévében a forgácsológépek, trolibuszok, traktorpótkocsik, videomagnók és órák gyártása teljesen leállt.

Az építőipari termelés 23,9%-kal visszaesett. Az orosznyelvű népesség tömeges migrációjával összefüggésben erre csökkent a kereslet és olyan helyzet állt elő, amikor is az építkezések gazdaságtalanná váltak, mivel jóval olcsóbban lehetett vásárolni lakásokat azoktól, akik elhagyták Kazahsztán Köztársaságát.

A széniparban a kőszénbányászat visszaesett a felhasználók fizetéképtelensége miatt.

A gáziparban 1997. január-március hónapjaiban a termelés mértéke 8,1%-kal csökkent. Ezzel együtt a természetes földgáz kitermelése 18,8%-kal (ezen belül a kőolajjal együtt kitermelt gázé 75,3%-kal) nőtt. A gázkonduktum kitermelésének 16,7%-os csökkenése 1997. január-március hónapjaiban azért következett be, mert az orenburgi gázfeldolgozó üzem csak korlátozott mértékben vett át gázt.

A mezőgazdaságban is folytatódik a termelés csökkenése. Az 1997. január-májusi időszakban a mezőgazdasági össztermelés folyó áron 44,1 milliárd tengét tett ki, ami az 1996. év hasonló időszakának 91%-a. A megművelt területek és a termelékenység csökkenése, a mezők szennyezettsége összefüggésben van a mezőgazdasági tech-

nológia helyzetének széleskörű romlásával, a vegyszerek, üzemanyagok és kenőanyagok, valamint a mezőgazdasági gépek deficitjével, illetve a német, ukrán, orosz nemzetiségűeknek a faluról történő eláramlásával. Figyelembe véve az elmúlt három esztendő termelékenységi mutatóit, megállapítható, hogy Kazahsztán nem tudja megtermelni a szükségleteit kielégítő gabonamennyiséget. Ez a probléma az elmúlt évek állami tartalékainak felhasználásával, az állattenyésztés költségeinek csökkentésével (a baromfi- és sertésletelek bezárásával), és a lakossági kenyérfogyasztás visszafogása révén oldható meg. Ez az egyik oka annak, hogy nem szállítottak a korábban megkötött külkereskedelmi szerződéseknek megfelelő mennyiségű gabonát, illetve az élelmezési rendeltetésű gabonafajták exportja 22%-kal, az étkezési búzaliszt exportja pedig 18%-kal tovább csökkent 1997 első negyedévében az előző év hasonló időszakához képest.

Az állatállomány és a hozamok csökkenése miatt csökkent a hús és a tej termelése. A gabonatermés 1996-ban csupán 116 millió tonna volt, ami csak a köztársaság 1961-65-ös öt éves időszakának legrosszabb terméseredményeivel hasonlítható össze.

Fejlesztés és export

1997. január-május időszakában a gazdaság és a szociális szféra fejlesztésére a legfrissebb adatok szerint 24 milliárd tengét fektettek be (ez az 1996. év hasonló időszak befektetéseinél 20%-kal kevesebb). A lakásépítés 50%-kal csökkent 1995-höz képest. Továbbra is komoly problémát jelent az adók és az illetékek alacsony mérvű behajtása. A lakosságnak ki nem fizetett fizetések, nyugdíjak és ösztöndíjak 1997 közepére 1 milliárd dollárnál nagyobb összeget tettek ki, ami felülmúlta az országban forgalomban levő készpénztömeget. Az 1996. év hasonló időszakával összevetve 1997. január-május hónapjaiban a FÁK országaiba irányuló export aránya 51%-ról

44%-ra csökkent, elsősorban a vasöntvények Oroszországba történő szállításának leállása miatt. A távolabbi külföldi országokba elsősorban nehézipari termékeket exportálnak (az adott termék teljes exportjának 91%-a) valamint ásványi anyagokat (47%), textilipari alapanyagokat és termékeket (83%), nyersbőrt (88%).

Oroszország árucserforgalmában Kazahsztán a harmadik helyet foglalja el Ukrajna és Belorusszia után. Kazahsztán külkereskedelmi forgalma Oroszországgal 1997. január-április hónapjaiban 1154,3 millió US dollárt tett ki, amelyben az export 642,4 millió US dollár volt, az import pedig 511,9 millió US dollár. Kazahsztán számára a szaldó pozitív, mértéke 130,5 millió US dollár. A végbe ment változások ellenére Kazahsztán gazdasága továbbra is jelentős mértékben az orosz piac felé orientálódik.

Külföldi befektetések

A külföldről származó befektetések aránya 19%. A befektetések összességében a legnagyobb súllyal (27%) a kőolajbányászat szerepel, utána következik a színesfémkohászat 7,1%-kal, a közlekedés és szállítás 7,5%-kal, az építőanyag-ipar 4,9%-kal; a szociális szférában 6 milliárd tenge tőkebefektetés történt, ami 25%-nak felel meg.

Növekedett a külföldi befektetések mértéke; csupán az elmúlt három esztendő alatt a befektetések összértéke felülmúlta az 5 milliárd dollárt. A külföldi befektetések célpontjai a kőolaj- és gázipar, bányászat, villamosenergia-ipar, telekommunikáció, közlekedés és szállítás valamint Kazahsztán katonai-ipari komplexuma.

Az 1997. év eleji állapotnak megfelelően Kazahsztán külföldi adóssága 3,6 milliárd US dollár. Az arany- és valutatartalékok az 1995-ös szinten maradtak és 1,3 milliárd US dollárt tesznek ki. Az ország nemzeti pénzgye sége (a tenge) az 1996. év folyamán az US dollárhoz viszonyítva 13%-kal értékelődött le.

A Világbank szakértőinek véleménye szerint a bizonyult gazdasági helyzet ellenére Kazahsztán a makrogazdasági mutatók stabilizálása és a piacgazdaság strukturális átépítése terén sok tekintetben megelőzi a többi közép-ázsiai országot. Kapcsolatai az adományozó országokkal egészében sikeresen alakulnak. Kazahsztán Oroszország és Ukrajna után a FÁK gazdasági segélyben részesülő vezető három országa közé került (az 1997. év elejének megfelelő állapot idején körülbelül 2 milliárd dollárról van szó). Különböző hitelkereteket nyitottak: USA, Japán, NSZK, Oman, Franciaország, Nagy-Britannia, Ausztria, Kína, India, Pakisztán. A garanciaképesség növelése érdekében valuta- és gyémánttartalékokat képeztek, gyarapszik az ország aranytartaléka.

Mára a köztársaságban eladták a kisebb, privatizálásra szánt objektumok körülbelül kétharmadát, valamint az agráripari komplexumhoz tartozó vállalatok 93%-át. A tömeges privatizáció programja teljesen befe-

jeződött. A privatizációs befektetői kuponokért több mint 1700 vállalat részvényeit adták el. 1996-ban Kazahsztán kormánya előkészítette a privatizáció második szakaszának hároméves időszakra kalkulált tervét.

Vonzero

A kazahsztáni vezetés a távolabbi, az iparilag fejlett külföldi országokkal történő intenzív gazdasági kapcsolat-építés révén igyekszik megtalálni a kiutat a válságból. Az igen gazdag természeti kincsek és a potenciális felvevőpiac révén Kazahsztán elég vonzó a fejlett országok számára. A külföldi és a helyi vállalkozók sietnek kihasználni a pillanatnyi konjunktúrát a mielőbbi meggazdagodásuk érdekében. 1995 óta egyre több kazahsztáni nagyvállalatot, különösen a nyersanyagok és az üzemanyaggyártás, valamint az energetika komplexumához tartozó nagyvállalatokat adják át külföldi társaságok megbízások irányítása alá. Hivatalos adatok szerint 1997 elején a köztársaságban 2500 vegyes vállalat működik, 800 vállalatban külföldi befektetők vesznek részt. A legtöbb vegyes vállalat Törökország (120), Kína (69), Németország (59), USA (53), Oroszország (körülbelül 20) stb. részvételével jött létre. A kazahsztáni fél rendszerint nem megy elébe az oroszországi érdekeknek a privatizáció kérdésében és előnyben részesíti a külföldi társaságokat, amelyek deklarálják készségüket arra, hogy keményvalutában fizessenek.

Kapcsolatok

Kazahsztán 124 országgal tart fenn kereskedelmi kapcsolatokat. A kereskedelmi forgalom az 1996. év folyamán 20%-kal nőtt és elérte a 10 milliárd US dollárt. Az export 15%-kal nőtt. A külkereskedelmi mérleg pozitív szaldója 1,3 milliárd US dollárt. A FÁK-országokra esik a kereskedelmi forgalom 62%-a (ebből 49% Oroszországra), a távolabbi külföldi országokra pedig 38% (25% az európai országokra, 13% az ázsiai országokra).

Kazahsztánban megszüntették a 40%-os importtarifát, komplex intézkedéseket hajtanak végre a Nemzetközi Kereskedelmi Szervezetbe való belépés érdekében.

Alapvető kereskedelmi partnerek: FÁK országok, Németország, Hollandia, Kína, Törökország, Ausztria. Az utóbbi időben jelentősen megnőtt Dél-Korea és Olaszország részesedése.

Határozott reményeket fűznek a Kazahsztán, Oroszország, Kirgízia és Belorusszia között létesítendő vámszövetség beindulásához, valamint a LUKoil, Rosznyefty, Transznyefty (Oroszország), „Mobil Oil” és „Shevron” (USA), „Agip” (Olaszország) és „British gas” (Nagy-Britannia) társaságok részvételével létesítendő Kaspi csövezeték-konzorcium tervének megvalósításához.

NEHÉZ MEGLENNI NÉLKÜLE



hyppnes

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

További információért forduljon az újságáruhoz vagy a postaládájához.



Magyarország legkedveltebb napilapja

Egy kiállítás képei

Beszámoló a moszkvai Magyar Nemzeti Kiállításról

Az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium támogatásával és a Hungexpo szervezésében kezdődött meg ez év elején a magyar cégek toborzása a március 17-20. között Moszkvában - 1990 óta most második alkalommal - megrendezett Magyar Nemzeti Kiállításra. A hazai vállalkozások rendkívül nagy érdeklődéssel fogadták a kiállítási lehetőséget. Összesen 97 cég jelentkezett a közel 1200 négyzetméteres magyar pavilonba. Legjelentősebben a hazai élelmiszer- és élelmiszer-gépipar, a gyógyszeripar, valamint a konfekció-, a kozmetikai és a háztartási vegyipar képviseltette magát az eseményen.

Az adatgyűjtés módszere

A kiállítók marketingkommunikációs eszköztárának felmérése on-spot analízis módszerével történt, és a vizsgálat az összes kiállítóra kiterjedt. A kiállításon résztvevő cégek illetve intézmények 63 standon jelentek meg. A standokon alkalmazott prezentációs technikák vizsgálata során figyelemmel voltunk a közösen, egy standon megjelenő cégekre is. Egyedi kiállítói megjelenésnek tekintettük, amennyiben a stand előtt elhaladó látogató számára önálló cégfelirattal, illetve a közös arcultattól elkülönülő egyedi cégjelzéses pulttal, asztallal, egyéb kiállítási bútorral, vagy kiállítói személyzettel jelent meg a kiállító.

Az adatgyűjtés eredményeként összeállított táblázatból látható, hogy a vizsgált prezentációs technikák számának összege nagyobb, mint a kiállító cégek száma, mivel számos cég több bemutatkozási módszert is alkalmazott.

Prezentációs eszközök

A moszkvai Magyar Nemzeti Kiállításon is tapasztalható volt, hogy a kiállítási standon a kizárólag tablóval történő megjelenés már a múlté (13%). A cégek többsége a tablókat inkább háttérdíszítésként használta. Eltérően a nemzetközi vásárokon napjainkban tapasztaltakkal, a magyar kiállításon sajnálatos módon

az újszerű és csúcstechnológiát képviselő kiállítási technikák - mint a televíziós (10%) és a számítógépes (6%) bemutatók - szerepe még mindig nem jelentős. A videotechnikai és számítástechnikai bemutatók együttesen is csekély részaránya (összesen 16%) jelzi, hogy a hazai cégek külföldi kiállításain a kilencvenes évek végére még mindig nem kapott elsődleges fontosságot a korszerű technika felhasználása a prezentációban.

A kiállítás árubemutató jellegéből fakad, hogy a cégek rendkívül nagy arányban (86%) állítottak ki termékcollekciójukból mintadarabokat. Jellemzően zárt, üveges vitrinben helyezték el az árucikkeket (67%). A közvetlen értékesítést segítette, hogy a kiállító cégek mindegyike valamilyen típusú papíralapú kommunikációs eszközt használt. A színes prospektusok és az egyoldalas szórólapok - illetve terméklisták - együttes alkalmazása dominált (54%). A FÁK-piacok iránti intenzív érdeklődést bizonyítja, hogy a cégek fele már orosz nyelvű - vagy az orosz is tartalmazó, négy nyelvű - reprezentatív megjelenésű színes kiadvánnyal is jelentkezett. A legegyszerűbb kivitelű, fénymásolt, egyoldalas orosz nyelvű információs anyagokkal, szórólappal vagy terméklistával már csak a kiállítók harmada (33%) próbálkozott.

A kiállítás elsősorban a közvetlen üzletkötésre, és a már meglévő kapcsolatok megerősítésére, újraértékelésére teremtett kiváló alkalmat. Ezért a résztvevő hazai cégek szinte mindegyike (94%) elengedhetetlennek ítélte egy tárgyaló kialakítását. Figyelmet érdemel, hogy a kiállítási standok háromnegyedénél (76%) recepciós pult is működött, állandóvá téve ezzel a kiállító és a látogató közötti kapcsolatfelvételi lehetőséget. A Magyar Nemzeti Kiállításon külön helyszínt építettek a látogatók megvendégelésére, ahol az érdeklődők megismerkedhettek a hazai élelmiszeripar hagyományos és új ízeivel. A cégek 13%-a mutatkozott be az ital- és ételkóstoltatáson, ezzel is segítve a kapcsolatteremtést és közvetlenebbé téve a társalgást.

A kiállítás idegenforgalmi tájékoztatásul is szolgált, a bejáratnál Magyarországot népszerűsítő országértékép, recepciós pult és többféle turisztikai információs anyag fogadta a látogatókat. A hazánkat bemutató filmeket sugárzó 4x4-es videofal, valamint az

érdeklődőket váró gasztronómiai és zenei programok igazi közönségsikert hoztak. Marketing szempontból szerencsésebb lett volna, ha nemcsak térképi megjelenítést és nemzeti színhatást, hanem a külföldi résztvevő számára ismertebb, ugyanakkor nem sematikus magyar jelképrendszert és országunk egyedisé-

úti szerelvények -, az élelmiszeripari termékek - azon belül is a húsok és húskészítmények, zöldség- és gyümölcsfélék, konzervek, befőttek és savanyúságok, tésztafélék, ételízesítők, édességek, üdítőitalok és gyümölcslevek, borok és pezsgőfélék -, a vegyipari és gyógyszeripari termékek, valamint a ruházati cikkek forgalmazói.

A moszkvai Magyar Nemzeti Kiállítás prezentációs technikáinak felmérése	alkalmazó standok száma	alkalmazó standok aránya
A kiállításon vizsgált standok száma	63	-
Prezentáció kizárólag tablóval	8	13%
Fali tablón kívül más standprezentációk:		
1. Televíziós megjelenítés:	6	10%
- hagyományos televíziós készülék	5	
- nagyméretű videófal	1	
2. Számítástechnikai alkalmazások:	4	6%
- számítógépes képek megjelenítése, slide-show	2	
- számítógépes adatbázis és regisztráció	1	
- számítógépes célszoftver (orvosdiagnosztika)	1	
3. Termékminta bemutató:	54	86%
- termékminták zárt, üveges vitrinben	42	67%
- termékminták nyitott elhelyezése	12	19%
4. Papíralapú megjelenés:	63	100%
- csak színes prospektus	8	13%
- csak szórólap vagy terméklista	21	33%
- színes prospektus és szórólap együtt	34	54%
5. Egyéb eszközök:		
- tárgyaló	59	94%
- információs pult	48	76%
- kóstoló a látogatók számára	8	13%
- reklámtoll osztogatása	8	13%
- reklámtáska osztogatása	7	11%
- reklámkulcstartó osztogatása	4	6%
- reklámöngyújtó osztogatása	3	5%
- fényreklám	3	5%
- zászló	3	5%
- reklám-névjegyartó	2	3%
- reklámsapka	2	3%
- makett	1	2%

Ígértes piacot jelent Oroszország és a többi FÁK-ország az élelmiszeripari gépek, az élelmiszer-feldolgozó berendezések és a csomagolótechnika hazai gyártói számára. A sütőipari berendezések, az üdítőital- és ásványvíz-palackozás, az élelmiszeripari csomagolóanyagok iránti érdeklődés is igazolta, hogy hosszú távú lehetőségek kínálkoznak a jelenlegi oroszországi élelmiszeripari beruházások és technológiai fejlesztések területén. Az orosz gazdaság - a szeszestital gyártáshoz hasonlóan - az import kiváltására és saját gyártásra törekszik ezeken a területeken.

A magyar építőipari termékek és segédanyagok iránti kitüntetett figyelmet az is indokolja, hogy Oroszországban idéntől törvény rendelkezik az építőipari javító és felújító munkák során alkalmazandó energiatakarékos technológiák és anyagok kötelező használatáról. Ez komoly üzleti lehetőségeket jelenthet az építőipari szigetelőanyagok, a nyí-

gét tükröző kísérőrendezvényeket is felvonultatott volna a Magyar Nemzeti Kiállítás.

Gazdasági lehetőségek a FÁK-piacokon

A kiállítás viszonylag kis látogatottsága ellenére a magyar cégek egy része elégedetten nyilatkozott a tárgyalások eredményességéről. Különösen azon ágazatokat képviselő cégek könyvelhettek el sikereket, amelyek hagyományosan meghatározóak az orosz-magyar gazdasági kapcsolatokban. Ezek a járműipar - buszok és vas-

lás-záró rendszerek, a hidegburkolatok, csempék és padlólapok hazai gyártói számára.

A nyomdaipari termékek értékesítése szempontjából Oroszország egyre növekvő piacot jelent. A FÁK-államokban ugyanis nem rendelkeznek olyan fejlett technológiával, amellyel reprezentatív prospektusok, könyvek, dossziék és egyéb papíralapú kiadványok készíthetők. A jelenleg erre a piacra szállító finn, svéd és holland cégek gyártási minőségével azonos gyártási színvonalat ajánló hazai nyomdák és grafikai stúdiók jóval kedvezőbb áron kínálhatják szolgáltatásait.

Orosz részről egyre nagyobb érdeklődés tapasztalható a magyarországi közös vállalatok létrehozása iránt is. Az orosz cégek ugyanis már most felismerték, hogy a közelgő magyar EU-tagságból fakadóan számukra új távlatok nyílhatnak a gazdasági együttműködésben.

A kiállítás tapasztalatai

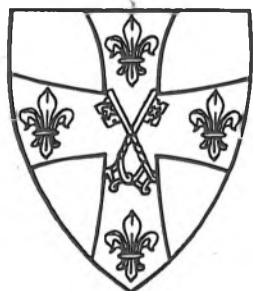
A kiállítás egyik tapasztalata, hogy a hasonló profilú cégek egymás melletti elhelyezésével nagymértékben erősíthetik egymás tárgyalási lehetőségeit. Az egy gazdasági ágazatba sorolható kiállítók koncentrált jelenléte vonzóbb a vásárt látogató üzletember számára, hiszen szinte egy helyen találkozhat potenciális tárgyalopartnereivel.

A kiállítók többsége egyetértett abban, hogy a FÁK-piacokon történő hatékony értékesítés érdekében feltétlenül szükséges oroszországi telephelyű cégképviselő megbízása, aki segít az üzleti kapcsolatfelvételben, az üzleti megbeszélések előkészítésében és az áruszállítás szervezésében. A hazai vállalkozók szerint a konkrét tárgyalások időszakában rendkívül fontossá válik a személyes jelenlét, ugyanis a konkrét üzleti megbeszéléseken az orosz fél kizárólag a cég vezetőjét illetve megbízott külkereskedőjét tekinti tárgyalóképes partnernek.

A látottak alapján nem tűnik elégségesnek a FÁK-piacokon Magyarország egyedüli kiállítási megjelenése. Sokkal nagyobb üzleti sikerrel kecsegtet olyan speciális kiállítás szervezése, amelynek keretében a magyar cégek cseh és lengyel vállalkozókkal közösen mutatkoznának be. Az ilyen típusú rendezvény előnye, hogy a résztvevő cégek nagyobb választékban, egymás kínálatát kiegészítve ajánlhatják termékeiket illetve szolgáltatásaikat. A három állam földrajzi elhelyezkedése miatt ugyanis az egyes országok kiállítói szakosodhatnak, más-más domináns iparággal képviselhetik magukat. Ezzel nemcsak a kiállítási költségek csökkenthetők, hanem hatékonyabbá tehető a marketingmunka is. A magyar cégek nemcsak orosz partnerekkel, hanem a másik két kiállító ország vállalkozásaival is üzletelhetnek. A cseh-lengyel-magyar közös kiállítást nem célszerű nemzeti bemutatókra szabdalni. Sokkal nagyobb előnnyel járna három tematikus szakkiallítás egyidejű rendezése. Ennek keretében a mezőgazdasághoz és élelmiszeriparhoz, a fém- és gépiparhoz, illetve a vegyi- és műanyagiparhoz kapcsolódó kiállítási szekciók szerint lehet szervezni a rendezvényt.

