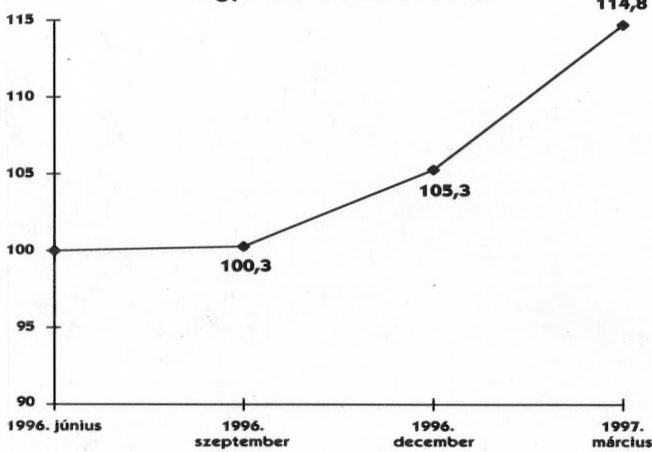


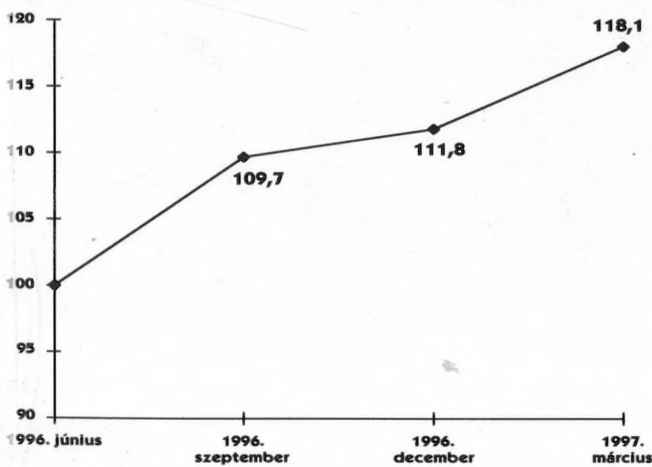
# Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

A fogyasztói bizalom indexe



A fogyasztói várakozások indexe



# A

TARTALOMBÓL

AZ ÉLELMISZER-FOGYASZTÁS TENDENCIÁI

IBM: KÖZELEBB KERÜLNI AZ ÜGYFÉLHEZ

INFORMÁCIÓMENEDZSELÉS

A FOGYASZTÓI BIZALOM KUTATÁSA

A KOCKÁZATI TŐKE SZEREPE

KÖNYVISMERTETÉS

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

# A

KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEK HATÁSA

# 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 múltra 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, jöllehet alkotó módon felhasználja azokat új programok kidolgozásához. Programjai szervezet- és problémaszpecifikusak.

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

Ezért a történelmi előzmények, nemzeti sajátosságok,

valamint a jelenlegi társadalmi-gazdasági helyzet figyelembevétele 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 (képeségek 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.**

XXXI. évfolyam, 1997. június

Főszerkesztő:  
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:  
FOJTIK JÁNOS  
SZABADY CSABA

Alapító:  
SZABÓ LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor

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

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel

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

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: BOOK-MAKER '96. Bt.

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

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

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

Szerkesztőbizottság:

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

## TARTALOM

Kedves Olvasó! \_\_\_\_\_ 3

### EGYETEMI KUTATÁSOK

- Villamosenergia-szolgáltatás és fogyasztói elégedettség  
– *Rekett ye Gábor, Orosdy Béla, Tersztyánszky Tibor* \_\_\_\_\_ 4
- A külföldi tőkebefektetés hatása a magyar vállalatok marketingtevékenységére  
– *Berács József, Agárdi Irma, Kolos Krisztina* \_\_\_\_\_ 11
- A fogyasztói bizalom kutatása a BKE Marketing Tanszékén \_\_\_\_\_ 20

### VÁLLALKOZÁS

- Falusi turizmus – Hogyan tervezik a franciák? \_\_\_\_\_ 23

### INTERJÚ

- Közelebb kerülni az ügyfélhez – Siker és marketingstratégia az IBM-nél \_\_\_\_\_ 28

### ÜGYVITEL A WEB-EN!

32

### INFORMÁCIÓMENEDZSELÉS

- Ismét a marketing információs rendszerről – *Bányai Edit* \_\_\_\_\_ 33
- Információmenedzselés (II. rész) – *Halassy Béla* \_\_\_\_\_ 41

### AGRÁRMARKETING

- Az élelmiszer-fogyasztás tendenciái a fejlett ipari országokban – *Gaal Béla* \_\_\_\_\_ 48
- Stratégia a kertészeti ágazatban – *Székely Géza* \_\_\_\_\_ 51

### KÖNYVISMERTETÉS

56

### M&M – MIX

- A kockázati tőke marketing-érzékenységéről – *Osman Péter* \_\_\_\_\_ 58
- Zöld stratégiák – *Borsi Katalin* \_\_\_\_\_ 66
- Szponzorálás – *Pálffy Gábor* \_\_\_\_\_ 69
- Organization of Marketing in the New Economic Conditions:  
Case of the Republic of Croatia – *Marcel Meler, Zeljko Turkalj* \_\_\_\_\_ 71

### KÖNYVISMERTETÉS

75

### KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

77

# CONTENTS

To the Reader ..... 3

## ACADEMIC RESEARCH

Electric Power Supply and Consumer Satisfaction – *Gábor Rekettye, Béla Orosdy, Tibor Tersztyánszky* ..... 4

The Effects of Foreign Investment on Marketing Activity of the Hungarian Firms – *József Berács, Irma Agárdi, Krisztina Kolos* — 11  
Research on Consumer Confidence – A Project at Marketing Department of the Budapest University of Economic Sciences — 20

## ENTERPRISE

Countryside Tourism – How It Has Been Developed in France — 23

## INTERVIEW

Getting Closer to the Customer – Success and Marketing Strategy at IBM ..... 28

BUSINESS ADMINISTRATION ON THE WEB 32

## INFORMATION MANAGEMENT

Once More on Marketing Information System – *Edit Bányai* — 33  
Information Management, Part 2. – *Béla Halassy* ..... 41

## AGROMARKETING

Main Tendencies of the Consumption of Food Products in the Developed Countries – *Béla Gaál* ..... 48  
Strategy in the Horticultural Sector – *Géza Székely* ..... 51

BOOK REVIEW 56

## M&M – MIX

Marketing Sensibility of the Venture Capital – *Péter Osman* — 58  
Green Strategies – *Katalin Borsi* ..... 66  
Sponsorship – *Gábor Pálffy* ..... 69  
Organization of Marketing in the New Economic Conditions: Case of the Republic of Croatia – *Marcel Meler, Željko Turkalj* — 71

BOOK REVIEW 75

FOREIGN LITERATURE 77

M&M ♦ 1997/3

# 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:  
JPTÉ Közgazdaságtudományi Kar  
dr. Lajtai Jánosné

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

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

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

Dr. Vörös József  
egyetemi tanár, programigazgató

# Kedves Olvasó!

Kérdőívvel fordultam minden olvasónkhöz a lap ez évi első két számában, azt tudakolva, hogy milyen összetételű az olvasók köre, s mi a véleményük a lapról, akár osztályzatokkal minősítve, akár szóban kifejtve. Eddig nem túl sokan vállalkoztak a válaszlásra, aminek több oka is lehet – de ezekről, s a summázható véleményekről egy későbbi alkalommal számolok be. (Remélem, már az addigra visszaküldött nagyszámú válasz alapján tehetem.)



**M**ost, mintegy előzetesként, néhány olyan javaslatra próbálok reagálni, amelyekkel – mint mondani szokták – nyitott kapukat döngetnek. Előrebocsátom: soha nem tudtunk, s feltehetően ezután sem leszünk képesek megfelelni a vélemények két alapvető csoportját képező elvárásoknak, miszerint (1) a lap inkább csak elméleti írásokkal

foglalkozzon, mert nincs más szaklapja a marketingnek, avagy (2) csak a gyakorlati példákra koncentráljon, mert az olvasó azt tudja hasznosítani a napi munkájában.

**M**éretes közhely megfogalmazására kényszerülök: az igazság – ha van ilyen – bizonyára esetünkben is valahol középtájon található...

Visszatérve a már most kiemelhető olvasói észrevételekre:

(1) Az inkább elméletinek minősülő írások, kutatási eredmények közreadása mögött mindig ott a remény, s a nem kevés tapasztalat, hogy mindez egyszer, talán a nem is távoli jövőben gyakorlati haszonnal jár majd. Az alapkutatásból kifejlődik az alkalmazott kutatás, annak eredménye pedig beépül a „termelésbe” (a szó legtágabb értelmében). Egy alapvető példa az M&M

„háza tájáról”: Amikor immár 30 évvel ezelőtt leírtuk azt a kifejezést, hogy „piackutatás”, majd pár évvel később azt, hogy „marketing” – akkor ezek a magyar gyakorlatban nem létező, szinte holdbéli fogalmak voltak, más országok, más gazdasági rendszerek tőlünk oly távol álló kategóriái.

A gondolatmenetet ma már szerencsére nem kell folytatnom. Elég csak arra a legfrissebb kutatási eredményre felhívnom a figyelmet, amelyet a fogyasztói bizalom indexe jelenthet egy megállapodottabb hazai gazdasági környezetben. Az erről szóló írás is igazolja az általam kicsivel előbb elmondottakat: több évtizedes elmélet vált mára nálunk is elfogadottá. Az már csak színesíti mindezt, hogy – véletlenül? – magyar származású az elmélet kidolgozója.

(2) Ha nem is tömegével, de minden számunkban közlünk – szándékunk szerint példa értékű – gyakorlati megoldásokat is, bemutatva egy-egy sikeres vállalkozást, mint most ezt az IBM-témánk szemlélteti, avagy a vállalkozóknak szánt információkat, például a kockázati tőke működéséről és a falusi turizmusban rejlő lehetőségekről.

**M**indösszesen: valahogy így próbálunk összhangot kialakítani az olvasók elvárásai és a lap (hangsúlyozottan szűkös) lehetőségei között.

Készülök természetesen az olvasói vélemények komplettebb elemzésére és bemutatására, ehhez várom a további kérdőíveket, mert mint ismételten jelzem: az Önök véleménye nélkülözhetetlen az M&M további sorsának alakításához. Az eddigi válaszolók által kiállított „bizonyítványt” pedig megköszönöm. Arra következtethetek, hogy alapvetően elégedettek a lappal.

Üdvözlöm a Kedves Olvasót!

*Kantor Antal*

# Villamosenergia-szolgáltatás és fogyasztói elégedettség

Az 1996. évi felmérés eredményei

*A hazai villamosenergia-fogyasztás területén a kínálattevők versenyével egyáltalán nem, vagy csak igen szűk körben (például az alternatív fűtési lehetőségek esetében) találkozhatunk.<sup>1</sup> Ebben a „kvázi” monopólium helyzetben a háztartási fogyasztóknak és a nem-háztartási felhasználóknak az árammal mint termék- és szolgáltatás-együttessel, illetve az e „csomagot” értékesítő cégekkel való elégedettsége nem jelenik meg közvetlenül e vállalatok értékesítési, gazdálkodási számaiban, illetve piacrészesedésében. Ezért merült fel a modern piacgazdaságra épülő demokratikus társadalmakban – így Magyarországon is – a közszolgáltató cégek társadalmi ellenőrzésének szükségessége, különös tekintettel a fogyasztói-felhasználói érdekek védelmére.*

*Ennek alapján hozott a Magyar Energia Hivatal (MEH) – a villamos energia termeléséről, szállításáról és szolgáltatásáról szóló 1994. évi XLVIII. törvény 5. § (1) bekezdésében foglalt felhatalmazás alapján a villamosenergia-szolgáltatók tevékenységének hatósági felügyelete keretében – a fogyasztói érdekek védelmében és a szolgáltatás színvonalának ellenőrzésére határozatot a fogyasztói elégedettség rendszeres felmérésének elvégzéséről.*

*Ismereteink szerint a közép- és kelet-európai régióban az első ilyen felmérésre Magyarországon, minden áramszolgáltató területén egy időben, 1996 szeptemberében és októberében került sor. A vizsgálatokat az áramszolgáltató társaságok által felkért független kutató cégek – GfK-Hungaria, Marketing Centrum, Macro-TQI és Real-PR – hajtották végre. A felmérés objektivitását, pártatlanságát, összehangoltságát és szakmai ellenőrzését a kutatást „koordináló szervezet” – a Janus Pannonius Tudományegyetem Marketing Tanszékén alakult szakértői csoport – volt hivatott biztosítani.*

<sup>1</sup>Lásd erről részletesebben e tanulmány első részét: Rekettye Gábor, Tersztyánszky Tibor (1997): „A villamosenergia-fogyasztók elégedettségének mérése”, *Marketing & MENEDZSMENT*, 1. sz., 4-8. old.

## Az elégedettség mérésének rendszere

A MEH a felmérést széles körű szakmai munkával készítette elő, amelynek során felmérték és értékelték az eddigi hazai vizsgálatokat és az elérhető külföldi, észak-amerikai és nyugat-európai tapasztalatokat. Az előkészítéshez tartozott a Budapesti Elektromos Művek közreműködésével elvégzett nagyminta vizsgálat is.

Az előkészületek alapján a felmérés rendszere a következő:

- A fogyasztói elégedettség felmérése az általános közüzemi szerződéssel rendelkező fogyasztókra terjed ki. Ezen körön belül külön kategóriát képeznek a háztartási és az egyéb, nem-háztartási (ipar, mezőgazdaság, más szolgáltatás területén működő) fogyasztók. Az egyedi szerződéssel rendelkező fogyasztókra az egyedi megállapodás miatt nem tér ki a felmérés.

- A fogyasztók elégedettségét az elvárások és az észlelések vizsgálatán keresztül mérjük előre meghatározott területeken (részleteket lásd később).

- Az áramszolgáltatóknak a fogyasztói elégedettséget évente, országosan azonos időszakban, szeptemberben-októberben kell elvégeztetniük.

- A felmérést az áramszolgáltatóktól független, auditált kutatószervezeteknek kell végezniük.

- A felmérést mind a háztartási, mind pedig az egyéb fogyasztók esetében egységes kérdőívvel, kérdőbiztos közreműködésével kell végrehajtani.

- Egy-egy kérdés 30 percnél lehetőleg ne legyen hosszabb.

- Az áramszolgáltatók az egységes kérdőívet saját érdeküknek megfelelően kiegészíthetik.

- A vizsgálat megbízhatóságával (reprezentativitás és megfelelő mintanagyság) szemben a követelmény mindkét fogyasztói kategória esetében 95 százalékos szint.



A vizsgálat öt fő területcsoportban mérte fel egyrészt azt, hogy a villamos energia és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatások mely összetevői mennyire fontosak a fogyasztók-felhasználók számára, másrészt azt, hogy a fogyasztók-felhasználók mennyire elégedettek ezen összetevők szerint a szolgáltatás minőségével, a szolgáltatók teljesítményével.



## A fogyasztói minták fontosabb paramétereit

Áramszolgáltatók	HÁZTARTÁSOK			NEM HÁZTARTÁSOK		
	Fogyasztók száma	Minta-nagyság	Várható maximális hibahatár ( $\pm$ százalék)	Fogyasztók száma	Minta-nagyság	Várható maximális hibahatár ( $\pm$ százalék)
DÉDÁSZ	610 170	1 260	2,8	50 675	400	4,9
DÉMÁSZ	725 776	1 140	2,9	60 240	400	4,9
ELMŰ	1 556 283	2 215	2,3	92 982	600	4,0
ÉDÁSZ	792 240	1 050	3,0	68 492	480	4,5
ÉMÁSZ	784 556	1 005	3,1	48 008	380	5,0
TITÁSZ	705 624	1 200	2,8	59 229	420	4,8
Összesen	5 174 649	7 770	1,1	379 626	2 680	1,8

– A fogyasztók által adott válaszokat egységes elvek szerint kell értékelni, aminek egzakt menetét egy előre elkészített úgynevezett Mutató-kódex tartalmazza.

– A különböző szolgáltatóknak végzendő felmérések összehangolását egy koordináló szervezet végzi. Az így összehasonlítható adatokat a Hivatal évente nyilvánosságra hozza. Az évenként ismételt felmérés alapján az egyes szolgáltatóknál a fogyasztói elégedettségi tendenciákat is értékelni kell. Az összehasonlítás némiképp pótolhatja a természetes monopóliumoknál a hiányzó versenyt.

#### A kutatás metodikája: a mintavétel és a felmérés módszere

A fogyasztói elégedettség felmérését szolgáló kutatás információs bázisát reprezentatív, véletlen jellegű, kombinált mintavétel alapozta meg. A háztartási fogyasztók esetében a mintavétel alapját a következő ismérvek képezték:

- áramszolgáltatók szerint két önálló – háztartási és nem-háztartási fogyasztói – minta kialakítása;
- a települések (nagyváros – kisváros – község) fogyasztással arányos képviselőinek biztosítása;
- az áramszolgáltatók érdekét is figyelembe vevő területi (üzletigazgatósági) szempont érvényesítése;
- többcélú felhasználhatóság.

A nem háztartási fogyasztók esetében a mintavétel alapját a fogyasztási kategóriáknak megfelelő önsúlyozó minta képezte, az ún. nagyfogyasztók felülreprezentálása mellett:

- a 10 000 kWh/év fogyasztás alatt – 0,5 százalék;
- a 10 000–30 000 kWh/év, valamint
- a 100 000 kWh/év közötti fogyasztási kategóriában – 1 százalék, míg
- a 100 000 kW/év mennyiséget meghaladó fogyasztóknál – jelentősen nagyobb, esetenként megközelítően teljes körű volt a kiválasztási arány.

A MEH határozatában előírt minta országos szinten mintegy 7500 háztartási és 2700 nem háztartási fogyasztó megkérdezését irányozta elő. A fontosabb adatokról tájékoztat az 1. tábla.

A háztartási fogyasztók körében ily módon országosan elért 1,5 ezrelékes kiválasztási arány – ami

áramszolgáltatónként 1,3–2,1 ezrelék között szóródott – kellően megalapozta a vizsgálat eredményeinek korrekt értékelését mind országosan, mind a társaságok szintjén, továbbá alkalmas arra is, hogy a cégek az egyes üzlet-igazgatóságaikkal kapcsolatos háztartási fogyasztói elégedettségről is reális képet kapjanak.

A nem háztartási fogyasztók együttesen 7,1 ezrelékes kiválasztási aránytól az egyes áramszolgáltatók adatai nem térnek el jelentősen. (A társaságoknak azonban figyelembe kell venniük azt, hogy saját további elemzéseik esetében a nem háztartási fogyasztók üzletigazgatóságok szintjén történő értékelése már óvatosságot igényel.)

Valamennyi áramszolgáltató mindkét fogyasztói szegmensében a várható véletlen hiba az 5 százalékos értéken belül maradt.

A vizsgálat öt fő területcsoportban mérte fel egyrészt azt, hogy a villamos energia és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatások mely összetevői mennyire fontosak a fogyasztók-felhasználók számára, másrészt azt, hogy a fogyasztók-felhasználók mennyire elégedettek ezen összetevők szerint a szolgáltatás minőségével, a szolgáltatók teljesítményével.

A mutatórendszer első három csoportja közvetlenül méri az áramszolgáltató társaságok teljesítményének fogyasztói minősítését. Ezen belül az első csoport magának az áramszolgáltatásnak a megítélését, a második és a harmadik csoport pedig az áramszolgáltató társaságok fogyasztókkal- és felhasználókkal kialakított kapcsolatrendszerének megítélését hivatott mérni, különbséget téve az „üzemszerű kapcsolatok”, valamint a „fogyasztókkal-felhasználókkal folytatott kommunikáció” között.

A mutatórendszer negyedik csoportja a villamos energia árának és az árhoz kapcsolódó engedményeknek a fogyasztói megítélését méri, míg az ötödik csoport azt vizsgálja, hogy az áramszolgáltatás fogyasztói

megítélése hol helyezkedik el néhány további fontos közszolgáltatás rendszerében.<sup>2</sup>

A kérdezőbiztosok a felkeresett családoknál, illetve a vizsgálatba bevont cégeknél, intézményeknél annak a személynek a véleményét kérték, aki a villamosenergiával kapcsolatos ügyeket intézi. Valamennyi kérdés esetében az iskolai osztályozás szerinti ötfokozatú skálán kellett megadni a fontossági és elégedettségi véleményeket (5 – nagyon fontos, illetve nagyon elégedett... 1 – lényegtelen, illetve nagyon elégedetlen). A minősítések a feldolgozás során – a MEH határozatában szereplő felmérési módszertannak megfelelően – egy 0 és 100 közé eső intervallum pontszámává lettek átszámítva.

A felmérés alapkonceptióját az a nemzetközileg elfogadott elv képezte, amely szerint a szolgáltatások egyes összetevőivel való elégedettség a legcél-szerűbben oly módon értékelhető, ha ezen komponenseket a fogyasztók nekik tulajdonított fontosságához (jelentőségéhez) viszonyítják.

A „gap (‘rés’) analízis”-nek nevezett fontosság/elégedettség vizsgálat szerint, optimális a helyzet akkor, ha a fontossági és elégedettségi indexek azonosak, azaz „egyensúlyi helyzet” áll fenn; ha a fontosság meghaladja az elégedettséget, akkor alulteljesítésről (–), ellenkező esetben pedig túlteljesítésről (+) van szó. (A marketing nézőpontjából természetesen az elvárások „enyhe” túlteljesítése tekinthető ideális megoldásnak.)

## A felmérés eredményei

A felmérés tapasztalatainak összegzését célszerű a közszolgáltatások fontossága, illetve a velük való elégedettség minősítésével, ezen belül kiemelten az áramszolgáltatás (összehasonlító) értékelésével kezdeni.

<sup>2</sup> A vizsgálat fő témakörei a következők voltak:

(1) A szolgáltatás minősége:

- termék- és szolgáltatásminőség (áramszünet, feszültségingadozás, fogyasztás növelhetősége),
- hibaelhárítás (elérhetőség, gyorsaság, megbízhatóság, tájékoztatás).

(2) Az üzemszerű kapcsolattartás:

- leolvasás, számlázás (mérőóra, leolvasás pontossága és kiszámíthatósága, számla pontossága és érthetősége),
- díjfizetés (időpontja és módja),
- panaszok intézése (ügyintézés módja, jellege, reagálás ideje, panasz elintézése).

(3) A fogyasztókkal való kommunikáció:

- munkatársak (udvariasság, szakértelem, gyorsaság, ápoltság, tájékozottság, segítőkészség),
- tájékoztatás (áramdíjról, tervezett áramszünetről, energiatakarékosságról),
- kapcsolattartás (médiiumokon keresztül a fogyasztókkal, illetve oktatási és kulturális intézményekkel, érdekképviselői szervekkel),
- környezetvédelmi tevékenység.

(4) Az árak területe:

- díjak,
- kedvezmények,
- díjzónák.

(5) Az áramszolgáltatás megítélése más közszolgáltatásokhoz – a telefon-, a víz-, a gáz- és a postai szolgáltatáshoz, illetve a tömegközlekedéshez – képest.

A 2. tábla ad képet arról, hogy milyen minősítést kapott néhány jelentős közszolgáltatás színvonalának fontossága, illetve a velük való elégedettség a háztartási és a nem háztartási fogyasztók körében. (Az elemzés alapját itt a fogyasztók részéről adott – 1–5 közötti – osztályzatok átlaga képezte.) Az adatok tanúsága szerint a közszolgáltatások színvonalának értékelése mind fontosságuk, mind jelentőségük tekintetében meglehetősen nagy eltéréseket mutat.

2. tábla

A közszolgáltatások fontossági és elégedettségi mutatóinak országos átlaga

Szolgáltatás	FONTOSSÁG		ELÉGEDETTSÉG	
	Háztartások átlaga	Nem háztartási átlag	Háztartások átlaga	Nem háztartási átlag
Telefonszolgáltatás	3,7	4,7	3,9	4,0
Vízszolgáltatás	4,7	4,6	4,4	4,4
Áramszolgáltatás	4,9	4,9	4,5	4,4
Gázzolgáltatás	4,2	4,0	4,3	4,4
Postai szolgáltatások	4,3	4,3	4,3	4,2
Tömegközlekedés	3,6	3,2	3,6	3,5

Az áramszolgáltatás fontossága mindkét piaci szegmensben 4,9, azaz éppen hogy elmarad a maximális értékeléstől, míg a színvonalával való elégedettség a háztartások körében – 4,5-es, igen jónak tekinthető osztályzattal – a legmagasabb minősítésű. A nem háztartási felhasználók körében pedig a víz- és a gázzolgáltatással holtversenyben az 1–3. helyen áll a szintén elégedett fogyasztókat feltételező 4,4-es átlaggal.

Az egyes területek szolgáltatási színvonalának fontossági és elégedettségi osztályzatai közötti eltéréseket szemügyre véve érdekes, hogy a háztartások által a fontossági és az elégedettségi rangsort egyaránt vezető víz- és áramszolgáltatás egyidejűleg az a két terület, amely „alulteljesít”, azaz az „elégedettség – fontosság” (elégedettség mínusz fontosság) értékeik azt mutatják, hogy a fogyasztók számára e két közszolgáltatás színvonala érzékelhetően fontosabb annál, mint amennyire elégedettek velük (–0,3; –0,2).

## Az elégedettség összevont mutatói

A két fogyasztói kör elégedettségi pontszámait, illetve az ezek átlagolásával kapott, az adott áramszolgáltató társaság tevékenységével való fogyasztói elégedettséget 1996 őszén összevontan jellemző mutatót a 3. tábla szemlélteti. A fogyasztói elégedettség összevont indexszámait azt mutatják, hogy az áramszolgáltató társaságokkal való elégedettség színvonala ma



Magyarországon viszonylag magas, a 70 pont körüli értékek azt jelzik, hogy a villamos energiát használó fogyasztók jobbra elégedettek a szolgáltatókkal. Az elégedettségnek ez a színvonala nagyjából megfelel a fejlettebb országok ezirányú tapasztalatainak is.

Az egyes társaságokra vonatkozó elégedettségi mutatók szórása alacsony (2,53), azaz Magyarországon a villamosenergia-szolgáltatással való fogyasztói elégedettség színvonala viszonylag homogén, az egyes társaságok által kiszolgált régiók elégedettségi színvonala közötti különbség kicsi.

Amikor az elégedettségi mutatókat elemezzük, akkor mindig tudatában kell lennünk annak, hogy az elégedettségi mutatók a fogyasztók-felhasználók szubjektív megítélését tükrözik, és alapvetően két tényezőtől függenek:

– a fogyasztóknak a szolgáltatással kapcsolatos elvárásaitól és

– a szolgáltatók tényleges teljesítményének a fogyasztók által történt érzékelésétől, illetve elfogadásától.

lens szakaszára vonatkoznak, amikor a gazdasági vállalkozások százezrei jöttek létre Magyarországon, ezért igényeik kezelése, és maguknak a vállalkozásoknak az elvárásrendszere is szükségszerűen rendkívül heterogén.

Éppen ezért rendkívül figyelemreméltó, és az áramszolgáltatók tevékenységét dicséri az a tény, hogy a nem háztartási fogyasztók elégedettsége – egy szolgáltató kivételével – azonos, vagy magasabb, mint a háztartásoké.

### Az elégedettség összetevői

Mivel az áramszolgáltatók tényleges teljesítményének megítélését elsősorban az ismertetett mutatórendszer első három csoportja tükrözi – az ár ugyanis mindeideig a szolgáltató társaságtól csak közvetve függő kategória, a többi közszolgáltatással való összehasonlítás pedig nagyrészt az egyéb közszolgáltatások színvonalának a függvénye – célszerűnek tűnt az elégedettségi mutatókat az első három csoport adataira vonatkozóan külön is kidolgozni. Az első három ismérvcsoport alapján számított indexek mintegy 3-5 ponttal magasabbak az eredeti mutatóknál.

Az 4. tábla a villamosenergia-szolgáltatás egyes összetevőivel való elégedettség országos átlagait mutatja be, amelyekről a következő megállapításokat tehetjük:

- A főátlagot erősen befolyásolja az „árakkal, tarifákkal való elégedettség” mutatójának alacsony szintje. Az árakkal való alacsony elégedettség nem meglepő. Így van ez még azokban a gazdagabb országokban is, ahol az áramra fordított kiadások sokkal kisebb hányadát jelentik a fogyasztói költségek. A miénknél fejlettebb országokban is megfigyelhető, hogy a lakosság jelentős része a villamos energiát „kiemeli” az áruk nagy halmazából, és azt nem piaci kategóriaként, hanem valami – a piactól független – adottságként értékeli, s tiltakozik az ellen, hogy az áramnak – mint

minden egyéb terméknek – az ellenértékét megfizesse. Még inkább így van ez Magyarországon, ahol a piacgazdaságra való áttérés nem olyan régen kezdődött el, és ahol a korábbi – elsősorban a „szocialista” szociálpolitikai – beidegződések a lakosság nagy tömegeiben még mindig jelen vannak.