Szerzőnk a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ Marketing Osztályának vezetője

EGY KÉPZÉS, KÉT DIPLOMA



A JANUS PANNONIUS TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KARA

ismét felvételt hirdet
három éves, nappali tagozatos

ANGOL NYELVŰ KÖZGAZDÁSZ ALAPKÉPZÉS PROGRAMJÁRA,

amely a MIDDLESEX UNIVERSITY, LONDON és a JANUS PANNONIUS TUDOMÁNYEGYETEM akkreditált programja.

SPECIALIZÁCIÓS LEHETŐSÉGEK: marketing • pénzügy • információs rendszerek • különböző menedzsment szakirányok

JELENTKEZÉSI HATÁRIDŐ: 1998. JÚLIUS 31.

ÉRDEKLŐDNI LEHET:

Janus Pannonius Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Angol Nyelvű Közgazdász Alapképzés Program

7622 Pécs, Rákóczi út 80.
Tel./Fax: (72) 214 064 e-mail: jade@ktk.jpte.hu
<http://www.ktk.jpte.hu/BABA>

A márkaérték mérése

Az 1985 óta lezajlott vállalatfelvásárlási és fúziós hullám mögött egyre jobban kirajzolódott egy új piaci értékrend: annak felismerése, hogy a jelenlegi gazdasági környezetben a legtöbb vállalat elsőrendű tőkéje a márkanév. A „márkanév örület”-nek titulált jelenlétre a felvásárolt vállalatokért kifizetett irreálisan magas összegek hívták fel a piaci elemzők figyelmét: „...A svájci élelmiszeripari óriás, a Nestlé például a brit Rowtree-ért 4,5 milliárd dollárt fizetett, ami a cég könyv szerinti értékének éppen az ötszöröse volt (ez a cég gyártotta a minőségi csokoládénak számító Kit-Katet); ... a Philip Morris nem sajnált kiadni 12,9 milliárd dollárt (a könyv szerinti érték négyszeresét) az amerikai piacon jól csengő Kraftért (sajt)... Az irdatlan összegeket persze nem a különleges minőségért, nem is az utánózhatatlan ízékért, a technológiáért vagy a nem különösebben értékes gyárépületekért és irodákért fizették, hanem a márkanévért...”

Napjainkig számos példát lehetne hozni, ahol a hasonló tranzakciók mögötti hatalmas összegek jogossága semelyik esetben sem mutatható ki a vállalati vagyomméregből.

Lássunk azonban néhány nyugtalanító érvet is a márkák mindenhatóságával szemben. A kilencvenes évek recessziója a fejlett ipari országok fogyasztóinak pénztárcáját is soványabbra szabta. Ez megadta a kellő motivációt ahhoz, hogy a vásárlók inkább olyan termékeket keressenek, amelyek nem rendelkeznek ugyan világszerte ismert márkanévvel, viszont hasonlóak és olcsóbbak... A technikai fejlődés lehetővé tette, hogy a név nélküli termékek minősége túllépjen a bővísiosztályon, s olyannyira megközelítse a világmárkákét, hogy a fogyasztókban elfojtsa a márkahűséget a megtakarítás lehetősége és vágya. A világcégek

világmárkái a recessziós kilencvenes években már korántsem olyan sértetlenek, mint voltak a nyolcvanas évek gazdasági fellendülésének idején. Szakértők szerint azonban csak az aranykornak van – egyelőre – vége. A nagy nevek patinája ugyanis még ma is hatalmas tőkét jelent... 1993-ban az USA-ban a 22 legnagyobb termékcsoport közül 19-ben még mindig ugyanaz a márkanév a piacvezető, amelyik 1925-ben (!) – mint például az Ivory szappan, a Kellogg's reggeli gabonapehely vagy a Kodak film.¹

Minden új piaci környezet magával hozza a piaci alkalmazkodáshoz szükséges új elméleti és módszertani alapokat. A fogyasztói preferenciák és a márkanevek a korábbi gyakorlatnál elvontabb kutatási problémája veti fel a 90-es évek talán egyik legérdekesebb és legkorszakalkotóbb marketingmenedzsment megközelítését, a márkaérték-menedzsment témakörét.

Jelen dolgozat fókuszában a márkaérték-menedzsment elméleti alapjainak gyakorlati hasznosíthatósága áll egy hazai piaci esettanulmány kidolgozásán és bemutatásán keresztül. A tanulmány által felhasznált elméleti keret elsősorban David Aaker, a kaliforniai Berkeley Egyetem marketing professzorának márkastratégiai tézisein alapul.² A dolgozat elemzésének középpontjában pedig a márkák értékének fogyasztói oldalról történő mérése áll,³ amelyet a magyarországi fényforráspi-



Az irdatlan összegeket nem a különleges minőségért, nem is az utánózhatatlan ízékért, a technológiáért fizették, hanem a márkanévért...



1993-ban az USA-ban a 22 legnagyobb termékcsoport közül 19-ben még mindig ugyanaz a márkanév a piacvezető, amelyik 1925-ben.



¹Világmárkák recessziója: Népforduló, HVG 1993. szeptember 11., 55-61. old.

²Aaker idevágó két szakkönyve: Aaker D. A. (1996) *Building Strong Brands*, The Free Press NY; Aaker D. A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, The Free Press NY.

³A márkaérték fogyasztói oldalról történő mérése – szemben a finánciális szemléletű értékeléssel – lehetőséget biztosít a stratégiai elemzésre és a marketing-mix kialakításának tervezésére.

ac három vezető márkájának példáján fogok bemutatni. (A közel 100 oldalas, a BKE V. évfolyamos hallgatója által 1997-ben készített szakdolgozatnak – terjedelmi okokból – csak az elméleti alapjait és következtetéseit mutatjuk be. – A szerk.)

A márkaérték-menedzsment helye a marketingben

Az utóbbi évtizedben a vállalati vezetők másképp közelítik meg az üzleti stratégia kérdését. Amíg a növekedésben lévő piacokon a vállalati stratégiák a kapacitásbővítés hatékony kihasználásán alapultak, addig a 90-es évekre a fogyasztói preferencia és hűség váltak a siker kulcstényezőivé. Ott, ahol egyre nehezebb prosperáló piacokat találni, és a verseny is egyre élesebb, a vásárló kezében van a döntés joga – aki a nagyobb választékkal szembesülve sokkal inkább válogató, mint azelőtt. Az üzleti befektetés önmagában már nem elég; a megterülés csak akkor realizálható, ha a fogyasztó a vásárlás mellett dönt, majd újra és újra vásárol. A fogyasztói magatartás jobb megértése és a fogyasztókkal való kapcsolat egyre inkább a vállalat hosszú távú fejlődésének központi stratégiai elemévé válik.

Napjainkra már ósdivá vált az Amerikai Marketing Szövetség (AMA) 1985-ös marketingdefiníciója, amely szerint a marketing „...a tervezésnek és a végrehajtásnak az a folyamata, melynek során elképzelések, áruk és szolgáltatások teremtése, árazása, ösztönzése és elosztása megy végbe annak érdekében, hogy a cserén keresztül megvalósuljanak az egyéni és a szervezeti célok”.⁴ Ez a hagyományos „4P”-s gondolkodásmód meglehetősen technikai felhangú, és csupán a rövid távú gazdasági tranzakciókra helyezi a hangsúlyt.

A megváltozott piaci környezetben újra kell definiálni a marketing lényegét. Gronroos például a következőképpen tette ezt: „A marketing a vásárlókkal illetve más partnerekkel való kapcsolat kialakítására, fenntartására és erősítésére irányul annak érdekében, hogy a résztvevő partnerek céljai megvalósuljanak. Ez a partnerek által tett ígéretek kölcsönös teljesítésén keresztül realizálódik”.⁵

A marketing megközelítési rendszerében bekövetkező eltolódásokat sokan paradigmaváltásként értékelik, és a partneri kapcsolatokra épülő marketing

”
Napjainkra már ósdivá vált az Amerikai Marketing Szövetség (AMA) 1985-ös marketingdefiníciója.
◆

A megváltozott piaci környezetben újra kell definiálni a marketing lényegét.
”

(Relationship Marketing) korszakáról beszélnek.

A 90-es évek marketing megközelítésében végbemenő változások kétségkívül jól megfigyelhetők; egyre inkább nő az igény a fogyasztóval való közvetlenebb kapcsolatra, ami elvezethet a vásárlók igényeinek még jobb megértéséhez. A márkaérték-menedzsment elméletéhez igen közel állnak az új marketing-megközelítések, hiszen a márkaépítés pontosan a fogyasztók

kedvező vásárlási döntésének elnyerésére irányul.

Az eddigi üzleti gondolkodás a dolgokat legtöbbször éppen az ellenkező, rossz végüknél ragadta meg azáltal, hogy az üzleti teljesítmény jeleivel (pénzügyi mutatókkal), nem pedig annak okaival foglalkozott: ti. hogy miért vásárolnak bármit is az emberek a vállalat által előállított javak közül. A márkaérték-menedzsment a fogyasztói preferenciákkal foglalkozik, ezért a profit eredetének a vizsgálatát állítja a középpontba.

A márkaépítés tulajdonképpen a marketinggel szinonim fogalom, hiszen mindkettő azt a menedzsment folyamatot jelenti, amely a fogyasztói elégedettség megteremtésére és kielégítésére irányul. A marketing-menedzsment döntési folyamatának mindegyik szakasza (4P) feltételezi a vásárlók által igényelt és a vállalat által nyújtott fogyasztói előnyök világos ismeretét. A márkaérték-menedzsment ezek tisztázásában fontos szerepet tölt be.

A márkaépítés gyakorlata nem minden ok nélkül alakult ki. A magyarázatot részben a fogyasztói magatartás elméletében kell keresnünk, amely szerint:

- A vásárlók sosem fogják tökéletesen megérteni magát a terméket vagy az azt előállító vállalatot.
- A vásárlók a maguk nyelvén, a saját megfogalmazásukban észlelik és értékelik a különböző termékeket.
- A fogyasztói észlelés az előnyökre koncentrálnak, amelyek gyakran kézzel nem megfogható dolgok.
- A fogyasztói észlelés nem mindig tudatos.⁶

A márkaérték-menedzsment kiinduló pontja tehát a fogyasztói szükségletek kielégítésének megértése, ami a marketing központi elemének, a kereslet összetevőinek vizsgálatát és alapos ismeretét teszi elengedhetetlenné. Ehhez a kereslet két szintjét szükséges elkülöníteni: a szükségletek és az igények szintjét.

⁴Kotler P. (1988) *Marketing management*, 29. old.

⁵Coviello N., Brodie R., Brooks R. (1996) *Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination in Current Marketing Practices*, EMAC 1565-1568. old., Budapest.

⁶Arnold D. (1992) *The Handbook of Brand Management*, 18-19. old.

A *szükségletek* a piaci határokat és a piac kritikus sikertényezőit határozzák meg.

A marketing orientáció a termékek által nyújtott előnyökre helyezi a hangsúlyt, a termékek helyett: nem az égők iránt van kereslet/piac, hanem a „fény”, a sötétség legyőzése iránt. Az ilyenfajta szükségletek hosszabb távon is fennmaradnak, és széleskörű emberi motivációkat takarnak.

A kereslet másik komponense, az *igények* már sokkal specifikusabbak, heterogénebbek, és gyorsabban változnak az idők során. Az igények olyan extrák, amelyeket a fogyasztók értékelnek, s ezek alapján válogatnak a termékek között. Néhány fogyasztónak az energiatakarékosság, a hosszú élettartam és a csomagolás a fontos, másoknak csupán az ár tekintetében vannak meghatározó igényeik. A közös igényekkel rendelkező fogyasztók csoportjai alkotják a piac különböző szegmenseit. A nem kézzelfogható igények (érzelmi előnyök) növekvő szerepet kezdenek betölteni, ahogy csökken azon piacok száma, ahol a fizikai termékek kézzelfogható elsőbrendűségének hangoztatása (pl. jobb termékminőség) hosszabb távon is fenntartható. Azok a termékek, amelyek fizikailag megkülönböztethetetlenek, egyediségre tehetnek szert, ha a fogyasztóknak különbözőképpen mutatják be vagy márkázzák azokat.

A *márkaépítés elsősorban* a kereslet ez utóbbi elemével, az igények szintjével foglalkozik, ahol a fogyasztói észlelések alkotják a termék és a vásárló közötti kapcsolat alapját. A márka nem más, mint ennek a kapcsolatnak a közvetítője.

A márkaérték

Mint már említettük a vállalatok legfontosabb vagyona nem a materiális eszközök (gépek, berendezések, ingatlanok), hanem a megfoghatatlan, eszmei dolgok (emberi erőforrás, márkanév), amelyekből általában nem kovácsolnak tőkét, és így az nem is jelenik meg a vállalati mérlegkimutatásokban.

Ilyen kézzel nem fogható vállalati tőkeelem a *márkanév által képviselt vagyon* is, az ún. márkaérték (Brand Equity). A márkaérték fogalmát és a hozzá kapcsolódó márkaépítési tevékenységet hasonlóan kell kezelnünk, mint bármely más vállalati befektetési tevékenységet.

Aaker (1991) megfogalmazásában a *márka által képviselt vállalati vagyon* (továbbiakban *márkaérték*) a márka nevéhez és szimbólumához kapcsolódó aktívák (és passzívák) összessége, amely a termékek és szolgáltatások által képviselt értéket növeli (vagy csökkenti) a vállalat és/vagy a fogyasztók számára.

Az aktívák és passzívák, amelyeken a márkaérték alapszik öt kategória (dimenzió) köré csoportosíthatók:

- *Márkaismertség*
(Brand Awareness)

„
Azok a termékek, amelyek fizikailag megkülönböztethetetlenek, egyediségre tehetnek szert, ha a fogyasztóknak különbözőképpen mutatják be vagy márkázzák azokat.
”

- *Észlelt minőség*
(Perceived Quality)
- *Márkahűség*
(Brand Loyalty)
- *Márka-asszociációk*
(Brand Associations)
- *Egyéb*, a márkához kapcsolódó, védjegyzett vállalati eszközök⁷

Érdemes kiemelni a fenti meghatározás néhány fontos elemét:

Először is a márkaérték vagyonelemek összessége, ezért a márkaérték-menedzsment olyan befektetéseket foglal magába, amelyek ezt a vagyont megalapozzák és növelik.

A márkaérték egyes dimenziói olyan tényezők, amelyeket más erőforrásokhoz hasonlóan kell kezelni. A márkaérték-menedzsmentnek mérhető információkkal kell rendelkeznie azokról a tényezőkről, amelyek a márkaértéket alakítják.

Másodszor, mindegyik márkaérték dimenzió számos módon teremt értéket. Ahhoz, hogy a márkadöntéseket hatékonyan irányítsuk, fontos ismernünk, milyen módon teremtenek értéket a valóban erős márkák. A márkaérték-konceptió alapján lehetővé válik a marketing-programok hatékonyságának mérése.

Harmadszor, a márkaérték a vállalat mellett a fogyasztók számára is értéket teremt.

A fogyasztók alatt nemcsak a végfelhasználókat, hanem a vállalat más partnereit is értjük (pl. szállítók).

⁷Aaker D. A. (1996) *Building Strong Brands*, 7-8. old.

Végül, ezek az aktívák csak abban az esetben határozzák meg a márkaértéket, ha a márkanévhez vagy annak szimbólumához tudjuk őket kapcsolni.

Az empirikus kutatás

Tanulmányom a márkaérték-menedzsment elméletén belül a márkaérték fogyasztói oldalról történő mérésének kérdéskörével foglalkozik. A kutatás elméleti alapját David Aaker, a szakterület legelismerőbb kutatója által kidolgozott márkaérték-modell alkotja.

A kutatás központi célja a márkaérték-modell empirikus tesztelése hazai piacon, érett márkák esetében.⁵

Célom az elméleti modell alapján a marketingmenedzsment számára is hasznosítható mérési modell felállítása az egyes márkák értékelésére:

- egy márkaérték mutató megalkotása a márkák fogyasztói oldalról történő értékeléséhez,
- az egyes márkák arculatának bemutatása,
- a márkaimázs profiljának megrajzolása.

A vizsgált kérdéskörök a fent kitűzött célnak megfelelően:

- a márkaérték mérésének metodikája egy hazai piaci példán (a Tungram, a Philips és az Osram fényforrásmárkák értékelése fogyasztói oldalról),
- a márkaérték-modell egyes dimenzióinak vizsgálata (márkaimázs, márka-asszociációk, észlelt minőség, márkahűség),
- a vizsgált márkák anatómiája,
- a márkaérték-menedzsment gyakorlati lehetőségei és feladatai a vizsgált piacon a kutatási eredmények tükrében.

Kutatási probléma, hogy

• Van-e szerepe a márkának egy érett, teljes mértékben azonos fizikai terméket előállító iparágban (hasznosítható-e a márkaérték-menedzsment elmélete hazai környezetben)?

Ha igen, akkor honnan származik a márkák ereje, mi a márkák feladata, és hogyan mérhető a márkák relatív ereje?

• A hazai marketing-megközelítésben elhanyagolt szerep jut a márkák ápolásának. A vizsgált piac szereplőinek figyelmét fel kell hívni ennek veszélyeire. A magyarországi fényforrásgyártók nem ismerik márkáik felépítését, nem fordítanak kellő figyelmet a márkák

⁵Bauer András: „A márkaértékmodell... alapvetően koncepcionális gondolatokat vet fel. Inkább kutatási felvetés, mintsem empirikus eredmények halmaza... a márkaértékmodell individualizálásra és megvalósításra hivatott, s csak a vállalati alkalmazás, illetve az empirikus kutatások fényében lehet alkalmasságát megítélni.” *A márka és a márkaérték elméleti kérdései és gyakorlati feladatai*, Vezetéstudomány 1995. 26. évf. 7. szám, 41. old.

kutatására, és nem hasznosítják döntéseik során a márkaérték-menedzsment eszköztárát.

Aaker elméleti modellje és a szekunder kutatás (vállalati mélyinterjúk) alapján a márkaérték mérésére alkalmas fogyasztói kérdőívet készítettem. Az elkészített kérdőív az előzetes tesztelés után alkalmasnak bizonyult nagyobb minták kvantitatív jellegű lekérdezésére. A márkaérték mutató megalkotásához használt kérdőívnek a következő egyenértékű kritériumait kellett betartanom:

- könnyen kérdezhető legyen (reprezentatív, nagy mintákra is használható legyen),
- a márkaérték-modell négy dimenzióját pontosan mérje, azok változásaira érzékeny legyen,
- a kérdőív feldolgozásaként kapott eredmények integrálhatóak legyenek a kiinduló elméleti modell szerkezetébe.

A konkrét méréshez szóbeli fogyasztói megkérdezést végeztem a budapesti háztartások körében. A mintavétel módszere: 270 fős kvótás mintavétel, bevásárlóhelyi megkérdezés formájában, amely a budapesti 18 év feletti felnőtt lakosságot reprezentálja a kor és a nem demográfiai ismérvek megoszlása alapján.

Az egyes fényforrásmárkák feltérképezéséhez vállalati mélyinterjút alkalmaztam, melynek keretében mindhárom gyártónál – Tungram, Philips, Osram – három szakember véleményét kértem ki a piaccal és konkrétan az adott márkával kapcsolatban: a marketing igazgatóét (vagy menedzserét), a marketingkommunikációs szakemberét és az értékesítési szakemberét.

A fogyasztói kérdőív szóbeli, egyéni vásárlói mélyinterjú alapjául szolgált a budapesti bevásárlóhelyeken.

A reprezentativitás igénye nélkül mind a három égőmárka használói/ ismerői közül 20-20 fogyasztó válaszait vettem alapul a számításokban.

A márkaimázs-kutatás jellegéből fakadóan elsősorban projektív technikákat használtam az egyéni mélyinterjúk során.

Következtetések; a kutatási hipotézisek verifikálása

Hat kiinduló hipotézist állítottunk fel, amelyek igazolására vagy cáfolatára most érkezett el az idő. A konkrét kutatási hipotézisek közül a legelső így szólt:

H2: A Tungram márka rendelkezik a legmagasabb márkaértékkel a magyar piacon, ez azonban nagyrészt csupán ismertségének tulajdonítható. A márkaérték komponenseinek vizsgálata ezt alátámasztja.

A kutatási eredmények tükrében a fenti hipotézis első felének állítását meg kell cáfolnunk, hiszen a Tungram márkaérték-mutatója a Philips besorolásánál (48) kisebb értéket jelez (35). A Tungram viszonylagos le-

maradása a Philips márkaértékétől kétszer nagyobb, mint amennyivel az megelőzi az Osram márkát.

A hipotézis második fele ennek ellenére igaz, amire elemzéseink során több bizonyítékot is találtunk. A Tungram márka igazi erőssége egyedül a márkaismertség, minden más márkadimenzió (márkahűség, észlelt minőség, asszociációk) szempontjából alulmarad a Philips-szel szemben.

A következő kutatási hipotézis így hangzott:

H3: Az egyes égőmárkák minősége eltér a fogyasztók véleménye szerint. A vevők a Tungram márkát érzékelik a legalacsonyabb minőségűnek.

A fenti állítás beigazolódott, hiszen az észlelt minőségmutató a legalacsonyabb értéket a Tungram, a legmagasabb értéket pedig a Philips esetében mutatta. Ez rácsófolta a gyártók azon állítására, hogy az égők azonos minőségűek a fogyasztók szemében. A gyártók által megfogalmazott minőség tehát nem azonos a vevők által érzékelt minőséggel.

H4: A márka-asszociációk tekintetében az égőmárkák szegényesek, laposak. Az asszociációk szerepe ennek ellenére a fényforrások piacán is jelentősen növelhetné a márkák értékét.

Ezt a kijelentést is elfogadhatjuk. A márka-asszociációk mérésénél megfigyeltük, hogy a fogyasztói asszociációk tekintetében a Philips a leggazdagabb márka, de még ez a márka sem tud átlagosan kettőnél több gondolatot aktiválni a fogyasztók memóriájában.

A márka-asszociációk jelentőségét nem szabad lebecsülnünk a vizsgált fogyasztói piacon, hiszen nehezen találunk olyan eszközt, ami a márka-asszociációknál hatékonyabban és tartósabban tudná megkülönböztetni az egyébként teljesen azonos fizikai termékeket.

H5: A márkahűség kimutatható az égőmárkák esetében.

A hipotézis beigazolódott. Annak ellenére, hogy a márkahűség mérésénél nem választottuk ketté a hagyományos és a korszerű fényforrások területét, ki tudtuk mutatni a márkahűség különböző szintjeit mindhárom égőmárka esetében. A mért márkahűséget pedig fel tudtuk használni a piac szegmentálására, illetve a márkaértékmutató további bontására az egyes szegmensek tekintetében.

H6: A Philips szlogenje nem erősíti a Philips márkát.

A fenti állítást szintén igazolta kutatásunk. A Philips-szlogen – filozófiájával ellentétben – egyáltalán nem erősítette a márka minőségi asszociációját, miközben a legtöbb fogyasztóból ellenérzést váltott ki az értelmezhetetlen angol nyelvű jelmondat. A szlogen csupán a tehetősebb fiatalok (18-39 év közötti férfiak) tetszését nyerte el. Ez a szűk szegmens azonban nem képezheti egy fényforrásgyártó kizárólagos célcsoportját.

A márkaérték-menedzsment vizsgált elméletéhez kapcsolódó hipotézisünk a következőképpen hangzott:

H1: Megoldható a kézzel kevésbé megfogható vállalati eszközök, mint például a márkák fogyasztói oldalról történő mérése, és az a marketingmenedzsment szempontjából kulcsfontosságú diagnosztikákat szolgáltatathat a vállalat számára.

Az állítás első felére bizonyítékot nyújtottunk azáltal, hogy a márkaérték négy dimenzióját mérhetővé tettük, és a mérés eredményeit fel tudtuk használni a vizsgált márkák relatív erőpozícióinak elemzésére.

Az állítás második felét csak abban az esetben igazolhatjuk teljes mértékben, ha a (dolgozatban bemutatott) statikus piaci helyzetelemzésen túlmegegyünk. A márkaérték mérése ugyanis egy folyamat, ami nem állhat meg a piac egyszeri szondázásánál. A bemutatott márkaérték-modell csak akkor szolgálhat igazán értékes diagnosztikát a márkák számára, ha folytatólagos kísérő kutatásokat végzünk, amelyek alapján már kimutathatók a márkakomponensek mentén bekövetkező változások. Dinamikusan kell tehát kezelnünk a vizsgált módszert, mivel csak ebben az esetben kapunk konkrét választ a marketing-mix programok hatékonyságára, és útmutatót a tervezésükre.



A gyártók által megfogalmazott minőség tehát nem azonos a vevők által érzékelt minőséggel.



Ki tudtuk mutatni a márkahűség különböző szintjeit mindhárom égőmárka esetében. A mért márkahűséget pedig fel tudtuk használni a piac szegmentálására.



Az empirikus kutatás eredményei

Kihívások a Tungram márka számára

A kiinduló hipotézisünkkel ellentétben a Tungram csupán a második legerősebb fényforrás-márka. Erőssége piaci hagyományokban, jelenlétében és márkaismertségében gyökerezik. Jelentős veszélyekkel kell azonban a Tungramnak szembenéz-

nie a világításkultúrában várható kedvező fejlődési tendenciákkal, és a korszerű fényforrások iránti igények növekedésével párhuzamosan. A két konkurens márka nagy kihívást jelent az általunk vizsgált márkadimenziók mentén.

A Tungsram magas márkaismertsége⁹ nem nyújt kellő védelmet a vállalat termékei számára, hiszen a Philips ismertsége kezdi megközelíteni azt, sőt egyes piaci szegmensekben (más márkát használók és márkaváltogatók körében) már nem a Tungsram a legismertebb márka. Szintén kedvezőtlen a márkára nézve, hogy a fiatalabb generációk már kevésbé ismerik a Tungsramot (inkább a második helyen említik).

Kimutattuk, hogy a Tungsram iránti fogyasztói attitűd közepes, miközben a Philips márkáról kedvezőbb véleménnyel vannak a fogyasztók.

A korszerű, energiatakarékos égők vevőit inkább a Philips és az Osram márka használói között találtuk. Noha a Tungsram márka-arculatában a vállalat igyekszik a korszerű termékekre helyezni a hangsúlyt, még nem sikerült a márkanévet igazán összekötni az energiatakarékos égőkkel (az Osram márkával kapcsolatban például kétszer annyi fogyasztónak jut eszébe a kompakt égő, mint a Tungsram esetében).

A márkaismertség a márkákat nem különbözteti meg, az észlelt minőség viszont annál inkább. A Tungsram márkát a fogyasztók a „megfelelőnél kissé jobb” minőségűnek találták, ami a többi fényforrás-márkához viszonyítva a legrosszabb értékelés. Elsősorban a nők voltak hajlamosak szubjektíven megítélni a Tungsram égők minőségét. Ha a minőség tekintetében a vállalatnak nem sikerül kiemelnie a márkát a többi közül, akkor más márka-asszociációk irányába kell tapogatóznia.

Ismerjük a márkahű fogyasztói bázis fontosságát. A Tungsram erre az erőforrásra úgy tűnik, hogy nem építhet, hiszen a legalacsonyabb márkahűsége a Tungsramnak kell számítani. A márka vásárlói jellemzően érzékenyek, és nem hajlandók pénzt kiadni kizárólag a Tungsram márkanevéért. A konkurens márkák így jelentősen gyengíthetik a Tungsramot, amennyiben a magyar cég áraihoz szabják termékeik árszintjét. A márka „lapossága” miatt ez esetben a vevők valószínűleg a Philips vagy az Osram termékeket választanák, mert ezek több fogyasztói előnyt (érzelmi előnyö-



A Tungsram csupán a második legerősebb fényforrásmárka.



Szomorú tény, hogy a legtöbb fogyasztói gondolat nem a 100 éves magyar Tungsramhoz kapcsolódik, hanem a Philips márkanevéhez.



ket, pozitív asszociációkat) kínálnak. A Tungsram lojális fogyasztói bázisának profilja rendkívül kedvezőtlenül alakult (kicsi az igazán márkahű fogyasztók aránya), miközben a 40 év feletti fogyasztók kevésbé tűntek márkahűnek. A nők nemcsak alacsonyabb minőségűnek értékelték a vállalat termékeit, hanem kevesebb pénzt is adnának azokért.

A Tungsram márkát elsősorban az idősebb (50 év feletti) generáció tagjai használják, ami hosszabb távon kedvezőtlenül fogja érinteni a vállalatot.

Amennyiben a márka észlelt minőségét nem tudja javítani a cég, akkor néhány márka-asszociáció tudatosítására kell törekednie. Ez a jelenlegi szűk és nem tudatos marketingkommunikációs gyakorlat mellett elképzelhetetlen. Szomorú tény, hogy a legtöbb fogyasztói gondolat nem a 100 éves magyar Tungsramhoz kapcsolódik, hanem a Philips márkanevéhez.¹⁰ A Tungsram név által felszínre hozott asszociációk csupán fele pozitív érzelmi töltésű. Hangsúlyozni kellene a Tungsram márka központi értékeit: a magyar hagyományokat, az erős fejlesztőgárda jelenlétét, a megbízhatóságot és a stabilitást.

A márka arculatának külső szintjeiben találjuk a „visszafogottság” márkatulajdonoságot. A Tungsram ezen visszafogottsága már-már annyira „sikerese” volt, hogy a fogyasztóknál mért márkaimázs egy „szürke, hétköznapi, konzervatív, barátságatlan és színtelen” márka képét festette elénk. Az észlelési térkép segítségével kimutattuk, hogy a Tungsram vállalati háteréről a fogyasztókban kedvezőtlen a kép.

Mindezek alapján tehát megfogalmazható, hogy újra kellene pozicionálni a márkát egy-két kiemelt márkaérték mentén, ami hatékonyabb és kiterjedtebb kommunikáció nélkül nem lehetséges.

A Tungsram legfőbb problémája az, hogy a márka „megszokott, unalmas” a fogyasztók számára. A márkába új életet kell lehelni. Gazdagítani és színesíteni kell „dinamizmussal, változatossággal, korszerű, haladó értékrenddel”. Csak így akadályozható meg hosszabb távon a vevők átvándorlása a konkurens márkákhoz, illetve így növelhető a Tungsram iránti márkahűség.

⁹Ne felejtsük el, hogy a márkaismertséget a márka iránti attitűd integrálásával mértük.

¹⁰A fogyasztók mindegyike képes tökéletesen kiejteni a Philips márkanevet, ezzel szemben a Tungsram nevet a megkérdezettek közel fele rosszul ejti – vagyis a márka kommunikációja passzív és spon-tán módon alakult.

Kihívások a Philips számára

A márkaérték-mutató szerint a fogyasztók véleménye alapján a Philips a legértékesebb márka a magyarországi fényforrás piacon. A Philips márka értéke kiemelkedik a három égőmárka közül, hiszen a Tungsram és az Osram értéke közelebb áll egymáshoz. A Philips első az észlelet minőség, a márkahűség és a márka-asszociációk tekintetében, miközben már a második legismertebb fényforrásmárka.

A Philips ismertsége nem sokkal maradt el a Tungsramétól, mivel a fogyasztóknak kedvezőbb volt a beállítottsága ezen márka iránt, mint a konkurens márkák iránt. A Philips fényforrásokat majdnem mindenki felismerte, a megkérdezettek 70%-a pedig képes volt felidézni a márkát. Első helyen a fogyasztók egynegyede tudta felidézni a márkát, ami szintén kedvezőnek mondható. A vállalat intenzív kommunikációjának köszönhetően várhatóan még tovább nő a Philips márka ismertsége.

A Philips égőmárka ugyanakkor erősebben bevésődött a fiatal és a középkorú (18–49 év közötti) férfiak memóriájába, de még nem sikerült igazán a nők és az idősebb fogyasztók fejében tudatosítani.¹¹

A legtöbb energiatakarékos égőt a Philips márka vásárlói használják. A cég sikeresen kötötte össze a nevét a korszerű fényforrásokkal.

A Philips márka rendkívül nagy erőssége a minőség asszociációja, amit az észlelt minőség mutatónk is jelzett. A fogyasztók – az összes általunk vizsgált szegmensben – a Philipsre úgy tekintenek, mint az iparág legjobb minőségű márkájára. A Philips-szlogen ezt a márkakomponenst azonban egyáltalán nem egészítette ki, sőt minden jel arra mutatott, hogy az angol nyelvű jelmondat gyengítette a márka értékét. Ezen célszerű lenne változtatni.

A Philips szlogenjének hatásvizsgálatakor megfogalmaztuk, hogy magyarországi kommunikációs stratégiájának egyik elhibázott lépése a szlogen.

A márkaépítési folyamat fő problémája, hogy a vállalat – a fogyasztói piacon belül – csak egy meglehetősen szűk piaci szegmensre tudta igazán közvetíteni a márka üzenetét: a fiatalabb és tehetősebb rétegek irá-

”
A legtöbb energiatakarékos égőt a Philips márka vásárlói használják. A cég sikeresen kötötte össze a nevét a korszerű fényforrásokkal.

◆
Minden jel arra mutatott, hogy az angol nyelvű jelmondat gyengítette a márka értékét.

◆
Magyarországi kommunikációs stratégiájának egyik elhibázott lépése a szlogen.
”

nyába. A mindenki által hétköznapi terméknek gondolt égők esetében azonban nem célszerű a márkát drága és exkluzív védjegyként pozicionálni.

Kihívások az Osram számára

Az Osram márka legnagyobb gyengesége, ami kihat a többi márkakomponens értékének alakulására is, a rendkívül alacsony ismertség. A márkát érdemes lett volna erőteljesebben, nagyobb költségvetésű kampánnyal bevezetni, ami megalapozhatta volna a márka szélesebb elfogadottságát. A kellő

márkaismeret hiányában igen nehéz a márka arculatának gazdagítása és formálása a fogyasztók számára.

Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagynunk a márkára vonatkozó kedvező jeleket sem: egyes szegmensekben (márkaváltogatók és márkahű fogyasztók) már kedvező a márka ismertségi foka. Mindezek ellenére az Osram első égőmárkaként való felidézése nem éri el a 10%-os rátát sem.

Az alacsony márkaismertséggel függ össze, hogy a márka iránt a leginkább közömbösek a fogyasztók. Csupán a márkaismertség növelése – az intenzívebb kommunikáció révén – elegendő lenne a márka kedveltségének javításához.

Kimutattuk, hogy az Osram márkanév elsősorban a férfiak, és a magasabb jövedelemmel rendelkezők fejében rögzült. Ezen szintén érdemes lenne változtatni úgy, hogy szélesebb rétegekkel is megismertetjük a márkát.

Kedvező jel, hogy sikerült – a Philipshez hasonlóan – a márkanévet összekötni a korszerű fényforrások által képviselt termék kategóriával.

Sikerült a márka-arculat néhány fontos elemét közvetíteni a fogyasztók felé: német minőség, korszerű termékek, „fényes” márka.¹² Itt is igaz volt az a megállapítás, hogy a legtöbb gondolat a márkával kapcsolatban a férfi fogyasztók körében merült fel. Ezen szintén változtatni kellene azzal, hogy a márka kommunikációjával a nőket is megcélizzuk.

Az Osram márkaimázsa kedvezőbb, mint a Tungsramé, de nem érte el a Philips szintjét. Az Osram vállalat iránti bizalom és a termékek teljesítményének meg-

¹¹Többször említettük, hogy a Philips márkahasználati stratégiájának a kihívása az, hogy el tudja-e hitetni a vevőkkel, hogy a Philips mint égőmárka is megállja a helyét a piacon.

¹²Egyedül ennél a márkánál találkoztunk a „fényes” márkajelzővel, ami egy fogyasztói érzelmi előny, és jól kiegészíti az „égőspecialista” márkatulajdonoságot, illetve az Osram szlogenjével egybe-

ítélése átlagos volt, nem volt kiemelkedő. Ezen megint csak megfelelő kommunikációs stratégiával lehete javítani.

A márkaérték-menedzsment hazai jelentősége a vizsgált piac tükrében

Befejezésül megfogalmazhatjuk a dolgozatban bemutatott elméleti és gyakorlati módszertan magyarországi szerepét, jelentőségét.

A márkaérték-menedzsment témaköre már most a magyar gazdaság aktuális és releváns kutatási területe, és a jövőben várhatóan még inkább az lesz.

A rendszerváltás és a privatizáció óta Magyarország gazdaságát is meghatározzák a világgazdaság általános változásai, melyek szerint:

- A gazdasági változások üteme oly mértékben felgyorsult, hogy ma már igen nehéz akár öt évre előre tervezni, s ez nemcsak magyarországi sajátosság. Az innováció és a természettudományok felfedezései soha nem látott léptékekkel haladnak előre. Az emberi tudás egyre nagyobb és komplexebb, ugyanakkor egyre inkább hozzáférhető. A verseny és a piaci mozgások egyre nehezebben követhetőek és kiszámíthatóak. A márkák a változások világában a hosszú távú stabilitás szigetei.

- A verseny egyre intenzívebbé és nemzetközibbé válik. A márkák – a differenciálási stratégia részeként – belépési korlátot emelnek és időt biztosítanak a vállalat számára, hogy az válaszolhasson a konkurensek lépéseire.

- A vásárlók, érzékenységük növekedésével párhuzamosan, jobb minőséget és magasabb értékű termékeket követelnek. A márkák fontos szerepet töltenek be abban, hogy a versenytárstól megkülönböztető plusz értéket teremtsünk a fogyasztók számára.

A fenti jelenségekkel tehát a magyar vállalatoknak is szembe kell nézniük, így üzleti stratégiájukban fontos szerepre számíthat a márkaépítés elmélete és módszere.

A fényforrásgyártók magyarországi gyakorlatában még egyáltalán nem tudatosult a márkaérték-menedzsment filozófiája, a márkáknak szánt figyelem még nem kielégítő.

A leghatékonyabb magyar vállalkozások marketing-megközelítésében első helyen a fogyasztói szükségletek és igények beazonosítása, és a fogyasztók minél jobb kielégítése áll. Mint már említettük, a fogyasztói preferenciák megértése egyre fontosabb a vállalati politi-

”

A márkák a változások világában a hosszú távú stabilitás szigetei.

◆

A fényforrásgyártók magyarországi gyakorlatában még egyáltalán nem tudatosult a márkaérték-menedzsment filozófiája, a márkáknak szánt figyelem még nem kielégítő.

”

kákban, a márkamenedzsment pedig pontosan a fogyasztókról szolgáltat kulcsfontosságú információkat. A sikeres magyar vállalkozások marketing stratégiája ugyanakkor a hosszú távú piaci pozíció kiépítésére irányul, ami szintén indokolja a márka vállalati erőforrásként való menedzselését.¹³

A márkás áruk aránya a márkázatlan (no name) termékekhez képest még elmarad a Nyugathoz képest, de jelentős növekedés figyelhető meg a márkás

cikkek javára, elsősorban a kiskereskedelmi láncok (Metro, Cora stb.) rohamos fejlődése következtében.

Sokat hangoztatott tény, hogy a magyar piac egyre árérzékenyebb, miközben igényei egyre kifinomultabbak; azaz a fogyasztók magasabb minőséget és értéket követelnek. Ez elvezet a „házi márkák” megjelenéséhez a nagy kiskereskedelmi egységeknél, amelyre már most is találunk példát (Metro tej, Soother's film stb.). Fontos kérdés, hogy ezek a valódi márkáknál jóval olcsóbb házi márkák veszélyt jelentenek-e a piaci gyártók márkáira. A márkaérték-menedzsment empirikus kutatásai ezt a problémát ugyancsak taglalják.¹⁴

Végezetül igen fontos indok e terület kutatása mellett az, hogy a márkaépítés filozófiája és módszertana fontos szerepet tölthet be a magyar vállalkozások teljesítményének és versenyképességének fokozásában.

A tanulmányban bemutatott márkaérték-elemzési módszertan egy kísérlet volt az új marketingirányzat gyakorlatba történő átültetésére.

A dolgozat zárógondolataként érdemes kiemelni a következő megállapítást: „A márkák ma már a magyar piacon is kezdenek olyan szerepet betölteni, mint amelyet a fejlett piacgazdaságokban; fogadtatásukban, hatásmechanizmusukban immár alig akad különbség”.¹⁵

Szerzőnk 1997-ben diplomázott a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen

¹³BKE Marketing Tanszék, Hooley-Berács: A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban.

¹⁴Parker, P. M. (1995) National brands versus private labels: An empirical study of competition, advertising and collusion, INSEAD.

¹⁵HVG 1993. szeptember 11., amely a BKE marketing tanszékének a vásárlói szokásokról szóló 1992-es tanulmányáról cikkezett.

Tőkerésztétel Magyarországon

A magyarországi tőkerésztétel és a beruházások iránt mutatkozó élénk érdeklődést jelzi az említett témakörben tartott számos rendezvény (pl. az 1997. október 6.-8. között az Institute for EastWest Studies és az American Chamber of Commerce in Hungary szervezésében „Private Equity Investment in Hungary” címen rendezett konferencia); a Magyarországon mutató kedvező befektetési klímáról megjelent újságcikkek növekvő száma; valamint a tőkerésztételhez rendelkezésre álló tőke¹ gyors növekedése Közép- és Kelet-Európában, ezen belül különösen Magyarországon.

A vállalatok helyzete

Jelen tanulmány szerzője a magyar vállalatok helyzetének reprezentatív felmérése érdekében több mint 80, magyar magántulajdonban lévő vállalattal vette fel a kapcsolatot. A külföldi részvétellel működő vegyesvállalatokat, illetve az újonnan alapított társaságokat a felmérésnél nem vette figyelembe, mivel ez utóbbiak nem szembesülnek a magyar vállalatokra jellemző problémákkal. A vizsgált társaságok 200 millió és 80 milliárd HUF közötti forgalmat bonyolítanak le, amely jelenleg mintegy 2-800 millió DEM közötti nettó éves árbevételnek felel meg. A felmérés eszerint a kis-, közép- és nagyvállalatok teljes spektrumát lefedi. A vizsgálatba bevont ágazatok felölelik a termelést, a ke-

A vizsgált 80 magyar vállalat ágazatok szerinti megoszlása

Berendezés	12%
Fogyasztási cikkek	11%
Kereskedelem	28%
Mezőgazdaság és erdőgazdálkodás	14%
Nehézipar	25%
Vegyes	20%

reskedelmet, a szolgáltatást, a mezőgazdaságot és az erdőgazdálkodást; a szerző azonban a felmérésből kizárta a pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó társaságokat, mivel ezen a területen erőteljes koncentráció, magánosítás, illetve a külföldi anyavállalatok túlsúlya figyelhető meg.