- Az áramszolgáltatás lényege (alaphasznossága) az, hogy a háztartási és a nem háztartási fogyasztók az áramot megbízható minőségben (kimaradások és ingadozások nélkül) megkapják, és azzal berendezéseiket működtetni legyenek képesek. Ez az alaphasznosság csak a közvetlenül kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt jelentheti a szükségletek kielégítését, és jelenhet meg a fogyasztói elégedettségben. Figyelemre

3. tábla

### Az elégedettség összevont mutatói a háztartások és a nem háztartási fogyasztók körében

Áramszolgáltató	Háztartások	Nem háztartási fogyasztók	Összevont mutatószámok
1.	69,99	73,16	71,58
2.	70,55	70,92	70,74
3.	69,17	70,14	69,66
4.	68,68	69,85	69,27
5.	67,70	67,65	67,68
6.	65,99	63,00	64,50
<b>Ország</b>	<b>68,68</b>	<b>69,12</b>	<b>68,90</b>
<b>Medián</b>	<b>68,93</b>	<b>70,00</b>	<b>69,47</b>

(Megjegyzés: Az áramszolgáltatókat az összevont mutatószám alapján számoztuk.)

Ugyanazt a teljesítményt tehát a fogyasztók különböző csoportjai egymástól eltérően érzékelhetik, illetve ugyanazzal a teljesítménnyel az eltérő elvárások és az eltérő érzékelések következtében különböző módon lehetnek elégedettek. Ennek figyelembevételével a háztartási és a nem háztartási fogyasztók elégedettségi mutatóit elemezve a következő megállapításokat tehetjük:

A háztartási fogyasztók megítélése sokkal homogénebb (a háztartási fogyasztók elégedettségi mutatóinak szórása mindössze 1,65), mint a nem háztartási fogyasztóké (a szórás itt 3,49). A nem háztartási fogyasztók eltérő elégedettségének feltételezhető oka az, hogy a megítélések az átalakulásnak arra a turbu-

méltó, hogy míg az áram minőségével való elégedettség meglehetősen magas (76,71), addig a hibaelhárítás, amely az alaphasznossághoz tartozó kiegészítő szolgáltatásnak minősül, jóval alacsonyabb elégedettségi indexet kapott.

•Magas a fogyasztói elégedettség az üzemszerű kapcsolattartás egyes formáival is. E főmutatón belül is vannak azonban olyan területek, amelyeknél az elégedettség alacsonyabb, ily módon még komoly fejlesztési potenciállal rendelkeznek.

•Az első három mutatócsoport közül a legalacsonyabb – nominális értékben azonban közel sem rossz – az elégedettségi index a fogyasztókkal való kommunikáció esetében. Ez érthető is, hiszen ez az a funkció, amely a múltban meglehetősen elhanyagolt volt. Az áramszolgáltató társaságoknak most kell megtanulniuk azt, hogy miképpen kommunikáljanak vevőikkel, miképpen figyeljenek környezetükre.

## A fontosság/elégedettség-mutatók összehasonlítása

A felmérés arra is fényt derített, hogy a fogyasztók-felhasználók az áramszolgáltatás egyes összetevőit mennyire tartják fontosnak. Az 5. tábla azt mutatja be, hogy miképpen alakult a fontosság és az elégedettség megítélése országos szinten, illetve mely területeken tapasztalhatók jelentősebb eltérések a két mutató viszonyában. A tábla adatait vizsgálva nagyon hasonló megállapítások tehetők ahhoz, mint amikor az elégedettségi indexeket önmagukban elemeztük:

•A fogyasztók-felhasználók a legfontosabbnak az árakat tartják (87,40), ezt követi a termékminőség (85,45), majd a fogyasztókkal való kommunikáció (83,48), míg és legkevésbé fontosnak az üzemszerű kapcsolatok színvonalát minősítik (71,94).

•A legnagyobb „alulteljesítés” az árak esetében áll fenn (-48,08). Ennek indokairól már szót ejtettünk, és megállapítottuk, hogy ez a megítélés a mai magyar viszonyok között természetes és érthető is. Megjegyzendő azonban az, hogy – jöllehet az árak általános színvonala értelemszerűen nem tehető a fogyasztók számára vonzóvá – a díjzónákkal való szintén nagyon magas elégedettség azt sejteti, hogy e területen még sok ki nem használt lehetőség áll az áramszolgáltató társaságok rendelkezésére.

•Nem túl nagy mértékben, de alulteljesített az áramszolgáltatás minősége is. Megnyugtató azonban az, hogy magának az áramnak a minősége alig marad el az elvárásoktól (-1,47). Ez egy olyan biztos alaphoz minősíthető, amelyre az áramszolgáltató vállalatok nyugodtan építhetnek a jövőben. A minőséggel kapcsolatos főmutató -13 pontos alulteljesítését nagyrészt a hibaelhárítással való elégedetlenség okozza (-24,68). Megítélésünk szerint ezen a területen – viszonylag nagyobb beruházások nélkül, pusztán szemléltetvénytárlással is – gyors eredmények érhetők el.

•Az üzemszerű kapcsolatok területén „túlteljesítésről” ad számot a vizsgálat (+5,09). Ennek az összetett mutatónak egyes részadatait elemezve látható, hogy a fogyasztók számára rendkívül fontos az árammérők pontos és szakszerű leolvasása, és ezzel a tevékenységgel nagymértékben elégedettek is. Érdekes eredménye a vizsgálatnak az, hogy a díjfizetéssel kapcsolatos kérdések (annak ideje, módja,

4. tábla  
A villamosenergia-szolgáltatás egyes összetevőivel való elégedettség

A mutatók	Háztartások	Nem háztartások	Együtt
A termékminőség	78,09	75,33	76,71
A hibaelhárítás	65,52	70,60	68,06
<b>A szolgáltatás minősége</b>	<b>71,81</b>	<b>72,96</b>	<b>72,39</b>
A leolvasás, számlázás	87,50	86,02	86,76
A díjfizetés időpontja	84,92	85,92	85,07
A díjfizetés módja	62,74	78,38	70,56
A díjfizetés	73,48	82,15	77,82
A bejelentés formája	64,04	68,94	66,49
A hatékonyság és határidők	65,75	67,25	66,50
A panaszok intézése	64,90	68,09	66,50
<b>Az üzemszerű kapcsolat</b>	<b>75,29</b>	<b>78,76</b>	<b>77,03</b>
A munkatársak megítélése	90,58	88,59	89,59
A tájékoztatás tartalma	55,63	56,60	56,12
A tájékoztatás és kapcsolattartás	68,95	66,46	67,70
A környezetvédelmi tevékenység	69,89	67,34	68,61
<b>A fogyasztóval való kommunikáció</b>	<b>71,26</b>	<b>69,75</b>	<b>70,51</b>
Az árak	32,68	42,41	37,55
A díjzónák	39,75	42,44	41,10
<b>Az árak és tarifák</b>	<b>36,92</b>	<b>42,43</b>	<b>39,32</b>
Az áramszolgáltatás színvonala	87,68	84,46	86,07
Az áramszolgáltatás rangsora a többi szolgáltatáshoz képest	93,33	83,33	88,33
<b>Az áramszolgáltatás az egyéb szolgáltatásokhoz képest</b>	<b>90,51</b>	<b>83,90</b>	<b>87,20</b>
Az elégedettség országos átlaga	68,68	69,12	68,90

## A fontosság–elégedettség országos átlagai

A mutatók	Elégedettség	Fontosság	Eltérés
A termékminőség	76,71	78,18	–
A hibaelhárítás	68,06	92,72	–
<b>A szolgáltatás minősége</b>	<b>72,39</b>	<b>85,45</b>	<b>–13,06</b>
A leolvasás, számlázás	86,76	92,47	–
A díjfizetés időpontja	85,07	65,07	+
A díjfizetés módja	70,56	31,09	+
A díjfizetés	77,82	48,08	+
A bejelentés formája	66,49	61,93	+
A hatékonyság és határidők	66,50	88,59	–
A panaszok intézése	66,50	75,26	–
<b>Az üzemszerű kapcsolat</b>	<b>77,03</b>	<b>71,94</b>	<b>+5,09</b>
A munkatársak megítélése	89,59	89,02	+
A tájékoztatás tartalma	56,12	79,39	–
A tájékoztatás és kapcsolattartás	67,70	76,95	–
A környezetvédelmi tevékenység	68,61	88,56	–
<b>A fogyasztóval való kommunikáció</b>	<b>70,51</b>	<b>83,48</b>	<b>–12,97</b>
Az árak	37,55	94,83	–
A díjzónák	41,10	79,96	–
<b>Az árak és tarifák</b>	<b>39,32</b>	<b>87,40</b>	<b>–48,08</b>

formája) kevésbé fontosak a fogyasztók számára. Ezen a területen „túlteljesítésről” beszélhetünk. Végül ebbe csoportba tartozik a panaszok ügyintézésével kapcsolatos kérdéskör is, ahol – a hibaelhárításhoz hasonlóan – jelentős aluteljesítés mutatkozik. A fogyasztókkal való közvetlen kapcsolattartás e két területének – a hibaelhárításnak és a panaszok ügyintézésének – kedvezőtlen megítélése arról tanúskodik, hogy az áramszolgáltatók és főleg azok frontemberei még közel sem sajátították el a vevőorientált magatartási formákat és ügyintézési módokat.

•Ugyanez vonatkozik a fogyasztókkal való kommunikáció megítélésére is. A fogyasztók-felhasználók egyre inkább fontosabbnak tekintik azt, hogy a közszolgáltatók rendszeres, megbízható és folyamatos tájékoztatást nyújtsanak, illetve környezetbarát módon viselkedjenek. A fogyasztók elégedettsége ezen a területen összesítésben közel 13 ponttal (–12,97) marad el a terület fogyasztók által ítélt fontosságától.

Az áramszolgáltatás egyes összetevőinek fontosságát az ország hat régiójában viszonylag egységesen ítélik meg. Ez azt jelenti, hogy az „elégedettség – fontosság” mutatók viszonylag jól jellemzik az egyes áramszolgáltatók teljesítményeinek megítélésbeli kü-

lönbségeit, és ezek a különbségek jellemzően ugyanazt a tendenciát mutatják, mint az elégedettségi mutatók.

A fontosság/elégedettség mutatók háztartási és nem háztartási fogyasztók szerinti bontásban nem jeleznek érdemi eltéréseket, a lakossági és a nem lakossági körben az áramszolgáltatással kapcsolatos preferenciák és érzékelések lényegesen nem térnek el egymástól, csak két területen lehet érzékelhető különbséget felfedezni:

•A nem háztartási fogyasztók szignifikánsan – 5,12 ponttal – fontosabbnak tartják az áramszolgáltatás minőségét, ezen belül a főmutató mindkét összetevőjének – a termék minőségének és a hibaelhárítás színvonalának – is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a háztartási fogyasztók.

•A nem háztartási fogyasztók ugyanakkor – úgy tűnik – kevésbé érzékenyek az árra. Náluk ennek a területnek a fontossága közel 3 ponttal alacsonyabb, elégedettséjük pedig több mint 6 ponttal magasabb.

## További szempontok

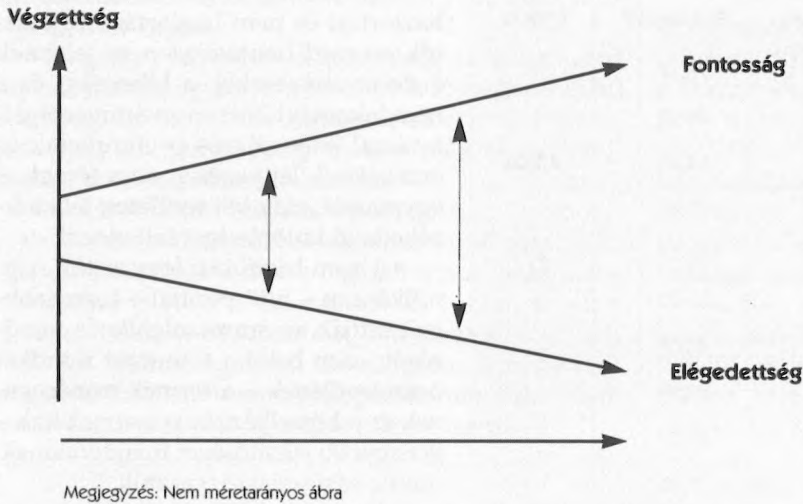
A villamos energiával való elégedettség vizsgálata lehetőséget adott arra, hogy a háztartási és a nem háztartási fogyasztók elvárásait és elégedettsé-

gét néhány fontos társadalmi-gazdasági ismérvtől is elemezzük. Az ilyen típusú mélyebb vizsgálatok a tisztánlátást növelik azáltal, hogy magyarázatot adnak az egyes országos szintű átlagmutatók mögött meghúzódó strukturális különbségekre. A részletes információkkal rendelkező áramszolgáltatók szintjén pedig lehetőséget teremtenek egyrészt arra, hogy a fogyasztói igényeket differenciáltan legyenek képesek kielégíteni, másrészt arra, hogy a fogyasztókkal való kommunikációjuk „testreszabottabb” legyen.

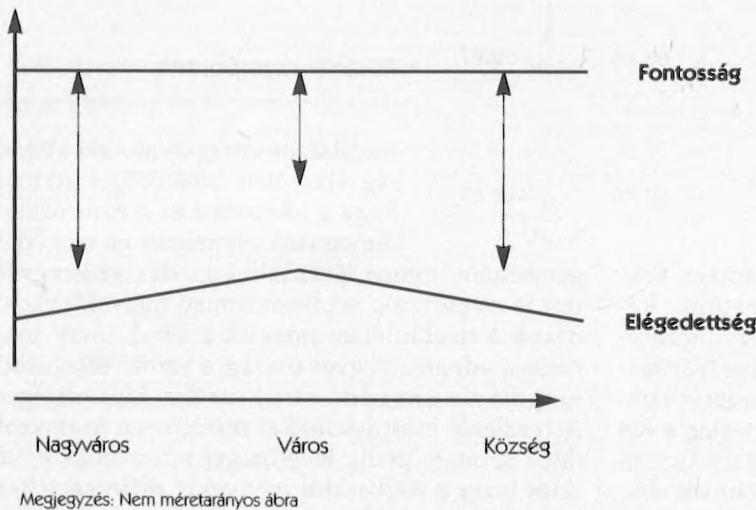
A felmérés eredményei közül említésre méltóak a háztartási fogyasztók iskolai végzettsége és lakóhelyének jellege szerinti eltérések.

A családfő iskolai végzettsége alapján kirajzolódó képről az a – más területen is megfigyelt – törvényszerűség állapítható meg, hogy az iskolai végzettség növekedésével párhuzamosan növekszenek az áramszolgáltatással szembeni elvárások, és csökken az ugyanazon teljesítménnyel való elégedettség. A képzetlenebb (műveltebb) fogyasztók ugyanis igényesebbek, magasabb elvárásokkal rendelkeznek, és fogyasztói státusuknak jobban érvényt is tudnak szerezni. Ezt az összefüggést szemléletli az 1. ábra.

## Az iskolai végzettség és a fontosság–elégedettség alakulása



## Az iskolai végzettség és a fontosság–elégedettség alakulása



A település típusának differenciáló hatásáról az derült ki, hogy:

- az áramszolgáltatás fontossága közel azonos nagyságrendű mindhárom településtípusban, azonban
- az elégedettség szignifikáns eltéréseket mutat,
- a legkevésbé a községekben lévő háztartások elégedettek az áramszolgáltatással
- alig jobb az elégedettség a nagyvárosban élők körében, míg
- a kisebb városokban érzékelik a legjobbnak a áramszolgáltatást.

Az e területen tapasztalt tendenciát a 2. ábra szemlélteti.

## Tapasztalatok

A vizsgálat részletes eredményei az áramszolgáltatók rendelkezésére állnak. Megítélésünk szerint a fogyasztói elégedettség felméréseinek MEH által kiadott, kötelező érvényű végrehajtása jelentős hatást fog gyakorolni az áramszolgáltatók piaci tevékenységének fejlesztésére. Az e téren már – kisebb-nagyobb – lépéseket tett társaságok esetében hozzájárul marketingmunkájuk további korszerűsítéséhez, a kezdeteknél tartók számára pedig a fogyasztókkal való „modern” törődés jelentőségének és hasznosságának felismeréséhez, tudatossá tételéhez. Ehhez igen jó szempontokat, „kapaszkodókat” nyújtanak a teljesítmények fogyasztói megítélését tükröző fontossági és elégedettségi mutatók, amelyek a vevőkiszolgálás minden egyes területén hatékonyan segítik a társaságokat tevékenységük korszerűsítési irányainak kijelölésében, s abban, hogy vevőorientáltabbak legyenek.

A Magyar Energia Hivatal számára az egyik legfontosabb tapasztalatnak azt ítéltük, hogy a villamosenergia-fogyasztók elégedtségének felmérése kedvező fogadtatásra talált a megkérdezettek körében. A kutató szervezetek kérdezőbiztosainak beszámolóí szerint az összességében 10 450 megkérdezett fogyasztó nagy többsége pozitívan értékelte, hogy „ott fent” kíváncsiak a véleményére. Másik tapasztalat, hogy olyan módszert sikerült az áramszolgáltatókkal együttműködve kialakítani, amely – hosszabb távon alkalmazva alkalmas – egyrészt a természetes monopóliumú szolgáltatással való elégedettség figyelemmel kísérésére, másrészt a vizsgálatok ilyenét ismétlésével nyomon követhető a vélemények időbeni alakulása a szolgáltatók teljesítményében bekövetkező változások után.

Szerzőink:

Reketye Gábor a közgazdaságtudomány kandidátusa,  
tanszékvezető egyetemi tanár  
a JPTE Marketing Tanszékén,

Orosdy Béla a közgazdaságtudomány kandidátusa,  
egyetemi docens a JPTE Marketing Tanszékén,

Tersztyánszky Tibor a műszaki tudományok doktora,  
címzetes egyetemi docens, főtanácsos,  
Magyar Energia Hivatal

# A külföldi tőkebefektetés hatása a magyar vállalatok marketingtevékenységére

*A külföldi tőke szerepével kapcsolatban a gazdasági élet szereplőinek különféle várakozásai voltak az elmúlt években. A makrogazdasági egyensúlyhoz való hozzájárulás mellett talán az egyik legfontosabb kérdés az, hogy a külföldi tőke a nyugati piacokon jól bevált menedzsmentismeretek és képességek átadásával hozzájárul-e a magyar gazdaság versenyképességének javításához. A külföldi tőke mikrogazdasági szerepének a rövid- és hosszú távú következményei is meghatározóak lehetnek, hiszen feltételezhető, hogy – amennyiben a menedzsmentismereteket ténylegesen átadják – eredményesebbek lesznek azok a vállalatok, amelyeket részben vagy teljesen külföldi tőkével hoztak létre, illetve privatizáltak. Hosszú távon a külföldi tőke – az előzőeken túl – kedvező hatást gyakorolhat a piac többi szereplőire is egy fejlettebb üzleti kultúra, kifinomultabb piaci eszközrendszer megjelenítése révén.*

*Cikkünk a külföldi tőke marketingre kifejtett hatását vizsgálja, különös tekintettel a marketingorientációjára és stratégiájára. Az elemzés egy nemzetközi összehasonlító kutatás hazai empirikus eredményein alapul, amelyet 1996-ban végeztünk a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszékén, 589 hazai vállalat körében. A kutatás az Európai Unió által finanszírozott ACE program keretében valósulhatott meg.*

A privatizációról és a külföldi tőkebefektetésekről számtalan elméleti munka született (például Árva, 1994, Kornai, 1991, Kovács-Tömpe, 1997, Simmonds, 1993). Nem kétséges, hogy a kilencvenes évek átmeneti (volt szocialista) gazdaságainak a célul tűzött, a piacgazdaság irányába történő elmozdulásában ez a legmarkánsabb jellemző. A vita politikai, közgazdasági és etikai síkon is folyt, de viszonylag háttérbe szorultak a menedzsmentre és így a marketing-menedzsmentre, annak tevékenységére vonatkozó kutatások. Ennek a hiánynak a pótlását is szolgálja a cikk alapját jelentő kutatási program.

A külföldi tőkebefektetések kumulált nagysága 1996 végére elérte a 15 milliárd dollárt (1 főre vetítve 1500 USD), amely kétszerese a régióban utánunk következő cseh mutatónak. Joggal merül fel a kérdés, hogy általa-

ban milyen hatással van ez a vállalatok marketingtevékenységére, illetve a különböző tulajdoni formák milyen változást eredményeznek.



A kérdés az, hogy a külföldi tőke a nyugati piacokon jól bevált menedzsmentismeretek és képességek átadásával is hozzájárul-e a magyar gazdaság versenyképességének javításához.



A cikkben először áttekintjük az alkalmazott módszertani eljárást, majd két nagyobb témakörrel foglalkozunk. Miként alakultak a befektetők és a kormányzat célkitűzései a külföldi befektetést illetően? Milyen különbségek figyelhetők meg a különböző külföldi tulajdoni formák, valamint a marketingszemlélet, stratégia és teljesítmény között?

## Az alkalmazott módszertan

A kutatás kiindulópontjaként 1996-ban több cégnél, mélyinterjúk alapján, esetleírások készültek, amelyek a kérdőíves felmérést alapozták meg. A kutatásban résztvevő országok tapasztalatait összegezve különböző hipotéziseket fogalmaztunk meg, amelyek alapján elkészült egy egységes kérdőív. A próbakérdés során vállalatvezetőket kérdeztünk meg, a személyes interjú előtt elküldtük a kérdőívet, és megkértük őket, hogy válaszolják meg a kérdéseket. Ezután felkerestük a vezetőket, és kikértük véleményüket a kérdőívről. A próbakérdés eredményeit felhasználtuk a kérdőív véglegesítéséhez.

A kutatás alapsokaságaként a Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, 20 főnél többet foglalkoztató vállalatokat jelöltük meg, a KSH adatai alapján ez megközelítőleg 15 000 vállalatot jelent.

Az alapsokaságból egy 3000 vállalatot tartalmazó mintát állítottunk össze. Mintavételi eljárásként a kvótás mintavételt alkalmaztuk, a kvótákat az iparági hovatartozás és vállalati méret szerint alakítottuk ki a KSH adatai alapján. A megkérdezés alanyai a mintát alkotó vállalatok vezetői voltak.

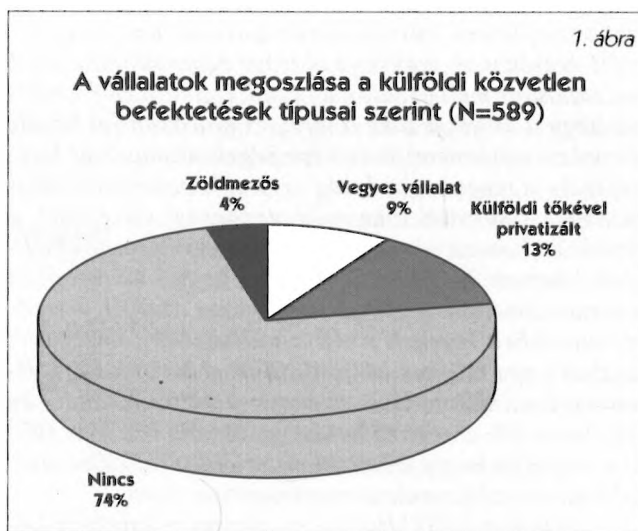
Az adatfelvétel írásbeli megkérdezéssel történt. A 3000 vállalatnak két hullámban küldtük el a kérdőíveket. A visszaérkezési arányt javítandó, telefonon felhívtuk azokat a vállalatokat, amelyek nem küldték vissza a kérdőívet. 589 értékelhető kérdőív érkezett vissza, amely 19,6 százalékos visszaérkezési aránynak felel meg.

A visszaérkezés lezárása után tartalmilag ellenőriztük a kérdőíveket, amelyeket a vállalat tulajdonviszonyának megfelelő kóddal láttuk el. Az adatbevittet követően szűrőpróbaszerűen kiválasztottunk 50 kérdőívet, s ellenőriztük az adatbevétel helyességét. Az ellenőrzés azt bizonyította, hogy az adatbevétel során nem követtünk el szisztematikus hibát.

A mintavétel eredményét összehasonlítottuk a kezdeti országos statisztikákkal. A minta szerkezetének bemutatása az 1. táblában található. A minta iparági megoszlása – két kivételtől eltekintve – elég jól közelíti az alapsokaságban tapasztalható megoszlást. Az egyik legszembetűnőbb különbség az ipari vállalatok alulreprezentáltsága, továbbá az egyéb kategória kimagasló aránya. A kérdőív feldolgozása során szerzett tapasztalatok szerint az egyéb kategóriát megjelölő vállalatok jelentős része ipari tevékenységet folytat. Tehát az ipar hiányzó részarányát az egyéb kategória tartalmazza. A minta összeállításakor abból indultunk ki, hogy csak olyan vállalatok kerülhetnek be a mintába, amelyek több mint 20 főt foglalkoztatnak. Ennek ellenére a minta 10 százaléka ennél kevesebb hivatalosan bejelentett alkalmazottal rendelkezik, amelynek valószínűleg az az oka, hogy időközben csökkent a dolgozók száma, illetve a címlista pontatlan volt. A kvóták alapján nyert minta reprezentatívnek bizonyult az iparági megoszlást illetően, a vállalati méretet tekintve azonban egyértelmű eltolódást tapasztaltunk a nagyobb vállalatok irányába.

Az alábbi eredményekhez elsősorban alapstatisztikák (megoszlási viszonyszámok, átlagok számítása) és struktúra-ellenőrző módszerek (keresztábrák, összefüggés-vizsgálatok, szórásanalízis) alkalmazásával jutottunk. A további, bonyolultabb elemzések már struktúrafeltáró módszerek (faktor-, klaszter-analízis, valamint multidimenzionális skálák) bevonását igényelik, ezekkel a kutatás későbbi szakaszában foglalkozunk.

A külföldi tőke hatásának elemzésénél négy tulajdonformát vizsgáltunk: külföldi tőkével nem rendelkező vállalatokat, részben vagy teljesen külföldi tőkével privatizált vállalatokat, újonnan létrejött hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalatokat és zöldmezős beruházásokat. Ezek mintabeli megoszlását tünteti fel az 1. ábra.



### A külföldi tőkebefektetésben érintettek céljai

A közgazdasági és a menedzsment-irodalom is külön vizsgálja az egyes országok kormányzati szerveinek feltevéseit a külföldi tőke beáramlásának kedvező és kedvezőtlen hatásairól, illetve az üzleti életben döntést hozók elvárásairól, ezek megvalósulásáról. Mi is ennek szellemében jártunk el.

Általában a kormány közvetlen külföldi befektetésekkel szembeni politikáját kedvezőnek ítélték a hazai vállalatok. A válaszolók több mint fele úgy találta, hogy a kormány nagyon erősen támogatja a külföldi közvetlen befektetéseket. Jelentős részük (44%) összességében a hivatalos törekvéseket megfelelőnek érezte, de a valóságot másnak, riasztóbbnak ítélte meg. Avállalatoknak csak egy kis része (5%) volt teljesen elégedetlen a kormánnyal.

1. tábla

**A minta megoszlása iparáganként és méret szerint (%)**

Ágazat	20 fő alatt	20-49 fő	50-299 fő	300 fő fölött	Nem tudja	Összesen
Ipar összesen	2,8	13,3	16,2	4,6	0,4	37,2
Mezőgazdaság	1,2	3,8	4,7	1,0	0,2	10,9
Távközlés	0,9	1,2	3,3	1,4	-	6,8
Kereskedelem	1,2	5,2	6,9	2,6	-	15,9
Szolgáltatások	2,8	5,2	5,5	2,9	-	16,5
Egyéb	1,2	4,0	5,0	2,4	-	12,7
Összesen	10,1	32,7	41,6	14,9	0,6	100,0

A kormánynek különböző céljai lehetnek, amikor a külföldi közvetlen befektetéseket támogatja (2. tábla). A válaszadók ezek közül három célt különösen fontosnak ítélték meg, ezek:

- az ipar modernizációjának támogatása,
- elősegíteni a magyar vállalatok versenyképességét a nemzetközi piacokon,
- elősegíteni a piacgazdaságba való átmenetet.

A vállalatgazdasági célokat, mint például az operatív, pénzügyi és általános vezetői képességek fejlesztését kevésbé ítélték fontosnak a többi lehetőséghez képest.

A célok megvalósulását a legtöbb válaszadó meglehetősen kritikusan értékelte, és a felsorolt célok mindegyikét legfeljebb csak részben tartotta megvalósultnak. Ha a három legfontosabb célt tekintjük, láthatjuk, hogy a piacgazdaságba való áttérés kivételével a célok megvalósítását csak részben, vagy egyáltalán nem találták sikeresnek.

A befektetők céljainak két fő vonzata van. Először a régióról kell döntenie, melyre a beruházás irányul, majd egy közelebbiről meghatározott vállalatot kell kiválasztani. Mindkét döntés különböző célokon alapszik. Eze-

ket a célokat (ahogy azt a válaszadók látják) a 3. és 4. tábla foglalja össze.

Az eredmények azt mutatják, hogy a Magyarországra irányuló beruházásokat az olcsó és képzett munkaerőn alapuló hosszú távú célok vezérik. Ezek a célok nagymértékben, de legalábbis részben megvalósultak. Érdekes, hogy a rövid távú profitcélok nem játszottak jelentős szerepet, holott ez gyakori érvelés a külföldi közvetlen befektetésekkel kapcsolatos liberális kormánypolitika ellen.