A megfigyelt és jelen tanulmány szempontjából lényeges problémák, amelyekkel a társaságok szembesülnek, az alábbiak szerint összegezhetők:

- a gyártóeszközök és -folyamatok modernizációs szükséglete,
- a kapacitás nem megfelelő kihasználása,
- a privatizáció eredményeképpen rendkívül szűkös sajáttőke-ellátottság,
- a hosszú távú finanszírozás hiánya.

Ezzel szemben pozitívumként értékelhető:

- a szakképzett munkaerő,
- a sokéves piaci kapcsolatok más közép- és kelet-európai országokkal,
- a kedvező földrajzi elhelyezkedés a Közép- és Kelet-Európába irányuló export szempontjából; illetve előnyös adó- és vámszabályozás az említett országoknál.

A saját tőke hiánya, valamint a meglévő növekedési és bevételi potenciál ideális táptalajt nyújt a tőkerésztétel és a kockázati tőke számára. Mielőtt rátérnénk ezek részletes vizsgálatára, a következőkben essék szó egy jellemző magyarországi szerkezeti sajátosságról.

Regionális szerkezetek

A magyarországi helyzet vizsgálatánál mindenképpen említést érdemlő sajátosság a gazdasági tevékenységek országon belül mutatkozó regionális eltérése. Az ország térképét az alábbi régióknak megfelelően oszthatjuk fel, függetlenül attól, hogy a munkanélküliek/forglalkoztatottak számát, az úgynevezett FDI mutatót (Foreign Direct Investment = Külföldi Közvetlen Beruházás), az infrastruktúra kiépítettségét, a telephely kedvező ill. kedvezőtlen fekvését, vagy a

¹v.ö. A Frankfurter Allgemeine Zeitung és a Financial Times 1997. évvégi számai, különösen az 1997. 12. 29-i szám.

zöldmezős beruházásokat vizsgáljuk. Míg a nyugati országrészben és Budapest vonzáskörzetében a mutatószámok kedvezően alakulnak, Észak- és Kelet-Magyarország, de bizonyos mértékig Dél-Magyarország is hátrányos helyzetben van.

Ennek okai endogén és exogén tényezőkben keresendők. Előbbiek közé sorolható: az osztrák határ közelsége, szakképzett munkaerő, jól kiépített infrastruktúra, vonzó környezet. A második kategóriába sorolhatók az adókedvezmények, a szabadkereskedelmi övezetek és a helyi hatóságok rugalmassága.

A tőkerészvételi projekteknek még egy további akadállyal kell számolniuk: a nemzetközi, különösen az angolszász túlsúly a kockázatvállalás korlátok közé szorítása érdekében szigorú számadási és kontrolling követelményeket állít. A pénzügyi és kontrolling-tapasztalatok és -rendszerek ezért inkább Nyugat-Magyarországon és Budapest vonzáskörzetében jellemzőek; azonban pozitívumként értékelhetők az Észak-, Kelet- és Dél-Magyarországon mutatószámok viszonylag stabil személyi és bérszerkezetek, amelyek a nyereségesség szempontjából komoly potenciált hordoznak. (1. ábra)

Tőkerészvétel

„A vállalatokba történő befektetés olyan, mint a sporthalászat. A kölcsönadó pénz meghitelezésével támogatja az üzletet, de ennek fejében biztosítékot követel, azaz elsődleges jogokat. A tő-

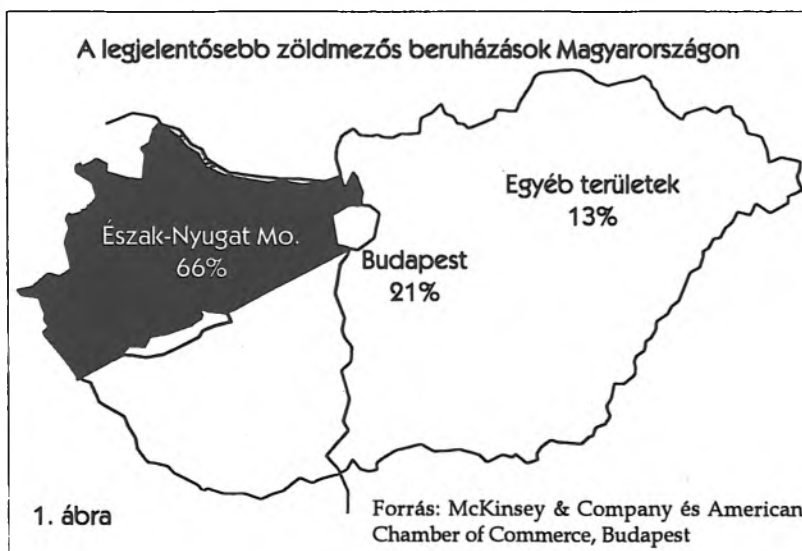
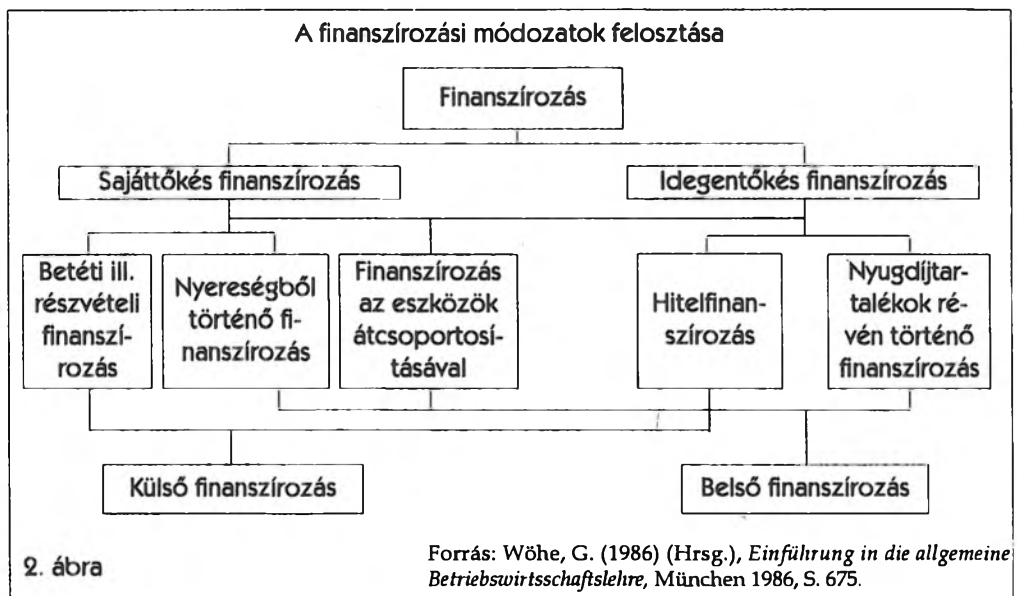
kebefektetők sokkal inkább vállalkozószelleműek, ők a tulajdonosokkal mennek el halászni. Nagyobb a kockázatuk, így elvileg nagyobb a jutalmuk is.²

• Jellemzők

A finanszírozási módozatokat megkülönböztethetjük külső és belső, valamint saját- és idegentőkés finanszírozás szerint. A következő összefoglalás nyilvánvalóvá teszi, hogy az alábbiakban vizsgált tőkerészvételek esetében a sajáttőkés finanszírozás külső finanszírozáson keresztül történik.

„Betéti vagy részvételi finanszírozásról akkor beszélhetünk, ha az üzem részére a sajáttőke-juttatás kívülről történik a tulajdonos (egyéni vállalkozás), társtulajdonosok (személyes részvétellel működő társaságok), illetve részvényesek (tőketársaságok) részéről.”³ (2. ábra)

A gazdasági társaságokban való részvétel és egyéb finanszírozási módozatok közötti lényeges különbség



a társaság kockázatában való részvételben, a társtulajdonosságban rejlik. Amíg idegen finanszírozás esetén a hitelező a hitelek, kötelezvények vagy jelzáloggal biztosított hosszú lejáratú kölcsönök révén biztosítékot kap vagyontárgyak, valamint az üzletmenettől független kamat- és visszafizetés formájában, addig a társaságban történő sajáttőke-részvétel a vál-

²Walters, R. J.: *Landing the Big Ones... Without Losing Your Bait*, in: *The Newsletter of Corporate Renewals*, kiadja: Turnaround Management Association, 1993. május

³Wöhe, G. (1986) (kiadó), *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München 1986, 743. old.

lalkozószellem jegyében meghozott döntés; mely szerint a finanszírozó a jövőbeli pozitív várakozások ellenében tőkét bocsát rendelkezésre. Az osztalék- ill. nyereségkifizetésként jelentkező hozam ily módon a társaság gazdasági helyzetének függvénye; a sajáttőke visszafizetésére nem kerül sor, a részesedés azonban értékesíthető a befektetett összeg visszanyerése érdekében. A tőkerészvétellel vállalt nagyobb kockázattal szemben viszont magasabb hozam várható.

• Módozatok

A tőkerészvételnek számos formája létezik. A társaság jogi státusától függően a sajáttőke-részvétel az alap-, törzs- vagy társasági tőkében valósulhat meg. Ez vagy meglévő tulajdonrész megvásárlásával, vagy tőkeemelés révén történhet. Az előbbi esetben tulajdonosváltás történik, míg az utóbbi esetben a rendelkezésre álló sajáttőke nagysága növekszik. A részvétel pénz, tárgyi eszközök, vagy immateriális jogok bevonásával jöhet létre. A sajáttőke-részvétel mértékétől függően beszélhetünk kisebbségi részvételről (50% alatt), minősített kisebbségről (25% plusz egy szavazat), vagy többségi részvételről (50% felett). Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a tulajdonrész százalékos megoszlása nem mindenkor azonos a szavazatok számával, utóbbiak a tulajdonosok határozathozatali jogosultsága szempontjából döntőek. A jogi formától függően a tulajdonrész nagyságából eredően különböző közzétételi és konszolidációs előírások mérvadóak, erre azonban jelen tanulmány keretein belül nem kívánok részletesebben kitérni.⁴

• Kockázati tőke

Kockázati tőkén a szó klasszikus értelmében a következő fogalmat értjük: „...investment funds available for highly speculative or risky projects...”⁵. A meghatározás ennek megfelelően a kockázatos, főként innovatív ágazatokban működő társaságokra vonatkoztatható. Ezenkívül a fogalmat általános értelemben alkalmazzák a meghatározott ideig tartó, nagy kockázattal, ugyanakkor magas hozamvárásokkal járó tőkerészvétel megnevezésére. Az említett ágazatok azonban nem korlátozódnak a High-Tech területére illetve innovációs projektekre.

A kockázat jellemzői alapján megpróbálják a kockázatvállalást az adott tőkerészvétel esetében minimális szintre szorítani, illetve az úgynevezett portfólión belül szétosztani.⁶ Ez a tőkerészvétel a nagyság, növe-

kedési potenciál, ágazat, innovációs fok vagy piac szempontjából történő vizsgálat alapján történhet.

• Folyamat

Az országok, ágazatok és vállalatok sokszínűsége ellenére léteznek a tőkerészvételnek mindenkor érvényes lépései:

- *Előválogatás/Assessment*: A vállalat potenciáljának felmérése a piaci és vállalati mutatók segítségével;
- *Szándéknyilatkozat/Letter of Intent*: A részvételi szándék kinyilvánítása; ennek fejében a kockázati tőketársaság rendszerint kizárólagosságot szerez a megállapított időtartamra;
- *Átvilágítás/Due Diligence*: A vállalat pénzügyi (mérleg, eredménykimutatás, Cash-Flow), gazdasági, jogi és esetlegesen környezetvédelmi helyzetének felmérése;
- *Szerződészkötés*: Megállapodás az árról, a részvétel mértékéről és időtartamáról, a beruházási tervről, társasági jogokról;
- *Szerkezeti átalakítás és fejlesztés*: A vállalat átalakítása és a növekedés elősegítése beruházások révén;
- *Kilépés/Exit – a tulajdonrész eladása*: A hozam realizálása a társtulajdonosok, külső befektetők felé, kedvező áron történő értékesítés illetve tőzsdei bevezetés útján.⁷

A kockázati tőketársaságok a kilépésnél a tőzsdei bevezetést részesítik előnyben, mivel így kihasználható a belépési és kilépési ár közötti jelentős különbség. A magyarországi piac vonatkozásában megállapítható, hogy a tőkepiac még óriási növekedési potenciált hordoz, másrészt viszonylag csekély azon vállalatok száma, amelyek nagysága megfelel a tőzsdei bevezetés követelményeinek.

A kilépési szakaszban igen lényeges kritérium, hogy a magasabb hozamvárás csak – ha egyáltalán ez megtehető – a vállalat értékének növelésén keresztül valósítható meg. A kockázati tőkebefektető részére ugyanúgy történik osztalékfizetés, mint bármely más tulajdonos felé, mivel a likviditás általában igen nagy szerepet játszik, így a kifizetéseket igyekeznek alacsony szinten tartani. A portfólióhozam a belépési és az eladási ár közötti különbségből adódik. A potenciális célvállalatok átvilágításánál a vállalat értékének és ezáltal a belépési ár nagyságának meghatározása kerül előtérbe; ebből következően a figyelem főként a vállalat jövőbeli Cash-flow-jára, valamint a bevételi és eredménykimutatások vizsgálatára összpontosul. „A belépési ár az a

⁴v.ö.: Wöhe, G. (1986) (Hrsg.), *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München 1986, 346. old. ff.

⁵„... olyan befektetési alapok, amelyek a spekulatív és igen kockázatos projektek számára hozzáférhetőek...” Samuelson, P. A./Nordhaus, W. D. (1985): *Economics*, Singapore 1985, 435. old.

⁶„Investment returns are measured as a combination of all investments in the portfolio (success and failures)”. in: Walters, R. J. i. m.

⁷v.ö.: kockázati tőketársaságok brosúrái, pl. Deutsche Beteiligungsgesellschaft mbH, Frankfurt; SRP Hungarian Special Restructuring Programme, Budapest, illetve az Acquisitions Monthly, London kiadványai.

készpénzérték, amelyet a befektetési projekt tulajdonosainak a jövőben osztalék vagy más kivét formájában fizetnek ki (= jövőbeli eredmény).⁸ A legfontosabb mutató a Cash-flow, különösen a diszkontált Cash-flow, amely a fizetési folyamatot hosszabb időszakokra vetítve vizsgálja.⁹ Az anyagi érték csupán az esetlegesen meglévő, de használaton kívüli, eladásra kínált vállalati vagyontekintetében lényeges.¹⁰

A magyarországi piaci helyzet

A Budapest Business Journal „Book of Lists” című kiadványa kilenc, Magyarországon működő kockázati tőketársaságot sorol fel, amelyek összesen 350 millió \$ befektetési költségvetéssel rendelkeznek.¹¹ Ezenkívül számos egyéb tőkerészvételi projekt működik bankok leányvállalataként vagy egyéni kezdeményezésként. A Magyar Kockázati Tőke Egyesületnek¹² a fent említett kilenc társaságon kívül további hat tagja van. Összesen több mint 500 millió \$ áll a magyar piac rendelkezésére.¹³ Az érdeklődés egyre fokozódik, tőke elegendő mértékben van jelen és a napjainkban zajló ázsiai válság következtében még inkább Közép- és Kelet-Európába fog irányulni.¹⁴ Magyarország – politikai és gazdasági stabilitásának köszönhetően – továbbra is az élvonal szerepét töltheti be.

A kockázati tőkefinanszírozás az alábbi problémákkal szembesül:

- ezen finanszírozási mód újdonsága és a következőképpen jelentkező, az ismeretlentől való félelem,
- a szigorú számadási és kontrolling-követelmények nem megfelelő ismerete,
- az átfogó vállalatértékeléshez rendelkezésre álló adatok hiányossága,
- a pénzügyi átszervezéshez szükséges idegen finanszírozási formák Magyarországon jelentkező fogyatékosága.¹⁵

⁸Busse von Colbe, W. (1990): *Lexikon des Rechnungswesens*, München 1990, 164. old. ff.

⁹Összefoglaló bevezetésként v.ö. Busse von Colbe, W. i. m. 112. old. ff.; részletesebben v.ö. Weston, J. F./Brigham, E. F. (1972): *Managerial Finance*, Hinsdale 1972, 263. old. ff.

¹⁰A vállalatok értékéhez részletesen v.ö.: Moxter, A. (1983): *Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung*, Wiesbaden, 1983

¹¹v.ö. *Venture Capital Funds ranked by size of fund*, in: *Book of Lists 1997/1998*, kiadja a Budapest Business Journal

¹²v.ö. a Hungarian Venture Capital Association (Magyar Kockázati Tőke Egyesület) taglistája, *Yearbook 1997*

¹³v.ö. Argano, T. (1998): *State proposes guarantee for risky investments*, in: *Budapest Business Journal 1998. 02. 09-15-i száma*

¹⁴Baring pl. 1997 végén 250 millió \$ költségvetéssel rendelkező alapot indított el. v.ö. Eames, R. (1997): *New \$250 mln fund targets Central European business*, in: *Budapest Business Journal 1997. 11. 24-30-i száma*

¹⁵A szerző saját tapasztalatai alapján, melyeket több mint 80 vállalat vizsgálata és egyéb kockázati tőketársaságokkal kialakított kapcsolatai révén szerzett

A kockázati tőkefinanszírozás elterjedése, a PR-tevékenység és a bankrendszerben végrehajtott változtatások azonban elősegíthetik az említett hiányosságok kiküszöbölését.

Kitekintés

Magyarországon a privatizáció első szakasza gyakorlatilag lezárult, jelenleg kezdődik a beruházások kiterjesztésének és a privatizáció második szakasza. Utóbbi esetben a legégetőbb problémát az jelenti, hogy az E-hitel/MRP segítségével, illetve a vezetői tulajdonrészvásárlással megvalósított privatizáció következtében csekély sajáttőke-fedezet áll rendelkezésre. Magyarország vonzereje a közép- és kelet-európai országok felé irányuló közvetítő szerepében, stabil mutatóiban és az ebből következő növekedési potenciáljában rejlik; mindezek alapján előre megjósolható a tőkerészvétel növekedése. További mozgatórugót jelent a tőzsdei kapitalizáció kiszélesedése, hiszen a tőzsde a kockázati tőke számára fontos exitlehetőséget nyújt. Így a „budapesti tőzsdét [...] az elkövetkező évben mint igen sokat ígérőt...”¹⁶ jellemzik. A bruttó nemzeti össztermék 5%-át meghaladó¹⁷ külföldi tőkebeáramlás révén Magyarország megelőzi Csehországot, Lengyelországot, Oroszországot, sőt Indonéziával, Portugáliával és Írországgal összehasonlítható is vezet.¹⁸ A rendelkezésre álló tőke az elkövetkező években sem lesz megszorító tényező.

A további siker és növekedés lényeges feltételei:

- stabil törvényalkotás,
- politikai stabilitás,
- gazdasági stabilitás és,
- az infrastruktúra kiépítése,¹⁹ valamint,
- a döntések hitelessége.²⁰

A tőkerészvételből eredő kedvező gazdasági fejlődés alátámasztására végül következnek egy idézet Dr. Herbert Wernertől, a Hofmann Schneider Securities vezetőjétől: „... a potenciál [...] igen nagy”²¹.

Szerzőnk üzemgazdász, SRP Hungária Vagyonkezelő Kft.

¹⁶Böer, B. P.: *Fonds setzen auf Osteuropa*, in: *FAZ 1997. 12. 29-i száma*
¹⁷1990 és 1996 között ez abszolút számokban közel 14 milliárd dollárt jelent.

¹⁸Forrásként megemlíthetők a magyar Pénzügyminisztérium illetve a Világbank kiadványai.

¹⁹v.ö. az American Chamber of Commerce in Hungary 1997-es felmérése.

²⁰v.ö. Jelínek, G. (1998): *Shallow gov't funds threaten \$500 mln worth of investment*, in: *Budapest Business Journal 1998. 02. 09-15-i száma*.

²¹Interjú az *Ungarn Journal 1997, 4. évfolyamában*, 14. old.

A szponzorálás célja

Lapunk 1997/3. számában – 69-70. oldal – a szerző bemutatta a szponzorálás néhány aspektusát. Ezúttal a témához további példákkal kapcsolódik.

A jelenlegi gyakorlat, vagyis az üzleti élet által szponzorálásnak tekintett tevékenység eredete visszanyúlik az ókori Rómába, ahol a gazdag rómaiak támogatták a sportversenyeket és a művészeteket is. A történelem különböző korszakain végigtekintve számos mecénás, pártfogó nevét említhetnénk a magyar és világtörténelem lapjairól, azonban az ő tevékenységüket nem nevezhetjük szponzorálásnak (Fazekas és Nagy, 1994).

A XX. századhoz közeledve már az üzleti érdek is megjelent a pártfogáson túl. Amerikában 1852-ben a Yale és Harvard csapatainak egymás elleni küzdelmét szponzorálta a New England-i vasút azzal, hogy szállította őket a megmérettetés színhelyeire. 1928-ban a Coca-Cola 1000 láda colával nyerte el az amszterdami olimpiára utazó amerikai csapat hivatalos szállítója címet (Brooks, 1990).

A vasúttársaság föltehetőleg nem akart mást elérni, mint azt, hogy a csapatot kísérő rajongók tábora is vonattal utazzon, míg a Coca-Cola célja nyilván itálának szélesebb körű megismertetése és népszerűsítése volt.

Angliában is a sport területén találkozhatunk a legkorábbi szponzorálási példákkal. A Nottingham Forest labdarúgó csapata a Bovril céget is megjelenítette azon a poszteren, amit az 1898-as kupadöntő megnyerése után készítettek. Az első jelentős szponzorálás az Egyesült Királyságban a Whitbread cég nevéhez fűződik, amely 1956-ban 4250 font sterlinget fizetett a Gold Cup lóverseny névszponzori címéért (Marshall és Cook, 1992).

A Bovril a posztereken feltüntetve nevét arra törekedett, hogy így kapcsolódjon össze a sporttal. A Whitbread cég pedig, kihasználva a lóversenyek angliai népszerűségét, így teremtette meg a maga számára az asszociációk lehetőségét.

1986. május 25-én egy 4124 mérföld hosszú emberi lánc (4 millió ember) kapcsolódott össze Amerikában, hogy pénzt gyűjtsön az éhezőknek és a hajléktalanok-

nak. A Hands Across America esemény mögött két nagy cég, a Coca-Cola USA és a Citibank állt. Ez volt az első olyan esemény, amelynek híre szinte minden amerikai sajtótermék első oldalára került. Az esemény társadalmi értékén túl – az üzleti szférát tekintve – a Coca-Cola cég 1,2 milliárd nyomtatott említésben szerepelt az eseményhez kapcsolódóan. Ez az az esemény, melyet Schreiber (1994) mérföldkőnek tekint az életstílus- és eseménymarketing területén.

Az összehangolt szervezés és kivitelezés rámutat, hogy mekkora ereje lehet egy, a társadalmat foglalkoztató kérdés felkarolásának és támogatásának. Bár a szerző életstílus-marketingről beszél, számomra a leírtak lefedik a szponzorálás jelenségét. Hiszen a szponzorálás során is az egyes vállalatok üzleti tevékenységüktől eltérő területen kommunikálnak célszegmenseikkel (kivételek persze vannak: pl. a sportszergyártó cégek és a sport területe), úgy, hogy bekapcsolódnak a kiválasztott szegmensek szabadidő-eltöltésébe, életvitelébe – ezen a ponton kerül előtérbe az életstílus -, és pedig közvetett módon, de mégis olyan formában, hogy szereplésük nyilvánosságot kapjon. Súlyponti kérdés – mint arra a későbbiekben bemutatandó kutatások eredményeinél visszatérek -, hogy a résztvevők, a közönség és a széles nyilvánosság is értesüljön szerepállásukról és elkötelezettségükről az adott területen.

A szponzorálási tevékenység tehát a vállalathoz vagy annak termékeihez, márkáihoz kötődő célok elérését teszi lehetővé. Lényeges az elérendő célok megállapítása, melyek egyben utalnak a szponzorálás motivációs tényezőire is. Így a következőkben a szponzorálás helyét rajzolom meg a vállalati kommunikációban, valamint a szakirodalomnak a szponzorálási tevékenység miéértjére vonatkozó kutatási eredményeit összegzem.

Definíciók a szakirodalomban

A marketingkommunikáció szakirodalmában a szponzorálást két alapvető besorolásban lehet fellelni. Az el-

só megközelítésben vagy egyértelműen a PR elemeként határozzák meg vagy más megközelítésben írják róla, de lényegében azonos tartalommal jelenik meg. A másik vonal egyértelműen beszél a szponzorálásról, azonban ennek hiányossága, hogy nem helyezik el a kommunikáció térképén.

A sorrendet megfordítva, az utóbbi elemzésekre rátérve, saját szekunder információgyűjtésem során nem találtam olyan vitaanyaggal az angolszász szakirodalomban, mely azt boncolgatta, hogy a szponzorálást hova lehet, vagy hogy hova kellene besorolni (kivétel: Meenaghan, 1991). A jelenségről mindig csak mint „szponzorálás” beszéltek. Számomra ez azt közvetíti, hogy mindegy, hová is helyezzük a marketingkommunikációban, a hangsúly az alkalmazásán van. Elnevezésében szerepel az eszköz, a program és a jelenség kifejezés egyaránt. Már 1981-ben megjelent az első szponzorálásról szóló könyv, mely mellett közölném még egy további, Angliában megjelent szakkönyv címét is.¹ Ezen kategóriába sorolható az 1982-ben az Egyesült Államokban alapított *Sponsorship Report*² című kéthetente megjelenő lap, mely az iparág híreit és a kapcsolódó írásokat tartalmazza.

A más kommunikációs eszközökhöz való besorolások és körülírások sorából a következőket emelném ki, azzal a megállapítással, hogy az egyes szerzők munkáik során nyilván máshova helyezték a hangsúlyt, ahogy most én is szándékom szerint a szponzorálásra utaló jegyeket kiemelve igyekszem összefoglalni őket. Az amerikai szakirodalomban több helyen is megjelenik a szponzorálás. Kotler (1991) alapkönyvének 7. kiadásában a *public relations* részeként adja meg.³ Burnett-nél (1984) már megjelenik a PR külön fejezetben, és itt az *Organised Social Events* alcím alatt felfedezhetjük annak a jelenségnek a leírását, amit egyébiránt szponzorálásnak hívunk.

Az esemény szó az amerikai szakirodalom szóhasználatában sokszor visszaköszön. Itt térnék vissza a bevezetőben már hivatkozott könyvre, melyet az egyik legfontosabb összegzésnek tartok a témában. Noha Schreiber (1994) a könyvét *Életstílus és esemény marketingnek* nevezi, de a könyvben a szponzorálás szót ennek szinonimájaként kezeli. Példákon keresztül, igen szemléletesen mutatja be a programok kialakításának lépéseit a fogyasztó megismerésétől, a vég-

rehajtáson át a fogyasztóval kiépítendő új típusú kapcsolatiig.

A szponzorálás elhelyezésének másik hasznos útmutatójaként szolgált *Schultz és társainak* könyve (1996), mely az *integrált marketingkommunikációval* foglalkozik. Ezt a marketing legújabb paradigmájaként írják le. Véleményük szerint a piac egyparitású, ahol a kommunikáció az egyetlen megkülönböztető jegy. A fogyasztók agyában áll össze a kép a termékekről és márkákról, apró információk összegződése révén. Amiben párhuzamot érzek, az éppen az, hogy a szponzorálási programok ezen kis részeket hatásosan befolyásolják, pontosan azért, mert a kommunikációs eszköztár eseti, optimalizált kombinációját használják fel egy jól meghatározott célszegmens elérésére. Így a közvetített üzenetek által alakul ki a feltételezett kapcsolat a termék (de lehet márka vagy cég is) és a közönség között.

Helye a vállalati kommunikációban

A szponzorálás fejlődésének rövid összegzéseként *Darren Marshall*, a *Sponsorship Research International* (SRI) nemzetközi szponzorálási tanácsadó cég elnökhelyettese a következőket mondta: „A hetvenes években a szponzorálást az adományozási gyakorlatnak tekintették vagy az elnökök szeszélyeként kezelték. A nyolcvanas években mind a kiadások, és mind a résztvevő vállalatok száma megnőtt. A vállalatok egyre többet kérnek dollárjaikért. Azt lehet érezni, hogy míg a reklám a szükséges, addig a szponzorálás a választást jelenti” (Kate, 1995). Ez a kijelentés is azt támasztja alá, hogy a kommunikáció klasszikus négyes bontása mellett megjelent még egy elem. *Meenaghan-nél* (1991) a szponzorálás marketingkommunikációs elhelyezése is azt erősíti meg, hogy a szponzorálás illeszkedik a többi kommunikációs elemhez. Kiemeli, hogy a kommunikációs célokat kell elérni a megfelelő eszközök és módszerek kombinációjával, oly módon, ahogy a zenekar egyes részei kiegészítik egymást a lehető legjobb együttes teljesítmény érdekében. A zenekar hasonlat pedig visszautal a már említett integrált kommunikációra. Egy szponzorálási szerződés alapja lehet egy integrált kommunikációnak, ahol az egyes tevékenységek összekapcsolódnak és közösen érik el a kitűzött célt.

A Dreher sör és a Maraton futás

Az előbb leírtak érzékeltetésére bemutatom az 1997. május 18-án megrendezett *Dreher Maraton Váltót*, melyet Budapesten a Kossuth téren, a Parlament környezetében rendeztek meg.

¹ Head, Victor (1981): *Sponsorship – the newest marketing skill*, Woodhead Faulkner Ltd., London; Towley, S. and E. Grayson (1984): *Sponsorship of sports, arts and leisure*, Sweet and Maxwell, London; Sleight, Steve (1989): *Sponsorship – what is it and how to use it?*, McGraw-Hill (UK); Smith, P.R. (1993): *Marketing communication – an integrated approach*, Kogan Page, London

² IEG *Sponsorship Report*, IEG Inc. 640 North LasSalle, Suite 600 Chicago, IL60610.3777 U.S.A.

³ Bár a Műszaki Könyvkiadó által megjelentetett (Budapest, 1992) magyar változat még nem szól a szponzorálásról, és a PR-t is csak a propaganda elemeként jeleníti meg.

Az esemény és a résztvevők. Tömegsport rendezvény 352 csapat részvételével, mely egyben az országos felnőtt és ifjúsági magyar bajnoki cím eldöntését is szolgálta.

A közönség. A nézőközönség soraiban sportbarátok, családtagok és a Pünkösdi hétfőt megelőző vasárnap sétálói voltak találhatóak.

A cél. A Dreher sör új üvegformájának bemutatása a már folyó reklámkampány mellett, valamint a Dreher nevének és a futásnak az összekapcsolása. (Ezt úgy foglalnám össze, hogy sportos környezetben töltsön egy napot a Dreherrel egy szabadidős rendezvényen.)

A kommunikációs eszközök integrálása:

- Szponzorálás: névszponzori cím elnyerése, melynek keretében az alábbi kommunikációs eszközök alkalmazására nyílt lehetőség.

- Reklám: a kijelölt pálya mentén és a rajt-célban Dreher reklámtáblák, molinók és transzparenszek elhelyezése.

- Értékesítésösztönzés: minden célbaérkező egy üveg Dreher sört kapott ajándékba (vagy gondolva másokra is, egy dobozos gyümölcslevet).

- Public relations: Sajtókapcsolatok, hírek megjelenítése, TV és rádió beszámolók. Valamint a helyszínen: VIP rajtszámok kiadása és VIP sátor felállítása, ahol a sajtó, az üzleti partnerek és további fontos személyiségek jelenhettek meg, és kaptak ingyenes kiszolgálást.

- Személyes eladás: Dreher sört csapoltak a látogatók számára, ahol a személyes eladás kellett, hogy szerepet kapjon. (A verseny szempontjából az összes rendező a személyes eladás funkcióját is megtestesíti, mivel a versenyzők számára is legalább annyira fontos az udvarias és pontos kiszolgálás, információszolgáltatás, mint a gazdasági élet területén – rossz szervezésű rendezvényekre nem szívesen térnek vissza a résztvevők.)

A leírtak mellett a Dreher szponzorálását a marketing „4P” megközelítése felől is bemutatathatjuk.

- A termék. Bár a középpontban a Maraton Váltó sporteseményének kellett lennie, de mellette egyértelműen a Dreher sör is megjelent. A cég terméke „körülölelte” a futást, de nem fojtotta el. A főszerepet a futás, a testmozgás játszotta, ezt egészítette ki a sör jelenléte.

- Az ár. E tényezőnek is két fajtáját kell megkülönböztetnünk. Az első a fontosabb, a nevezési díj, melynek alapján kóstolóba járt egy üveg sör (értékesítésösztönzés), míg a másik a sátrakban árult sör ára.

- A csatorna. A rendezvény megszervezésével kapcsolatban itt a kommunikációs csatornákról szólhatunk. A Drehernek a színhely viszont kiváló csatornát jelentett, mind a résztvevőknek, mind az érdeklődők szempontjából.

A kommunikációs eszközökre az előbb már kitértem, így csak azok integrált alkalmazását hangsúlyozom újra, melynek keretében az esemény megkapja egységes arculatát és színvonalát is.

A marketing „4P”-jéhez tartozó megközelítést azért tartom fontosnak, mert bebizonyítja, hogy milyen szélesen is lehet értelmezni egy szponzorálási programot, és hogy a különböző szintek (termék, kommunikáció) hogyan is kapcsolhatók össze a közös cél – a sportesemény sikere és a sör bemutatása, a Dreher név népszerűsítése – érdekében.

Placnagyság és további példák

A szponzorálás elterjedése igen gyors ütemű. Jelenleg, a 90-es évek elejének növekedési ütemét figyelembe véve, világszerte 8-10 milliárd USD-ra tehető a szponzorálási piac értéke.

- Hazai példaként megemlíthető a TVK Rt.-nek a Budapesti Tavasz Fesztivál főszponzoraként való megjelenése, ahol ők ugyan a mecénás kitéltet használták tevékenységük megjelölésére, de távolról sem szerettek volna kimaradni a széles nyilvánosságot vonzó eseménysorozatból. Tehát megjelenik a széles nyilvánosság, ami a vállalat szempontjából azért érdekes, mert a művészeti rendezvényekhez és nem a vegyipar belengő „káros hírekhez” kapcsolódva találkoznak a céggel. Amint azt említettem, a szűkebb célcsoportnak rendezett események a fesztiválon is helyet kaptak pl. hangversenyek vagy fogadások keretében, ahol a főszerep a cégé volt bizonyos mértékig – persze nem a művészethez, hanem a házigazda szerepkörhöz kapcsolódva.

- Angliában a cricket bajnokságot a Cornhill szponzorálta egy ötéves szerződés keretében, 2 millió GBP-vel. Adott időszakban a forgalma 15–20 m GBP-vel nőtt, míg ismertsége a lakosság körében 2%-ról 21%-ra emelkedett. Hasonló eredmények elérésére a hagyományos reklám eszközeivel élve megközelítőleg 50 m GBP-t kellett volna fordítani (Witcher et al, 1991). A kép tehát nagyon kedvezőnek tűnik, azt azonban meg kell jegyeznünk, hogy a további költségek mértéke legalább még egyszer akkora, mint a szponzorálási szerződés értéke, a szponzorálás 1:1 szabálya értelmében.

A Scott és Suchard (1992) által készített felmérés a szponzorálás motivációs területeit vizsgálta négy tényező összefüggésében. A négy tényező a médiaközvetítés, a teljesítmény, a partnerkapcsolatok és a további promóciós lehetőségek kihasználása volt.

Ezen tényezők közül a vállalati teljesítményhez kapcsolódó célok és a partnerkapcsolatok ápolása kapott kiemelt szerepet. A vállalati teljesítmény körébe az ismertség, az imázs és a piaci részesedés növelését sorolták.

Előretékinítés

Az eredmények ismeretében érdekes vállalkozásnak tűnik feltérképezni a hazánkban működő vállalatok szponzorálási tevékenységét. Egy ilyen irányú kutatásban helyet kell kapnia szponzorálás megítélésének, elhelyezésének a vállalati marketing-kommunikációban. Ezenkívül a szponzorálás motivációs tényezőinek és céljainak, valamint a megvalósításban tevékenykedők tapasztalatainak és az általuk látott perspektíváknak is.

Egy ilyen kutatási program kivitelezése nagymértékben hozzájárulna a szponzorálás megértéséhez és a jelenlegi gyakorlati alkalmazások feltérképezéséhez. Az eredmények összevetése a nyugati elemzések adataival utat mutathatna a további gyakorlati munka fejlesztéséhez és megmutatná az esetleges különbségeket más országok gyakorlatával szemben.

Irodalom

- Brooks, Christine (1990): „Sponsorship: strictly business”, *Athletic Business*. October, pp. 59.
- Burnett, J. J. (1988): *Promotion management*, West Publishing Company, pp. 445.
- Fazekas I., Nagy A. (1994): *Szponzorálás*, Mind Bt, Budapest, pp. 17-18.
- Kate, Nancy: „And now, a word from our sponsor”, *Marketing Tools*, 06. 01. 1995., pp. 46.
- Kotler, Philip (1991): *Marketing Management*, (7.ed.) Prentice Hall Int. Eds., London, pp. 568.
- Marshall, D. W., G. Cook (1992): „The corporate (sports) sponsor”, *International Journal of Advertising*, 11, pp. 307-324.
- Meenaghan, Tony (1991): „The role of sponsorship in the marketing communication mix”, *International Journal of Advertising*, 10, pp. 35-47.
- Schreiber, Alfred (1994): *Lifestyle and Event Marketing - Building The New Customer Relationship*. McGraw-Hill, Inc.
- Schultz, D. E., S. I. Tannenbaum, R. F. Lauternborn (1996): *The new marketing paradigm - Integrated marketing communications*. NTC Business Books
- Witcher, B., G. Craigen, D. Culligan, A. Harvey (1991): „The links between objectives and function in organizational sponsorship”, *International Journal of Advertising*, 10, pp. 13-33.



PÉNZJEGYNYOMDA RT.

Ha az Ön cégének részvényre, kötvényre, csekkre vagy más értékpapírra, vásárlási, ajándék- vagy étkezési utalványra, ügyviteli nyomtatványra, igazolványra, hologramfelrakásra van szüksége, kérjük, keressen meg bennünket!

Pénzjegynyomda Rt.

Budapest V., Markó u. 13-17.

Telefon: 332-6900* és 311-6871

Telefon/fax: 302-6550, fax: 332-0593

Vevőszolgálat és rendelésvétel a Marketing- és Kereskedelmi Osztályon

Szilánkok a politikai marketingről

A politikai marketing rendkívül széles és szerteágazó területéről itt csupán néhány szilánkot kísérek meg felmutatni, elsősorban ahhoz kapcsolódva, miként jelentkezik e téren a költség-haszon elemzés sajátos szemléletmódja, logikája, és hogyan lehet azt itt felhasználni, azaz hogyan vezethet döntések megalapozásához.

(Lapunk állandó szerzője ezúttal nem a „szigorúan vett” szakterületének kérdéseit elemzi, de: elemez. Elfogadott módszerekre utalva, egy ma nagyon is időszerű „kérdéskört” állít vizsgálódásának középpontjába. Lapunkban, változatlanul nem kívánunk politizálni, a gondolatébresztésnek viszont helye lehet. – A szerk.)

A szavazók megnyerése, ill. a már megnyert szavazók megtartása kapcsán sem a stratégiák kialakításában, sem a taktikák megválasztásában nem szabad szem előtt téveszteni, hogy e két célkitűzés többszörösen is összekapcsolódik és kölcsönösen is feltételezik egymást. Ez törvényszerűen következik a befolyásért folyó verseny és a megszerzett jogosítványok gyakorlásának természetéből.

Bővíteni vagy szilárdítani

A kettő közötti első és nyilvánvaló – leginkább mechanikus – összefüggés, hogy a szavazók megtartása megkerülhetetlenül feltételezi azok előzetes megnyerését. Ez nyilvánvaló. Ebből viszont közvetlenül adódik az a kérdés, amelyet az első között kell feltenni és megválaszolni a marketing-stratégia kialakításánál, hogy mi az elrendő cél: a támogatók táborának bővítése és ennek érdekében új szavazók megnyerése, vagy a már mellettünk állók megtartása. Az erre adandó válasz megtalálása első közelítés-

ben akár igen egyszerűnek is tűnhet; úgy gondolhatnánk, hogy ez a kérdés valójában nem is kérdés. A politika lényegéből következik, hogy ilyen kérdésre legszívesebben mindenki azt a választ adná, hogy mindkét célt el kell érni, hiszen minden, a politikában résztvevő személy és szervezet számára egyaránt kívánatos, hogy az emberek szélesebb körére terjesszék ki a befolyásukat, valamint, hogy e befolyást minél jobban megszilárdítsák. A gyakorlatban azonban mindenki véges erőforrásokkal dolgozik és éppen ezért optimalizálnia kell azok felhasználását. Ennek megfelelően fel kell állítania a politikában elérni kívánt céljainak a rendszerét, fontossági sorrendbe kell állítania ezeket a célokat és meghatározni, hogy az azok elérésére mozgósítható, véges erőforrásokat hogyan osztja meg az egyes célok elérését szolgáló tevékenységek között. A valódi válasz megtalálásához vezető döntés kialakításába tehát máris belépnek a költség-haszon típusú megfontolások, hiszen olyan kérdésekkel kerülünk szembe, hogy mire elegendők a rendelkezésünkre álló erőforrások, és hogyan tudjuk azokat úgy felhasználni, hogy az számunkra optimális mértékben megtérüljön. Talán a hadászatra mondták először, de a politikában is legalább annyira érvényes, hogy a siker elsődleges biztosítéka a logisztikában van: nagyon fontosak, sőt nélkülözhetetlenek a zseniális hadvezérek, de még náluk is nagyobb súlya van annak, hogy a végrehajtandó akciókhoz minden feltétel a megfelelő helyen és időben rendelkezésre álljon, méghozzá bőségesen.



A gyakorlatban mindenki véges erőforrásokkal dolgozik, ezért optimalizálnia kell azok felhasználását.



Belépnek a költség-haszon típusú megfontolások.