Egy meghatározott vállalatba való befektetésről a döntést nagyon sok tényező befolyásolhatja az adott piac, befektető stb. különlegességeitől függően. Ezért a különböző vállalatok különböző fontosságot tulajdonítanak a lehetséges céloknak. Csak az emberi erőforrások kihasználását és a vállalati hatékonyság növelését hangsúlyozták jobban, mint nagyon fontos célt. Ez is megerősíti azt a képet, miszerint a külföldi tőke olyan vállalatokba áramlik, ahol nem csupán általában, hanem konkrétan, a magyar szakmai átlagot meghaladó színvonalú menedzsment és szakembergárda dolgozik.

2. tábla

### A kormányzat külföldi beruházásokkal kapcsolatos céljai

(A megkérdezettek százalékában, N=89)<sup>1</sup>

	Fontosság			Megvalósulás		
	Nagyon	Valamennyire	Nem	Jelentősen	Részben	Egyáltalán nem
A bevételek növelése, a nemzeti adósság kifizetése és egyéb kormányzati kiadások fedezése	53,9	33,7	12,4	10,3	81,6	8,0
Elősegíteni a piacgazdaságba való átmenetet	67,8	27,6	4,6	25,3	70,1	4,6
Támogatni az iparág modernizációját	71,1	22,2	6,7	19,1	57,3	23,6
Erősíteni a magyar vállalatok versenyképességét a nemzetközi piacokon	69,2	23,1	7,7	7,8	61,1	31,1
Biztosítani, hogy a termékek és szolgáltatások a megfelelő áron és minőségben legyenek elérhetőek	53,3	37,8	8,9	4,4	64,4	31,1
Elősegíteni a marketingszemlélet erősödését	48,9	36,7	14,4	11,1	71,1	17,8
Támogatni a pénzügyi vezetési képességek fejlődését	36,7	52,2	11,1	5,6	74,4	20,0
Támogatni az operatív képességek fejlődését	31,1	54,4	14,4	5,6	71,1	23,3
Támogatni az általános vezetési képességek fejlődését	31,1	53,3	15,6	3,3	76,7	20,0
Elősegíteni a vállalkozói képességek fejlődését	46,7	43,3	10,0	4,4	81,1	14,4
Csökkenteni a függőséget, a monopolhelyzetben lévő vállalatokkal szembeni sebezhetőséget	38,9	44,4	16,7	3,3	55,6	41,1
Elősegíteni a versenyt a piacon	59,1	31,8	9,1	18,2	64,8	17,0

<sup>1</sup> A befektetők és a külföldi befektetést fogadók céljainak elemzése egy n=89 fős almintán alapul. A kérdőívben az egyes tulajdonformában működő vállalatok a rájuk vonatkozó részt töltötték ki. Nem konzisztens, illetve hiányzó válaszok következtében az almintában szereplő vállalatok száma valamivel kisebb, mint amit egy későbbi kérdésben adott válaszok alapján várnánk (lásd 1. ábra).

### A külföldi befektetők általános célkitűzései Magyarországon

(A megkérdezettek százalékában, N=89)

	Fontosság			Megvalósulás		
	Nagyon	Részben	Nem	Nagymértékben	Részben	Nem
Bejutás a magyar piacra	52,2	43,3	4,4	71,1	28,9	0,0
Ugródeszkának használni a magyar piacot más piacokra való bejutás érdekében	38,6	45,4	15,9	16,1	58,6	25,3
Az alacsony munkaerőköltség kihasználása	66,3	27,2	6,5	56,2	38,2	5,6
A magasan képzett munkaerő kihasználása	52,7	38,5	8,8	40,0	54,4	5,6
Olcsó nyersanyagforrás kihasználása	20,0	38,8	41,2	6,0	57,1	36,9
Kihasználni a kormányzati juttatásokat és adókedvezményeket	30,0	51,1	18,9	31,1	45,6	23,3
Rövid távú profit lehetősége	21,1	46,7	32,2	21,3	57,3	21,3
Hosszú távú pozíció kiépítésének lehetősége a piacon	79,8	15,7	4,5	44,3	50,0	5,7

Végül érdemes megnézni, milyen előnyöket várt el a befogadó vállalat a külföldi közvetlen beruházástól, és ezek ez idáig hogyan valósultak meg (4. tábla). A legfontosabb várt előny a pénzügyi források bevonása (tőkeinjekció), melyet a válaszolók 77 százaléka tartott nagyon fontosnak és nagymértékben megvalósult célnak (60 %). Ezt követi a vállalkozói, marketing, valamint az értékesítési szakértelem potenciális beáramlása, melyet ez idáig csak részben sikerült elérni. Más szakértelem (ter-

melésmenedzsment, általános menedzsment) beáramlását kevésbé hangsúlyozták, bár a válaszolók többsége valamilyen mértékű fontosságot megemlítet.

Gyakran feltételezik, hogy a külföldi részvétel aktívabb export-tevékenységet segít elő azáltal, hogy a fogadó vállalat könnyebben bejut a külföldi befektető piacára, azonban a megvalósult külföldi közvetlen beruházásoktól nem várták el ezt a segítséget, mivel a válaszolók 69 százaléka egyáltalán nem tartotta fontosnak ezt a faj-

### A külföldi befektetők konkrét célkitűzései a kiválasztott vállalatnál

(A megkérdezettek százalékában, N=89)

	Fontosság			Megvalósulás		
	Nagyon	Részben	Nem	Nagymértékben	Részben	Nem
A vállalat jelenlegi értékesítési hálózatának kiaknázása	37,5	25,0	37,5	32,9	46,1	21,1
A vállalat üzleti kapcsolatainak kihasználása	39,2	44,3	16,5	33,8	54,5	11,7
A vállalat és/vagy a már piacon jelen lévő termékek jó hírnevének kiaknázása	36,7	38,0	25,3	32,1	52,6	15,4
A vállalat fizikai erőforrásainak felhasználása	30,4	43,0	26,6	25,3	54,7	20,0
Szakértelem és a vállalat emberi erőforrásainak kihasználása	63,0	32,1	4,9	44,9	50,0	5,1
A vállalat technikai eszközeinek felhasználása	23,1	43,6	33,3	19,7	57,9	22,4
Saját termelés folyamatainak racionalizálása	26,9	34,6	38,5	22,7	48,0	29,3
A vállalat működési hatékonyságának növelése	57,0	30,4	12,7	37,7	50,6	11,7
A befektető vállalat termékeinek piaci lehetőségei a befektető saját hazai piacán	26,4	22,2	51,4	20,9	32,8	46,3



## A közvetlen külföldi befektetésektől várt előnyök a magyar vállalatok számára

(A megkérdezettek százalékában, N=89)

	Fontosság			Megvalósulás		
	Nagyon	Részben	Nem	Nagymértékben	Részben	Nem
Pótlólagos anyagi erőforrások beáramlása	76,9	13,8	9,2	60,0	23,1	16,9
Vállalkozói szemlélet beáramlása	50,8	34,9	14,3	24,6	62,3	13,1
Marketing-szakértelem beáramlása	46,8	46,8	6,5	26,7	61,7	11,7
Értékesítési szakértelem beáramlása	46,8	38,7	14,5	18,3	70,0	11,7
Pénzügyi szakértelem beáramlása	37,1	43,5	19,4	26,2	52,5	21,3
Termelésmenedzsment szakértelem beáramlása	21,7	43,3	35,0	11,9	54,2	33,9
Általános menedzsment szakértelem beáramlása	30,6	54,8	14,5	15,0	68,3	16,7
Befektető által hozott technológia alkalmazása	38,1	28,6	33,3	33,3	38,3	28,3
Befektető már létező márkáinak bevezetése	38,3	11,7	50,0	32,8	22,4	44,8
Befektető piacra való bejutás saját termékkel	21,3	9,8	68,9	15,3	16,9	67,8

ta előnyt. Az is lehetséges, hogy a exportaktivitás közvetett módon növekszik, mint például az általános képesség javulása révén.

A befektetők és befogadók céljai iparáganként, piactípusonként eltérőek, ebből fakadóan különbségek mutatkoznak az alkalmazott technológiában, a versenyelőnyökben, az ügyfélkör összetételében és más követel-

ményekben. Szignifikáns kapcsolatot azonban nem találtunk.

A külföldi befektetéseket követően várhatóan a vállalat képességei fejlődnek. Az eredmény a 6. táblán látható tényezőkben igazolja a pozitív változást. A termékekkel és vevőkkel kapcsolatos általános képességeket (kapcsolat, bizalom a vállalat iránt) többször említették, míg a specifikusabb, funkcionálisabb területeket, mint termékfejlesztést, piackutatást kevésbé érintik a külföldi befektetések, akárcsak az egyéb külső kapcsolatokat (elosztók, szállítók). Az azonban biztató, hogy viszonylag kevés vállalat volt, amely egyáltalán nem tapasztalt semmilyen valódi változást (14 %). Még az ő esetükben is végbement valamilyen változás különböző területeken, melyet valószínűleg kevésbé tekintettek fontosnak a válaszadók.

### A külföldi befektetések hatása...

Az alábbiakban azon vállalatok közötti különbségeket vizsgáljuk, melyek:

- eredetileg állami tulajdonban voltak, de később külföldi részvétellel privatizálták azokat
- nemzetközi vegyes vállalatok magyar és külföldi partner között
- zöldmezős beruházások
- teljesen mértékben hazai tulajdonúak

Feltételeztük, hogy azok a cégek, amelyek valamilyen formában rendelkeznek külföldi részesedéssel, inkább marketingszemléletűek, és jobb marketingteljesítményt nyújtanak, mint a teljes mértékben hazai tulajdonban lévő vállalatok. Zöldmezős beruházások és/vagy nemzetközi vegyes vállalatok, mint új belépők (korábban nem voltak állami tulajdonban) feltételezésünk szerint még jobb teljesítményre képesek azáltal, hogy köz-

6. tábla

### A cég képességeiben végbemenő változások a külföldi befektetés után

(A sorrend az említések számán alapszik, N=89)

Képességek	Vállalatok aránya
1. Az anyagi erőforrások bővültek	81,2
2. Termelési tevékenység fejlődött	59,4
3. A vállalat hírneve javult	58,6
4. Vevőkkel a kapcsolat fejlődött	58,0
5. Vevők jobban bíznak bennük	55,1
6. Marketingszemlélet megjelent	55,1
7. Hitelezők jobban bíznak bennük	47,1
8. Új termékekkel tudtak megjelenni	44,9
9. Piackutatási és megértési képességük fejlődött	43,5
10. A vállalkozói képességek érvényesülnek	33,3
11. Beszállítókkal a kapcsolat fejlődött	31,9
12. Más vállalatokkal való kapcsolat fejlődött	21,7
13. Termékfejlesztési tevékenység bővült	29,0
14. Elosztókkal való kapcsolat fejlődött	15,9
15. Nem volt igazi változás	14,5

## A környezeti változások megítélése a külföldi befektetések típusai szerint

(Az egyetértő válaszok százalékban,  $p < 0,05$ )

	Csak magyar tulajdon	Külföldi tőkével privatizált	Magán vegyes vállalat	Zöldmezős beruházás	Összesen
A pénzügyi infrastruktúra ösztönzi a gazdasági aktivitást	24,3	35,7	13,5	40,4	25,4
A politikai helyzet kedvező a gazdaság számára	27,3	42,9	26,9	52,0	30,3
Nagyfokú a bizonytalanság az üzleti életben	66,5	44,9	55,8	36,0	61,5
Magyarország jelentősen előrehaladt a piacgazdaság felé vezető úton	56,5	71,4	67,3	72,0	60,1
A külföldi befektetések nagymértékben elősegítik a piacgazdaság kialakulását	65,1	90,0	76,9	92,0	70,5
A túladóztatás csökkenti az újrabefektetésekhez rendelkezésre álló forrásokat	95,4	91,2	94,1	73,9	93,9

vetlenül a jól működő, kipróbált nyugati vezetési rendszereket honosítják meg, míg a privatizált vállalatoknál az új menedzsment emberi, szervezeti és egyéb akadályokkal nézhet szembe, amikor a marketingszemlélet és -szervezet bevezetésével járó fő változásokat próbálja véghez vinni.

### • ...a gazdasági környezet megítélésére

Általában a külföldi tulajdonnal rendelkező vállalatok nagyobb része (elsősorban a zöldberuházások) a politikai helyzetet és a pénzügyi infrastruktúrát kedvezőbbnek, az üzleti környezetet pedig kevésbé bizonytalanak ítéli meg, mint a hazai tulajdonban lévő vállalatok. Hasonlóan, a külföldi részesedéssel rendelkező cégek nagy része Magyarországot a piacgazdaság útján előrehaladott országnak tartja, ezzel szemben a hazai vállalatok már megosztottabbak ebben a kérdésben.

Ha a külföldi befektetéseknek a gazdasági fejlődésben betöltött szerepére gondolunk, akkor nem meglepő, hogy a külföldi közvetlen befektetést valamilyen formában élvező vállalatok derülátóbbak, mint mások, és kevesebbet panaszkodnak a túladóztatásra. Ezek az eredmények azt sugallják, hogy a kormánynak sikerült a befektetők részére pozitív légkört kialakítani, azonban az is lehetséges, hogy a hazai tulajdonban lévő vállalatoknak sokkal inkább pesszimista a látásmódjuk.

### • ...a marketing-megközelítésre

A vállalatok üzletmenetük során különböző megközelítéseknek adnak elsőbbséget. Ez lehet hatékonyságra való összpontosítás, alkalmazottakkal való törődés, rövid távú profit megfontolások, minőség- és vevő-, illetve reklámorientációk. Az általános eredmények azt mutatják, hogy a legfontosabb megközelítés a minőség és vevő iránti elkötelezettség.

Az, hogy egy vállalat melyik fő megközelítést követi, szorosan összefügg a külföldi befektetés típusával.

Azok a vállalatok, amelyeknél hiányzik a külföldi részesedés, nagyobb valószínűséggel a termelési hatékonyságra koncentrálnak, és inkább törődnek alkalmazottaik munkaviszonyának fenntartásával, mint a külföldi részvétellel rendelkezők. A magán vegyes vállalatok és a zöldmezős beruházások jobban törekszenek a minőségre, és utóbbiakat jellemzi legjobban a vevőorientáltság.

Szintén szignifikáns kapcsolatot találtunk aközött, hogy mennyire elégedettek a válaszadók a vállalat piaci orientációjával: a külföldi közvetlen tőkebefektetéssel nem rendelkező vállalatok 31 százaléka, a magán vegyes vállalatok 49 százaléka és a zöldmezős beruházások 65 százaléka elégedett a piaci orientációval. A marketingszemlélet átültetésének akadályai nem különböznek a külföldi befektetések típusai szerint és hasonlóan az előző, 1992-ben folytatott kutatásunk megállapításaihoz, a leginkább említett akadály a korlátozott pénzügyi források (60%) és a gyorsan változó környezet (36%) voltak. Kimutatható azonban némi fejlődés a marketingismeretekben és kedvező elmozdulás a korábbi, régi beidegződésektől.

### • ...a marketingstratégiára és a marketingeszközökre

A marketingstratégiát a stratégiai prioritások, a piacra való koncentráció, a versenyelőnyök, az általános pozíció, a marketingcélok és pozicionálási stratégia írták le. A 9. és 10. tábla a külföldi befektetéseknek a marketingstratégiát leíró változókra gyakorolt hatásait mutatja.

Az eredmények alapján a következő megállapításokat tehetjük a tulajdon marketingstratégiára gyakorolt hatásáról:

Egyrészt növekszik a domináns magatartás, ahogy haladunk a külföldi részesedéssel nem rendelkező vállalatoktól a zöldmezős beruházásokig. Ez a domináns magatartás hosszú távú piaci térnyeréssel, a piaci része-

8. tábla

### Üzleti megközelítések a külföldi befektetések típusai szerint

(A vállalatok megoszlása az egyes típusokon belül százalékban,  $p < 0,01$ )

Megközelítés	Külföldi tőkével privatizált N=68	Vegyes vállalat N=52	Zöldmezős beruházás N=24	Tisztán magyar tulajdon N=401	Összesen N=545
Reklám	14,7	7,7	8,3	8,0	8,8
Legjobb minőség	29,4	46,2	41,7	19,0	23,9
Vevői elégedettség	29,4	23,1	33,3	20,9	22,8
Hatékonyság	7,4	9,6	8,3	14,2	12,7
Rövid távú profit maximálása	7,4	7,7	0,0	9,2	8,4
Munkahelyteremtés	2,9	3,8	0,0	20,9	16,1
Társadalmi orientáció	8,8	1,9	8,3	7,7	7,3

sedés versenytársaktól való elnyerésével, az értékesítés agresszív növelésével mint marketingcéllal, a magasabb termék-, szolgáltatás- és árpozicionálással írható le.

Másodszor, a közvetlen külföldi befektetésekkel rendelkező vállalatok nagyobb mértékben különböznek az azzal nem rendelkezőktől, mint egymástól. Néhány esetben, amikor a külföldi részesedéssel rendelkező vállalatok között nincs különbség, tisztán kimutathatóan eltérnek a csak hazai tulajdonnal rendelkező vállalatoktól. (Lásd a disztribúciót, a közeli jövőre vonatkozó prioritásokat.)

9. tábla

### Marketingstratégia a külföldi befektetések típusai szerint

(A vállalatok megoszlása az egyes típusokon belül százalékban,  $p < 0,05$ ,  $N=589$ ; az egyes változókra adott válaszoknál a mintaelemszám az érvényes válaszoktól függően ettől eltérhet)

	Tisztán magyar	Külföldi tőkével privatizált	Vegyes vállalat	Zöldmezős beruházás	Összesen
<b>Stratégia az elmúlt két évben</b>					
Túlélés	65,8	27,9	33,3	20,8	56,2
Rövid távon nagy profit	5,4	14,7	9,8	12,5	7,2
Hosszú távú piaci témyerés	28,9	57,4	56,9	66,7	36,6
<b>Stratégia a következő két évben</b>					
Túlélés	32,3	10,3	14,3	4,2	26,7
Rövid távon nagy profit	4,0	5,9	4,1	12,5	4,6
Hosszú távú piaci témyerés	63,7	83,8	81,6	83,3	68,7
<b>Összpontosítás az elmúlt két évben</b>					
Költségcsökkentés és hatékonyságnövelés	65,8	49,2	34,0	21,7	59,0
Termékek piacának kiterjesztése	22,6	33,8	48,9	43,5	27,3
Piaci részesedés elnyerése a versenytársaktól	11,6	16,9	17,0	34,8	13,7
<b>Versenylőnyök</b>					
Termék teljesítménye	27,7	37,0	52,8	70,6	33,3
Személyes eladás	4,5	17,2	27,6	26,8	23,2
Versenyképes árak	61,2	45,5	47,2	29,4	56,4
Piaci terítés	8,3	33,3	19,4	35,3	13,8
Vállalat/márka hírneve	30,9	43,2	35,1	58,8	34,2
Termékkínálat	21,2	43,2	30,6	23,5	24,9
Kiváló csomagolás	2,7	4,5	2,9	17,6	3,6
<b>Pozíció</b>					
Piacvezető	11,6	32,9	11,8	37,5	15,4
Piackihívó	17,4	37,1	23,5	45,8	21,6
Piackövető	49,8	15,7	39,2	16,7	43,1
Csak gondosan kiválasztott piaci szegmensek	18,6	7,1	23,5	0,0	16,8

## Célok és pozíciók a külföldi befektetések típusa szerint

(A vállalatok megoszlása az egyes típusokon belül százalékban,  $p < 0,05$ ,  $N = 589$ ; az egyes változókra adott válaszoknál a mintaelemszám az érvényes választóktól függően ettől eltérhet)

	Tisztán magyar	Külföldi tőkével privatizált	Vegyes vállalat	Zöldmezős beruházás	Összesen
<b>Marketingcélok</b>					
A pozíció fenntartása/megvédése	47,8	28,2	40,0	20,0	43,4
Az értékesítés folyamatos növekedése	47,6	62,0	50,0	48,0	49,6
Agresszív eladásnövelés	4,6	9,9	10,0	32,0	6,9
<b>Termék minősége a legfőbb versenytárshoz képest</b>					
Magasabb	24,0	37,7	42,0	56,5	28,7
Azonos	73,1	62,3	58,0	43,5	69,1
Alacsonyabb	2,9				2,2
<b>Szolgáltatás minősége a legfőbb versenytárshoz képest</b>					
Magasabb	29,6	41,4	48,1	52,0	33,8
Azonos	66,5	54,3	51,9	48,0	62,8
Alacsonyabb	3,9	4,3			3,4
<b>Árszint a versenytársakéhoz képest</b>					
Magasabb	9,0	18,6	11,8	45,8	12,0
Azonos	62,0	65,7	58,8	37,5	61,1
Alacsonyabb	29,1	15,7	29,4	16,7	26,9

Harmadszor, a zöldmezős beruházások jobb teljesítményt mutatnak a marketingstratégiai változók tekintetében, amit megerősít az is, hogy ezek a vállalatok többnyire piacvezetők vagy piackihívók.

Negyedszer, a hazai tulajdonú vállalatok védekező magatartást mutatnak (túlélési prioritások, fenntartó pozíció, költségcsökkentés), aminek központi eleme a versenyképes ár. A jövőre nézve azonban elmozdulás figyelhető meg – legalábbis a célokat illetően – az aktívabb, agresszívabb értékesítési stratégia irányába.

Ötödször, a marketing megvalósításához kötődő különbségek visszavezethetők a vállalatok marketingcéljai közötti különbségekre. A zöldmezős beruházások domináns magatartása visszatükröződik a termékpolitikában, a márkázásban és az árpolitikában: nagyobb valószínűséggel fektetnek be erős márkákba, aktívabban fejlesztenek ki új termékeket piacvezető szerepük fenntartása érdekében, és magasabb árat számítanak fel a vevőknek nyújtott magasabb értékért. A tisztán hazai tulajdonú vállalatok védekező stratégiáját támasztja alá a termékfejlesztésben játszott követő szerep és a versenytársakhoz igazított árképzés.

• ...a pénzügyi teljesítményre

Az előbbi megállapítások tükrében nem meglepő, hogy általában a külföldi közvetlen beruházásokkal rendelkező vállalatok magasabb teljesítményt érnek

el, mint amelyekbe nem ruháztak be külföldiek, valamint ezen belül a zöldmezős beruházások még jobb eredményeket tudnak felmutatni több pénzügyi mutató tekintetében is.

A külföldi befektetésekkel nem rendelkező vállalatok csak egyetlen területen bizonyultak jobbnak, mégpedig az elmúlt évekhez viszonyított egységköltség tekintetében. Ez kapcsolatban lehet azzal, hogy általában nagyobb hangsúlyt fektetnek a hatékonyság fejlesztésére és a versenyképes árképzésre.

A teljesítményt különböző mutatókkal mérhetjük, ezért a válaszadókat megkérdeztük: melyeket részesítik előnyben. A legfontosabb mutatónak a realizált profitot ítélték (a válaszadók 54 százaléka rangsorolta az első helyre), ezt követi az értékesítés volumene (12,3%) és a piaci részesedés (12,1%).

### Záró gondolatok

Tanulmányunk, miként azt a bevezetőben is jeleztük, a külföldi tulajdon és a marketing egyes aspektusainak elemzésére vállalkozott. A legfontosabb megállapításainkat az alábbiakban foglaljuk össze.

Először is ki kell emelnünk, hogy az 1996-ban már a vége felé közeledő privatizációtól, illetve a közvet-

len külföldi tőkebefektetésektől elméletileg elvárt célkitűzéseket – a vállalatvezetők véleménye szerint – jelentős részben teljesítette a gazdaságpolitika. Mindkét terület vállalatvezetői úgy értékelték, hogy a bevételek növelése, a tőkeszerzés mellett a kormányzati köröket az átmenet gyorsítása, a nemzetközi versenyképesség erősítése iránti vágy vezérelte. A konkrét részecskéket illetően azonban már markáns eltérések figyelhetők meg.

Egyértelműen megjelent, hogy a befektető vállalatok motivációjában első helyre a szakértelem és a hazai vállalat emberi erőforrásainak kihasználása került, de szorosán ezután a második helyen a működési hatékonyság növelése állt.

Differenciált képet kaphattunk arról, hogy az egyes vállalatcsoportok mennyire eltérő módon élnek a marketingeszközök adta lehetőségekkel, mint a márkázással, az újtermék-fejlesztéssel vagy éppen az áralakítás különböző módszereivel. A legtöbb marketingterületen érvényesült a kutatás indításakor megfogalmazott hipotézis, nevezetesen, hogy a „marketingorientáció, -stratégia, -eszközök és -teljesítmény” elemeket illetően a külföldi tőkebefektetés jótékony hatást fejt ki.

A további elemzések feladata, hogy értékelje az elért színvonalat önmagában, illetve nemzetközi kitekintésben. Erre egyrészt a korábbi vizsgálatok adnak támpontot (Berács, Kolos, 1993, Berács, Hooley, Kolos, 1995 és Hooley és szt, 1996), illetve a Bulgáriában, Lengyelországban és Szlovéniában párhuzamosan folyó vizsgálatokkal történő összehasonlítás.

#### Irodalomjegyzék

Árva L. (1994) A Közép-Kelet-Európába irányuló közvetlen külföldi beruházások helye és perspektívái a hárompólusú világgazdasági rendszerben, *Közgazdasági Szemle*, XLI. évf. 229–246. oldal

Berács-Kolos (1993) *A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben* (Egy reprezentatív kutatás első eredményei), Marketing Tanszék Időszaki Kiadványok, BKE, Budapest, 1993, január, 45 oldal

Berács-Hooley-Kolos (1995) *Marketingstratégia Magyarországon: a hazai vállalatok tipológiája*, *Vezetéstudomány*, XXVI. évf. 6. szám, június, 5–11.

Kornai J. (1991) A privatizáció elvei Kelet-Európában, *Közgazdasági Szemle*, XXXVIII. évf. 11. sz. 1021–1040. oldal

Kovács-Tömpe (1997) *Privatizációs folyamatok*, 1996, Kézirat, 93 oldal, megjelenés alatt

*Külföldi tőkebefektetések Magyarországon 1996 végéig*, Tulajdon Alapítvány, Privatizációs Kutatóintézet, Budapest, (1997), 9 oldal

Hooley-Shipley-Cox-Fahy-Berács-Kolos (1996) Foreign Direct Investments in Hungary. Resource Acquisition and Domestic Competitive Advantage. *Journal of International Business Studies*. Fourth Quarter. pp. 686–709

Simmonds, K. (1993) *Átmeneti marketing*, in: *Marketing az átmeneti időszakában*, Időszaki Kiadványok, 1993/2 szám, BKE Marketing Tanszék, 9–20. oldal

Szerzőink: Berács József tanszékvezető egyetemi docens  
Agárdi Irma tudományos segédmunkatárs  
Kolos Krisztina adjunktus, BKE, Marketing Tanszék

# A MARKETING CENTRUM

Országos Piackutató Intézet  
szolgáltatásai

## TERMÉK- ÉS SZOLGÁLTATÁSKUTATÁS

- piaci bevezetés előkészítése
- versenyanalízis
- termékpozicionálás
- esélyvizsgálatok  
(új termék, piaci részesedés növelése)
- keresletkutatás
- fogyasztási szokásvizsgálatok
- motivációkutatás
- attitűdvizsgálat
- placszegmentáció

## TERMÉKTESZTEK

- vakteszt
- névteszt
- márkateszt
- csomagolásteszt

## IMÁZSVIZSGÁLATOK

- cégimázs
- külső Imázs
- belső Imázs
- terméklmázs

## ARCULATTERVEZÉS

- verbális elemek
- vizuális elemek
- arculati kódex

## REKLÁMHATÉKONYSÁG-VIZSGÁLAT

- előteszt
- utóteszt
- forgalmi hatásvizsgálat

## KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

- társadalmi-politikai
- gazdasági

A MARKETING & MENEDZSMENT  
folyóirat kiadása

DM-AKCIÓK (levélreklám)

Cím: 1065 Budapest, Nagymező u. 21.  
Telefon: 153-1366; Fax: 131-6343

# A fogyasztói bizalom kutatása a BKE Marketing Tanszékén

*A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszékén egy éve folynak olyan kutatások, amelyek a fogyasztók rövid és hosszú távú várakozásait, jövőbe vetett bizalmát mérik.*

*A kutatás módszertanáról, az előző negyedév eredményeiről és az elmúlt évben történt változásokról számolunk be az alábbiakban.*

## A kutatás módszertana

A BKE Marketing Tanszéke a Michigani Egyetem Kutatóközpontjától kapta meg a licencet ehhez a kutatáshoz. A fogyasztói bizalom indexének számítása a lakosság körében végzett szóbeli információgyűjtésen alapul.

A szóbeli megkérdezést a MODUS Kft. végzi, megbízhatóságát garantálja. Az adatok feldolgozását és elemzését a Marketing Tanszék szakemberei végzik.

Az 500 fős minta életkor, végzettség, településtípus, valamint regionális szempontból reprezentatív, azaz a magyar lakosság eloszlását kellő pontossággal tükrözi.