Maradékelv a témyerésben

Megnyerni vagy megtartani – valójában ez csak részben jelentheti a két cél közötti választást. Nyilvánvaló, hogy senki sem kívánja elveszíteni a már meglévő támogatóit. A politikában legfeljebb csak nagyon kivételes esetekben lehet működőképes olyasfajta előremene-

külés, hogy minden mozgósítható erőnk új támogatók megnyerésére összpontosítjuk és ennek érdekében feladjuk a már meglévő bázisainkat. Meg kell vizsgálni tehát, hogy milyen nagy terhet ró az erőforrásainkra, azok mekkora hányadát köti le a politikai marketingmunkának az a része, amelynek rendeltetése a meglévő támogatók megtartása, és – ha jól mértük ill. becsültük fel a mozgósítható erőforrásaink összességét – ebből már az is következik, hogy azokból mennyi áll rendelkezésünkre ahhoz, hogy új támogatókat nyerjünk meg. Természetesen a döntés megalapozása itt is több síkra vezet és a gyakorlatban azonnal belépnek további megválaszolandó kérdések. A dolog természetéből adódóan csak korlátozott megbízhatósággal lehet felmérni, ill. felbecsülni, hogy valójában mennyire szilárdan áll mellettünk támogatóink táborra, következésképpen milyen marketingmunkát igényel annak biztosítása, hogy továbbra is kitartsanak mellettünk. Kiindulásként az a feltevés szolgálhat, hogy minél több erőforrást tudunk szentelni támogatóink megtartásának, annál biztosabban számíthatunk rájuk. Sohasem szabad azonban szem elől téveszteni, hogy ez az összefüggés csak bizonyos határok között igaz. Ha azt tekintjük, hogyan növekszik a kötődés szilárdsága az annak erősítése érdekében végzett marketingmunka mennyiségével, úgy azt kell látnunk, hogy ez a függvény előbb-utóbb telítődést jelez és az újabb ráfordítások mind kevesebb hozamot jelentenek. Mindenesetre, ezt is figyelembe véve, el kell dönteni, hogy mennyiben látjuk szilárdnak vagy éppen megingással, netán elpártolásokkal fenyegetőnek támogatóink táborát és mennyi erőforrást áldozunk e tábor megszilárdítására.

A veszély optimalizálása

Mondhatjuk, hogy az eddigiekből már a maradékelv szerint következik az, hogy összességében mennyi erőforrást fordíthatunk arra, hogy a befolyásunk növelése, kiszélesítése érdekében az emberek újabb célcsoportjaira terjesszük ki a politikai marketingmunkánkat. Itt is belépnek azonban finomabb mérlegelési szempontok és megfontolások. Jeleztük, hogy közelítő becslés kérdése, mennyire ingatag a támogatóink táborra és milyen megerősítést igényel annak megtartása. Ebből már szükségképpen adódik, hogy nem lehet matematikai biztonsággal megállapítani, vajon hol rejtőzik az az optimum, amely abban áll, hogy a

lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával megnyugtató mértékben biztosítottuk támogatottságunk szilárdságát. Következésképpen dönteni kell arról is, vajon vállaljuk-e azt a veszélyt, s ha igen, milyen határig, hogy esetleg túlbecsüljük a támogatottságunk szilárdságát, ehhez a mértékhez szabjuk a rájuk irányuló marketingmunkát és mindezzel felvállaljuk annak eshetőségét, hogy azok kisebb-nagyobb hányada várakozásunkkal szemben mégiscsak elpártol tőlünk. Ha ezt tesszük, értelemszerűen több erőforrás jut az újabb térnyeréseket szolgáló marketingmunkára. E döntés másik oldala természetesen az, hogy biztonságra törekszünk a hátországunkban, és inkább több erőforrást szentelünk az ott meglévő pozícióink megszilárdítására. Ha emellett döntünk, ez elkerülhetetlenül azt is jelenti egyben, hogy kevesebb erőforrás marad a terjeszkedésre.

Mint ebben a műfajban mindig és mindenütt, további összefüggések is kapcsolódnak ide, és azokat is figyelembe kell venni a marketingmunka optimális tartalmának kialakítását szolgáló döntéseknél.

Az elpártolás kockázatai

Az egyik ilyen, hogy milyen következményekkel járhat, ha a meglévő támogatóink elkezdnek elpártolni tőlünk. Magától értetődik, hogy mindig van bizonyos, természetes mértékű lemorzsolódás. Számos olyan ok is készítheti az embereket politikai kötődéseik megváltoztatására, amelynek valójában semmi köze sincs azokhoz, akiktől éppen elpártolnak. Problémát ez legfeljebb csak akkor és azáltal okozhat, ha az elpártolás látványossá válik akár a mértéke, akár azok személye és ismertsége miatt, akik így hátat fordítottak nekünk. Mindig fennáll természetesen annak a veszélye, és a marketing munkában számolni is kell vele, hogy a saját politikájuk részeként mások igyekeznek az ilyen elpártolást hansúlyozni a közvélemény számára. Mindenképpen fontos tényező, hogy ha észrevehetővé – ami még sokkal rosszabb, látványossá – válik eddigi támogatóink elpártolása, ez ránk nézve többszörösen is kedvezőtlen hatásokat kelthet. Előidézheti, hogy mások belénk vetett bizalma is megrendül és így őket is elveszítjük. Különösen érvényes ez a támogatóink azon köreire, akik eddig ugyan mellettünk álltak, azonban e kötődésük viszonylag gyenge és ezért sérülékeny. Emellett a saját táborunkban elszenvedett veszteségek láthatóvá válása igen megnehezítheti, hogy újabb tá-



Közelítő becslés kérdése, mennyire ingatag a támogatóink táborra és milyen megerősítést igényel annak megtartása. Ebből már szükségképpen adódik, hogy nem lehet matematikai biztonsággal megállapítani, vajon hol rejtőzik az az optimum.



mogatókat nyerjük meg, hiszen ez szükségképpen is bizalmatlanságot kelthet irántunk.

A nyereség bizalomnövelő hatása

Az érem másik oldalát azok a reánk nézve kedvező hatások jelentik, amelyeket az ellenkező irányú változások, a nyereségek fejtenek ki egyrészt a már meglévő támogatóink körében, másrészt azok között, akiket meg kívánunk nyerni magunknak, vagy akik a jövőben esetleg hozzánk csatlakozhatnak. Ha láthatóvá válik, hogy új támogatók állnak mellénk – akár azok számossága miatt, akár azért, mert közöttük köztisztelőben álló személyek is vannak –, akkor ez számottevően növelheti az irántunk megnyilvánuló bizalmat. Bizalmi tőkénk ilyen erősödése viszont egyaránt segíthet abban, hogy megőrizzük támogatóinkat és még az ingadozók is megszilárduljanak a hozzánk való kötődésben, valamint abban, hogy azok is kedvezőbben ítéljenek meg bennünket, akik eddig nem álltak mellettünk, ez pedig nyilvánvalóan hozzásegíthet az újabb térnyeréshez.

A látszat a meghatározó

Mind a veszteségek következményeinek, mind a nyereségek hozamának értékelésénél kritikus jelentőségű, hogy mennyire válnak láthatóvá azok számára, akiket a velünk kapcsolatos véleményük a táborunkban tart, hozzánk közelít vagy éppen eltávolít tőlünk. Szembe kell nézni azzal a ténnyel, hogy itt a látszatnak van meghatározó szerepe, legalábbis addig, amíg azt meg nem cáfolja újabb, eltérő látszat vagy valakik kitartó igyekezete. Ilyen valakik természetesen lehetünk magunk, ideértve a szövetségeseinket is. A törekvéseink ekkor a velünk kapcsolatos látszatot illetően nyilvánvalóan arra irányulnak, hogy annak reánk nézve kedvező elemeit erősítsük a célközönségünk szemében, a kedvezőtleneket pedig lehetőleg korrigáljuk, de legalábbis hatástalanítsuk, akár oly módon, hogy cáfoljuk, akár annak segítségével, hogy elérjük, hogy azokat jelentőség nélkülieknek tekintsék. Képmutatás lenne tagadni, hogy esetenként helye van annak is, hogy a befolyásért, a közönség megnyeréséért folyó versenyben a saját érdekeinknek és törekvéseinknek megfelelően formálni igyekezzünk azt a látszatot is, ahogyan a versenytársaink megjelennek a közönség szemében. Magától értetődik, hogy mindez ismét elvezet azokhoz a döntésekhez és a mögöttük álló kérdésekhez, amelyek nyomán kialakítható a korlátozottan

„
Célszerű „mibe kerül és milyen hozamot ígér, ha megtesszük”, ill. „mibe kerül és milyen kedvezőtlen következménnyel fenyeget, ha nem tesszük meg” típusú elemzéseket végeznünk.
”

rendelkezésünkre álló erőforrások felhasználásának optimalizálása, és ezzel megintcsak eljutottunk oda, hogy célszerű „mibe kerül és milyen hozamot ígér, ha megtesszük”, ill. „mibe kerül és milyen kedvezőtlen következménnyel fenyeget, ha nem tesszük meg” típusú elemzéseket végeznünk.

Optimalizálás támadásban és védekezésben

Ritka kivételektől eltekintve erőforrásaink korlátozottak, s ez általában kizárja, hogy minden arcvonalon egyidőben és teljes erőbedobással támadjunk, és ezenfelül még ugyanígy védekezzünk is a velünk szembe fordított támadások és a bennünket érő kedvezőtlen hatások ellen. A korlátozott erőforrások felhasználásának optimalizálása támadásban és védekezésben egyaránt megkívánja, hogy rangsoroljuk a célokat és ennek megfelelően osszuk szét a mozgósítható erőforrásainkat az elérésüket szolgáló műveletek között. Mivel ebben a műfajban a célok eléréséhez az út mindig emberek meggyőzésén át vezet, itt az egyetlen ésszerű kiinduló megfontolás csak az lehet, hogy mindenkit nem tudunk és általában nem is szükséges – tehát nem is érdemes – meggyőzni. Ez akár közhelynek is tűnhet, azonban a gyakorlatban mind a marketingstratégiánk, mind a taktikánk kimunkálásában valóban döntő jelentősége van annak, hogy mind a támadásban, mind a védekezésben kiválasszuk az embereknek azokat a csoportjait, akik véleménye valóban meghatározhatja a helyzetünket, és a további esélyeinket és erőinket az ő megtartásukra vagy meggyőzésükre koncentráljuk. Érdemben ez ismét azt jelenti, hogy a magunk számára és a saját szempontjaink szerint fel kell osztanunk a közönséget, meghatározni, hogy melyek legyenek azok a célcsoportok, amelyekre a marketingmunkánkat koncentráljuk, fontossági sorrendbe állítani ezeket, és így optimalizálni erőforrásaink felhasználását egyrészt a saját táborunk megvédésében, azaz a támogatóink megtartásában és megszilárdításában, másrészt a térnyerésben, vagyis új támogatók megnyerésében.

Manőverezés „ellenséges” célcsoportok között

Jellegzetes példája a költség-haszon típusú elemzés megjelenésének a célcsoportok meghatározásában, ha azt vizsgáljuk, hogy bizonyos célcsoportok megnyerésének igyekezete eltávolíthat-e más csoportokat tőlünk, s ha igen, mennyiben. A politikai marketingben mindenképpen számolni kell azzal, hogy az emberek

különböző csoportjai között lehetnek olyan ellentétek, feszültségek, amelyek arra indítják őket, hogy ne legyenek hajlandók egyazon táborba tartozni, ne támo-



Arra kell alapozni követendő stratégiánkat és taktikánkat, hogy legfeljebb csak az emberek igen szűk csoportjai viselkednek és éreznek azonos módon a külvilággal és főként az „ellenséges” csoporttal való kapcsolataikban.



gassanak olyan személyt vagy szervezetet, amely láthatóan kapcsolatot keres az ellentétes csoporttal vagy éppen azonosul is vele általa, hogy a táborába hívja ill. fogadja az abba tartozókat.

• *Akárkivel nem*

Fel sem merülhet az emberek egymással éles ellentétben álló csoportjai között történő manőverezés és az erre szolgáló marketingmunka kérdése, ha egyik vagy másik csoport olyan nézeteket hordoz, olyan célokat követ, amelyekkel semmilyen mértékben sem kívánunk azonosulni, amelyekről úgy ítéljük, hogy már a pusztán érintésük is beszennyez. A továbbiakban az egész gondolatmenetünkben kizárjuk az ilyenekkel való kapcsolat mérlegelését.

• *Guelfek és ghibellinek*

A vállalhatatlan partnereket leszámítva, a politikai marketing művészetének a legmagasabb szinten való művelése éppen abban nyilvánul meg, ha képesek vagyunk arra, hogy egyaránt megnyerjük a guelfek és a ghibellinek támogatását, jóllehet azok semmiképpen sem állhatják egymást. A realitás azonban többnyire az, hogy választani kell közöttük. Természetesen feletébb rosszul politizál az, aki ilyen helyzetben egyszerű, mechanikus döntéssel elhatározza, hogy létezik két szembenálló csoport, bennünket ezek egyikétől sem választ el olyan ellentét, amely kizárná, hogy egyazon táborba tartozzunk, tehát kiválasztjuk azt a csoportot, amelyet igyekszünk megnyerni, és ugyanezzel a döntéssel átengedjük a másikat a versenytársainknak. Ilyen helyzetben sokkal inkább abból kell kiindulni, arra kell alapozni követendő stratégiánkat és taktikánkat, hogy legfeljebb csak az emberek igen szűk csoportjai viselkednek és éreznek azonos módon a külvilággal és főként az „ellenséges” csoporttal való kapcsolataikban, következésképpen az egymással ellentétben álló csoportok tagjaira is az a jellemző, hogy kü-

lönböző erővel kötődnek a másikat elutasító véleményhez. Ez olyan mozgásteret kínál, amelyet a lehető legteljesebben ki kell használni, és az sem meglepő, hogy a döntések megalapozásában ezúttal is szerephez juthatnak a költség-haszon típusú megfontolások.

• *Kötöttségből manőverezve*

Az egyik lehetséges kiinduló helyzet, ha eddig már kialakult, hogy az egymással szembenálló csoportok közül melyik a szövetségünk. Ekkor célravezető lehet, ha megkíséreljük, hogy a magunk számára az „el-lenséggel” való szembenállás erőssége szerint felbontsuk a másik csoportot és feltárjuk, vajon vannak-e abban olyan kisebb-nagyobb célcsoportok, amelyeknél lehet esélyünk arra, hogy megnyerjük őket magunknak. Valójában az ilyen célcsoportok megtalálásához az elemzést két dimenzióban is el kell végezni. Ezek egyike, hogy milyen erős a szóbanforgó emberek körében ez a szembenállás.

A másik, a mi szempontunkból legalább ennyire meghatározó jelentőségű kérdés, hogy milyen erővel kötődnek ezek az emberek a csoportnak ahhoz a kemény magjához, akiket nem tudunk megnyerni magunknak. Így ismét előáll az optimalizálás lehetősége és mikéntje: célcsoportokat képzünk, rangsoroljuk őket, kiosztjuk a megnyerésükre mozgósítható erőforrásokat és a „mibe kerül és mit hozhat” kérdésre talált válaszaink alapján kialakítjuk az adott helyzetben optimálisnak ígérkező marketingstratégiánkat és taktikánkat.

Meghatározó eleme lehet itt a döntések kialakításának annak vizsgálata, vajon ez az igyekezetünk nem veszélyezteti-e az adott körülmények között a saját táborunk szilárdságát. Érdemben itt azt kell vizsgálni, vajon fennáll-e, s ha igen, mennyiben az a veszély, hogy a saját táborunk bizonyos tagjait eltávolíthatja tőlünk, ha láthatóvá válik az a törekvésünk, hogy a szemükben ellenségnek számító csoportból is igyekszünk megnyerni embereket. Itt megintcsak belépnek a „mibe kerül és mit hozhat” megfontolásai.

• *Ha még nem kötődünk*

Másik lehetséges kiinduló helyzet, ha még nem kötődünk a szembenálló csoportok egyikéhez sem, vagyis még csak most döntünk arról, melyiküket igyekezzünk megnyerni magunknak. A közöttük való választást természetesen eldöntheti az, ha az egyik csoport sokkal nagyobb, mint a másik, azaz megnyerésével sokkal erősebben növekszik támogatóink táborra. Ezt az esetet leszámítva, ezúttal is célszerű lehet célcsoportokat képezni a szembenállás és a kemény maghoz való kötődés dimenziói mentén, és így keresni optimumot arra, hogy a két csoportot tekintve hogyan tudjuk összességében a legjobban gyarapítani a táborunkat.

A nem szavazók jelentősége

Magától értetődik, hogy ha célunk annak elérése, hogy minél többen szavazzanak ránk, semmiképpen sem szabad az ezt szolgáló marketingmunkánkat pusztán a szavazókra összpontosítani. Fontos, nemritkán sorsdöntő lehet, hogy olyanokat is megnyerjünk, akik véleményükkel vagy éppen a puszta magatartásukkal befolyásolni tudják a szavazókat. Ismét csak költség-haszon elemzést kívánhat annak eldöntése, mennyit szenteljünk erőforrásainkból az ilyen feladatoknak. Különösen nagy figyelemmel kell elemezni azt is, hogy várhatóan hogyan fogadják a közvélemény számunkra fontos rétegei, csoportjai azt, ha marketingmunkánkat ily módon kiterjesztjük a „nem-harcolókra” is. Vizsgálni kell, vajon vannak-e, s ha igen, melyek azok a rétegek, csoportok, amelyekhez jobb egyáltalán nem nyúlni, mert minden, a megoldásukra irányuló kísérlet felháborodást kelthet és így reánk nézve kedvezőtlen hatással jár. Hasonlóképpen vizsgálni kell, hogy az egyes „kényes” rétegek, csoportok tekintetében melyek a politikai marketingnek azok az eszközei, amelyek alkalmazását a közvélemény megengedi, melyek, amelyeket még éppen eltűr, és melyek, amelyeket elutasít.

Populizmus?

Bizonyos értelemben hasonló kérdés, hogy a politikai marketingmunkában hol a határ az elvtelen populizmus és az észszerű térnyerési törekvések között. Ismét csak a gyakorlatias megfontolásokat tekintve, a költség-haszon kérdése, hogy bizonyos állásfoglalás, bizonyos irányvonal hirdetése mennyiben növeli a támogatók táborát, s ugyanakkor mennyiben hordja magában azt a veszélyt, hogy mások azt elvtelen populizmusnak ítélik és ezért szembefordulnak a hirdetővel.

Az ígérek csapdái

Teljesen más jellegű és tartalmú költség-haszon elemzés jelenhet meg az olyan döntések kialakításánál, vajon mit szabad és mit nem szabad ígérni a szavazók-

nak annak érdekében, hogy elnyerjük a támogatásukat.

Megengedhetetlen naivitás lenne azt feltételezni, hogy az etikai normák elegendő erővel rendelkeznek ahhoz, hogy akárcsak a komolyabb politikusokat is képesek legyenek mindig és mindenben visszatartani a be nem tartható ígéretektől. Nálunk sokkal jobb erkölcsi állapotban lévő országok híreiből is tudható, hogy ez olyan aranykor lenne, amely valószínűleg sohasem jön el.

• A teljesülés valószínűsége

Az ígérek tehát feloszthatók aszerint, hogy milyen volt a teljesülésük valószínűsége akkor, midőn megtették őket. Ennek megfelelően elhelyezhetők egy olyan skálán, amelynek egyik végpontján azok állnak, amelyekről már a kimondásukkor eleve tudható, hogy nem lehet teljesíteni, a másik végpontján pedig azok, amelyek biztosan beteljesülnek. Magától értetődik az is, hogy az eleve teljesíthetetlen ígérek hamissága sem lehet mindenki számára teljesen nyilvánvaló. Tény ugyan, hogy a kétségbeesett emberek nem csekély hányada hajlamos arra, hogy igyekezzék belekapaszkodni még valószínűtlen dolgokba is, ha azokból reményt meríthet. Ilyen hatásmechanizmusok révén még az olyan ígérek is megnyerhetnek embereket, amelyek hamis volta egészen nyilvánvalóan kitűnik. Más kérdés, hogy mi következik akkor, ha ők is rájönnek, hogy félrevezették őket. Őket leszámítva, minden ígéret csak azokra gyakorolhat vonzerőt, akik elhiszik

- ha csupán átmenetileg is, vagy csak azért, mert éppen hinni akarják -, hogy az teljesül és meghozza számukra a tőle várható kedvező hatást.

Mindezeknek megfelelően, a közönség szakszerű elemzésére támaszkodó gondos és nem kevésbé szakszerű válogatást kíván annak eldöntése, hogy mi és hogyan kerüljön az ígérek kosarába. Ezt a döntést is több dimenzióban végzett elemzéssel kell megalapozni és így kialakítani.

• Nem csak vonz - taszíthat is

Az egyik ilyen dimenziót az jelenti, hogyan reagálnak a különböző emberek ugyanazokra az ígérekre. Így mindenképp azt kell vizsgálni, hogy mit kívánnak a közönség különböző rétegei, csoportjai, milyen ígérek gyakorolhatnak rájuk

Vizsgálni kell, vajon vannak-e, s ha igen, melyek azok a rétegek, csoportok, amelyekhez jobb egyáltalán nem nyúlni, mert minden, a megoldásukra irányuló kísérlet reánk nézve kedvezőtlen hatással jár.

Az ígérek tehát feloszthatók aszerint, hogy milyen volt a teljesülésük valószínűsége akkor, midőn megtették őket. Ennek megfelelően elhelyezhetők egy olyan skálán, amelynek egyik végpontján azok állnak, amelyekről már a kimondásukkor eleve tudható, hogy nem lehet teljesíteni.



Tegyük félre azokat az etikai normákat, amelyek a nyilatkozót arra készítetnék, hogy tartózkodjék a valótlan állításoktól és mások félrevezetésétől.



vonzerőt, vagyis milyen ígéretekkel tudjuk megnyerni őket. Ugyanide tartozik és nem kevésbé fontos annak ismerete is, hogy milyen ígéretetek lehetnek ellentétesek a közönség bizonyos rétegeinek, csoportjainak az igényeivel, tehát hol és milyen mértékben áll fenn annak a veszélye, hogy bizonyos csoportok, rétegek megnyerése érdekében tett ígéretetek hatására elveszítünk más csoportokat, rétegeket. Mindennek mérlegelése már ebben a dimenzióban is beletorkollhat a költség-haszon típusú elemzésbe, és ezzel is kiemelhetők olyan ígéretetek, amelyek jelentős vonzerőt képviselhetnek a közönség széles köreiből és így sokakat mellénk állíthatnak, másrészt pedig kiszűrhetőek azok, amelyek „mit hozhat és mibe kerülhet” mérlege reánk nézve kedvezőtlenül mutatkozik.

• *Átlátszó?*

A következő dimenziót az jelenti, hogy minden egyes lehetséges – vagy éppen a tőle várható vonzerőt tekintve nagyon is kívánatos – ígéretet meg kell vizsgálni arra vonatkozóan, vajon várhatóan lesznek-e a közönség körében olyanok, akik már a kezdet kezdetén, de legalábbis már a megnyerésre irányuló marketingmunka meglehetősen korai szakaszában felismerik, hogy a szóbanforgó ígéret megalapozatlan, vagy a versenytársaink által végzett marketingmunka részeként ráébreszthetők erre ill. meggyőzhetőek erről¹. Az elemzés következő lépéseként lehetőleg arra is legalább becsléseket kell készíteni, hogy ha megjelennek ilyen információk, azok várhatóan hogyan terjedhetnek, milyen károkat okozhatnak nekünk, a közönség mely rétegeit, csoportjait fordíthatják el tőlünk. Mindezzel voltaképpen azt próbálhatjuk jóelőre felbecsülni, hogy ebben az összefüggésben mit hozhat és mibe kerülhet nekünk egy-egy megalapozatlan ígéret.

• *A csalódás ára*

Legalább ennyire meghatározó jelentőségű összefüggést emel ki az a további mérlegelési szempont, hogy az egyes ígéretetekre illetően milyen valószínűsége van annak, hogy azokat teljesíteni is tudjuk, és várhatóan hogyan reagálnak az emberek arra, ha ebben csalatkoznak. Ennek elemzésénél sohasem szabad szem elől téveszteni, hogy a közönség reagálását elsődlegesen mégcsak nem is az határozza meg, hogy valójában hogyan váltottuk be az ígéretünket, hanem sokkal inkább az, hogyan érzi a közönség annak betel-

jesülését. Az emberek csak az olyan teljesítményt hajlandók pozitívan értékelni, amelynek ténylegesen is érzik a hatását. Marginális javulás jó esetben semleges reagálást vált ki, de értékelhetik az ígért javulás elmaradásaként is és ekkor kifejezett elutasítást is eredményezhet. Jellegzetes példa erre, hogy az életkörülmények kismértékű javulását a közönség stagnálásnak, rosszabb esetben kifejezetten romlásnak érzékeli és ennek megfelelően is reagál arra.

A „mit hozhat – mit vihet” típusú elemzések ezen összefüggések mentén is jól alkalmazhatók és hasznosan járulhatnak hozzá ahhoz, hogy optimálisan állítsuk össze az ígéretetek kosarának tartalmát. A döntések megalapozásához ezúttal is célcsoportokra kell osztani a közönséget, meghatározni az egyes célcsoportok fontossági sorrendjét a magunk szempontjai szerint. Erre támaszkodhatnak azután itt is a költség-haszon elemzések.

A „mit hozhat – mit vihet” típusú elemzések ezen összefüggések mentén is jól alkalmazhatók és hasznosan járulhatnak hozzá ahhoz, hogy optimálisan állítsuk össze az ígéretetek kosarának tartalmát. A döntések megalapozásához ezúttal is célcsoportokra kell osztani a közönséget, meghatározni az egyes célcsoportok fontossági sorrendjét a magunk szempontjai szerint. Erre támaszkodhatnak azután itt is a költség-haszon elemzések.

• *Az erőnyerés segíti az ígéretetek beváltását*

Az ígéretetek valóságtartalmára és a teljesülésük ill. meghíúsulásuk várható következményeire összpontosító vizsgálódásban érdemes megkülönböztetett figyelmet szentelni egy felettebb figyelemreméltó összefüggésnek. Ennek lényege abban összegezhető, hogy minél többeket sikerül megnyernünk, annál több befolyáshoz – adott esetben annál több végrehajtó hatalomhoz – jutunk ezáltal, az így megszerzett befolyás pedig hozzásegíthet olyan intézkedések megvalósításához, amelyek jelentősen előmozdíthatják a korábbi ígéreteink betartását, vagy éppen feltételül szolgálhatnak ahhoz. Mindez a gyakorlatra lefordítva azt jelenti, hogy lehetnek esetek, amelyekben az előre menekülés valóban célravezetőnek bizonyulhat. Mindig tudatában kell azonban lenni annak is, hogy az ilyen előre menekülés nem csekély kockázatot hordoz magában. Nagyon magas kötélen jár, aki ezt az utat választja, és ezért a botlás végzetes lehet. Éppen ezért nagyon jól kell tudni, hogy mit nyerhetünk és mit veszíthetünk ezáltal.

Nyilatkozatok mérlegelése

Az ígéretetekkel azonos módon érzékeny kérdés a nyilatkozatok valóságtartalma is. Tegyük félre ismét azokat az etikai normákat, amelyek a nyilatkozót arra készítetnék – ha ehhez elegendően erősen hatnának –, hogy tartózkodjék a valótlan állításoktól és mások félrevezetésétől. A nyilatkozatok alkalmazásának és vár-

¹ A kettő egyáltalán nem azonos. A ráébresztés azt jelenti, hogy maguk is felismerik ezt, ellenben a meggyőzés csak azt, hogy elhiszik.

ható hatásának megtervezése így lényegében ugyanazokat a kérdéseket veti fel, ugyanazokat az elemzéseket kívánja, mint amit az előzőekben felvázoltunk. Van azonban a nyilatkozatoknak egy olyan fajtája, amely további, sajátos veszélyeket tartogat. Ezek a spontán kijelentések, megnyilvánulások. Előfordulnak természetesen egy-egy pillanat hevében, vagy éppen a helyzet szorításában született ígéret, azonban a valamennyire is komoly politikusok túlnyomó hányada és a valamennyire is komoly politikai szervezetek az ígéreteiket körültekintően megtervezik – de legalább is ezt kellene tenniük. A politikában legfeljebb csak igen kivételes esetekben lehet helye spontánul születő és kontroll nélkül közreadott ígéretnek. Ezzel szemben a közélet bármely szereplője kerülhet olyan helyzetbe, hogy nyilvánosan beszél valamiről, s eközben olyasmit is mond, amit mások nyilatkozatként fogadnak, s amit ő maga nem tervezett meg előre. Természetesen minden közszereplőtől méltán elvárható, sőt megkövetelhető annyi komolyság és integritás, hogy minden megnyilatkozása vállalható legyen akkor is, ha azt nem tervezte meg előre, ha nem is nyilatkozatnak szánta. Az ilyen közléseknek mégis megvan a maguk sajátos veszélyei, és ezek éppen abból fakadnak, hogy a nyilatkozó, éppen azért, mert őszintén beszél, nem is mindig mérlegeli jól előre, vajon mások mit és hogyan értelmeznek majd a szavaiból, mit fognak azokba akár jóhiszeműen, akár a saját céljaik szerint nagyon is tudatosan beleképzelni vagy belemagyarázni. Mindezzel szemben itt felhozható ugyan ellenetesként, hogy egy politikus nem engedheti meg magának, hogy spontán módon őszinte legyen, ennek eshetőségével azonban mégis számolni kell. Ha egy-egy ilyen nyilatkozat után felmerül annak kérdése, vajon hogyan lehet vagy éppen mennyiben nem célszerű betartani az abban elmondottakat, akkor nagyon is szükség lehet a „mit hoz – mibe kerül” mérlegelésére.

Vállaljuk-e a hatalmat

Igen sajátos területe a költség-haszon elemzésnek annak a döntésnek, vagy inkább döntés-sorozatnak a kialakítása, hogy egy adott helyzetben célszerű-e felvállalni a hatalom gyakorlását, és különösképpen az ezzel többnyire óhatatlanul együttjáró népszerűtlen intézkedések terhét. A nagyon tiszteletreméltó elvi indítékokat mellőzve itt ismét csak azt a gyakorlatias közelítést emeljük ki, vajon ezzel a támogatottságot tekintve, a továbbiakra nézve mit lehet nyerni és mit veszíteni. A mérlegelésnél ezúttal sem szabad szem elől téveszteni, hogy ebben a tekintetben a közvélemény nem aszerint ítél majd meg, hogy ténylegesen mennyi jót tettünk a közösség érdekében, hanem hogy mennyit érez mindebből és mennyit hajlandó ebből a ja-

vunkra írni. Különösen kényesek e tekintetben az olyan ráfordítások, amelyek terhe a jelenben nyomaszt, és amelyek hozama majd csak a jövőben érződik. Az ezekre vonatkozó költség-haszon elemzést a maguk számára a polgárok is nagyon gyorsan, fejben

”

Természetesen minden közszereplőtől méltán elvárható annyi komolyság és integritás, hogy minden megnyilatkozása vállalható legyen akkor is, ha azt nem tervezte meg előre.

”

elvégezik, és a kormányzatba vetett nagyon szilárd bizalom kell ahhoz, hogy a mérleg ne legyen negatív.

Támogatások

Végezetül lépünk ki a közönség megnyerésének bűvköréből. Az eddigiektől teljesen eltérő indíttatású és tartalmú döntéseket igényel a költségvetési pénzek felhasználása. A költség-haszon elemzésre itt még inkább szükség van – de az eddigiektől teljesen eltérő értékek és megfontolások szerint.

Minden demokratikus rendszerben rendkívül kényes kérdés a költségvetési pénzek felhasználása. Mindenki számára világos, hogy a kormányzat csak úgy adhat támogatást, hogy az ehhez szükséges pénzt másoktól veszi el, hogy az állam maga nem termel jövedelmet, hanem elveszi és valamilyen érderendszer szerint átcsoportosítja – kiosztja – mások jövedelmét. Ha leszámítjuk azokat a helyzeteket, amelyekben valóban objektív, mindenki vagy csaknem mindenki számára elfogadható okok kényszerítenek bizonyos támogatások megadására, az egyik legtisztességesebb elosztási elv minden bizonnyal az, hogy a támogatás a segítségre szoruló körében a legtöbbeknek a legtöbb jót hozza. Magától értetődik, hogy ebben a felfogásban a hasznot ez a legtöbb jó jelenti, a költségre azonban kétféle közelítés is alkalmazható. Az egyik, hogy ezt a pénzt valakiktől valamilyen módon el kellett venni, és azok ennek érthetően nem örültek. Költség tehát a terher, amelyet a kormányzat valamely célcsoportokra kirótt annak érdekében, hogy beszedje azt a jövedelmet, amelyet így – támogatásként – átcsoportosít. Másik közelítésként, a támogatás költségeként tekinthető az is, hogy a segítségért folyó versenynek mindig vannak vesztesei. A most alkalmazott nézőpont szerint ebben nem az jelent költséget, hogy ezeket a kielégítetlen elvárásaik esetleg olyannyira elégedetlenné teszik

a döntéshozókkal, hogy szembefordulnak velük, vagy legalább is megvonják tőlük a támogatásukat. A költség abban áll, hogy a rászorulóknak bizonyos csoportjai nem kaphattak, vagy nem elegendő mértékben kaphattak segítséget.

Mini példatár

• *Közhivatalok.* Talán nem mindenkinek nyilvánvaló, még azok között sem, akiknek ezt érvényre kellene juttatniuk, ám tény, hogy ha a közvélemény valamely közhivatalról, annak működéséről pozitív véleményt formál, ez kedvezően befolyásolja a kormányzat megítélését is, a közhivatal elutasítása pedig hasonlóan hathat ki a kormányzat értékelésére is. A közintézmény arculatát nem a homlokzat, a porta, vagy akár a belsőépítészet adja, hanem a róla a közvéleményben élő kép. Éppen ezért demokratikus rendszerekben a kormányzatnak a maga elfogadtatása érdekében is törekednie kell arra, hogy a hivatalai és a közönséggel érintkező egyéb szervezetei láthatóan – ha lehet, látványosan – mindig polgár- és ügyfélbarát magatartást tanúsítsanak. A mindennapos gyakorlatban ez elsősorban abban nyilvánul meg, mennyire segítőkészek és előzékenyek az ott dolgozó hivatalnokok. A dolog természetéből következik, hogy erre csak akkor lehet biztonsággal számítani, ha ezek a hivatalnokok elégedettek a munkájukkal és az azért kapott anyagi és erkölcsi megbecsüléssel. A hivatal csak akkor és csak azáltal nyerheti el a közönség rokonszenvét, ha a hivatalnokai a munkaadójuk iránti lojalitásból is mindent megtesznek annak érdekében, hogy a hivatallal érintkező ügyfelek kedvező benyomásokat szerezzenek és korrekt bánásmódban részesüljenek. Szükséges természetesen az is, hogy a hivatalnokok rendelkezzenek a munkájukhoz megfelelő felkészültséggel. Ebben az összefüggésben a költséget a hivatalnokok megbecsülése jelenti, a hasznot pedig az a támogatás, amelyet a közvélemény kedvező véleménye hoz a kormányzatnak.

• *Külkapcsolatok belföldi vetülete.* Számunkra fontos, nagy nyugati ország magán intézményének budapesti képviselője egy magyar törvényalkotási kérdésben (a sajtóban tett nyilatkozatában) lekezelő módon kioktatja a magyar kormányzatot. Fellépünk-e ellene? Ha

megtesszük, a költség, hogy netán odaát rossznéven veszik, a hozam viszont az önbecsülésünk és a szóbanforgó kérdésben a szakmai becsületünk magunk előtt, a közönség szemében és talán még a külvilág előtt is. Ha nem tesszük, a költség az elszennvedett presztízs-vesztésünk a közönség szemében és minden bizonnyal a külvilág előtt.

• *Tömegközlekedés.* A tömegközlekedés irányítása egyike a hatalomgyakorlás kényes területeinek. Ez egyértelműen következik abból, milyen mértékben befolyásolhatja az emberek igen nagy hányadának mindennapos hangulatát, hogy ők nap mint nap milyenek érzik e szolgáltatás minőségét. A legnagyobb költséget itt minden bizonnyal az emberek elégedetlensége jelenti. Nem nehéz következtetni, milyen hatással van, ha a nehezen elviselhető áremelés mellett az utazók mind kevesebb szolgáltatást kapnak, különösen, ha ez úgy jelenik meg, hogy erőteljesen ritkítják a járatokat és ezzel az utazni kényszerülők számára fájdalmasan tovább nő a várakozás és a járatok zsúfoltsága. Figyelmet érdemelhet az is, milyen hatást tesz, ha nyilvánosságra kerül, hogy a mind nehezebben elviselhető tömegközlekedés vállalatának vezetője a munkájáért nagyobb jutalmat kapott.

• *Közbosszantás.* A TV-ben a közhasznúnak mondott hirdetés arról győzköd, hogy aki Budapesten élni akar, az szokjon át a tömegközlekedésre. Költség: a Polgár úgy érzi, hogy csúfot űznek belőle és határozottan nem szereti azokat, akik ezt teszik vele. Haszon: rejtély.

• *Helyi hatalom gyakorlása.* Az önkormányzat a rendeletével, kötelező erővel az épület bizonyos elemének használatbavételét engedélyhez, annak rendszeres használatát pedig ellenőrzéshez köti. Az engedélyezés és az ellenőrzés jogosítványát a vállalatnak adja. A vállalat egyik tulajdonosa maga az önkormányzat. A cég ezt természetesen pénzért adja és a rendelettel hozzá kényszerített ügyfeleknek az ügyintézés minőségével is kellemetlenségeket okoz. Haszon: a vállalat bevétele. Költség: az ügyfelek elégedetlensége. Egyenleg?

• *Támogatások közpénzekből.* Az idevágó elveket fentebb már érintettük, itt csupán néhány példát emelünk ki. Ezek is a hatalom gyakorlásának olyan tipi-



Költség: a Polgár úgy érzi, hogy csúfot űznek belőle és határozottan nem szereti azokat, akik ezt teszik vele. Haszon: rejtély.



A cég a rendelettel hozzá kényszerített ügyfeleknek az ügyintézés minőségével is kellemetlenségeket okoz. Haszon: a vállalat bevétele. Költség: az ügyfelek elégedetlensége. Egyenleg?



kus problémái, ahol a rossz döntések árát elsősorban a közönség fizeti meg.

• *Pártok támogatása.* A haszon oldalán itt az áll, hogy többpárti demokrácia csak úgy létezhet, ha működőképes pártok is vannak. A nehéz kérdést az jelenti, vajon hol van az a határ, az ennek érdekében a közpénzekből adott támogatásnak az a mértéke, amelyet az emberek is elfogadhatónak ítélnék. Nem kevésbé nehéz kérdés, megengedhető-e, hogy minden párt kapjon közpénzen támogatást, ha képes megfelelni valamilyen számokban meghatározott mércének: Magyarán rá kell-e kényszeríteni az adófizetőket, hogy olyan politikai törekvéseket is finanszírozzanak, amelyek nem az ország javát szolgálják?

• *Élsport.* A haszon egyértelmű: nemzeti büszkeségünk igényli, hogy megmutassuk a világnak (és magunkat is becsüljük) a győzelmeinkkel. Ahol tömegsport is van, ott a hasznok serpenyőjét gyarapítja az a húzóerő is, amellyel az élsport a tömegsportba vonzza a fiatalságot, ami annyiban haszon, amennyiben ez az egészséges életmódot jelenti a számukra. A költség? Elsősorban az, hogy mennyi helye lenne az erre fordított pénznek olyan országban, ahol lépten nyomon, az élet csaknem minden területén kiütözik a maró ínség és nincs elég pénz az enyhítésére. De nem jelentéktelen költség az is, ha maguk az emberek nem értenek egyet ennek a pénznek a felhasználásával. Ilyen mérlegelés egyik példája lehet, hogy ha családok ezrei – talán még többek is – vergődnek önhibájukon kívül az adósságok és a fizetésektelenség csapdájában, vajon jó döntés-e, hogy sportegyesületek adósságainak rendezésére fordítsanak közpénzeket. „Mibe kerül és mit hoz” – közjólétben és közmegelégedettségben?

Hasonló koordinátarendszerekben és azonos logikával lehet és talán kell is elemezni a közpénzek számos hasonló felhasználását és feltenni a „Mibe kerül és mit hoz – közjólétben és közmegelégedettségben” kérdését. *Presztízs építkezések:* vajon most van az ideje, hogy milliárdokat költsünk egy színház felújítására? *Magyar film:* szűkös helyzetünkben megengedhetjük-e magunknak, hogy tízmilliókat adjunk olyan filmekre, amelyeket néhány ezer ember, ha megnéz? Nem baj, ha csökkent, csak a miénk legyen? Kit nyer ez meg és kit fordít szembe a döntéshozókkal?

• *Televízió.* Feltehetően felettébb tanulságos tárgya lehetne a költség-haszon elemzésnek az a döntés, amely adónemmel tette az előfizetést a Magyar Televízióra. A költséget itt az jelenti, ha esetleg jelentősebb

számban vannak az emberek között olyanok, akik méltánytalannak ítélik, hogy hozzá kell járulniuk ennek az intézménynek az eltartásához, különösen, hogy több kereskedelmi televízió műsorát ingyen kapják. Hasonlóképpen mérlegelés tárgya lehet az is, hogy az így, kötelezően megvásároltatott műsorokban mit kapnak az emberek a pénzükért, mennyi közszolgálatot és milyen minőségű műsorokat. Igen érdekes kérdés, hogy az a hatalom, amely ilyeneként kirója egy ilyen intézmény eltartásának kötelezettségét – és az adófizetők pénzéből maga is ad erre –, vajon tartozik-e az embereknek azzal, hogy a javukra legalább valamelyest biztosítsa, hogy az intézmény értékek és ne az értékvesztés, a kultúra és ne a szellemi környezetszennyezés forrása legyen, valamint hogy ott valóban jól gazdálkodjanak a pénzüikkel.

• *Fesztivál.* Az évente visszatérő zenei(?) rendezvény álló héten át esténként tönkretesz egy városrész nyugalma és pihenését. A közönség jelentős része enyhén szólva sajátosnak tűnik a hagyományos értékeket követő emberek szemében. Vajon mit hoz és mibe kerül, ha a Polgár megtudja, hogy ehhez a rendezvényhez még közpénzekből támogatást is adtak?

A politikai marketinggel kapcsolatos eszmefuttatást itt csak abbahagyni lehet; lezárni – aligha...

Szerzőnk a közgazdaságtudományok kandidátusa

HALÁSZ

BIZTONSÁGTECHNIKAI ÉS KERESKEDELMI KFT.

1143 Budapest, Gizella út 42–44.

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

ÜZLET ÉS BEMUTATÓTEREM

1055 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 78.

Telefon: 112-7480/114-es mellék

² De vajon kikre helyezhető annak joga és felelőssége, hogy mindannyiunk érdekében megítéljük, mi szolgálja az ország javát és mi nem?