Az egységes kérdőív 30 sztemerd kérdést tartalmaz. A felmérés adatai információt nyújtanak a megkérdezettek pénzügyi helyzetének múltbeli és jövőbeni alakulásáról, valamint az árakra, illetve a jövedelmekre vonatkozó várakozásaikról. A kérdőív további kérdései a gazdasági helyzettel kapcsolatos változásokra, az inflációra, a munkanélküliségre, a kamatokra vonatkozó várakozásokat, valamint a kormány gazdaságpolitikájának megítélését tükrözik. Végül néhány kérdés a vásárlási hajlandóságra vonatkozóan ad támpontot.

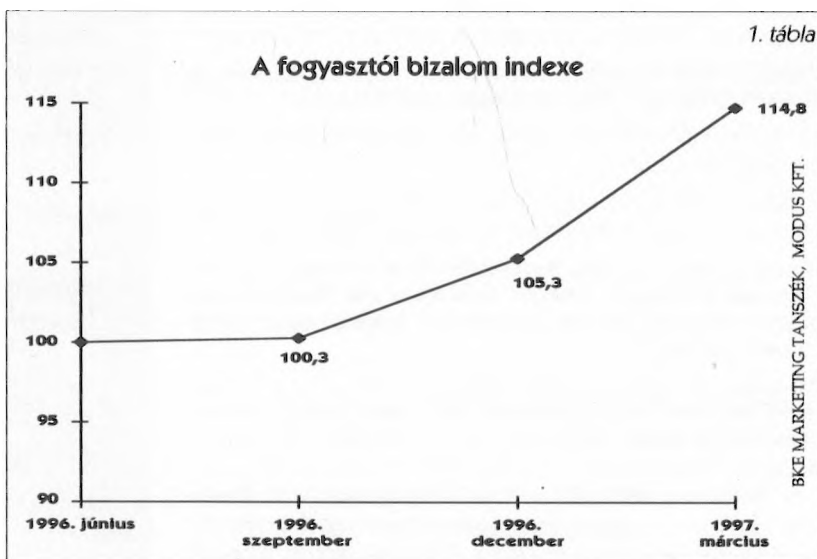
A kutatás fő jelzőszáma, a fogyasztói bizalom index összetett mutatószám, amelyet 5 kérdésre adott pozitív, illetve negatív válaszok különbségei alapján számítunk. A kérdések a következő témaköröket foglalják magukba:

- A fogyasztók jelenlegi anyagi helyzetének megítélése.
- A fogyasztók jövedelmekre vonatkozó várakozásai.
- A gazdasági helyzet változásával kapcsolatos vélemények a következő 12 hónapra.
- Az ország gazdasági helyzetének alakulásával kapcsolatos várakozások az elkövetkezendő öt esztendőre.
- A tartós fogyasztási cikkek vásárlására vonatkozó vélemények.

A fenti témakörök alapján három index számítható:

- A fogyasztói bizalom (FB) index, amely a kutatás fő jelzőszáma, és mind az öt témakört tartalmazza.
- A fogyasztói várakozások (FV) indexe, amely tartalmazza a lakosság saját anyagi helyzetére, valamint az ország gazdasági helyzetére vonatkozó várakozásokat.
- A vásárlási hajlandóság (VH) indexe tartalmazza a jelenlegi saját pénzügyi helyzet és a jelenlegi vásárlási kondíciók együttes megítélését.

Az indexek számításánál a negyedéves megkérdezések eredményeit az 1996. júniusi megkérdezés (bázis) adataihoz viszonyítjuk. Az indexek a változást jelzik. A fogyasztói bizalom index tartósan 100 feletti értéke gazdasági fellendülésre, 100 alatti értéke hanyatlásra utal.



## A kutatás fő jelzőszáma -- a fogyasztói bizalom indexe

A kutatás fő jelzőszáma, a fogyasztói bizalom index márciusra júniushoz képest 114,8%-ra növekedett. Ez annak köszönhető, hogy az előző időszakhoz képest többen ítélik úgy, hogy jelenlegi helyzetük nem romlott, és nagymértékben nőtt azoknak a száma, akik a gazdasági helyzet javulását remélik egyéves és öt éves távon is.

Az index összetevőit megfigyelve megállapítható, hogy a pozitív változások főképp a nagyon optimista várakozásoknak köszönhetőek, és nem annak, hogy a lakosság helyzete javult volna.

## A vásárlási hajlandóság és a fogyasztói várakozások indexeinek alakulása

A VH-index, amely a jelenlegi vásárlási helyzet megítélésére vonatkozik, nem változott nagymértékben.

A fogyasztók saját pénzügyi helyzetüket mind a négy negyedévben negatívan ítélik meg, csak kisebb elmozdulások történtek pozitív irányban. Főképp a magasabb jövedelmi rétegbe tartozókra jellemző, hogy kevésbé romlott vagy változatlan maradt a jövedelmi helyzetük.

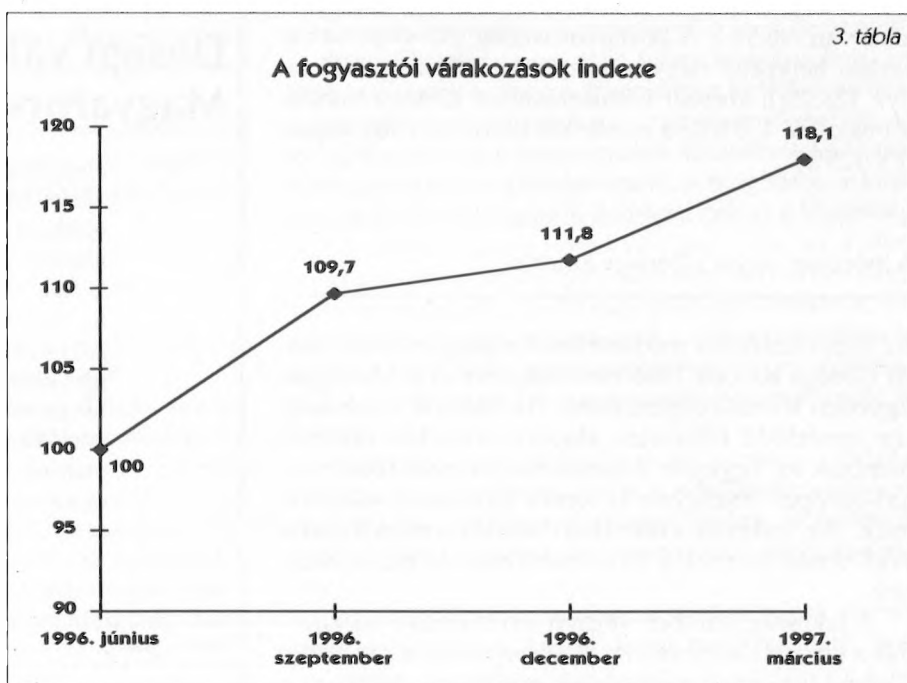
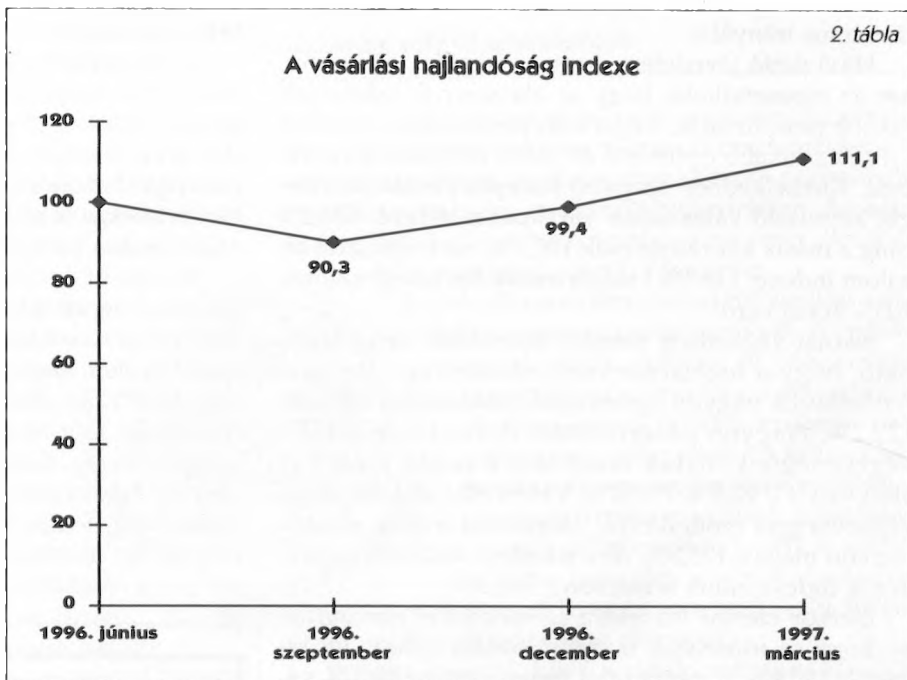
Az index másik komponense, a tartós fogyasztási cikkek vásárlásával kapcsolatos vélemények viszont változást mutatnak az elmúlt negyedévhez képest. A vásárlás indokai változtak meg, egyre kevesebben gondolják úgy, hogy csak azért érdemes vásárolni most, mert jövőre drágábbak lesznek ezek a cikkek.

A fentiek miatt ez az egyetlen index, amelyben nem következtek be nagyarányú változások, ami minden bizonnyal annak köszönhető, hogy a fogyasztók bíznak a jövőbeli változásokban, de jelenlegi helyzetükben egyelőre még nem érzékelik ezeket a változásokat.

A fogyasztói várakozások indexe nagyon nagy mértékben

nőtt az elmúlt időszakban (118,1%-ra). Az index komponensei közül az ország gazdasági helyzetének jövőbeli alakulására és az egyéni anyagi helyzetre vonatkozó várakozások is jóval kedvezőbbek, mint az előző időszakban. Az optimizmus okai valószínűleg a médiákban mind gyakrabban elhangzó, fellendülésről szóló hírek és elemzések lehetnek.

A GDP, a beruházások, az export növekedéséről és a stabilizációról szóló hírek mind hatással vannak a fogyasztók várakozásaira. Főképp a hosszú távú várakozásokra jellemző ez az optimizmus, hiszen a hírek is inkább hosszú távon kecsegtetnek pozitív eredménnyel.



Ez főképpen a felsőfokú végzettséggel rendelkezők véleményében tükröződik, akik hosszú távon derülátóbbak az átlagosnál, viszont rövid távon ők a leginkább borúlátók.

Az indexeket minden negyedévben kiszámítjuk régió, jövedelem, iskolai végzettség és életkor szerinti bontásban is.

Regionális bontásban vizsgálva az indexek alakulását megállapítható, hogy az elmúlt felmérésben tapasztalható egyértelmű pesszimizmus Kelet-Magyarországon megszűnt, az ott élő válaszadók véleményei nem mutatnak eltérést a másik két régióhoz képest. Indexeik csak azért magasabbak, mert júniushoz képest náluk tapasztalható a legnagyobb változás az optimizmus irányába.

Havi nettó jövedelem szerint vizsgálva az indexeket az tapasztalható, hogy az alacsony jövedelműek inkább pesszimizták, míg a közepes és magas jövedelmi réteg inkább optimista az előző időszakokhoz képest. Kiemelkedően magas a közepes jövedelmi réteget képviselő válaszadók várakozási indexe: 123,2% (míg a másik két rétegre csak 105,1%), és fogyasztói bizalom indexe: 118,1% (míg a másik két rétegre szintén 105% körül van).

Iskolai végzettség szerinti bontásban megállapítható, hogy a legalacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezők nagyon optimisták, mindhárom indexük 122,2%. Nagyon pesszimizták viszont a felsőfokú végzettségűek, náluk mindhárom index jóval 100 alatt van (FB 90,5%, FV 87%, VH 94,8%). A középfokú végzettséggel rendelkezők várakozási indexe szintén nagyon magas, 123,3%, de a jelenlegi vásárlási hajlandóság indexe náluk is alacsony, 102,9%.

Életkor szerint vizsgálva az indexeket elmondható, hogy az idősebbek is optimistábbá váltak, FB indexük 110,9%, a várakozási index pedig 125,3%, vásárlási hajlandóságuk indexe viszont még mindig 100 alatt van (96,5%). A középkorosztály (30–49 év) a vásárlási helyzetet nagyon pozitívan ítéli meg (VH index 128,2%), viszont várakozásaikat illetően borúlátóbbak (FV 103,6%) a másik két korosztályhoz képest (FV 125%).

#### A módszer „atyja”: George Katona

Az index-számítás módszertanát a magyar származású George Katona 1946-ban dolgozta ki a Michigani Egyetem Kutatóközpontjában. Az azóta is rendszeresen ismétlődő felvételek alapján számított indexek nemcsak az Egyesült Államokban, hanem több nyugat-európai országban is fontos gazdasági jelzőszámok. Az indexek alakulását rendszeresen közli a Wall Street Journal, a Financial Times és más szaklapok.

A lakosság körében végzett ilyen típusú tájékoztató és tapasztalatok szerint jó alapot nyújt a gazdasági konjunktúra vagy recesszió előrejelzésére. A lakosság

ugyanis reagál a piaci környezet változásaira, amikor befektetéseiről vagy vásárlásairól dönt. George Katona szerint a piacgazdaságban az ország gazdasági helyzetével kapcsolatos optimizmus növeli a fogyasztók bizalmát, megtakarítási, valamint hitelfelvételi hajlandóságát, míg a gazdasági bizonytalanság pesszimizmust vált ki, a kiadások csökkentését és tartalékok képzését vonja maga után.

Katona gazdaságpszichológiai elmélete szerint az ingatlanok, gépjárművek és tartós fogyasztási cikkek beszerzésére, valamint a családok megtakarításaira vagy hitelfelvételeire vonatkozó döntések nagy jelentőségűek a családok életében. Ezek a döntések, illetve e döntések időzítése a gazdaság főbb folyamatait is befolyásolhatják.

Az ingatlanok, gépjárművek és tartós fogyasztási cikkek beszerzésére vonatkozó családi döntéseket gyakran hosszas mérlegelés előzi meg. A tapasztalatok arra utalnak, hogy nemcsak a fogyasztó saját pénzügyi helyzete befolyásolja a döntéseket, hanem a jövedelmekre, a munkanélküliségre, az ár- és kamatváltozásokra vonatkozó várakozások is.

Az elmúlt években a fogyasztói bizalom fontosságának szerepét sok országban felismerték. A Katona által kifejlesztett konjunktúrajelző módszert a Michigani Egyetem engedélye alapján használja többek között Ausztrália, Ausztria, Belgium, Finnország, Franciaország, Görögország, Írország, Japán, Kanada, Lengyelország, Luxemburg, Olaszország, Nagy-Britannia, Németország, Norvégia, Svájc, Svédország, Oroszország, Spanyolország, Svájc, Svédország, Tajvan és Magyarország is. Az alkalmazott egységes módszertan lehetővé teszi a nemzetközi összehasonlítást is.

Még kapható a

## Design vállalkozások Magyarországon

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

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

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



# Falusi turizmus\*

– Hogyan tervezik a franciák? –

*Franciaország a világ legnagyobb turisztikai hatalma. Talán már jártunk a csodálatos fővárosban, ismerjük a Földközi-tenger francia partjait. De vajon ismerjük-e a francia vidéket, a gazdag múlttal és annak emlékeivel rendelkező kisvárosokat, falvakat, netán a szétszórta elhelyezkedő farmokat? Mi, magyarok kevesen mondhatjuk ezt el magunkról, de mint a következőkből kiderül, nem mi vagyunk az egyedüliek.*

*Természetesen minden kérdést a maga helyén és idejében kell feltennünk és megválaszolnunk. Célunk az általunk válogatott néhány dokumentum közreadásával nem a francia vidékre el látogató magyar turisták számának növelése, hanem a gondolatébresztés.*

*• Hazánk természeti szépségekben nem szenved hiányt, kulturális értékeink figyelemre méltóak. Tudjuk-e azonban, hogy a Pilis települései közül nemegy száz éves történelemmel rendelkezik, hogy a szabolcsi falvakban gyönyörű barokk templomokat láthatunk, hogy a Dráván lehet evezni?*

*• Hol tart ma a belső turizmus? Hova utaznak azok a magyarok, akik ismert okokból külföldre vagy a Balatonhoz nem tudnak eljutni?*

*• Szép a magyar vidék, de hol lehet megszállni, hol kaphatunk kielégítő szolgáltatásokat, hol elégíthetjük ki pihenési, szórakozási és a szellemi gazdagodás iránti igényünket?*

*• A magyar falvak helyzete. A nagyvárosoktól távoli települések elnéptelenedésére, elöregedésére milyen megoldást találhatunk?*

*• A vidékfejlesztéshez felhasználunk-e minden eszközt? A turizmusfejlesztés eszközét is?*

*Szervezet, imázs, kommunikáció, közös szerepvállalás, ezek a kulcsszavak. A kulcsmondat pedig: „A vidéki területeken meg kell találni a törekeny egyensúlyt a területfejlesztés, a mezőgazdasági termelés, a környezetvédelem, a kultúramegőrzés és a turizmus szempontjai között.”*

## Gazdasági súly és lehetőségek

A vidéki térségekben elsősorban az idegenforgalom képes új munkahelyek teremtésére. Franciaországban a vidéki zónákban az idegenforgalomból származott a legtöbb jövedelem az elmúlt évtizedekben. Az idegenforgalom az a szektor, amely a legjobban illeszkedik a mezőgazdasági környezetbe.

Ennek ellenére nem szabad túlbecsülni a vidéki turizmus gazdasági súlyát. A gazdasági mutatók szerint az idegenforgalomnak ez a szektora a látogatások 25 százalékát, a belföldi turizmus forgalmának pedig csak 10 százalékát jelenti, ami – országos viszonylatban – az összturizmusnak csak töredéke. Az agrárvállalkozóknak csak 2 százaléka aktív szereplője a vidéki turizmus szektorának, szemben az osztrák 10, illetve a svéd 20 százalékos aránnyal.

Ez azt jelentené, hogy a vidéki turizmus igazi sikere lényegében még várat magára. Mindenesetre számos jel arra mutat, hogy ez a jövő igen kecsegtető.

A vidéki turizmusra való igény kialakulóban, fejlődésben van jelenleg. A francia és a külföldi turisták fokozatosan elfordulnak az „nagyüzemi” turizmustól, a hegyek és a tengerpartok túlszűfolt világától. A közép-keleti, a délkelet-ázsiai, a maghrebi, a latin-amerikai távoli látogatók kedvenc helyei a biztonsági intézkedések egyre növekvő hiányától, az erősen megromlott egészségügyi-higiéniai helyzettől szenvednek. A gazdasági válság felerősíti ezeket a tendenciákat, és egyúttal elősegíti a vidéki turizmus ismételt előretörését, újrameghatározását. E folyamatnak a vidéki térségek természetes haszonélvezői lehetnek.

A negatív folyamatokkal szemben a „vidéki” Franciaország számos aduval rendelkezik: a tájvédelmi területek szépsége és változatossága, az építészeti örökség gazdagsága, hagyományos gasztronómia stb.

Az, hogy a vidéki turizmus a lehetőségek ellenére nem meghatározó ágazat, azzal magyarázható, hogy még csak a kezdeteknél vagyunk, vagyis az adott



\* A cikk a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány 1996 novemberében befejezett tanulmánya alapján készült. A részletes anyag teljes terjedelmében megvásárolható a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központban. 1072 Budapest, Rákóczi út 18. Tel.: 269-6869, fax: 268-1800.

szolgáltatások nem tudnak maximálisan megfelelni a – francia vagy külföldi – turisták elvárásainak.

### Legfontosabb a minőség

Először is a szálláshelyek minősége: a kapacitásoknak meg kell felelniük a csoportos turizmusnak, a kínált kényelemnek meg kell felelnie a modern igényeknek. Erre találhatunk már példát egyes turistaházak, ritkábban a vidéki-falusi fogadók esetében.

Másodszor a fogadtatás minősége: a vidéki turistának mindennap a szálláshelytől elválaszthatatlan vendéglátó szolgáltatásokra van szüksége. A turista elvárja, hogy választhasson bizonyos szabadidős tevékenységek között, hogy esetleg idegenvezetőt és kísértőt kapjon.

Harmadszor a hely minősége: a környezetnek kulturálnak, vidámnak, akár gazdasági/gazdálkodó jellegűnek kell lennie (szövetkezetek, a régióra jellemző termékeket árusító üzletek, állattenyésztő farmok látogatásának lehetősége stb.).

A vidéki turizmus „a felfedezések turizmusa”. Ennek fellendítésére a legjobb módszer: nyilvánvalóvá tenni mindazt, ami közös a tenger partján vagy a hegyekben, s hangsúlyt fektetni az eltérő jellegre, a „másságra”, ami természetesen hosszú előkészítést és szervezést feltételez.

### A „gyűjtögető” turizmustól a „piaci” idegenforgalomig

A turizmus nem tud igazán gyökeret eresztetni a vidéki környezetben, illetve nem tudja vonzani a nélkülözhetetlen befektetőket, csak abban az esetben, ha sikerül meghosszabbítani a 10-12 hétből álló szezont legalább húsz hétre. Ez nélkülözhetetlen például ahhoz, hogy a hiteleket törleszteni lehessen, vagy hogy érdemes legyen a szükséges infrastruktúrát megteremteni. A vidéki turizmus nem lehet eredményes, csak ha felfedezi a marketing adta és nem kis mértékben kecsegtető lehetőségeket. Ez viszont a következőket feltételezi:

– Az imázs megváltoztatása; a falusi turizmus régóta csak a „szegények” turizmusaként jön számításba: a bennfentesek, beavatottak turizmusává válhat, illetve kell válnia. Ez a változás elkezdődött, de még nem ért véget;

– Különbőféle új ügyfélkörök vizsgálata és „mehódítása”, ami

nélkül a vidéki turizmus csak az iskolai kirándulásokat foglalja magába. A szabadidős idegenforgalomhoz hozzá kell illeszteni az egyre inkább elterjedő üzleti idegenforgalmat: az üzleti szemináriumok a vállalkozások minden szintjét egyre szélesebb körben érintik. Más egyéb speciális ügyfélkörök után pedig szisztematikusan kell kutatni: lásd az iskolai turizmus („zöld osztály”) különféle fajtái, sportturizmus, egészségügyi turizmus, hétvégi turizmus stb.

Minden egyes turizmusfajtának megvan a maga periódusa, szezonalitása.

A különböző ügyfélkörök mozgósításával a szálláshelyek működtetése idővel kifizetődővé válhat.

A vidéki turizmus propagálását a helyi önkormányzatok illetékes szerveinek kell elvégezniük. Abban az esetben, ha nemzetközi szintű promócióról van szó, bővíteniük kell tevékenységi körüket. A francia megyék néhány kivételtől eltekintve nem érzékelhetők, azaz nem léteznek New Yorkból vagy Tokióból nézve. Délnyugat, Bretagne, Auvergne, Gascogne potenciálisan kivétellé válhat.

Ez azt jelenti, hogy a vidéki turizmus promóciója a regionális önkormányzatok hatáskörébe tartozik, amelyek lehetőség szerint együttműködnek (amire jelenleg sajnos kevés a példa). Az állami hivatalok feladata „eladni” Franciaországot a külföldnek, illetve elősegíteni azt, hogy néhány nagy régió kiemelkedhessen és helyet kapjon az érdekelt külföldi ügyfelek tudatában.

A megyei, a közigazgatási, illetve a magánszféra szereplőinek hozzá kell szokniuk ahhoz, hogy a külföldi utazások közel kétharmada utazási irodákon keresztül bonyolódik le. Az utazási irodák nélkülözhetlenné váltak, annál is inkább, hogy ma már nem korlátozódnak csupán csoportos utazások szervezésére. Az utazási irodáknak sikerült alkalmazkodniuk

a különböző elvárásokhoz. Igénybe vehetők családos vagy egyszemélyes bérlés, tematikus utazások, gyalogos, lovagló- és biciklis túrák, gasztronómiai, történelmi és régészeti körút stb. szervezése.

Ahhoz, hogy a vidéki turizmus beindulhasson, jelentős befektetésekre van szükség, amit a helyi gazdasági és politikai élet szereplői nem tudnak teljesíteni, így azonban a vidéki turizmus csak vegetálni tud. Az ország neves szakértőinek és befektetőinek mozgósítása szükségyszerű. Ennek a folyamatnak azonban nem kell és nem szabad egyetlen esetben sem „betonkolosszusok” építésében kifejeződnie, mint aminek tanúi lehettünk például a Földközi-tenger partján vagy a francia hegyekben. Alapvető dolog a vidéki



A falusi turizmus régóta csak a »szegények« turizmusaként jön számításba.



A vidéki turizmus igazi sikere lényegében még várat magára. Számos jel arra mutat, hogy ez a jövő igen kecsegtető.



A szabadidős idegenforgalomhoz hozzá kell illeszteni az egyre inkább elterjedő üzleti idegenforgalmat.



környezet épségének megőrzése. Rá kell venni az ország gazdasági és politikai életének szereplőit arra, hogy alkalmazzák a megfelelő módszereket a vidéki környezet jellemzőinek, erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek meghatározásában. Meg kell győzni e szereplőket arról, hogy foglalkozniuk kell saját hagyományos lakóhelyük, a kisvárosok jellegének megőrzésével, a történelmi emlékek rehabilitációjával, modern és központilag biztosított szolgáltatások bevezetésével, egyszóval mindazzal, amit az ügyfélkör elvár.

## Az állam szerepe

Hosszasan lehetne sorolni azokat a különböző lehetséges utakat, amelyeket a vidéki turizmusnak végig kell járnia ahhoz, hogy jól működhessen. Az állam/kormány nem köteles a helyi ügyekbe beavatkozni. Az ösztönzésnek, kezdeményezésnek alulról, a magánszektorból kell jönnie, kapcsolódva a helyi, a megyei és a regionális kérdésekhez. Az állam feladata azonban nem elhanyagolható három területen: információterjesztés, finanszírozás és promóció.

A rendszeresen elvégzett vizsgálatok hiányoznak, a különféle szakmai szervezetek által kiadott értékelések pedig furcsa módon nagyon megbízhatatlanok és kevésbé tárgyilagosak. Sem a látogatások száma, sem a befektetések összege, sem a munkahelyek száma nem ismert pontosan. Ezt a hiányt sürgősen meg kell szüntetni, ha azt akarjuk, hogy a vidéki turizmus az amatőrizmusból a professzionalizmus szintjére fejlődjön, a megérzések korszakából a valós gazdasági számítások korába lépjen.

### •Finanszírozás

Az államnak részt kell vennie a szükséges nagy infrastruktúrák megvalósításában, új turista települések létrehozásában, mint például

– a különleges építészeti emlékművek rehabilitációja, feltárása és megismertetése, annak érdekében, hogy az érkező turisták megismerhessék a kevésbé ismert és látogatott helyeket,

– új termálfürdők, illetve olyan vidéki központok létrehozása, ahol a vidéki turizmus különböző egységei egy rendszerben tudnának koncentrálni,

– a turisztikai központok felé vezető utak minőségének, felszereltségének javítása a megyei és regionális önkormányzatokkal együttműködve.

### •Promóció

Az állam feladata, hogy fellendítse és megismertesse Franciaország határain kívül a francia vidéki térséget. Több külföldi fővárosban Franciaországot bemutató központok létrehozása.

Figyelemre méltó programtervet mutatott be Jean-Michel Baylet idegenforgalmi miniszter 1993 elején *Terv a vidéki turizmushoz* címmel. A javasolt irányok

érdekesnek bizonyultak, néhány konkrét ajánlat szintén. A dolgozat fő javaslata olyan turisztikai tanácsadó irodahálózat létrehozása, amely lehetőséget ad arra, hogy a kevés tapasztalattal rendelkező vidéki közösségeket szükség szerint tanácsokkal és tanulmányokkal lássa el.



Az állam/kormány nem köteles a helyi ügyekbe beavatkozni. Feladata azonban nem elhanyagolható három területen: információterjesztés, finanszírozás és promóció.



Így az idegenforgalom nemcsak kiegészítő erőforrásokat biztosít a mezőgazdaságnak és a vidéknek, hanem új munkahelyeket és új tevékenységi köröket teremt. Mindez szorosan illeszkedik az egységes fejlesztési logika szerint felépülő országos programokhoz, melyek legfontosabb alkotóelemei egy országosan várt új területfejlesztési politikának.

## Idegenforgalom a farmokon

A szabadidős és turisztikai szolgáltatások értékesítése az évtized elején 16 500 gazdaságot érintett, ami az össz-turisztikai szolgáltatásnak mintegy 2 százalékát adta. Ez Németországban 4 százalék, az Egyesült Királyságban 7 százalék, Svédországban 20 százalék.

Franciaországban a falusi turizmusban jelenleg a „csak” szállás mint kínálati forma a legelterjedtebb (81%), a „csak” étkezés forma mindössze 9 százalékos, a szállás és az éttermi forma kombinációja pedig 10 százalék.

Az falusi turizmus erősen összefügg azzal, hogy milyen a kialakult turisztikai térség: világosan kimutatható az érintett aktív gazdaságok nagy száma például Dél-Franciaország megyéinek több mint felében, az Atlanti-óceán térségében, a La Manche csatorna mentén és Franciaország keleti részén a hegyvidéki megyékben. A fent említett tevékenységek közül a farmon történő vendéglátás leginkább a hegyvidékekre jellemző (a Vogézek, az Alpok, a Francia-középhegység déli része). A turizmus szorosan összefügg többek között azzal is, hogy van-e a közelben kiegészítő szabadidős tevékenységre alkalmas terület.

A perspektíva kétségtelenül tágabb, mint például a területek egyszerű eladása: a két tevékenység (gazdálkodás és turisztikai szolgáltatás) párosítása egy gazdaságon belül sokkal jelentősebb jövedelemszerzésre ad lehetőséget.

A „közeli” idegenforgalmi és szabadidős lehetőségek fejlesztése, a „vissza a természetbe” általános szükséglete arra enged következtetni, hogy a vidéki turizmus előtt nagy jövő áll. Azt majd meglátjuk, hogy ez a fejlődés valójában az agrárgazdaságok megnövekedett bevételeiben jut-e majd kifejezésre.

### Kereslet és kínálat

A „zöld” turizmust igénylő külföldi és francia ügyfelek vizsgálata során kiderült, hogy ezen ügyfélkör igen heterogén; a különbözőség megnyilvánulhat a utazási forma megválasztásában, az életkorban, szakmai-szociális jellemzőkben és a jövedelmekben.



A vidéki turizmus és különösen az agroturizmus biztos és maradandó értéket képvisel az adott régiókban.



A keresletet tehát egy egyre bővülő ügyfélkör jelenti, amelynek igénye van minőségi fogadtatásra és változatos tevékenységekre, illetve ezzel párhuzamosan szabadidő sportolási lehetőségekre, építészeti értékek, illetve az épített és természetes környezet megtekintésére. Ez az ügyfélkör egyébként képes lenne sokkal gyorsabban növekedni, ha a gyógyfürdőkről alkotott francia elképzelés kiszélesedne az egészséges életmód és a regenerálódás irányába is. Ma azonban a köztudatban még túlzottan a gyógyászati szempontok vannak előtérben, miközben már igen nagy az igény a kondíciómegőrzésre irányuló gyógykezelésre. A kínálat létezik.

Fontos megjegyezni, hogy a vidéki turizmusnak a szállás- és szórakozási lehetőségek mellett erőssége az, hogy a család tagjainak eltérő igényeit ki tudja szolgálni. A felmerülő igényekhez igazodó kínálat azonban nem elegendő; az idegenforgalommal megbízott miniszter úgy véli, hogy a vidéki bútorozott turistaházak számát meg kellene növelni. A közsféra szerepvállalási szándéka a kínálat bővítésében sarkalatos kérdés.

A kínálat minőségét is javítani kell: Franciaországban a különböző szervezetek által kínált termékek és szolgáltatások változatossága (amely az ország változatosságából is következik) miatt felvetődik az igény egy országos osztályozási és márkarendszer felállítására, egyebek mellett a külföldi ügyfélkörök vonzása érdekében. Erre a kérdésre az érintett szervezetek kedvezően válaszoltak, legalábbis ez derül ki a cél érdekében létrehozott Környezetvédelmi Bizottság által összeállított „zöld” turizmus jelentésből.

Mint egyes szomszédos országok tapasztalatai mutatják, az idegenforgalomnak felhívó, reklámhordozó szerepe van például egyes regionális mezőgazdasági termékek esetében, illetve fontos és biztos kiegészítő forrásokat biztosít számos vidéki zónában, hozzájárulva a mezőgazdaság fenntartásához, következésképpen a térség fejlesztéséhez.

A vidéki turizmus nem fejleszthető a szereplők különleges szakmai képzése nélkül. A vidéki térségek látogatottságának növelése pedig feltételezi a felhasználók ismereteinek bővítését is.

### A jövőbe vezető út

Figyelembe véve a vidéki turizmus adottságait a régió társadalmi és gazdasági fejlődésében, illetve az adott térség agroturizmusának tétjeit, különböző stratégiákat kell kidolgozni. A lehetőségeket meg kell vizsgálni, és hasznos lenne tanulmányozni, mivel a vidéki turizmus és különösen az agroturizmus biztos és maradandó értéket képvisel az adott régiókban.

#### Néhány lehetőség:

- Az olyan agrárvállalkozók regionális szintű képzése az agroturizmus témájában, akiknek ez nem fő tevékenységük.
- A magánkézben lévő vidéki történelmi és kulturális emlékek megővására szolgáló támogatási programok kidolgozása, ami elősegítheti a tradicionális „falukép”, illetve „farmkép” megtartását, növelve ezzel az adott térség attraktivitását.
- Az illetékes szervek által minősített és márkanévvel ellátott szálláshelyek következetes kitáblázása.
- Regionális szintű promóciós programok szervezése az adott régió agroturisztikai lehetőségeiről.
- Regionális agroturisztikai minősítési rendszer kialakítása, mely lehetővé teszi, hogy az adott minősítéssel vagy márkanévvel rendelkező szolgáltatóegység regionálisan elismertté váljon.

#### Hogyan érjünk el sikereket a vidék fejlesztésében?

- Hagyatkozzunk a magán és egyesületi, érdekképviseleti kezdeményezésekre, harmonizáljuk az egyes akciókat.
- Alkalmazzunk a területek minőségét garantáló szigorú és eltökélt törvénykezést.
- Képezzünk ki ügyfelek fogadására és kiszolgálására alkalmas személyzetet, szolgáltató csapatokat.
- Fejlesszük a nemzeti kulturális vagyoni iránti érzékenységet.
- Dolgozzuk ki az adott – definiált és definiálható – térség értékeit kiemelő termékeket és termékcsoportokat.
- Készüljünk fel a várható eljárások és fejlesztési eszközök befogadására az európai törvénykezésre támaszkodva.
- Vonjuk be a folyamatokba a térségek minden szereplőjét.

## A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány megyei központjainak címlistája

Megyei központ neve	Telefon	Telefax	Cím
Alapítvány a Vidék Kis- és Középvállalkozásainak Fejlesztéséért	72/214-050*	72/210-050*	7600 Pécs, Rákóczi u. 24-26.
Bács-Kiskun Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	76/485-504, 5	76/485-504, 5	6000 Kecskemét, Deák F. tér 3.
Békés Megyéért Település és Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	66/442-520	66/445-520	5600 Békéscsaba, Kinizsi u. 5.
Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	46/351-266 46/353-908	46/351-217	3530 Miskolc, Mindszent tér 1.
<b>Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány</b>	<b>269-6869</b>	<b>268-1800</b>	<b>1072 Budapest, Rákóczi út 18. 1364 Budapest 4. Pf. 226.</b>
Hajdú-Bihar Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	52/500-330	52/348-895	4024 Debrecen, Vármegyeháza u. 1/B
Heves Megyei Vállalkozási és Területfejlesztési Alapítvány	36/410-724 36/413-011/173	36/413-265	3300 Eger, Dobó tér 6/A
Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	56/423-134	56/423-122	5000 Szolnok, József Attila u. 40.
Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	96/316-188	96/316-188	9022 Győr, Czuczor Gergely u. 30.
Komárom-Esztergom Megyei Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	34/317-511	34/310-197	2800 Tatabánya, Fő tér 4. 34/317-511
Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	203-0360 203-0348*	203-0377	1115 Budapest, Etele út 68.
Nógrád Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	32/314-641 32/410-022*	32/314-641	3100 Salgótarján, Rákóczi út 36.
Pest Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	28/330-187 28/310-014	28/310-014	2101 Gödöllő, Ganz Ábrahám u. 2. Pf. 108.
„PRIMOM” Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Vállalkozás-élénkítő Alapítvány	42/315-259 42/315-275	42/315-088	4400 Nyíregyháza, Egyház u. 15.
Progress Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	62/483-683/111	62/483-233	6722 Szeged, Tisza L. krt. 63.
Somogy Megyei Vállalkozói Központ Alapítvány	82/312-330	82/416-024	7400 Kaposvár, Csokonai u. 3.
Székesfehérvári Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	22/340-945 22/318-010*	22/340-945 22/318-000*	8000 Székesfehérvár, Rákóczi u. 25.
Tolna Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	74/311-217 74/319-166	74/311-410	7100 Szekszárd, Augusz I. u. 1-3.
Vas Megye és Szombathely Megyei Jogú Város Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	94/326-048, 9 94/326-050	94/326-048, 9 94/326-050	9700 Szombathely, Petőfi u. 1/B
Veszprém Megyei Vállalkozási Központ Alapítvány	88/424-033	88/424-044	8200 Veszprém, Vár u. 21.
Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	92/316-033	92/310-800	8900 Zalaegerszeg, Köztársaság u. 17.

# Közelebb kerülni az ügyfélhez

## Siker és marketingstratégia az IBM-nél

*Az információtechnológia nem csak a nagyvilágban, Magyarországon is húzóágazata a gazdaságnak. Ahhoz azonban, hogy egy számítástechnikai cég sikeresen is működjék, nem elég előállítani a terméket, el is kell tudni adni azt. Az eladást viszont a keresleten kívül a marketingstratégia hatékonysága is meghatározza. Az IBM nemcsak a nagyvilágban mondhat jelentős sikereket magáénak, hanem Magyarországon is vezető helyen áll az ágazatban. Arról, hogy ez mennyiben köszönhető a marketingnek, Veres Zsoltot, az IBM Magyarországi Kft. kereskedelmi igazgatóját kérdeztük.*

**M&M** AZ IBM immár hatvan éve folyamatosan jelen van Magyarországon. Segített-e a háború utáni idők „átvészelésében” a marketing?

A nyolcvanas évek végéig Magyarországon nem igazán beszélhettünk arról a klasszikus marketingmunkáról, ami az IBM amerikai vagy európai tevékenységét jellemezte, hiszen olyan politikai tényezők akadályozták a cég munkáját, mint például a COCOM. Mindazonáltal sikerként könyveljük el, hogy azokban az időkben is tudtunk alkalmazkodni a körülményekhez, noha nem a hagyományos kampányokkal és reklámokkal.

**M&M** Szóval lényegében a rendszerváltás környékén kezdődött az igazi marketing.

Igen, bár én nem szeretek önmagában beszélni a marketingről, mert ez így kissé öncélú dolog len-

ne. A marketing egyébként is elég széles terület, beleértendő a cég tevékenységével kapcsolatos számtalan dolog, az arculatépítéstől a termékmarketingen és eseményeken át a sajtóban való megjelenésig, de mindig – amolyan infrastruktúraként – valamilyen stratégia mögött kell állnia, valamilyen cél szolgáltatásban. Ez a fajta tudatos marketingmunka valójában a kilencvenes években kezdődött el Magyarországon.

**M&M** Egy akkora cég, mint az IBM, bizonyára számos dologból tud előnyt kovácsolni a versenytársakkal szemben.

Az IBM multinacionális vállalatként azt tartja egyik előnyének, hogy egyrészt a termékeket tekintve szinte egyedülállóan óriási spektrumot ölel fel a PC-ktől a szuperszámítógépekig, a hálózati megoldásoktól, szoftverektől a különféle szolgáltatásokig, másrészt pedig földrajzilag is nagy területet



Fontos momentum az IBM marketingstratégiájának egyik központi eleme, a globális erő lokális megjelenítése.



Tudatos, egységes arculatot próbálunk kialakítani a világon mindenhol, amit a helyi körülményekhez igazítunk.



fog át, hiszen a világ majdnem valamennyi országában jelen van. E folyamatban fontos momentum az IBM marketingstratégiájának egyik központi eleme, a globális erő lokális megjelenítése. Ez az elv érvényesül a PR-stratégiánkban, a sajtómegjelenésben, a reklámokban, azaz a világon mindenhol tudatos, egységes arculatot próbálunk kialakítani, amit a helyi körülményekhez igazítunk.

**M&M** Hogy néz ki az IBM marketingtevékenységének a szerkezete, szervezete?

Hadd szögezzem le mindjárt az elején, hogy az IBM-nek nincs marketingosztálya, a marketing nálunk többféleképpen jelenik meg. Külön szervezetként létezik a marketingkommunikáció, s megint külön a termékmarketing. Jelenleg mátrixrendszerben dolgozunk, aminek lényege, hogy a korábbi területi szerveződést iparági, vertikális szerveződés váltotta fel. Ezt a felépítést az indokolja, hogy az ügyfelek igényeit kívánjuk kielégíteni, s nem azt eladni, ami van.

Az IBM azt mondja, hogy meg kell érteni az ügyfelek problémáit, megoldásszállítóvá kell válni. Mind-egy ugyanis, hogy fizikailag hol van a partner, hiszen a fizikai határok a kommunikáció segítségével könnyen eltüntethetők; a lényeg az, hogy az egy szakterületen dolgozó emberek képezzenek logikai egységet. Ilyen szakterületeink például a bank, a biztosítás, az olajipar.

Az IBM nagyságából adódik, hogy ha egy iparágban felmerül valamilyen számítástechnikai probléma, ezt a cégen belül már

biztosan megoldotta valaki, a kérdés csak az, hogy megtaláljuk a megfelelő embert, s a célra állítjuk.

**M&M** *Mondana esetleg konkrét példát?*

Jelenleg több nagyvállalatnál dolgozunk olyan integrációs projekten, ami nem kimondottan számítástechnikai, mint inkább üzleti, folyamatszervezési probléma, ilyen például a MOL finomítói folyamat-szabályozására kiírt tender. Ez is olyan, amit csak számítástechnikai szakember nem is ért meg; az IBM-nek azonban vannak olyan szakértői, akik az adott vertikumban töltöttek el jó pár évet, s emellett van számítástechnikai affinitásuk.

**M&M** *Az ilyenfajta tendernyeréseket milyen marketingmunka támasztja alá?*

Többek között iparág-specifikus rendezvényeket tartunk, például a közeljövőben tervezünk egy közszolgáltatói napot, ahol az ágazatban már megvalósult megoldásokat mutatunk be az érdeklődőknek.

**M&M** *Mi a helyzet a termékmarketinggel?*

Ha körülnéz a sajtóban, számos hirdetés hívja fel a figyelmet különféle termékeinkre, illetve ezek támogatására. Megjegyzem, hogy ezekben a hirdetésekben nemcsak az IBM nevével lehet találkozni, megjelennek a partnereink is. Ez abból a szempontból fontos momentum, hogy az IBM termékei nagy részét partnereink keresztül szeretné értékesíteni.

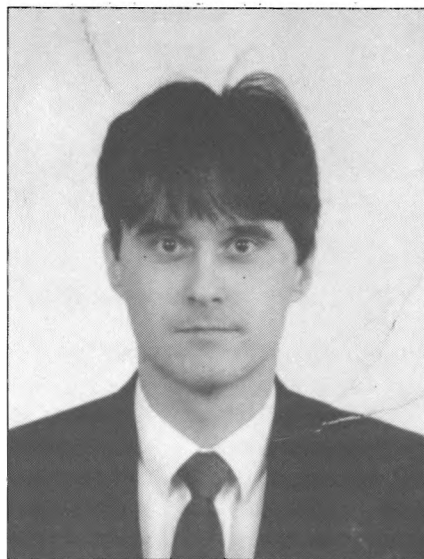
**M&M** *Miként alakult az IBM arculata Magyarországon?*

A nyolcvanas-kilencvenes évekig az IBM a számítástechnikai piacon bizonyos szempontból monopolhelyzetben volt. Ez ma már nem így van, megjelentek a versenytársak is a piacon. Így a kilencvenes évek eleje óta úgy formáljuk arculatunkat,

hogy az egyik legmegbízhatóbb számítástechnikai cég igyekezzünk lenni, amely változtatlanul jelen van, és a korábbiakhoz hasonlóan magas színvonalú szolgáltatásokat nyújt. Fontos korszak volt számunkra is a politikai és a gazdasági rendszer megváltozása, hiszen nekünk is alkalmazkodnunk kellett az új körülményekhez, a marketingmunkában is. Ez a folyamat már befejeződött, s úgy érzem, mára sokkal közelebb kerültünk ügyfeleinkhez, mint voltunk korábban. Az élet közben nem áll meg, mindig keletkeznek új dolgok, termékek, új komoly tényezők lépnek be. Ilyen volt például az IBM székesfehérvári merevlemezgyárának megnyitása, amely az 1996. évi 400 millió dolláros kivitelével az ország ötödik legnagyobb exportörévé nőtte ki magát.

**M&M** *Ugyanazt a marketingstratégiát követik az összes ügyfelükkel kapcsolatban?*

Vannak kiemelt, nagy ügyfeleink, akikkel közvetlen, szinte napi kapcsolatban állunk, rendszeresen tájékoztatjuk őket új termékeinkről, szolgáltatásainkról. Ez esetben kisebb szerep jut a klasszikus marketingtevékenységnek, hiszen ezek az ügyfelek nem újsághirdetésből értesülnek bejelentéseinkről, fontosabb eseményeinkről. Egyre inkább a látótér középpontjába kerülnek viszont a kis- és közepes vállalko-



*Veres Zsolt, az IBM Magyarországi Kft. kereskedelmi igazgatója*

zások, amelyeknek adott esetben szükséges elmondanunk, kik vagyunk, mit csinálunk. Mivel számunkra rendkívül lényeges, hogy minél több vállalat látókörébe bekerüljünk, különböző módszereket alkalmazunk.

Létrehoztunk például egy ügyfélszolgálati központot, ahová a megadott zöld számon bárki betelefonálhat számítástechnikai problémájával, s mi megpróbáljuk a megfelelő helyre irányítani. Létrehoztuk az ügyfelek telefonos kiszolgálását is, amelynek keretében meglévő klienseink érdeklődhetnek például termékeink ára iránt, kérhetnek termékkatalógust, prospektust, illetve tájékoztatást az általunk rendezett eseményekről, továbbá bejelenthetik igényeiket kisebb bővítések iránt.

Kiemelendő a sorból a nemrégiben létrehozott Hálózati Számítástechnikai Központ, amely szintén a kis- és közepes vállalatok számára szeretné megkönnyíteni adatfeldolgozásukat úgy, hogy ezt átvállaljuk tőlük. Marketingmunkánkhoz tartoznak az egymást elég sűrűn követő rendezvények, konferenciák, amelyeken partnereinkkel közösen egy-egy megoldást kínálunk, s így szeretnénk közelebb kerülni ügyfeleinkhez, azaz olyasmit csinálni, amire tényleg szükségük van.



A nyolcvanas-kilencvenes évekig az IBM a számítástechnikai piacon bizonyos szempontból monopolhelyzetben volt. Ez ma már nem így van.



Bárki betelefonálhat számítástechnikai problémájával, s mi megpróbáljuk a megfelelő helyre irányítani.



# A legjobb életbiztosítás. a Providencia csak a második.

▶ Ezzel a mottóval indult el 1997-ben a **Providencia Osztrák-Magyar Biztosító Rt.** pozicionálási kampánya. Joggal merül fel az olvasóban a kérdés, miért van szüksége a Providenciának pozicionálásra, hiszen 7 éve jelen van a biztosítási piacon és annak jelentős szereplője, 3. helyét megbízhatóan őrzi, több mint 700 000 ügyféllel rendelkezik és több mint 800 000 szerződést kezel?

A válasz egyszerű. Ha megvizsgáljuk a biztosítási piac szereplőit, azt látjuk, hogy kevés cég pozicionálta magát, illetve ha megtette, ezt elsősorban módozat-specifikusan tette.

Ezért bizonyos területeken nagy a „tolongás”, pl.: élet- nyugdíj- és balesetbiztosítás, mely ellentmond a pozicionálás alapvető törvényszerűségeinek. Mégis igaz, hogy **POZÍCIÓ-RA** – az emberek fejében – szükség van.

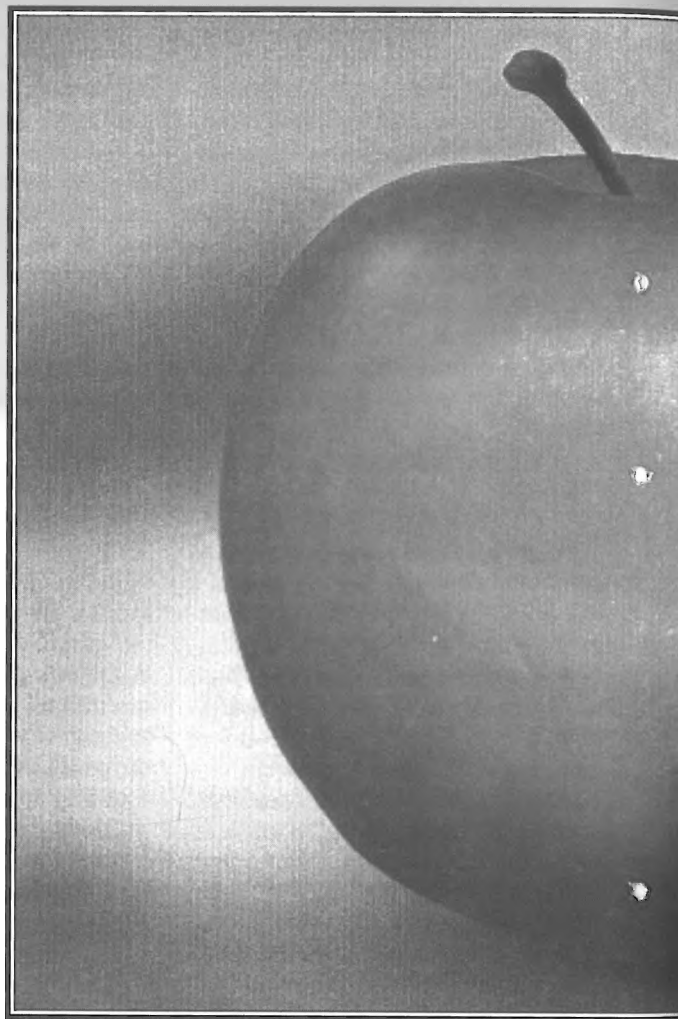
Ez a pozíció a **MEGELŐZÉS**, amely azt jelenti, hogy a Providencia számára fontos ügyfelei egészsége, vagyonának biztonsága, mivel a

▶ **LÉTEZŐ LEGJOBB BIZTOSÍTÁS: a MEGELŐZÉS,**  
**a Providencia csak a második biztos megoldás.**

Ebből az alap gondolatból fakadnak az üzletág-specifikus megelőzésre mozgósító felhívásaink:

- A legjobb életbiztosítás az egészség;
- A legjobb vagyonbiztosítás a védelem;
- A legjobb gépjárműbiztosítás az óvatosság;

A Providencia csak a második biztos megoldás.





# az egészség, második biztos megoldás

 **A** legjobb  
életbiztosítás  
az egészség

Semmilyen szerződés ropogós papírja, semmilyen összeg ropogós bankói sem érhetnek fel egy ropogós gyümölcseel. Nincs az az életbiztosítás, ami többet érne az egészséges táplálkozásnál, a rendszeres mozgásnál és a kiegyensúlyozott, harmonikus életvitelnél. Nincs olyan biztosítótársaság sem, ami többet tehetne az Ön és családja biztonságáért, mint Ön és családja. Olyan azonban van, ami személyre szabott életbiztosítási konstrukcióival minden váratlan helyzetet segít megoldani. Ám azt Ön is, biztosítója is jól tudja:

„Providencia csak a második  
legjobb megoldás.”

**R**  
PROVIDENCIA

Bízunk benne, hogy alapgondolatunk (POZÍCIÓNK) és a hozzá kapcsolódó akcióink (alma-citrom közlekedés-biztonsági akció, gyermekülés-akció, Országos Providencia Véradónap, együttműködés a Mentálhigiénés Programirodával) minden olvasóban pozitív fogadtatásra találnak.

**R**

**PROVIDENCIA**  
OSZTRÁK - MAGYAR BIZTOSÍTÓ RT.

# ÜGYVITEL A WEB-EN!

A gazdasági élet internetes erőforrásait bemutató sorozatunkban most néhány olyan WEB helyre hívjuk fel a figyelmet, amely főleg a számvittel és az ügyvitellel foglalkozó szakemberek számára lehet érdekes. A lista a teljesség igénye nélkül készült, és az egyetlen rendező elv csupán annyi, hogy kizárólag olyan magyar WEB lapokat kerestünk fel, amelyek valami módon kapcsolódnak az ügyvitel témaköréhez.

## Oktatás

Bár kiindulásnak nem ezt használtuk, mégis érdemes megemlíteni a magyar ékezetes karaktereket is elfogadó, arra keresni is tudó WEB pókot, a <http://heureka.net.hu> helyen fellelhető Heurékát. Sajnos, aki csak vaktában keres az „ügyvitel”, illetve a „számvitel” kifejezésekre, alig használható válaszokat fog kapni – főleg főiskolai és egyetemi tanszékek és tantárgyak listáit, mint például a

- Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Számvitel Tanszékét: <http://www.bke.hu/tanszkek/Szamvitel/Szavm.htm> címen, továbbá
- a Miskolci Egyetem Számvitel és Statisztika Tanszékét: <http://www.uni-miskolc.hu:8080/home/vgt/economic/szavm01.html>
- a Pénzügyi és Számviteli Főiskola Számvitel Tanszékét: <http://www.pszfs.hu/pszfs/szavmvt.html>
- a Veszprémi Egyetem Műszaki Menedzser Szakát <http://management.venus.vein.hu/mumen/mmgazd.htm> és
- a Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt. felsőfokú szakképzést adó tanfolyamait <http://agria.datanet.hu/acreklam/perfekt/oktat/k1.html> <http://agria.datanet.hu/acreklam/perfekt/oktat/j2.html>

A fenti helyeken tehát főleg az elméleti oktatáshoz használható anyagok találhatóak. Érdekes azonban ezeket külön is kiemelni, hiszen (mint majd látjuk) manapság már minden termék mellé helyben választható valamilyen oktatási és képzést adó képzési forma.

## Folyóiratok

A számvittel és ügyvitellel foglalkozó hazai szaklapok sajnos mindeddig még nem kerültek fel a WEB-re, így elég meglepő módon a <http://www.net.hu/telecomputer> címen olvasható Tele-Computer nevű elektronikus újságban van a legtöbb vonatkozó publikáció. Amint azt az újság címéből is sejteni lehet, a cikkek kizárólag a kérdéskör számítástechnikai oldaláról vizsgálják a témakört. A címek is erről árulkodnak:

- Ügyvitel – [http://www.net.hu/telecomputer/1\\_07/3\\_0.html](http://www.net.hu/telecomputer/1_07/3_0.html)
- Ügyvitel Windowsban – [http://www.net.hu/telecomputer/1\\_04/3\\_2.html](http://www.net.hu/telecomputer/1_04/3_2.html)
- Mezőgazdasági ügyvitel – [http://www.net.hu/telecomputer/1\\_07/3\\_6.html](http://www.net.hu/telecomputer/1_07/3_6.html)
- Ügyviteliszoftver-piac – [http://www.net.hu/telecomputer/1\\_07/1\\_5.html](http://www.net.hu/telecomputer/1_07/1_5.html)
- A számvitel skálája [http://www.net.hu/telecomputer/2\\_01/2\\_5.html](http://www.net.hu/telecomputer/2_01/2_5.html)

Ízelítőül álljon itt egy idézet az 1996. október 11-én kiadott 1. évfolyam 3. számából, melynek címe: Referenciavizsgálat ajánlott. [http://www.net.hu/telecomputer/1\\_03/6\\_2.html](http://www.net.hu/telecomputer/1_03/6_2.html)

„Ügyviteli-számviteli szoftverek: Referenciavizsgálat ajánlott Ügyviteli-számviteli szoftverból annyi van a honi piacon, hogy Dunát lehet velük rekeszteni. Am sajnós kevés az igazán jó, igazán sikeres termék közöttük. Pedig ezek a programok nemcsak a rabszolgamunkát végzik el az ember helyett, hanem ennél sokkal többet nyújtanak, hiszen a versenyképes gazdálkodáshoz már a kis cégeknél is elengedhetetlen a pénzügyek, a raktárkészlet, a bevételek-kiadások pontos napi követése. A leggyakoribb kérdés, amit e témakörben feltesznek: hogyan válasszunk a tengernyi ügyviteli-számviteli szoftver közül?”

## Szoftverek

S ha már itt tartunk, lássuk a hazai szoftver kínálat egy részét, kezdve a legöregebb hazai „rökával”: SZÜV – Számítástechnikai és Ügyvitelszervező Rt. <http://www.szuv.hu/>, majd mindenféle rangsor nélkül sorakoztatjuk az ügyviteli rendszerek hazai vagy honosított változatait:

- Exact – <http://www.szuv.hu/~www-tban/exact.html>
- Scala – <http://www.montana.hu/ugyviteli.htm>
- RichSoft – <http://www.datanet.hu/richsoft/>
- PRECIZ Szoftver Stúdió – <http://www.datanet.hu/macorel/pss/>
- DIAMOND ügyviteli programok – <http://www.diamond.hu/>
- Büro-Szoft Bt. – <http://www.elender.hu/~seemannl/termek.htm>
- Kincs – <http://www.tiszanet.hu/szeged/inform/bevezeto.htm>
- Vonalkód Kft. – <http://online.cos.hu/BORSOD/gazdasag/uzlet/vonalkod.html>
- DREAM Szoftver Rendszerek – <http://www.integra.hu/hu/dream.htm>
- Ügyviteli szoftverek Macintoshra – <http://www.hdsys.hu/solutions/business.html>
- CamSoft: WinStar – <http://www.szta.hu/providers/camsoft/>
- Unisoftware – <http://www.unisoftware.hu/termekek/penzugy/ugyvvt.htm>
- HP 700 – <http://genius.ttk.bme.hu/mume/privat/r/hp700.htm> valamint [http://www.datanet.hu/a-z\\_advertising/hp700.htm](http://www.datanet.hu/a-z_advertising/hp700.htm)

A sort igen-igen hosszan folytathatnánk, az összes létező szoftver felsorolása lehetetlen feladat.