OLVASÓINK ÉS LEENDŐ ELŐFIZETŐINK FIGYELMÉBE!*

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

Kérem, szíveskedjenek ezt elfogadni, mert a „közvetlen ügyintézésre” sajnos már nem tudok vállalkozni. A szerkesztőségbe érkező előfizetési igényeket is a Postára kell továbbítanom. Megrendelőlapot változatlanul minden esetben küldök az új érdeklődőknek, kérve, hogy azt az azon szereplő postacímre szíveskedjenek továbbítani. A közvetlen postai előfizetéshez a cím és telefon lapunk impresszumában található.

Köszönöm megértésüket!

SZERZŐINK FIGYELMÉBE!

Nem első ízben (de mindig bízom benne, hogy utoljára) fordulok szerzőinkhez a következő kérésekkel.

Tartalmi elvárások:

Kérem, hogy írásaikat lehetőleg gyakorlati példákkal fűszerezzék, ezzel is segítve a nagyobb olvasótábor megnyerését. Sokéves kutatói tapasztalatomra merek hivatkozni, amikor jelzem: a kevesebb többet ér, ha az írás csak a hasznosítható lényegre koncentrál. Legyen kevesebb lábjegyzet és még kevesebb szakirodalmi hivatkozás.

„Olvasópéldákra” van szükségünk, amelyek arra mutatnak rá, hogy adott piaci szituációkra hogyan reagáljon egy-egy vállalkozás vezetője, azaz a MARKETING & Menedzsment Olvasója. Mit tettek hasonló helyzetekben más szakemberek és milyen sikerrel? Hogyan alakítják cégük sorsát? Erről szóljanak az írások.

Technikai szempontok:

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

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

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

Lantos Antal

* Lapunk 98/1. számában (40. old.) igen szerény terjedelemben írtam a folyóirat szempontjából lényeges dolgokról. Fontosnak tartom, hogy olvasóink és szerzőink figyelmét ismételten felhívjam az ott leírtakra. (L. A.)

„...de mit tegyünk a főnökkel?”

– *Library Management*, 1996/17 –

A világ számos részén tartottam már menedzsment-szemináriumot. Ilyenkor gyakran azt tapasztaltam, hogy a humán erőforrás-menedzsmentet – amit, úgy tűnik, egy szintre helyeznek az állománygazdálkodással – más témákhoz képest mindig nagyobb érdeklődés övezi. A személyzet motiválása és bevonása iránti igény feltűnő: a hozzászólásokban gyakran felmerülő probléma a demotiváció és a döntésekből való kirekesztettség. Az előadások végén azonban szinte mindig megjegyzi valaki: „Mindent értünk, és teljesen egyetértünk önnel, de mit tegyünk a főnökkel?”

Azt szoktam válaszolni, hogy a személyzet – legyen bármely hierarchiai szinten – sok mindent tehet önmagáért, és néha hozzáteszem, hogy van, mikor alkalmanként a beosztottak (igaz, nem tudatosan) a főnök feltételezett ellenállását tehetetlenségük mentségeként hozzák fel. De nem mindig vagyok teljesen meggyőződve erről, és tény, hogy a főnök segítsége és szimpátiája nélkül eléggé korlátolt lehetőségeik vannak a frusztráció kezelésére.

A bevezető sorok után a főnökről talán emberevő óriás képe rémlik fel, egy mini Robert Maxwellé, aki irgalmatlanul hajtja a beosztottakat, uralja az egész rendszert, mindent és mindenkit ellenőríz. Talán valóban fennmaradt még néhány ilyen ember, de

szerencsére „kihaló fajról” van szó. A főnök-problémát azonban ennél tágabban kell értelmezni. Tény, hogy a főnökben nem eléggé tudatosul hatalmának nagysága és – akár tetszik, akár nem – még akkor sem, ha mellőzni igyekszik a közvetlen hatalomgyakorlást. Miért van az, hogy még a légyjebb főnök is híján van a jó személyzeti vezetés képességének? És miért van az, hogy a legrosszabbak olyan sok kárt okoznak?

Hogyan és miért lesz valakiból főnök?

Tekintsük át a vezetővé válás ösztönzőit. Az egyik vezetői motívum az az őszinte meggyőződés, hogy valaki vezetőként olyasmit tud majd tenni, amire alacsonyabb szinten képtelen lenne. Ez készíti a jó képességű embereket a vezetéssel járó felelősség vállalására. Egy másik, de jóval kevésbé nemes ok az önteltség, mely például abban fejeződik ki, hogy különféle bizottságokban magára vonja a figyelmet. Könnyen elképzeltethetjük a főnököt, amint léggömbként, önteltséggel telve emelkedik egyre feljebb. További – egy gyengébb és általában nem tudatosuló – ösztönző a bizonytalanság-érzés, melyet az illető a mások feletti hatalmi pozíció által igyekszik kompenzálni. Sok diktátor igen bizonytalan volt, és méginkább

azzá vált hatalomra kerülésekor, elszigeteltségének növekedését és fenyegetettségét érezve. Kevésbé gyakori tényező a mások irányítására való törekvés és az, hogy a legtöbbet hozza ki belőlük. Valójában a mások feletti hatalom kompenzációt jelenthet az együttműködési képtelenségre. Nagyrítván az is előfordul, hogy valaki azért akar vezető lenni, mert elvesztette a többiek iránti érdeklődését.

A főnök gyakori hibái

A vezető eleinte talán sok mindent tud a főnöki lét dolgairól, de gyengéi idővel általában növekednek. Ha például távolságot tart beosztottaitól, vagy nehezen teremt kapcsolatot velük, akkor egyre inkább elzárkózik előlük. Ha öntelt, akkor e tulajdonságát az irányában megnyilvánuló tiszteletadás csak tovább erősíti. Ha bizonytalan, akkor ragaszkodik a hivatali külsőségekhez és tartózkodó a beosztottakkal. Örömmel lesz tagja számos külső bizottságnak és testületnek, ami a fontosság érzetét kelti, kellemes és igazolt időtöltés. Ez azonban még nem lenne baj – hiszen van főnök, akinek pusztán távolléte is nagyon hasznos és költséghatékony dolog –, hátrány azonban, hogy távollétében nem lehet fontos döntéseket hozni, és ha olyan a természetű, akkor visszatértekor mindent felborít.

Hajlamos abban az illúzióban ringatni magát, hogy beosztottai nyitottak vele szemben, hiszen például múltkor egy bizonyos ügyben nem értettek vele egyet. Mindazonáltal az ilyen, viszonylag kis kritika nem azt jelenti, hogy bíznak is benne. Tény az is, hogy a főnökkel szemben táplált leggyakoribb érzés a bizalom hiánya. A másik az, hogy a főnök sem bíz meg munkatársaiban.

Lojalitás pedig csak a bizalom talajáról fakadhat. Emlékszem, egyszer egy főnök azt mondta nekem, hogy látja, mit is kellene megváltoztatni, de meglévő beosztottaival semmire sem jut. Ehhez persze tudni kell, hogy tizenöt éve volt ott vezető, a legtöbb beosztottját ő vette fel, illetve tartotta ott.

Sokszor a legjobb főnök sem veszi észre, hogy uralkodik, ahelyett, hogy irányítana. Voltam olyan megbeszélésen, amelyen a főnök gondolatainak felvázolásával kezdett, majd azon csodálkozott, hogy milyen mérsékelt volt a reakció. A főnök ugyanis ilyenkor általában olyan dolgot vet fel, amelyen több napon át gondolkodott. A jelenlévők pedig általában vagy nem tudnak elég gyorsan gondolkodni (pl. nem áll módjukban jegyzetelni), vagy nem akarnak a felettséggel konfrontálódni. Ha pedig a főnök helyettük gondolkodik, akkor meg miért is aggódjanak? Sem benne, sem hallgatóiban nem tudatosul ez a helyzet, és ezért eleve nehéz változtatni. (Bevallom, magam is ezt tettem, és eszembe sem jutott addig, amíg egy tanácsadó fel nem hívta erre a figyelmemet, saját főnököm jelenlétében.)

A legtöbb vezető abban a hitben él, hogy delegál, pedig csak az elvégzendő feladatot osztja lejjebb anélkül, hogy felelősséget is adna hozzá. A kettő között pedig hatalmas a különbség. A beosztottak a vezetőtől irányítási

képességet várnak el, nem pedig utasítások sorát. Ennek ellenére legtöbbször az utóbbit kapják.

Kis főnök-tipológia

A felsővezetőket sokféleképpen osztályozhatjuk. Az itt következő lista nem csupán karikatúra; a jellemek felerősítése és a karakterek megvilágítása által sokmindent leleplezhetünk.

- *Tarzan*: az exhibicionista,
- *Jehova*: a mindenható, soha nem lehet vele szemtől szemben találkozni, tisztelttudóan kell kérni tőle, még akkor is imádni kell, ha nyilvánvalóan becstelen,
- *Viktóriánus apa*: elve: „aki a vesszőt kíméli, az fiát sem szereti”,
- *Bika*: ügyetlen és kiszámíthatatlan (de általában jól elvan a tehenek között),
- *Mikiegér*: nem kell komolyan venni,
- *Strucc*: minden döntést elhárít magától,
- *Elefánt*: kevesebbet tud, mint beosztottai, de ezt nem veszi észre,
- *Csiga*: lassan halad és nyálka marad utána,
- *Einstein*: hatalmas intellektus, aki teoretikus problémákat old meg elefántcsonttornyában,
- *Baudelaire*: művészi és kreatív elme, aki túlteszi magát a mindennapos dolgokon és sokszor a morálon is,
- *Kérdemesült politikus*: autokratikus, feljebbvaló, aki távirányítással dolgozik,
- *Tyúkanyó*: állandóan a csibéit hajkurássza,
- *Kotnyeles*: mások válla mögül dirigál anélkül, hogy konyítana ahhoz, hogy mit és hogyan csinálnak a többiek,
- *Szélkakas*: mindig szélirányba fordul,

- *Magányos farkas*: csak magának él és dolgozik,
- *Paranoiás*: mindenki ellene van,
- *Megrögzött háziasszony*: mindent kellemesnek, tisztának és lakályosnak akar látni,
- *Mackó*: barátságos és nem tudja elviselni, hogy valaki ne szeresse őt,
- *Remeterák*: elzárkózik mások szeme elől,
- *Macchiavelli*: okos és fondorlatos, nem egészen tisztességes,
- *Elveszett kisfiú*: egyedül érzi magát az idegen és félelmetes világban,
- *Az egyik srác a csapatból*: a többiek közül egynek akarja magát elfogadtatni,
- *Rosszindulatú diktátor* (pl. Sztálin),
- *Felvilágosult abszolutista* (pl. II. József),
- *A jó apa*: tekintélyes, de nagyon apáskodó,
- *Mandarin*: a tökéletes adminisztrátor és nagyon diplomatikus.

A típusok vég nélkül folytathatók. Kevés közöttük az igazán visszataszító egyéniség, de sokuk hajlamos arra, hogy megsokszorozza a már meglévő gondokat. Néhány főnökre egyszerre több típus is illik.

Még a legjobb főnök is betekosodik, miközben egyre több időt tölt el ugyanazon a helyen, és persze – miközben öregszik. Ritka, hogy előnyére változzék.

A főnök viselkedésével példát mutat más (közép)vezetőknek is. Ők kritizálják ugyan, de hasonló helyzetben ugyanúgy viselkednek. Ez a tény húzza leginkább alá a (nagy)főnök fontosságát. Szeretem a tanácsadást a legalacsonyabb szintű munkatársakkal beszélgetve kezdeni. Amikor először tettem ezt, megdöbentem, hogy ezeket az embereket a különböző szinteken

lévő főnökeik mennyire semmissé válik. Ahogyan a főnök közvetlen (középvezető) beosztottait, úgy viselkednek ők is alattuk lévőkkel. Ezáltal sok energiát, lelkesedést, képességet vesznek el, vagy jobb esetben taktikailag használnak – főként az alsóbb szintek munkatársai esetében. Az alulról érkező kérdéseket és javaslatokat elutasítják, és a munkatársak ritkán kapnak érdekes, vonzó és felelős munkát.

Érdemes megjegyezni, hogy a beosztottak nem gyenge vagy erőtlenség miatt akarnak. Tudják, hogy sokszor szükség van a keménységre. Bizonyos főnökök ugyanakkor azt hiszik, hogy a keménység és a szerénység között semmi kapcsolat sem lehet. A részvételen (azaz a döntésekbe való bevonáson) alapuló menedzsment egyáltalán nem könnyű választás, sőt; nehezebb, mint az autokratikus menedzsment – de általában jóval hatékonyabb.

Mit lehet tenni?

Nos, ha a főnök nem hajlandó együttműködni, akkor szinte semmit. Ha érzékeli, hogy változtatnia kellene stílusán, akkor van remény a fejlődésre – még akkor is, ha nem tudja, mennyit is kellene változtatnia. De általában nem érez ilyen késztetést. Számos könyvet írtak már a főnök menedzselésének lehetőségeiről, de azok körülbelül annyira hasznosak, mint a macskát ugatni tanítani, vagy mint az oroszlan szelídítése. (Erről az állatról tudnivaló, hogy csak egy bizonyos szintig tanítható, és ha meggondolja magát, akár fel is falhatja az idomárt). Csak olyan kacsaringós utakat javasolnak, mint például elhíttetni a felettestel, hogy a mi ötletünket tulajdonképpen ő találta ki.

Ha egy főnök tényleg változni akar, akkor bizonyos fokú alázaatra van szüksége – amely többnyire elképzelhetetlen akkor, ha nem érzi biztonságban magát. Csak a magukat biztonságban érző emberek képesek mások javaslatait meghallgatni, hiszen nem érzik méltóságukat csökkenni bármilyen szintű beosztottaik között elvegyülve. Elfogadják, és nem félnek attól, hogy sok munkatársuk jobb, okosabb náluk bizonyos területen; képesek mások képességeit neheztelés és irigység nélkül felhasználni. Ha azonban ilyen a főnök, akkor nem, vagy csak alig kell változtatni rajta. Azt azonban nem lehet elérni – eltekintve bizonyos extra esetektől vagy hosszú és kitartó munkától –, hogy egy bizonytalanságban élő ember váljon öntudatosá.

Az egyik kitörési lehetőség a munkatársak bevonása, megkérdezve őket, hogy mit gondolnak stb. – és várni, míg megszólalnak. Ez azonban nem könnyű: ki kell várnia, hogy a beosztott szövege meg előbb, amire persze nem lesz könnyű rávenni őket. A főnöknek nem könnyű megtudnia, hogy mit is gondolnak róla beosztottai. Ezért nem is érdemes közvetlenül erre kérnie őket, például azért nem, mert sokan úgy érzik, hogy a közvetlen rákérdezéssel inkább biztatást, sőt bókákat vár a felettes. De ahogyan a munkatársak szabadabban kezdenek beszélni, növekszik a bizalom és lényegesen világosabban fognak fogalmazni.

Másik módszer, hogy kikéri saját tevékenységéről felelős beosztottainak (vagy azok egy részének) véleményét egy értékelési rendszer keretében (feltételezve, hogy van ilyen a szervezetben). Ez a technika is nagy bizalmat feltételez a munkatársak részéről, a főnökről pedig bátorságot, hogy kérdezzen. Jobb lehető-

ség a formális főnökértékelési rendszer, amelyet a magánszektorban gyakrabban alkalmaznak, bár még ehhez is nagy bizalom kell.

Szoktak tanácsadót olyan céllal is hívni, hogy megváltoztassák a többi munkatárs magatartását. Ha a munkatársak nem mondják el közvetlenül a tanácsadónak, mit is gondolnak a felettesükről (bár ezt sokszor megteszik, még akkor is, ha alábecsüli nézeteiket), akkor biztosan más, nonverbális módon közlik vele. Általában azt tapasztaltam, hogy a munkatársak sokkal jobban megértik a főnök problémáit, mint ahogyan azt a főnök hinné, ráadásul sokszor még segíteni is szeretnének neki. És noha igaz, hogy egy főnök elég sok frusztrációt okoz, mégis ritka irányában az igazi gyűlölet. A tanácsadónak megvan a lehetősége arra, hogy elmondja mindazt, ami a munkatársaknak nem áll módjukban – annak ellenére, hogy ők is tudják, hogy mi megy rosszul. Ám sajnos éppen az a főnök van, akinek a legtöbb segítségre lenne szüksége. (Meg vagyok például győződve, hogy Robert Maxwell sohasem kért fel tanácsadót menedzsment-stílusának felülvizsgálatára, és sejtem, hogy mi lett volna, ha mégis megtette volna.)

A főnöknek csak nagyon körültekintően lehet elmondani a megtenni szükséges dolgokat, mivel a főnök nagyon érzékeny teremtés – noha ezt a tényt közülük sokan akarják palástolni némi felületes komolysággal. Még ha tudatosul is bennük, hogy valamit rosszul tesznek, akkor is meglepi őket, hogy min is kell pontosan változtatniuk (a változtatás tárgya esetében általában többes számban kell gondolkodnunk), sőt gyakran el sem hiszik azonnal. Vagy néha sohasem. Még a legmegértőbb és legöntu-

datosabb főnök sem szeret hallani ezekről.

Nem is várható el, hogy egy főnök hibátlan legyen és nem is érhető el. Ha mégis birtokában lenne az összes kívánatos tulajdonságnak, akkor az lenne vele a gond, hogy munkatársai megrettennének a tökéletességétől és hasonló tökéletesség kényszere nehezedne rájuk. Mindazonáltal a fejlődés igenis lehetséges akkor, ha a főnök

- elfogadja, hogy vannak hibái,
- legalább olyan jól hallgat, mint ahogyan beszél,
- lazábbra veszi a gyepelőt és delegál,
- munkatársaként és tanácsadóként kezeli beosztottait, és nem pusztán beosztottként,
- személyre szabott érdeklődést tanúsít munkatársai iránt.

Mindezt segíti, ha a főnök elvéggez egy személyi SWOT-elem-

zést, őszintén tekint saját erősségeire, gyengeségeire, az őt körülvevő veszélyekre és lehetőségeire. És ha elég bátor hozzá, ellenőrizheti a kapott eredményeket néhány beosztott vezetővel.

A főnökön néha csak az elmozdítás segít. Nem kell azonban őt teljesen eltávolítani: gyakran van olyan lehetőség, mint például egy kutatói ösztöndíj.

Mindenesetre önmesztő dolog, ha a munkatársak idejüket és energiájukat panaszkodásra használják. A beosztottak ugyanakkor megfigyelhetik felettesük hibáit, hogy elkerülhessék azokat saját beosztottaikkal szemben, vagy majd később, amikor esetleg ők jutnak magasabb ranghoz, ne tegyék ugyanazt. Egy rossz főnöktől is sokat lehet tanulni (ezt saját tapasztalataimmal is alátámaszthatom), mindaddig, amíg a beosztottak felismerik az elkövetett hibákat. A beosztottak passzív elfogadó magatartása lesz azonban felelős

azért, ha saját tudatalattijukba fogadják a hibás eljárásokat

lene

Fel a fejelle!

n-
ak

Pesszimiztának tűnhet ez az írás. De azért van remény is. A főnök hatalma csökkenhet, saját maga tehermentesítésére hatáskört és feladatokat ad át beosztottainak. Ennek kényszere többnyire az információtechnológián alapul, amely egyre inkább megköveteli az alacsonyabb szintű döntéshozatalt. Az újabb vezetési stílusok is terjedőben vannak, és a fiatal vezetők közül egyre több vett részt valamilyen menedzsment-tréningen. De a legfontosabb, hogy egyre több a példa olyan jó főnökre, aki a felettes és beosztott számára egyaránt példaképül szolgálhat. Van tehát remény a fejlődésre, ha nem is túl gyorsra.

Mikulás Gábor

PC WORLD

Nemzetközi számítástechnikai magazin CD-ROM melléklettel

Öt évvel ezelőtt jelent meg először a **PC WORLD** nemzetközi számítástechnikai magazin. Folyamatosan növekvő népszerűségét jól bizonyítja, hogy eladott példányszáma hónapról hónapra növekszik, s a számítástechnikai havilapok között 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, játékokat és multimédiás szoftvert kínál CD-ROM mellékletén, valamint elérhetővé teszi a világhálózatok (Internet és CompuServe) eléréséhez szükséges legújabb ingyenes szoftvereket is. Alkalmanként neves szoftvergyártók értékes programjai is helyet kapnak a CD-ROM-on.

Nyomatott példányszám: 21000
Megjelenés: minden hónap első péntekén
Egy példány ára: 685 Ft
Éves előfizetés: 6840 Ft



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

HIRDETNE LAPUNKBAN?

CSAK EGY telefon: 332-39-49
fax: 331-63-46

Marketing & MENEDZSMENT

Szerkesztőség és Kiadóhivatal:

Budapest VI., Nagymező utca 21

Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Anyagleadási határidő: minden páros hónap tizedike

HIRDETÉSI TARIFÁK:

Színes	1/1	150.000,- Ft	1/2	100.000,- Ft
Fekete-fehér	1/1	100.000,- Ft	1/2	70.000,- Ft
Fekete-fehér	1/4	40.000,- Ft		

Felárak: a borító 2. és 3. oldalán 20%

a hátsó borítón 50%

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



**MARKETING
CENTRUM**

**ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET
ALAPÍTVÁ: 1967**

*Tradíció,
Minőség*

TELJESKÖRŰ SZOLGÁLTATÁSOK