Mint említettük, a legtöbb helyen nemcsak a szoftver leírásával találkozhatunk, hanem – mint például a Crocus Könyv-Értékesítő, Tanácsadó és Számviteli Kft. esetében <http://www.crocus.hu/programar.html> – egyben elektronikus levél alapú online segélyszolgálat is működik, sőt mindegyik szoftver demóverziója ingyen le is tölthető kipróbálás céljából.

A legszélesebb körű szolgáltatások talán a Saldo Rt. <http://www.datanet.hu/mozaik/saldo> címen érhető el, ahol egyszerűen több szoftvert is kipróbálhatunk. A hozzájuk leginkább illő szakkönyvek is helyben kiválaszthatóak, sőt mindig friss tippekkel látják el az ide tévedő WEB szörfösöket. Tanfolyamaikról is részletes tájékoztatást kaphatunk. Gondoltak azonban azokra is, akik az Internetet nem érik el, hiszen számukra egy papír alapú hírlevél is elérhető, amely mindig a legfrissebb aktualitásokkal szolgál.

## Könyvek

Az elméleti ismeretek és a szoftverek után már csak néhány jó számviteli könyvre lehet szükségünk. Erre a témakörre szakosodott és az egyik legjobban megszerkesztett WEB könyvesbolt a <http://www.datanet.hu/mcp/novorg> címen megbúvó Novorg, ahol témakörök szerint lehet eljutni egészen a keresett könyv ismertetőjéig. Itt azonban kizárólag magyar nyelvű irodalmat találunk. Akinek idegen nyelvű szakkönyvekre fáj a foga, annak érdemes felkeresnie a Kiskapu Bt. <http://www.kiskapu.hu> honlapját, ahol rengeteg angol nyelvű szakkönyv között válogathatunk, ízléses, grafikus felületen.

## Gyakorlat

Ha már minden létező eszközzel fel vagyunk szerelkezve, akkor jöhet a gyakorlás, ami nem baj, ha legelőször nem élesben történik. A szegedi József Attila Tudományegyetem Taníródjában <http://www.jate.u-szeged.hu/csongrad/nimfp/vasvari/lap5.htm> a tanulók csoportos foglalkozásokon, szimulált vállalkozások gazdasági (ügyviteli, üzleti) tevékenységeit végezhetik el.

Összeállította: Kruszlicz Ferenc

# Ismét a marketing információs rendszerről

*Az információk vállalati gazdálkodásban betöltött szerepét ma már senki sem vitatja. Szükség van pontos, naprakész, megbízható információkra az üzleti életben és azon kívül is, mindennapjainkban. A piaci szereplők számának, tapasztalatainak gyarapodásával az üzleti döntések kockázata, illetve kockázat-érzékelése is növekszik. A kockázatok csökkentése érdekében a vállalkozók, vezetők megbízható információk beszerzésére törekednek – a racionalitás és a gazdaságosság határán belül természetesen. Felértékelődnek a stabil információforrások. A fentiek igazságtartalmának megkérdőjelezése nélkül is egyetértünk azonban Tasi László véleményével: „A Vállalati Információs Rendszer (VIR) megteremtése ma még nem napi szükséglet, de tankönyvi anyag, és talán néhol már »divat« is.”<sup>1</sup>*

A cégek folyamatos, zökkenőmentes működésük érdekében számos egymással összefüggő döntést hoznak, melyeket csakis széles körű, az adott problémát messzemenően felölelő információhalmaz feldolgozásával és elemzésével alapozhatnak meg. Épp ezért úgy gondolnánk, hogy mindent megtesznek egy célszerű, naprakész információs rendszer kialakításáért és működtetéséért. Számomra azonban úgy tűnik, hogy nem használnak ki minden kézenfekvő lehetőséget, illetve nem is érzékelik az információs rendszerek, a pontos, naprakész adatbázisok hiányát.

Az utóbbi évek tapasztalatai meggyőztek arról, hogy minden döntési helyzetben levő vezető, illetve vállalkozó felismerte: az információ az egyik legfontosabb, bár sajátos erőforrás, hiszen számtalan esetben nem érzékelhető a hiánya.

<sup>1</sup>Tasi László (1995): „Piaci információs rendszerek alkalmazási lehetősége projekt típusú ügyletekben.” *Marketing & MENEDZSMENT*, 3. sz., 44. o.

Bizonyos helyzetekben a vezetők nem tudnak bizonyos információk létezéséről, és úgy hoznak döntéseket; vagy számukra új döntési szituációban derül ki, hogy a szükséges információk nem állnak rendelkezésre, holott ha előre gondolkodnak, akkor a szükséges információhalmaz már korábban előállítható lett volna. Utólagos előállítása vagy pótlása nem lehetséges, vagy plusz erőfeszítést, idővesztést okoz. Más erőforrások esetében a hiány azonnal érzékelhető – nem áll rendelkezésre a szükséges alap- vagy segédanyag, vagy esetleg nem jelenik meg az alkalmazott a munkahelyén. Másik nagyon fontos sajátossága az információnak a „romlékonyság”. Az időben megszerzett és időben hasznosított információ jelent csak igazi értéket.

## Van, vagy nincs?

Marketingkutatások során komoly nehézséget jelent, ha a megbízó cégnél az adatok, információk kusza,

rendezetlen halmazával találkozunk. A mesebeli helyzet igen gyakori: van is információ, meg nincs is. A használt csoportosítási szempontok nem megfelelőek, a vevőnyilvántartás hiányos, a versenytársakról semmilyen hasznosítható információval nem rendelkeznek, és a többi. Gyakran a kutatás elindítását nehezíti, hogy a vállalat belső információs rendszere pontatlan, hiányos. Nevek nélkül két példa a közelmúltból.

• Országos szinten monopolhelyzetben lévő cég területi igazgatósága jelenlegi ügyfelei (intézmények, vállalatok) körében felmérést végez a bevezetendő új szolgáltatások iránti várható kereslet becslése céljából. A vizsgálati alanyok meghatározásakor, illetve a kérdőív szerkesztésekor azonban kiderült, hogy a vizsgálat elvégzéséért

„  
A cégek nem használnak ki minden kézenfekvő lehetőséget, illetve nem is érzékelik az információs rendszerek, a pontos, naprakész adatbázisok hiányát.

◆  
A mesebeli helyzet igen gyakori: van is információ, meg nincs is. Gyakran a vállalat belső információs rendszere pontatlan, hiányos.

”

felelős osztályvezető az ügyfelek címlistáján kívül semmilyen más információval nem rendelkezik. Az üzletkötők „fejében van” minden szükséges információ, mely segítené a jelenlegi állapot feltérképezését, az ügyfelek megfelelő tipizálását. De rövidesen kiderült, hogy ez sem teljes körű információhalmaz.



A vezetői Információs rendszer tágabb kategória, mint a marketing információs rendszer, de mindkettő kidolgozásakor marketingszemléletre van szükség.



A pontos és megbízható adatok biztosítása érdekében így két részre kellett bontani a kutatást. A felmérés első részében az alapadatokat (cégméret, profil, a kínált termékek, szolgáltatások jelenlegi hasznosításának alapjai stb.), az ellátottságra vonatkozó információkat gyűjtötték össze (amit már a korábbi években kis erőfeszítéssel megtehettek volna). Csak ezt követően választották ki a vizsgálatba bevonható ügyfélkört, az új szolgáltatás potenciális vevőit, és végezték el az igények felmérését.

A cég monopolhelyezete bizonyos üzletágak területén egyértelműen veszélyben van, az idővesztés, a késés sokba kerülhet neki. Későn derült ki, hogy nem hasznosították megfelelően a meglévő információkat, illetve információs forrásokat (gondolok itt elsősorban az üzletkötőkre.) Többnyire ilyenkor döbbennek rá a vezetők, hogy mennyire leragadtak a vállalati problémák kezelésénél, és hogy mennyire egységes „masszaként” kezelték vevőiket.

•Hasonló problémával találok egy pénzintézetnél, mely több ezer fős, teljesen különböző emberekből álló ügyfélkörrel rendelkezik. A pontos, személyre szabott szolgáltatások, az ügynevezett kereszteladások növelése érdekében személyenként meg kell ismerniük őket. A helyes üzletpolitika, a megfelelő termékfejlesztés megköveteli, hogy ezek az információk ne csak a pultnál ülő, napi kapcsolatot tartó frontemberek fejében legyenek meg, hanem elemezhető formában egy komplett információs rendszerben. A stratégiai tervezés során a vezetők fejében levő információk alapján intuitív döntések születnek. Addig látszólag nincs is gond, míg a forgalom intenzitása és a különböző szolgáltatások jövedelemtermelő képessége megfelelő. Azonban a piac, az ügyfelek magatartása, elvárásai változnak, új versenytársak jelennek meg. Mind a külső körülmények alakulása, mind a belső folyamatok átláthatósága az adatok, információk más szempontú vizsgálatát, nyomon követését követeli meg. A globális adatok (jelen esetben: bevételek, kamatmarge, költségek, betétek száma, be-

tétállomány, hitelállomány stb.) a piaci helyzetnek csak bizonyos aspektusát jelzik. A fenti elemzések elvégzéséhez az adatok más típusú bontására is szükség lehet (az alábbi felsorolás nem teljes körű):

- az ügyfelek által igénybe vett szolgáltatások, gyakoriság, nagyságrend, fokozott eladás lehetősége, keresz-eladás lehetősége,
- területi különbségek (régión belül, településeken belül),
- fiókok szerinti pozícióvizsgálat,
- üzletágakra vonatkozó adatok (üggyéltípusok, jóvelmezőség, szezonális, területi különbségek stb.).

A fenti esetekben a munkatársak, alkalmazottak hozzáállása, ügyfél-, illetve információkezelése nem kifogásolható. Hiszen nem rendelkeznek a megfelelő eszközökkel az információk menedzseléséhez.

### Rendszerek kapcsolódása

Eddig kizárólag a marketingdöntésekhez szükséges információkat tárgyaltuk. A valóságban nem válik el élesen egymástól a vezetői információs rendszer és a marketing információs rendszer. Több nagy szervezet a kettőt közös adatbázisban integrálja. A vezetői információs rendszer tágabb kategória, mint a marketing információs rendszer (továbbiakban MIR), de mindkettő kidolgozásakor marketingszemléletre van szükség. Nem öncélú tevékenység az információgyűjtés és -tárolás, hanem minden esetben a felhasználók (vezetők, munkatársak) igényeit elégíti ki. Az információk forrásait, a feldolgozás módszereit, az elemzéseket is az igények, a feladatok határozzák meg.

„Az információs rendszer egyik fő feladata a folyamatok bemutatása, a hiányosságok feltárása, a szükséges beavatkozási pontokon meghozandó döntések koordinálása, a cselekvés elősegítése. Másik feladata a vezetés teljesítményének, hatásfokának mérése. A fő cél nem az információ előállítása, hanem a döntéshozatal szolgálata.”<sup>2</sup>

A MIR kialakítása során mindig felmerül a kérdés, vajon kedvezően megtérülő befektetésnek bizonyul-e a korszerű – megfelelő felkészültségű szakemberek beállítását és viszonylag drága eszközök és módszerek „telepítését” igénylő – rendszer kialakítása. A válasz ma már nem kétséges. Csak rövid távú szemlélet vetheti el a MIR alkalmazását.

Természetesen a kisvállalkozásoknál is nagy jelentősége van az információk beszerzésének, illetve feldolgozásának, azonban esetükben MIR működtetése nem lehetséges, vagy nem szükséges. Szükség van azonban következetes információgyűjtésre és -elemzésre, de egyértelműen túlzás lenne az általában egy ember feladatát képező információkezelést, illetve annak eredményét MIR-nek nevezni.

<sup>2</sup>Tasi, 1995, uo.

Új távlatokat nyit meg és új megoldásokat követel az Internet használata, beépülése a belső információs rendszerbe, a különböző hálózatokhoz való csatlakozás, melyről a későbbiekben szöveg.

Az információs rendszerek összetettségüket és megvalósulási formájukat tekintve a következőképpen osztályozhatók:

- manuális rendszerek, számítógépes támogatás nélkül (kisvállalkozások esetében),
- egyedi számítógépes rendszerek, amelyek csak egyetlen tevékenységet támogatnak (például raktári nyilvántartó rendszer),
- integrált információs rendszerek, amelyekben a különböző részrendszereket számítógépes információátvitel kapcsolja össze.

Napjainkban ha információs rendszerről beszélünk, mindenkinek az utóbbi forma jut eszébe. Azt gondolom azonban, hogy a hardver- és szoftver-hátter csak lehetőséget teremt, de nem garantálja az információs rendszer működését. A rendszer „lelke” a felhasználó, aki képes meghatározni, hogy milyen adatbázisra van szükség, milyen rendszerességgel kell azt aktualizálni, milyen formában hasznosíthatók az információk. A már említett, országos piaccal rendelkező cégnél minden tárgyi feltétel adott egy korszerű marketing információs rendszer kidolgozásához.

Egyre nehezebb az információáramlás területén tapasztalható fejlődéssel lépést tartani. De talán kevés olyan „közérdekű” dolog van a világon, amit ilyen mértékű nemzetközi, nem egyszer spontán együttműködés jellemezne. Megindult az egységesítés, szabványosítás, ami nagymértékben segíti a vállalatok működését, az információ továbbítását. A környezet és a vállalat közötti információcsere fejlődése kedvező hatást gyakorol a belső információs rendszerek felépítésére.

„A hagyományos kommunikációs eszközök (telefon, telefax, levél) nem teljesítik a korszerű információs logisztikával szemben támasztott követelményeket. Az adatmennyiség növekedésével egyre szükségesebbé válik az információk on-line cseréje a különböző számítógéprendszerek és felhasználási programok között. A partnerek egyre inkább a végberendezések (számítógépek) közötti elektronikus adatcserére (EDI, electronic data interchange) rendezkednek be. Az EDI keretében évek óta törekednek az adatcserére szabványosítására. A strukturált, szabványosított kereskedelmi adatok elektronikus úton végbemenő cseréje az UN/EDIFACT nemzetközi szabványon alapul (Electronic Data Interchange For Administration Commerce and Transport), amely a különböző ágazatok vállalatai közötti üzleti kommunikáció adatformáinak és üzenettípusainak összességét meghatározza.”<sup>3</sup>

<sup>3</sup>König, R., A. Krample (1993): „Bedeutung der Informationslogistik für innovative Produktionsmethoden im Gütertransport am Beispiel des kombinierten Verkehrs mit Osteuropa”, *Hebezeuge und Fördermittel* 9., 328–331. pp.

## A MIR funkciói és elemei

A MIR feladata a marketingdöntések megalapozásához szükséges információk eljuttatása a megfelelő döntési szintre, illetve a hozzáférhetőség biztosítása.



A hagyományos kommunikációs eszközök nem teljesítik a korszerű információs logisztikával szemben támasztott követelményeket.



A napi helyzetelemzés és a kis horderejű döntések támogatása éppúgy feladata, mint a stratégiai döntések alátámasztása, kiszolgálása. A jól működő MIR-ben folyamatos az információk kétirányú áramoltatása (a MIR és a felhasználók között). A MIR jelentősége ezen felül abban rejlik, hogy segítséget nyújt a problémák azonosításában, strukturálásában is (1. és 2. ábra).

A marketing információs rendszer tervezési, ellenőrző marketingkutató rendszerként funkcionálhat. Segítséget nyújt a marketingtervek megalkotásánál a szükséges, az értékesítésre, a költségekre, a versenyhelyzetre vonatkozó információkkal. A tervek megvalósításának folyamatos ellenőrzésére is lehetőséget teremt. Ezen keresztül piaci problémák és lehetőségek azonosítására is sor kerülhet. Az információs bázis felhasználható e problémák vizsgálatánál, a marketingkutatások egyéb típusainál is. Kampányok, akciók hatásának vizsgálatához tartalmazhatnak fontos információkat.

Az információs rendszerekkel szemben a következő minőségi követelmények támaszthatók:

- teljesítőképesség
- felhasználóbarát
- könnyű kezelhetőség
- megbízhatóság
- adatbiztonság
- védelem a hibás kezelésekkal szemben.

A fentiek teljesülése biztosíthatja a cég informatikai átláthatóságát. „A sztransparens szervezeteknek világos az informatikai struktúrájuk, felismerhetők és követhetők a szabályok, a megfelelő csatornák megtalálhatók, gyorsan juttathatók a rendszerbe új információk akár kívülről is, rövid a válaszidő, és jó minőségű (megfelelő információtartalmú) a válasz.”<sup>4</sup>

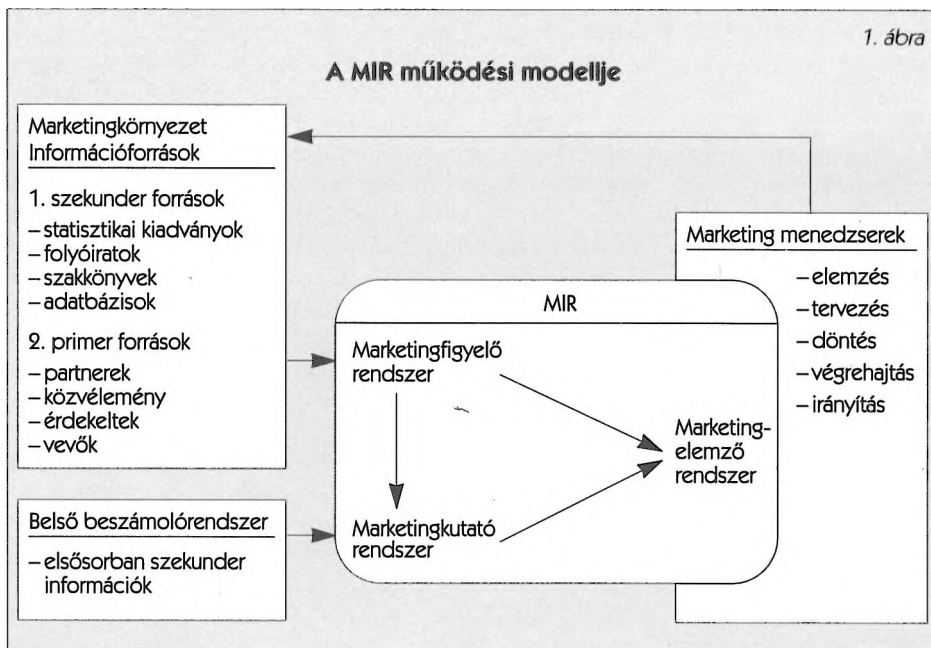
A MIR-hez tartoznak a működtetéséhez szükséges módszerek, eljárások, valamint a segítségükkel fel-

<sup>4</sup>Dobay Péter (1995): „Táv munka és információ-menedzsment”. *Marketing & MENEDZSMENT*, 4. sz., 22. old.

építhető modulok, alrendszerek (vevői nyilvántartás, szállítói nyilvántartás, versenytársakról gyűjtött információk, értékesítési információk rendszer stb.).

## A MIR működési modellje

A külső és belső információforrások egyaránt lehetnek szekunder és primer források. A belső beszámolórendszer szekunder forrás, de előfordul, hogy például belső PR-kutatásnál primer adatfelvétel is történik. (Dolgozók megkérdezése.) A hálózatokhoz történő csatlakozás után a külső információforrások különösebb erőfeszítések nélkül elérhetők a vállalaton belül is. (Ennek hatásáról a későbbiekben lesz szó.)



A marketingvezetők leggyakrabban értelemszerűen a belső beszámolórendszert használják. „A belső beszámolórendszerben időről időre ugyanolyan formátumú kiértékeléseket (napi, heti, szezonális, ...) találhatunk, mint például értékesítési statisztikákat, előző évi eredményekkel való összevetéseket. A szükséges információ a tervezési folyamat minden egyes lépcsőjéhez rendelkezésre áll a megfelelő időben, a megfelelő formában (grafikák, táblázatok, képernyőn) a marketingmenedzser számára. Ez a terület többet takar, mint az adatbank lekérdezése, statisztikai elemzéseket és kiértékeléseket, szimulációk és prognózisok eredményeit is magában foglalja.”<sup>5</sup>

A vállalatok általában jól működő belső beszámolórendszert dolgoznak ki. Általában az értékesítést elősegítő információk kerülnek ide (rendelés-szállítás-

számlázás). A vezetők egyéb információs igényeit azonban sokszor szem elől tévesztik. Ha a jószándék megvan, akkor is rövidesen kiderül, hogy a MIR kialakításánál legnehezebb feladat a vezetők információszükségletének meghatározása. Vélt információszükségletük igen nagy, általában ennél kevesebb információ is képesek hatékony döntéshozatalra. A gazdaságosan megszerezhető, a cég költségvetésébe is illeszkedő információk köre többnyire még ennél is szűkebb.

A MIR végtermékét (az információkat) nevezhetjük információk termékeknek, és mint minden portéka esetében, itt is szükség van marketingtámogatásra, piackutatásra. A vezetők, a felhasználók időszakos (napi, heti, havi stb.) információs igényeit össze kell vetni a döntési, a hatás- és a feladatkörükkel. A MIR tervezése és fejlesztése során a kivitelezők és a felhasználók szoros együttműködése elenged-

hetetlen. A MIR népszerűtlenségét nemegyszer a tervezés mikéntje magyarázza. Ha a felhasználók nem értik, hogy a rendszeren belül a megoldások hogyan és miért működnek, akkor eredeti alkotójától nem tudják átvenni, továbbfejleszteni a rendszert.

„Csak az úgynevezett »integratív«, vagyis az adott szervezeti rendszerhez megfelelően illeszkedő információtechnikai megoldások lehetnek valóban célravezetőek. Az e téren szükséges tennivalók vonatkozásában különféle szervezési, illetve szervezeti, valamint műszaki, információstratégiai és üzletpolitikai szempontokat kell figyelembe venni. A már meglévő és

működő vállalati információs rendszer szervezeti és szabványjellemzőit, valamint a jövőbeli feladatokat és alkalmazástechnikai igényeket kell szem előtt tartani. A fejlesztési munkálatok során kell gondoskodni a szükséges csatlakozások – például a postai adatátvitel – kialakításáról, illetve a tervezett (külső és belső) számítógépes információs hálózat kiépítéséről.”<sup>6</sup>

Kis és középméretű cégek vezetői többnyire feleslegesnek érzik a MIR kiépítését, mondván, hogy ők „a piacon élnek”, nap mint nap van lehetőségük megfigyelni a piac mozgását, a versenytársak lépéseit. A marketingfigyelő rendszer kiépítésére esetükben valóban nincs szükség. Igaz, hogy a vezetők kialakítják a saját (többnyire spontán) megfigyelési rendszerüket, de általában ez nem terjed azon túl, hogy érzékenyebbek, nyitottabbak azzal a témával szemben, ami fontos, megol-

<sup>5</sup>Petzold, A., P. Bug (1990): „MAIS zur Entscheidungsunterstützung.“ *Marktforschung & Management*, No. 3., 116. p.

<sup>6</sup>Nell, V., K. Hessenmüller (1992): „Mobile Informationssysteme für den Aussendienst.“ *VDI Berichte*, 1017. sz., 27. p.

dandó feladatot jelent. Nem tárolják, archiválják az információkat, így a későbbiekben esetleges elemzési lehetőségektől esnek el. Az így szerzett információkat nem továbbítják más vezetőkhez. Az információgyűjtés esetleges, az értékelhető információk a „fiókban maradnak”, illetve elvesznek, vagy késve érkeznek meg az illetékesekhez. Minden vezető rendszeresen olvas újságokat, szaklapokat, könyveket, azonban azt gondolják, hogy fejükből marad minden fontos dolog.

Nagyobb cégek belső információs központot, vagy sajtófigyelő irodát hoznak létre, melynek feladata a vállalat szempontjából érdekes hírek, publikációk figyelése és rögzítése, majd ezek után a megfelelő szintre történő továbbítása.

A megfigyelő rendszernek vállalaton kívüli részlegei is lehetnek. Kereskedelmi képviselők, szállítók, kiskereskedők megfelelő motiválás esetén rendszeresen segíthetnek a piaci jelenségek, események megfigyelésében. A célzott marketingkutatások eredményeképpen összefüggő, többoldalú elemzésre lehetőséget adó adathalmaz kerül be az adatbankba.

Marketingkutatásra akkor van szükség, ha bizonyos problémák és lehetőségek alaposabb, mélyebb vizsgálatára kerül sor. A felmerült probléma megoldása a kitűzött kutatási célok elérése érdekében az információk tervezett gyűjtése, és (a marketing elemzési rendszer segítségével) elemzése történik.

A felhalmozott információkat a marketingelemző rendszer segítségével dolgozzák fel. A vezetők által ismert és használt elemzési eljárások kerülnek a rendszerbe. A vezetők jelezhetik, hogy milyen szintű feldolgozást igényelnek rendszeresen, melyeket esetlegesen. Az elemzőrendszer statisztikai és döntési modellbankot tartalmaz. A rendelkezésre álló szoftverek általában a következő matematikai-statisztikai eljárások használatát teszik lehetővé;

- átlagszámítás
- szóródás mérése
- az adatok keresztábráinak elkészítése
- többváltozós statisztikai eljárások (regresszió-analízis, diszkriminancia-analízis, faktoranalízis, cluster-analízis, összehasonlító elemzések)

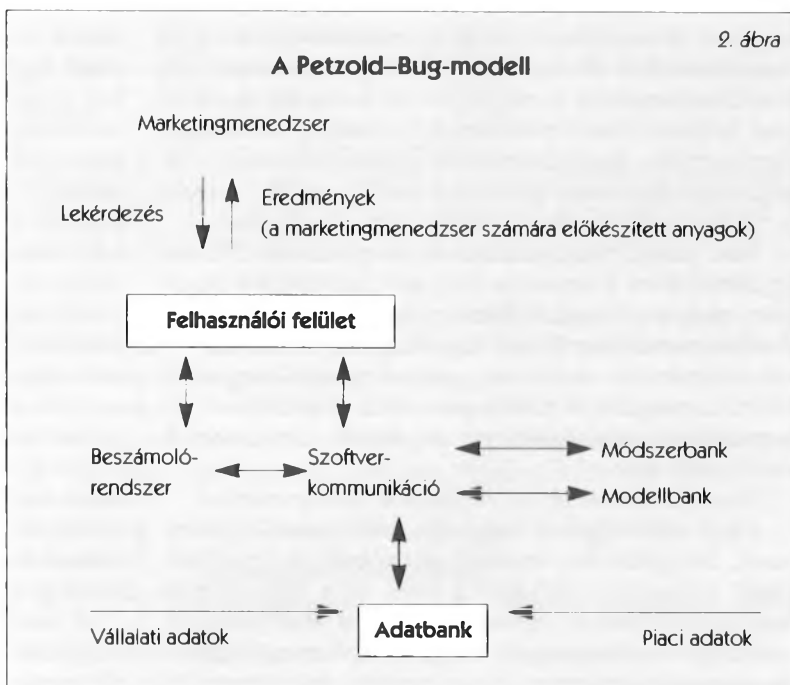
A modellbank a különböző marketingdöntéseket támogató modelleket tartalmazza. Ilyenek például az új termékek értékesítésének előrejelzésére, a termékéletgörbe elemzésére, telephely választására, vevőszolgálat megszervezésére, médiamix összeállítására, a marketingköltségek megtervezésére szolgáló modellek. Nem feltétlenül fontos minden egyes szoftvert megvásárolni, hiszen külső cégek megbízhatók a különböző elemzések elvégzésével.

Petzold és Bug modelljében egyértelműen a felhasználók állnak a középpontban. Egyedi igényekre szabott jelentések érkeznek nap mint nap íróasztaluk-

ra, illetve számítógépeikre, de ezen felül egyéb lekérdezéseket is végezhetnek.

### Marketingmenedzsment és MIR (Petzold és Bug modellje <sup>7)</sup>)

Petzold és Bug ábráján a módszer- és modellbank az előző modell elemzőrendszerének felel meg. Primer statisztikai módszereket tartalmaz, de szabályok, vizsgálati előírások és megoldási javaslatok tárházaként is hasznosítható. A szoftverkommunikáció lehetővé teszi, hogy két rendszer között kapcsolat jöjjön létre. A MIR egyes alrendszerei között információkat lehet kicserélni idővesztés és komplikált konvertálás nélkül. Ezért fontos, hogy új részmódulok esetén ügyeljünk az integráció követelményére.



A MIR tartalmi felépítésére nincs minden cég számára elfogadható recept. A cég profiljától, nagyságától, piaci körülményeitől függ, hogy milyen információs termékek, illetve tételek szerepelnek a rendszerben. Az alábbi témák köré építhető fel egy-egy alrendszer (a felsorolás nem teljes körű):

#### Vevőinformációk:

- a vevők törzsadatai, a vevők számláinak elemzése, a potenciális vevők adatai, a vevőkre vonatkozó éves, szezonális (időszaki) összehasonlítások, termékcsoport-statisztikák vevőcsoportonként, a vevők és a megvásárolt áruféleségek csoportosítását tartalmazó statisztikák.

<sup>7</sup>A. Petzold - P. Bug: MAIS zur Entscheidungsunterstützung. *Marktforschung Management* 1990./3. pp. 115-118.

### *Megrendelések:*

– megrendeléskimutatások (időszak, vevők), rendelésfelvétel, rendelésállomány, a megrendelések gyors továbbítása.

### *Termékkészletezési információk:*

– termékállomány, árjegyzék, raktári készlet, visszárú, termékinformáció (műszaki paraméterek, árak stb.).

### *Kereskedelmi tevékenységek:*

– a különféle kereskedelmi formákról, irányzatokról szóló jelentések, partnerlista, jelentések kereskedőtípusonként, a reklamációról szóló jelentések, határidők, költségelszámolások.

### *Kommunikáció:*

– elektronikus posta (levélgyűjtő), körlevélszolgálat, távadat-átvitel, hírközlési rendszer.

### *Elemzések, értékelések:*

– áruforgalmazásról szóló statisztikák, a megrendelésekről készített statisztikák, cégelemzések, termékváltozatok elemzése, vevőkre és termékfeleségekre vonatkozó statisztikák (versenytermékekkel történt összehasonlító elemzések, publikált tanulmányok), rendeléselemzések, kommunikációs kampányok elemzése (például direct mail eredményessége), termékcsoporthoz tartozó elemzés, jutalékkimutatás, visszáruelemzés, a látogatások értékelése például a vevők, vevői típusok, területek és képviselők szerinti csoportosításban.

Más jellegű csoportosítás is elképzelhető. Például az értékesítést központba helyező információs rendszer, melyben az adatállomány igénybevétele a mindenkori termékínálattal kapcsolatban kialakult vevői vélemények viszonylag gyors és pontos megismerését, a megfelelő piackapcsolatok kialakítását és fenntartását teszi lehetővé. Az alábbi alrendszerek alakíthatók ki:

### *A vevői és kereskedelmi megbízások és megrendelések:*

– heti külszolgálati (ügynöki, kiskereskedői) jelentések, látogatásokat értékelő elemzések, a termékterület vizsgálata (például a terv- és a tényszámok összehasonlítása, a leginkább keresett árufeleségek), sajátosan vevőközpontú vizsgálatok, mennyiségeket és árbevételi értékeket időszakonként összehasonlító elemzések, terjesztéselemzések.

### *Személyes jellegű piackapcsolatok:*

– a vevői reklamációk egyedi nyilvántartása, imázsvizsgálatok.

### *Versenyelemzés:*

– vállalati adatok, piaci törekvések, eredmények (SWOT analízis), a versenytermékek legfontosabb műszaki és piaci jellemzői, értékesítési és piacrészesedési vizsgálatok, a versenytársak marketingtevékenysége, piacbefolyásoló eszközei.

A fenti rendszer segítségével közvetlen feladatok írhatók elő a termékek fejlesztésével, formatervezésével és marketingjével foglalkozó részlegek számára. Lehetőség nyílik az értékesítési tevékenységek rendszerszemléletű tervezésére és ellenőrzésére, a különböző tevékenységek célcsoportos összeegyeztetésére, a vevőkkel kapcsolatos munkálatok (például a direkt marketing, a levelezés, a meghívások, a kérdőíves fel-

mérések) kezdeményezésére és megvalósítására. A piacszegmentálással összefüggő tennivalók, illetve a kívánatos csoportok kialakítása szintén alapozhatók a fenti rendszerre.

## **„Mozgó” rendszerek**

Az úgynevezett „mozgó”, vagyis a külszolgálatokban jóformán bárhol alkalmazható és a vállalati egységekkel összekapcsolható értékesítési információs rendszerek (angol nyelvű szakirodalomban CAS – computer aided selling – számítógéppel támogatott értékesítés) alkalmazásával az érdemi üzleti tevékenységekre fordítható idő növekszik, az ügyviteli tevékenységek egyszerűbbek.

Az adott cég profilja határozza meg, hogy az alaptevékenységgel kapcsolatban milyen jellegű információkra van szükség. (Ha sok termékkel, szolgáltatással foglalkozik a cég, akkor nagyon fontos a termék életgörbe-elemzéséhez, a portfólio-elemzésekhez szisztematikusan nyilvántartani az értékesítési mennyiségeket; az egyes értékesítési akciók sikerét, a versenytermékek piacra lépését figyelemmel kísérni stb.) Ez az alrendszer (nevezhetjük termék-modulnak) szorosan kapcsolódik a versenytársakról, illetve versenytermékekről gyűjtött információkhoz.

A termékmodulhoz csatoltan, vagy esetleg önálló ármódul keretében rögzítjük az egyes termékek, termékcsoporthoz tartozó mindenkori árát, az árképzés alapjait, az időszakos kedvezmények mértékét, az egyes termékek fedezet-, illetve nyereségtartalmát.

Azok a cégek, amelyek nem közvetlenül értékesítenek és nagyszámú közvetítőpartnerrel dolgoznak, rákényszerülnek a partnerek listájának elkészítésére, a minősítésük alapjául szolgáló információk rendszeres begyűjtésére és elemzésére.

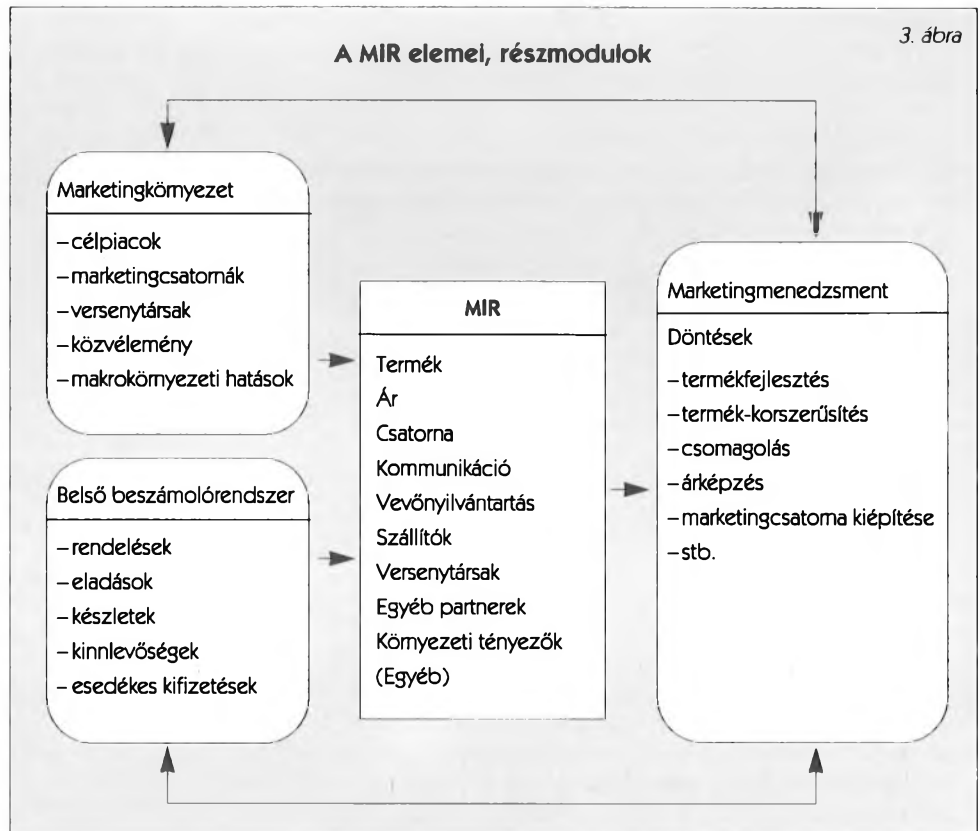
A hatékony kommunikációs politika megköveteli a különböző kommunikációs eszközök, kampányok hatékonyságának mérését. Ez pedig csak úgy lehetséges, ha folyamatosan figyelemmel kísérjük (ha lehet, több évre visszamenőleg elemezzük) a piacbefolyásolás területeit, költségeit, időintervallumokat stb. A versenytársak kommunikációs politikája szintén nyomon követhető a versenyanalízis- és a kommunikációs modul kapcsolódási pontjában.

A széles vevőbázissal rendelkező cégek elsőként a vevő-nyilvántartási rendszerüket építik ki a kapcsolatok zökkenőmentességének biztosítása érdekében. Az alrendszer segíthet a célpiacon körvonalazásában, a potenciális piac felmérésében, a vevők osztályozásában, a vevői igények (mennyiségi – minőségi) feltárásában, a folyamatos kapcsolattartásban, az értékesítés ösztönzésében, az üzenetek megfogalmazásában.

Létezhet egy olyan alrendszer, melyben a fentiekén kívül eső, elsősorban háttérként kezelt információkat gyűjtik. (A marketingkörnyezet minden aktuális és a jövőben hasznosítható adalékinformációja.)



## A MIR elemei, részmodulok



Az információs rendszerek központi eleme tehát az igényeknek megfelelő adatbázis. Nagyobb cégek esetében több elkülönítetten kezelt adatbázist is használhatnak. A téma jelentőségét mutatja az adatbázis-marketing mint önálló fogalom megjelenése. A cél minden esetben egy vevőközpontú adatbázis létrehozása, amely lehetővé teszi a vevői csoportok körvonalazását, tevékenységük elemzését és a piacbefolyásolás megfelelő célpontjainak kiválasztását, és segítséget nyújt az időzítéshez. Ez a megközelítés taktikai eszközként kezeli az adatbázisokat. A másik felfogás szerint inkább stratégiai eszközként kell használni. „Ebben a helyzetben az adatbázis a vállalati marketing központi eleme, és azt állítjuk, hogy csak »vevőközpontú« vállalatok képesek ennek megvalósítására. Nemcsak jól célzott piacbefolyásolást jelent, hanem a termékfejlesztés, minőségjavítás és hatékony vevőszolgálat alapját képezi.”<sup>8</sup> A stratégiai eszközként kezelt adatbázis tehát lehetővé teszi akár a profilbővítést, mivel teljes képet nyújt a jelenlegi és potenciális vevőkről. Úgy tűnik: az adatbázis, illetve a marketing információs rendszer visszatükrözi, hogy a vállalat a piacorientáció mely szakaszában van (termelési, termék-, értékesítési, marketing- vagy esetleg társadalom-központú marketingkonceptió).

R. A. Proctor MIR sémája<sup>9</sup> (4. ábra) ötvözi a 3. ábra szerinti működési és tartalmi modelleket. A nyilak az információ áramlását jelzik az egyes komponensek között. Integrált rendszerként írja le, azonban hozzáteszi, hogy egy ilyen rendszer fejlesztése részegységként is történhet, és nem kell feltétlenül integrálni, míg minden komponens nincs a helyén, és amíg az információ a legkisebb energiával jut el az egyik helyről a másikig. A diagram különböző mezői azokat az információkat mutatják, amelyeket a marketingtevékenység vezetési folyamatában használnak.

A modellek természetesen az ideális eseteket tükrözik. Több év kitartó munkájának eredménye lehet egy-egy jól működő MIR. Kidolgozása is sok akadályba ütközik, annak ellenére, hogy a cégek, illetve

vezetőik mindegyike tudja, hogy döntéseiket nagymértékben megkönnyíti, kockázatukat csökkenti a megfelelő informáltság.

Az információ mint erőforrás, illetve az információs folyamatok ugyanúgy megfelelő menedzsmentet igényelnek, mint más vállalati folyamatok.

### Információ-menedzsment

Az információs rendszer legegyszerűbb megvalósulási formájánál is szükség van az adatok kezelésének, elemzésének irányítására. A rendszer és az adatbázis nagyságától függ, hogy mekkora kapacitást igényel: egy embert részidős beosztásban, esetleg egy egész osztályt.

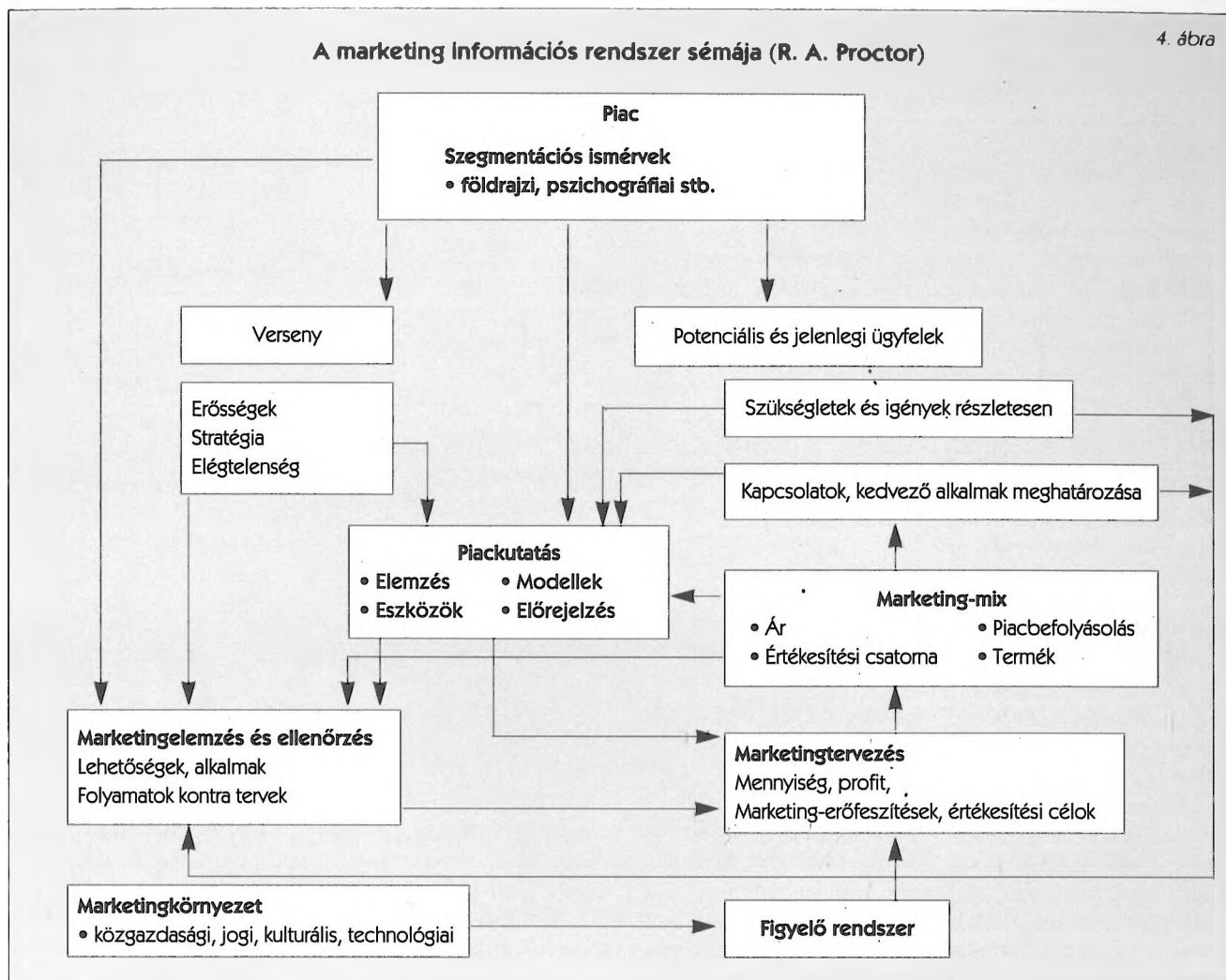
„Az információ-menedzsment az információs javak belső vagy külső forrásokra építő megszerzésével, előállításával, tárolásával, védelmével, archiválásával, terjesztésével kapcsolatos szervezési, vezetési tevékenységek összességé.”<sup>10</sup>

Munkájuknak jelentős része valójában marketing jellegű tevékenység. Legnehezebb, stratégiai jelentőségű feladat, hogy tudatosítani kell a szervezet tagjaiban a szervezett információellátás jelentőségét. Számukra is elsődleges a célpiac, a felhasználók megismerése, igényeik felmérése. A szervezet információs igényének megfogalmazása olykor nehézségekbe ü-

<sup>8</sup>Cooke Simon (1994): Database Marketing: Strategy or Tactical Tool? *Marketing Intelligence and Planning*. No. 6., 19. p.

<sup>9</sup>R. A. Proctor: Marketing Information System. *Management Decision* 1991./4. 55-60. pp.

<sup>10</sup>Dobay Péter: i. m.: 22. old.



közük az eltérő ismeretanyag, nyelvhasználat miatt. A megfogalmazott elvárásokat ugyanakkor felülvizsgálják, a körülményekhez (tárgyi, anyagi feltételekhez) igazítják, és szükség esetén korrigálják, ami klasszikus alkufolyamatnak minősül.

A belső marketing részét képezi az információ-menedzsment elfogadtatása, feladataik megismertetése, a készülő információs rendszerek „eladása”, a készítés folyamán a folyamatos együttműködés biztosítása.

A magyarországi vállalatok többségénél hiányzik az információ-menedzsment, vagy esetleg leosztott, decentralizált funkcióként működik.

Az Internet beépülése a vállalati információs rendszerbe jelentősen megváltoztatja az információ-menedzsment feladatait is. „Amint felépül az Internet-kapcsolat, szemmel láthatóan csökken az érdeklődés egy szervezet belső eseményei iránt.”<sup>11</sup>

Óriási változást jelenthet, hogy az eddig „kiváltságos helyzetben” levő néhány munkatárs információ-szerzési tevékenységét felváltja az elosztott információ-elérés. Bárki használhatja a hálózatot. Ennek me-

nedzselése és az így gyűjtött információk integrálása komoly kihívást jelent. A hálózati környezetben elérhető információhalmaz meghaladja a szervezetek információfeldolgozó képességét.

„A jól tájékozott munkatársak marketinglehetőségeket, új versenytárs felbukkanását, kielégítetlen vezetői igényeket és sok más létfontosságú információt fedezhetnek fel, de csak akkor, ha a cég megszervezte a belső információs struktúráját, amely képes az előbbi megfigyeléseket befogadni. ... A hálózattal rendelkező sikeres szervezet a belső és külső információforrásaival mindenki számára érthető autóstérképet készít a következő századba vezető út teljes hosszára.”<sup>12</sup>

Szép jövő... A fokozatosság elvének követése már sokak számára eredményt hozott. Fontos látni a jövőt, de még fontosabb megtervezni az odavezető utat. A jól ismert mondást ismételve magunkban: „Ne hajszold az elérhetetlent, mert elmulasztod az elérhető.”

Szerzőnk a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Marketing Tanszékén egyetemi adjunktus

<sup>11</sup>Cronin, Mary J. (1997): *Az Internet üzleti alkalmazásai*. Bp.: Műszaki Könyvkiadó, 12. o.

<sup>12</sup>Uo.: 19. o.

# Információmenedzselés

## II. rész: Az adat és kezelése

*Az információk menedzseléséhez mindenképp az szükséges, hogy ne eszközökben, ne számítógépekben és számítástechnikában gondolkodjunk, hanem az ismeretekkel közvetlenül foglalkozó tudományág, a valódi informatika elveit kövessük. Az informatika különbséget tesz a tárgyilagos, sokak számára szolgáló nem értelmezett ismeret, az adat és a személyes, jó értelemben vetten szubjektív értelmezett ismeret, az információ között. A számítógépen adatokat tárolunk és kezelünk abból a célból, hogy adatkezelő és adat-előállító műveletekkel új ismeretekre tehesünk szert. Erre csak bizonyos típusú szoftverrendszerek alkalmasak. Sorozatunk második része az informatika, az adat és az információ, illetve az adatkezelés lényegének rövid összefoglalását tartalmazza.*

### Informatika és számítástechnika

Az újságíróknak és a politikusoknak az a kedvenc szokásuk, hogy mindent felnagyítanak. Ezért találkozunk a sajtóban oly gyakran „leg”-ekkel és grandiózusnak szánt, de elcsépejt jelzőkkel, mint amilyen például a „történelmi”. Éppen ezért nem csoda, hogy a valóságot hűen tükröző egyes szavaink kihalni látszanak, és helyüket elfoglalja valami szebbre, jobbra, többre utaló kifejezés, ami mögött persze a lényegi tartalom semmit sem változott.

Napjainkban ilyen varázsszóvá nőtte ki magát az „informatika”. Ha a számítógépes eszközökkel foglalkozó hardveres, a programokat író szoftveres vagy a hálózatok szakembere megszólal a tévében, illetve a rádióban, akkor informatikusként mutatják be. Ha néhány az Internettel bíbelődő vallási fanatikus öngyilkosságot követ el, akkor a sajtó informatikusok haláláról számol

be. Egyáltalán, úgy tűnik, hogy az egykor sokat használt „számítástechnika” szó feledésbe merült. A fentebb említetten kívül nem ismerem e jelenségnek az okait. Arra gyanakszom, hogy a számítástechnikusok szégyellik ezt a nevet, amit az „elmúlt időszak” csúfos számítástechnikai kudarcai után meg is tudok érteni. Nem mindenütt csengenek jól a számítógép és a számítástechnikus szavak...

Vajon miért bánt, ha az informatika és a számítástechnika szavakat valakik szinonimákként, felcserélhető módon használják? Nem bosszant, ha e valakik laikusok, vagy netán csak a stiláris változatosság kedvéért váltogatják a két kifejezést. Azonban a profiknak igazán illenék tudni, hogy az informatika és a számítástechnika két különböző, bár egymással összefüggő dolog.

Az informatika a jelenségek megismerésének, az azokkal kapcsolatos ismeretek elemzésének és célszerű elrendezésének a tudománya.

Következésképpen az informatikus az a szakember, aki képes a valóságban mutatkozó és ismeretekkel leírni kívánt jelenségek mint ismereti alanyok feltárására; az így nyert adatoknak és azok összefüggéseinek a tudományos alapossággal és módszerekkel történő elemzésére és a valósághű, egyértelmű, minimális, teljes és hatékony – egyszóval: optimális – ismereti elrendezés megkonstruálására. Mivel éppen ez

az optimum az adaterőforrással való gazdálkodás egyik nélkülözhetetlen alapja, a vállalatok számára nem lehetne közömbös, hogy információs rendszereik valódi informatikusok közreműködésével készülnek-e.

Ezt azért kell így hangsúlyoznom, mert a mai számítástechnikusok sok mindenre képesek, de a felhasználóknak szóló ismereteknek az alkalmazói szempontú feltárására, a matematikai, szemantikai és strukturális alapú elemzésére és az optimumkritériumok szerinti elrendezésére egyáltalán nem alkalmasak. Ezt nemcsak olyan szakemberként je-



Úgy tűnik, hogy az egykor sokat használt »számítástechnika« szó feledésbe merült.

Arra gyanakszom, hogy a számítástechnikusok szégyellik ezt a nevet, amit az »elmúlt időszak« csúfos számítástechnikai kudarcai után meg is tudok érteni.



lenthetem ki, akinek alkalmam van látni nap mint nap, hogy a számítástechnikusok milyen „rendszereket” faragnak, hanem köznapi polgárként is. Ha ugyanis az informatikához értő szakemberek készítették volna a vonatkozó rendszert, akkor az ikszedik bejelentést követően nem szerepelne még mindig rosszul a címem a telefonvállalat ügyfényilvántartásában, miközben a számlám korrekt módon a lakhelyemre érkezik. Csakis a számítástechnikusok képesek olyan skizofrén „rendszereket” összeeskábálni, amikben én hol azonos vagyok magammal, hol pedig nem.



Ha informatikusok készítették volna a ... rendszert, akkor az ikszedik bejelentést követően nem szerepelne még mindig rosszul a címem a telefonvállalat ügyfényilvántartásában.



Skizofrén »rendszerek«, amikben én hol azonos vagyok magammal, hol pedig nem.



Mindezt nem jogos felháborodásból mondom el, mert az olvasónak nem a magánügyeimről kell beszámolnom. Csak az informatikusok hiányára és arra akarok utalni, hogy mindennek nagyon is sok köze van az információk menedzseléséhez. Az informatikus ugyanis tudja, hogy minden kétszeresen tárolt adat ötszörös-tízszeres (!) többletköltséggel jár, ha az ügyfél bosszankodását, idejét, végső felindulásában megindított perét és/vagy végleges elvesztését nem is számolja a negatív tételek közé.

A vállalatok az újsághirdetéseikben „fiatal, energikus, programozó-matematikusként szakon végzett informatikus”-oknak kínálnak állást. Meg is kapják a maguk számítástechnikusait, akik éppen azért nem lehetnek még informatikusok, mert ahhoz a szakmához ismerni kellene az életet, a vállalatot, az információt és mindezek egységét. Ehhez az energia vajmi kevés; a matematika ismerete ugyan nem árt, de nem is sokat használ; a programozó pedig az a számítástechnikus, aki a napi feladatnál nem lát tovább, de még azt sem emberi módon fogja fel. Nem szolgál, mint a valódi informatikus, hanem a felhasználók járatlanságát kihasználva – diktál. Persze mutassanak nekem egy szerény programozót, aki nem szakszavakkal dobálódzik, ha valamit kérdeznek tőle és aki egyszerre több vállalati funkciót is jól átlát – és akkor menten visszavonom a fentieket.

„A számítástechnika az informatika szolgálólánya.” (Saját kitétel.) A két diszciplína a cél és az eszköz viszonyában áll egymással. Az informatika képviseli a célt, ami nem más, mint az adatok ésszerű el-

rendezése, tárolása, kezelése és rendelkezésre bocsátása. A számítástechnika a cél teljesítéséhez szükséges nélkülözhetetlen eszközzel, a számítógéppel foglalkozik. Ezért az informatikusnak mindig jó számítástechnikusnak is kell lennie, viszont nem várható el minden számítástechnikusról, hogy értsen a valódi informatikához. Nem is lenne túl okos megoldás, ha az ismeretek elrendezését a programozókra bíznák. A programozó ugyanis nem emberi információt, hanem csak számítógépes adatot lát. Ezzel pedig már el is érkeztem e két lényeg megmagyarázásához.

## Adat és információ

„Rengeteg az adat, nagyon kevés a tudás” – fakadt ki egy szerzőkollégám nagyon is fején találva a szöveget. Nagy szervezetek vezetői olykor megkérdezik tőlem, hogy mit tehetnének azért, hogy a hihetetlen mennyiségű tárolt és kezelt adatból valóban információhoz jussanak. Erre mindig azt szoktam válaszolni, hogy először meg kell érteni az adat és az információ lényegét. „Miért, a kettő nem ugyanaz?” – hangzik (szerencsére egyre ritkábban) a logikusnak látszó kérdés. Jogosnak tűnik, mert a mindennapi életben ezt a tűz és víz fogalompárt szintén „laikus” módon, szinonimákként használják. „A számítógépen tárolt információk ...” – kezdte az egyik vezető, mire kicsit udvariatlanul félbeszakítottam: „A számítógépen nincsenek tárolt információk. A gépen csak adatokat lehet tárolni és kezelni.” Sértődött, várakozó csend. Ha a számítógépen információt tárolnánk, akkor azt csak ki kellene jelezgetni, ami pedig a világ legegyszerűbb dolga; technikusoknak való feladat. Tehát ha tárolják az információt, akkor miképpen lehetséges az, hogy információhiányban szenvednek?

Mindez megint nem pusztán értelmetlen szórszálhasogatás a részemről. Az adat és az információ viszonyát alaposan át kell látniuk a vezetőknek is ahhoz, hogy menedzselni tudják az információkat. Pontosabban az adatokat, mert én is – tudatosan – elkövettem azt a hibát, hogy e cikksorozat címében az „információ” szót szerepeltettem. Ha viszont a valóságnak megfelelően „adatmenedzselést” írtam volna, az nem lett volna eléggé „előkelő” ahhoz, hogy felfigyeljenek rá. Most pedig térjünk a lényegre.

### • Az adat mint informatikai fogalom

Az „adat” szónak három egymással nem ellentétes, egymásra épülő jelentése van. A fogalom legtágabb, filozófiai-ismeretelméleti, illetve informatikai értelmében az adat értelmezhető, de nem értelmezett ismeret. E rébusz megfejtése előtt legyen szabad megnyugtatom azokat, akik a „filozófia” szó olvastán netán „filozofálgatásra” gondolnának. Az ismeret az elsődleges valóság tükröképeként másodlagos valóság. A tükrözés egy absztrakciós folyamat, amelynek során az informatikus kísérletet tesz arra, hogy a valóságról alko-

tott tudást a lehető legjobban (vö. valóság-hűség) fogalmazza meg és rendezze el. Nem ott kezdődik az informatika, hogy adatokat kezdünk bepakolni a számítógépbe (bár sok helyen ezt teszik). Hanem ott, hogy fogalmakat alkotunk arról, hogy mit is jelent az ügyfél, a szerződés, a számla stb. Ez nem is olyan könnyű dolog, mint hinnék. Mert ha egy biztosító saját dolgozója biztosítást köt, akkor ő most kicsoda: dolgozó vagy ügyfél? Egyszer vagy kétszer tárolják-e és kezelik-e az adatait? No és akkor, ha három biztosítása is van?

Az informatikusnak tisztában kell lennie az alapvető ismeretelméleti dolgokkal, a tükrözés, a fogalomalkotás, az ismeretek egymásrahatása, a helyes és a helytelen absztrakció stb. lényegével, különben nem tudja az adatokat megismerni és célszerűen elrendezni. Ehhez képest én inkább azt furcsállom, hogy a számítástechnikusokat nem tanítják sehol sem ezen háttértudásra, ami a matematikával legalább egyenrangú szerepet tölt be.

Visszatérve a meghatározásra, az ismeret értelmezésének három feltétele van. Az első a fizikai – az érzékszervekkel történő – észlelés. Ezen időben és térben való rendelkezésre állást kell érteni. „Tegnap olcsóbb volt a ... a piacon” – mondja barátom, Imre és nem érti, hogy mitől vagyok mérges. A vállalatban sokszor azért nem válik információvá az adat, mert nem áll rendelkezésre a megfelelő időben és/vagy helyen. Egy számítógépet is gyártó cég főmérnöke így szólt hozzám: „Tudod, Béla, mit csinálunk a reggel beérkezett tablókka? A sarokba toljuk, majd másnap kidobjuk őket.” Világos. A tablók arról „informáltak”, hogy az előző (!) napon milyen gépek hibásodtak meg. Mire megérkeztek, javításuk már régen megtörtént. A termelésirányítást nem lehet ilyen módon számítógéppel támogatni, ott csak a precíz (!) kész ismeretek hasznosíthatók.

Az értelmezés második feltétele az érzékelés. A csomagküldő hiénák azzal keltik a törvényesség látszatát, hogy papírjaikon megjelenik minden szükséges „információ”. Csak éppen eldugottan, apróbetűsen közlik a lényegét. Az ismeret észlelhető, hiszen fizikailag jelen van, de nem érzékelhető. A mi szakmánkra lefordítva a dolgokat: az információs rendszerek sokszor azért nem sikeresek, mert a papírokon és a számítógépeken az adatok nem célszerűen elrendezettek. Bennük van az „információ”, de nem hámozható ki (könnyen) belőlük. Ezért hangsúlyoztam annyira, hogy az informatika az ismeretek „ésszerű elrendezésének” a tudománya.

A minap egy tanulmánygyógy programozó a segítségemet kérte. Több százazres számlakötegre kellett lekérdezőprogramokat írnia. A számlaadatok egyetlen egy sort al-

kottak. Nem létezett sem külön vevő-, sem külön cikknyilvántartás! Magyarul: a vevő és a cikk nevét, illetve összes egyéb adatát annyiszor kellett bevinni, ahányszor a vevőnek számláztak, illetve ahány alkalommal a cikk előfordult a számlán! Természetesen a vevők/cikkek nevét elírták; azok azonosítása/osztályozása nem került ellenőrzésre a bevitel során; ergo X. Y. vevő számláit egyszerűen nem lehetett értelmesen kikeresni, még nehézkesen sem. Az „információt” állítólag a számítógépen tárolták, de rosszul elrendezetten, nem érzékelhető, azaz felismerhető módon. Mármost az az „adat”, ami nem elérhető, nem is adat, hiszen nem tehetünk vele semmit. Hiába van ötven dűzni a raktáron, ha a számítógép szerint egy sincs.

Az értelmezés harmadik feltétele a felfogás. Most ide írok egy szót. Kíváncsi vagyok arra, hogy hány olvasó érti ezt az észlelhető és érzékelhető dolgot:

mengenübersichtsteilverwendungs-nachweis

A termelésirányításban négyféle darabjegyzéket használnak. Ezek közül az egyik a nem betördelt, nem strukturált [az volna az angol „indented bill-of-material”], hanem csak egyben és csak mennyiségben készülő alkatrészlista. Ehhez persze tudni illenék, hogy mi az a darabjegyzék és az alkatrészlista [parts list] illetve azt, hogy a kettő lényegében ugyanaz.

No és mire akarok mindezzel utalni? Arra, hogy az adatok fogalmakon alapulnak, és aki a fogalmakat nem érti, az képtelen az ismeretet felfogni. A „desszinszám=834567” feltehetőleg a legtöbb olvasó számára nem információ, sőt még csak nem is adat, mert nem tudja, hogy pontosan mi is az a desszinszám. Egy biztosítócégnél a biztosítási módozat számítógépes rendszerét készítő rendszerszervező (!) egyszerűen nem tudta, hogy mi az a viszontbiztosítás, de ő volt az arról is szóló rendszer „informatikusa”!

A számítástechnikusok sokat beszélnek a szintaktikáról és a szemantikáról a programok esetében. Arról elfeledkeznek, hogy az adatnak is van szintaktikája, lazán szólva írásmódja. Ha az írásmód nem szabványos vagy körmönfont, akkor az adat nem érthető, nem fogható fel. Erre legjobb példa a mai kódolási gyakorlat, amikor egyetlen adatba sűrítenek tizenöt fogalmat. Az alkatrészszám teljesen kaotikus módon utal az anyagra, a színre, a technológiára stb. Továbbá az adatnak is van szemantikája. Az adatok „szavak”, amelyek jelentést hordoznak nemcsak önmagukban, hanem az elrendezésükön keresztül is, mint ahogyan a mondatban lévő konkrét szónak is más lehet a jelentése, ha a mondat szerkezet egyik vagy másik részén található.

Végül az adatnak van pragmatikája, amivel végleg nem tö-

”

Nem ott kezdődik az informatika, hogy adatokat kezdünk bepakolni a számítógépbe. Hanem ott, hogy fogalmakat alkotunk arról, hogy mit is jelent az ügyfél, a szerződés, a számla stb.

◆

Az informatika az ismeretek „ésszerű elrendezésének” a tudománya.

”

rődünk. Egy nagy intézményünk főmérnöke kiakolbólitotta az egyik programozót, akitől egy típus szerinti kimutatást kért az intézmény gépkocsijairól. A programozó csaknem elsírva magát azzal mentegetőzött, hogy hiszen már a lista neve is „típus szerinti kimutatás” és lám, az oszlop fölött is ott van a „típus” szó. Csakhogy a fejlesztők a főkönyvelőtől tudakolták meg, hogy mi a „gépkocsitípus” adat jelentése. Mármost a típus műszaki és pénzügyi szemmel – pragmatikailag – nem ugyanaz a lényeg. Hazánkban na-



Az informatikusnak az a feladata, hogy a számítógépen tárolt adatokat szelektíven és olyan fokig dolgozza fel, hogy azokat a felhasználó könnyen és gyorsan információvá tudja értelmezni.



ponta születnek a használhatatlan számítógépes „információk”, mert az adat nem fogható fel, hiszen gyakorlatilag nem a tőle várt jelentést hordozza.

Lám, mindezek miatt nem annyira csacsi az adat fenti definíciója, mint elsőre látszik. Azt, hogy az adat értelmezhető – észlelhető, érzékelhető és felfogható – ismeret, már beláthatjuk. Már csak arra a kérdésre kell válaszolnom, hogy mit jelent a „nem értelmezett” jelző.

• *Az információ mint informatikai fogalom*

Most ide írok egy mondatot. Az olvasó legyen szíves eldönteni, hogy az vajon adatot vagy információt hordoz-e.

„A dunaújvárosi Boldogság térszékben a törökbúza hozama 10 mázsa/kis magyar hold.”

Ez a közlés érzékelhető, észlelhető és felfogható annak számára, aki tudja, hogy mi az a törökbúza és a kis magyar hold. Tehát a mondat tartalma mindenképpen adat. Azonban egyáltalán nem információ. Most nem az a lényeg, hogy a nevezett helység nem is létezik, és a mázsa, illetve a kis magyar hold már nem szabványos mértékegységek. Például nekem ez a mondat semmit sem árul el, mert nem tudom, hogy mi számítana jó vagy rossz hozamnak a kukorica esetében. Aki ezt tudja, az megállapíthatja, hogy a tengeri az idén nem jól termett. Az idén? Hiszen arra nem is utalt a mondat! Kétszáz éve pedig még bizonyára örültek volna egy ilyen aratásnak.

Az adat önmagában sohasem jelenthet információt. Ha az adat mint ismeret az emberek birtokába jut, akkor azt a már meglévő háttérismereteikhez, vagyis a tudásukhoz kötik. Ez a szellemi folyamat az értelmezés. Kovácsnak más a tudása, mint Szabónak. Tehát Kovács ugyanazt az adatot másképpen értelmezi, ha azt egyáltalán megteszi, és így más új ismeret

rethet jut(hat), mint Szabó, ugyanazon adatnak a birtokában. Ezért jelenthetem ki, hogy az információ (új ismeretté) értelmezett adat.

Az információ az emberben születik. Ezért állítom azt, hogy a számítógépeken nem lehet információt tárolni és kezelni. Természetesen a számítógép is képes az „öntanulásra”, a következtetések levonására, de az értelmezés annál sokkal több. A gépnek nincs agya, nincs értelme, akarata, érzelme, véleménye, szelleme, mi több: lelke. Ergo nincs értelmezési képessége sem.

A fentieket alátámasztja az a tény is, hogy az adat mennyiségi, az információ viszont minőségi természetű lényeg. Nem értek egyet a Shannon-féle információelmélettel, amely szerint az információ bitekben [bit = binary digit, azaz bináris szám] mérhető, mert az információ a „megszüntetett határozatlanság” mennyisége. Ha Pistát megkérdezik, hogy szereti-e a tökfőzeléket és szereti-e Julikát, akkor egyrészt nem csak igen-nem válaszokat várhatunk. „Kedden és tejfölösen”. Persze azt a számítógép nem tudhatja, hogy ez a válasz nem Julikára vonatkozik. Másrészt aligha hiszem, hogy a két „igen” Julikában azonos határozatlanságot szüntetne meg... Egyébként is buta szöveg, hogy „a mennyiség minőségbe csap át”. A „kicsit rossz” nem lehet jó. A „nem nagyon erkölcsstelen” nem erkölcsös. És a „majdnem elég adat” még nem információ.

A fentiekből következően az informatikusnak az a feladata, hogy a számítógépen tárolt adatokat szelektíven és olyan fokig dolgozza fel, hogy azokat az ember – a felhasználó – könnyen és gyorsan információvá tudja értelmezni. A számítógépen már csak azért sem kezelhető maga az információ, mert például a számlák adataiban egészen másféle módokon érdekelt a számlázó (az értékesítő), a raktáros, a termékgazda, a könyvelő, a piacutató stb. Ezért számukra a számlát másképpen kell feldolgozni, „tálalni”, de ugyanabból az adatsorból, amit éppen a gazdaságosság miatt nem tárolhatunk sokféle módon.

A számítástechnikus azt hiszi, hogy a számítógépen információkkal babrál. Ezért nem érti az adat és az információ lényegét, azok különbségét és viszonyát. Ezért nem törekszik a jó adatfeldolgozásra és nem személyre szabott, szelektív, emberhez méltó számítógépes be- és kimeneti képeket, illetve tartalmakat alkot, hanem semmitmondó, önzően megformált, sablonos, technikus-szemléletű, silány tömegcikkeket gyárt.

• *Az adat mint technikai fogalom*

Az informatikai adatfogalommal szemben – másik végletként – az adat úgy fogalmazható meg, mint a valamilyen eszközön valamilyen formában és technikai elrendezésben megjelenő jelsor. Számítógépek esetében olyan bitekből, bájtokból [byte = 8 bites egység, ami egy természetes karakternek felel meg] összeállított jelsorról van szó, ami egységként kezelhető, és így annak jelentés tulajdonítható. Mármost például a „COPY” (másolás) parancs is egy jelsor, aminek jelen-

tés tulajdonítható, ezért a program is adatként tárolható, amint azt hazánkfia, Neumann János – aki valódi informatikus volt – jól kiókumlálta.

Ha az adatot ekként fogjuk fel, akkor beláthatjuk, hogy a számítógépeken tényleg minden ismeret adat formájában kerül tárolásra és kezelésre. Ezért az ismeret természetes formájától – szöveg, kép, diagram, táblázat, hang, videó stb. – függetlenül a számítógépeken minden ismeret az adatfeldolgozás tárgya. Ilyen feldolgozási művelet az, hogy kikeressük, átmásoljuk, megjelenítjük, töröljük, átszerkesztjük stb. a szöveget, a képet, a diagramot.

A két véglét között van egy harmadik adatfogalom is. Első laza megközelítésben az adat rögzített, feljegyzett tény. (NB.: A latin „datum” szó adottat jelent. Többesszáma „data”, amit az angolok így vettek át az adat megjelölésére.) Ebben a felfogásban a „tény” szó félreérthető, mert hiszen a vágy, az elképzelés, a terv, a feltételezés is megfogalmazható adatban. Másrészt a „rögzített” jelző sem túl szimpatikus, mert a szóban elhangzó ismeret is hordozhat adatot. Viszont a „feljegyzett” kitételrel már tudunk mit kezdeni.

A görög olimpiai csúcsokat feljegyezték, mert „feljegyzésre méltó” ismeretek voltak. A görög/latin rekord szó pontosan ezt jelenti: feljegyzésre méltó dolog. Az ilyen valamiket a vállalatok, intézmények egy dossziének csúfolt irattartóban tárolták, aminek az angol neve file. Ennek magyar megfelelője az állomány. A rendőrségi akták az egy-egy ügyszőz tartozó papírokat, feljegyzéseket őrzik, és ennek mintájára mondják azt a számítástechnikában, hogy az állomány, a fájl a valamilyen szempontból összetartozó rekordok együttese. Azt itt nem óhajtom kifejteni, hogy vannak homogén (egynemű, egyféle módon felépített rekordokból álló) és inhomogén (különnemű, többféle jelenséget feljegyző adatsorokból álló) állományok. Az sem különösebben érdekes, hogy az ember számára egy tartalmi egységként, egy rekordhalmazként megjelenő fájl ott belül, a számítógépen, több fizikai területen lehet szétszórtva, vagyis több fizikai állományt alkothat. (Vagy éppen megfordítva: többféle tartalom is tárolódhat egy fizikai állományban.)

Lényegesebb az, hogy az állományok sokféle természetűek lehetnek. Például a képállomány ilyen-olyan elveknek megfelelően elrendezett bitsorozatokból áll. (Ha valaki nem tudná, az állományoknak van egy neve és egy ún. toldaléka. Például: „napraforgó.bmp”. Az általunk adott név – napraforgó – utal a kép tárgyára, a toldalék – bmp – pedig a tárolási elvre.) A szövegszerű ismeretek a természetes nyelv formáját öltik magukra, és azokat ekként lehet

kezelní. Minden más megoldással szemben vannak úgynevezett adatszerű ismeretek, és most bennünket ezek fognak közelebbről érdekelni.

Adatszerű az ismeret akkor, ha azt rovatoknak, mezőknek [field] nevezett „dobozokba” kényszerítjük, mint ahogyan azt például egyes bizonylatokon, nyilvántartási kartonokon stb. tesszük. Az adatszerű adatot – ez a kifejezés nem tautológia, mert a szöveg is adatot hordoz, de nem adatszerű módon – négy sajátosság különbözteti meg a másféle formában rögzített adatoktól.

Egyrészt e szűk értelemben vett adatnak – amit ezentúl adattételnek [data item] fogok nevezni – mindig van neve, ami által a jelsor azonosítható. A „bar-na” nem adat ebben az értelemben, mert nem azonosítható. A „Kocsi színe = barna” viszont már adat. Mondanom sem kell, hogy például a szövegszerű ismeretkezelésnél ilyen azonosításra sem szükség, sem lehetőség nincsen.

Másrészt az adattételhez egy előre meghatározott adatábrázolás tartozik. Ez két dologból tevődik össze. Meg kell adni az adat típusát (karakteres, numerikus, dátum, koordináta stb.) és méretét (standard vagy maximális hosszát). Egy szövegben tetszőleges módon írhatom le a barátom lakcímét. Egy adatban a szabadságfokom korlátozott az ábrázolás által. Harmadrészt a nevek mögötti tartalmak homogének. A „Kocsi színe” nevű adatba nem írhatunk egy dátumot, nem vehetünk fel oda egy képet, és nem vihetjük be szövegesen az élettörténetünket, amint azt például egy táblázatkezelő esetében megtehetjük. Negyedrész az adattételhez érvényességi feltételek, ún. validálások köthetők. Ezek a korlátok részben a típusból adódnak, részben külön kijelölhetők. Megköthető például a minimális/maximális érték; az, hogy lehet-e vagy sem kitöltetlen az adat; egyedinek kell-e lennie az egész állományban (vö. azonosítás) stb. Egy szövegben tetszőleges jelsort írhatok le dátumként, az „1997. ápr. 31” keltezés ellen a szövegszerkesztő nem fog tiltakozni. Ezzel szemben még a legbutuskább adatkezelő is hibát fog jelezni ilyen dátumérték esetében.

Ezzel máris rátértem egyelőre utolsó mondanivalóm tárgyára, az adatkezelésre.

## Adatkezelés

Egy ifjú barátom kétségbeesetten keresett meg azzal, hogy valami nincs rendjén az „adatbázisával”. Kiderült, hogy a szentem az Excel táblázatkezelővel próbálta menedzselni az számláit. Mivel a vonatkozó szoftver kézikönyvében harminc tucat helyen szerepel az „adatbázis” szó, barátom

„

Ha az adat mint ismeret  
az emberek birtokába jut,  
akkor azt a már meglévő háttér-  
ismereteikhez,  
vagyis a tudásukhoz kötik.  
Ez a szellemi folyamat  
az értelmezés.

◆

Az adat mennyiségi,  
az információ viszont minőségi  
természetű lényeg.

”

bevette a maszlagot, majd sorra jöttek a problémák.

Elmagyaráztam neki, hogy az „adatbázis” az egészen más, mint amire ő gondol. Neki valóban adatbázisra lenne szüksége, de az Excel annak kezelésére nem alkalmas. Azt, hogy miért nem az, kicsit alább fogom elárulni. Most csak az a lényeges, hogy a hatvanas évek butácska reklámja – „Cipőt a Cipőboltból!” – a számítástechnikában nem is hangzik annyira ostobán: „Adatbázist – adatbázis-kezelővel!”

No de vegyük a dolgokat sorjában! A számítógépen tárolt állományok azok tartalmától teljesen függetlenül törölhetők, átmásolhatók, tömöríthetők, kijelzethetők stb. Az ilyen tartalomtól független és a teljes állományt érintő tevékenységeket állománykezelési [file management v. manipulation] műveleteknek hívjuk. (Vö. a gördülőmenük „File” opciójával.)

Az adatszerűen tárolt ismereteket a felhasználó közvetlenül nem kezelheti például úgy, mint a szöveges dokumentumot. A felhasználó és a kezelőrendszer közé beékelődik az alkalmazási program, amit éppen a jelzője különböztet meg az általánosabb célú alap- vagy rendszerprogramoktól, amelyekkel állománykezelést végezhetünk. Minden alkalmazási programban három logika szála fonódnak össze.

Az ismeretek tárolására, visszakeresésére, módosítására, kijelzetésére, törlésére szolgálnak az adatkezelési [data manipulation] utasítások. Ezeknek két közös jellemzőjük van. Egyrészt az adatkezelés során nem születik új ismeret. Bizony ám, még a bevétel közben sem, hiszen bevinni csak a már ismert adatot lehet. A bevitt adat nem az adatkezelés eredménye, hanem éppen annak a tárgya, az alapja. Másrészt az adatkezelés mindig nevek alapján történik. Szám szerint három nevet kell megadni még a legelemibb adatkezelési művelethez, a visszakereséshez is. Az alábbi ábra mutat két adattételt, a három nevet azok kapcsán lehet megérteni.

Rendelések		
Rendelésszám	...	Vevőkód
1116	...	AAA

Ha az „AAA” vevőre akarunk rátalálni, akkor utalni kell arra, hogy melyik állományban (RENDELÉSEK), melyik rekordnak (1116) melyik mezőjét (Vevőkód) keressük. Ne lepődj meg az olvasó azon, hogy a rekord

„  
A vonatkozó szoftver  
kézikönyvében harminc tucat  
helyen szerepel az  
»adatbázis« szó, barátom  
bevette a maszlagot, majd sorra  
jöttek a problémák.

◆  
A hatvanas évek butácska  
reklámja – „Cipőt a Cipőboltból!” –  
a számítástechnikában  
nem is hangzik annyira ostobán:  
»Adatbázist – adatbáziskezelővel!«

számát (1116) is névnek tekintem. Ugyanis a logika szabályai szerint az azonosító is – név. Mármost ha bármelyik név hibás, akkor nem jutunk adathoz, ha téves, akkor pedig rossz ismeretet kapunk. Például az „1117” név alapján a „BBB” vevő rendeléséhez érkezünk, nem pedig az „AAA” vásárlóhoz.

Most kanyarodjunk vissza egy pillanatra az Excelhez! Abban nincsenek állományok, nincsenek rekordok, azonosítók és adattételek. A táblázatok fejsorába biggyesztett nevek csak emlékeztetésre szolgálnak, azoknak nincs azonosítási funkciójuk. Az Excelben táblázatos formában, az adatszerűre a megtévesztésig hasonló módon tetszőleges – nem ellenőr-

zött, inhomogén, nem formátumhoz kötött – szövegeket kezelünk. Ez nem adatkezelés. Az adatokat többek között azért kezeljük, hogy belőlük új ismeretekre tegyünk szert. Erre az úgynevezett adat-előállító műveletek szolgálnak. Új ismeret háromféle módon, illetve azok kombinációjával nyerhető: számlálással, szelektálással és származtatással. Például megállapítjuk, hogy hány (számlálás) győri telephelyű (kiválasztás) ügyfelünk van, és összeadjuk (származtatás) az általuk fizetett számlák összegét.

Adott esetben az adatkezelés és az adat-előállítás egymáshoz képest relatív tevékenységek. Ha ugyanis a győri telephelyű „kuncsaftok” számlaösszegeinek a summáját eltároljuk – a származtatott adatok tárolása redundanciát jelent és ezért itt nem részletezendő sajátos megfontolások tárgya –, akkor annak újbóli előállítására nincs szükség. A summa ekkor adatkezeléssel – kereséssel – is kinyerhető az adatbázisból.

A programokban az adatkezelési és -előállítási logika fonalai egymást váltogatják úgy, hogy azok célszerű sorrendjét a vezérlési (kontroll) műveletek szabják meg. Ezek végzik el a technikai feladatokat is, például ők menedzselik a hibákat, adnak kezelési segítséget stb. Mindezt nem akarom részletezni, mert ez a cikk nem a programozásról szól.

A lényeg az, hogy az adatkezeléshez adatkezelő rendszert [data management system] kell vásárolnunk és az általa kínált lehetőségeknek megfelelően felhasználói programokat kell írunk. Alternatív módon vásárolhatunk egy teljesen kész például számlázási programcsomagot, amely megoldásnak a nem mindig kimondottan szerencsés voltára majd lehet, hogy visszatérek. (Fentebb említett programozó barátom is egy vásárolt „rendszernek” az áldozata.)

Mármost a piacon több ezer (!), körülbelül féltucatnyi kategóriába tartozó adatkezelő rendszer kapható. Vállalataink igen figyelemreméltó fantáziával képesek a számukra tökéletesen meg nem felelő keze-



lórendszer/programcsomag kiválasztására. Ez hagyján. A vásárlás után öibe teszik a kezüket, elfeledkezve két dologról.

Az egyik az, hogy az adatkezelő rendszer – óh, mily meglepő! – csak adatkezelésre való. Az adatelőállítási logikát a felhasználónak kell(ene) kitalálnia és programoznia. Mivel pedig a legkorszerűbb ún. relációs adatbáziskezelők sem tartalmazznak megfelelő parancskészletet az adat előállítására, nincs más megoldás, mint olyan programozók alkalmazása, akik egy nagyon mélyszintű nyelvben – az ún. C-ben – képesek programot írni.

A másik az, hogy az adatbázist fel kell tölteni adatokkal, és utána az ismereteket folyamatosan aktualizálni kell. Ezen a triviálisnak ható kijelentésen az olvasó persze meglepődik. Akkor mit szóljak én, aki tanúsíthatom a következő eset hitelességét. Egy hardvert forgalmazó (!) kft. összevásárolt mintegy tucatnyi – egymáshoz részben nem illő, egymással részben átfedő funkciójú – szoftvert. Majd a vonatkozó cég – amelynek nevében szerepel az „informatika” szó is – vezetője egy hónap (!) múlva az asztalra csapott. „Itt ez a sok szoftver, én megtettem mindent, miért nincsenek még készen az adatbázisaink?” (Sic!) Amikor az ügyben forgó barátom megemlítette, hogy talán rendszerszervezésre lenne szükség, talán írni kellene pár programot, talán árulná el a t. ügyvezető, hogy mi a fenét is akar, akkor le lett dorongolva. „Ott a szoftver, a többi a ti dolgotok!”

Hát itt tartunk ma Magyarországon, a szellemi kapacitás terén a világranglista vezetőjévé az ilyen kft.-k vezetői által kikiáltott kis hazánkban. Persze ha egyetlen ilyen esettel találkoztam volna, akkor meg sem említeném. Azonban hetente látok hasonlót. Például a minap is, amikor egy teljes évnyi elvesztegetett idő után egy másik cég végre kiebrudalta azt a három programozót, akinek addig milliókat (!) fizetett az információgazdálkodás szent nevében. Egy pofonegyszerű ügyfénytárolásért, ami csak nem akart működni. Hja, a három ifjú titán egyike sem tudta például azt, hogy mit jelent a deviza-fordulónap, meg az árfolyam, meg a bankszámla, meg a hitelkamat. Viszont a szép csicsás Delphi-vel írogatták a semmire sem való programjaikat az „informatikáért” felelős valakinek az irányítása alatt.

Az előző részt azzal fejeztem be, hogy nem fogok többet dörmögni. Ígéretemet nem tartottam be. Elnézést kérek. Nem tehetek róla, hogy elfog a hév, mert az informatika a szívügyem. Az az informatika, ami nem azonos a számítástechnikával. Ami az adat és az információ lényegének pontos ismeretén alapul. Ami nem ígér csodákat, mert a valódi adatkezelés kutya kemény dolog, szemben a táblázatkezelőcskék alkalmazásával. Pedig még az adatot mint ezerarcú „lényt” még be sem mutattam a maga sokszínűségében. Erre teszek kísérletet a következő részben.

Szerzőnk

a közgazdaság- és informatikai tudományok kandidátusa

MATÁVCOM

ISDN

### Amitől az ISDN működik

Ha már tudja mi az ISDN, és használja is, nincs mit mondanunk, hiszen a sokszorosára gyorsult adatátvitel, közvetlen alközponti bevásárlás, melynek köszönhetően nincs szükség kezelőre, a G4-es telefax vagy a videokonferencia előnyei, a minden korábbi felülmúló adatbiztonság és költséghatékonyság önmagukért beszélnek.

Ha viszont kíváncsi arra, hogyan lesz e jövő századi telefon már ma kezés, mindennapi, felhasználóbarát használati tárgy és szívesen megtudná, hogyan hozhatná ki a legtöbbet belőle, hívjon fel bennünket!

A MATÁVCOM, az ország legnagyobb professzionális telefonrendszer szolgáltatója az ISDN alközpontok esetében is a legkézenfekvőbb választás.

A professzionális telefonrendszer szolgáltató

Hívja (1) 263- 8000

int

# Az élelmiszer-fogyasztás tendenciái a fejlett ipari országokban

*A fejlett ipari országokban az elmúlt évtizedekben jelentős változások történtek mind az élelmiszer-fogyasztásban, mind a termelésben. Ezekben az országokban a hatvanas években az élelmiszer-fogyasztás többé-kevésbé elérte a telítettségi szintet.*

*A fogyasztás fizikai növelése lassan élettani korlátokba ütközött, tehát a cégek számára a forgalom volumenének növekedése már nem bizonyult a profit-termelés szempontjából járható útnak.*

*Az élelmiszeripar új feladattal találta magát szemben, a fogyasztóban új szükségleteket kellett kelteni, és egyben meggyőzni arról, hogy e szükségleteit feltétlenül ki is kell elégítenie. A fogyasztó ma leginkább az élelmiszer-vásárlásban vált manipulálttá.*

## A világpiac globalizálódik

Jelentős változás, amely új kihívás az élelmiszeripar számára – az alapvető tendencián túl – az élelmiszerek eltarthatósági idejének megnövekedése és az egész világot átfogó szállítási lehetőségek kiépülése. Ezzel megvalósult az élelmiszerek esetében is a világpiaci globalizálódás.

Az élelmiszer elsődlegesen nem a közvetlen létfenntartási szükségletek kielégítésére szolgál többé, hanem élvezetek forrása. Ezért az élelmiszerekkel szemben megnöttek a minőségi követelmények, az íz, illat, zamat iránti állandó, magas minőségi elvárások.

Divattá váltak az egzotikus ételek, a népek jellegzetes ételei.

Világszerte elterjedtek az olasz, a kínai, a mexikói és a görög éttermek. A nemzetiségi konyhák ismertségét, népszerűségét a fokozatosan bővülő turizmus is erősíti.

Az élelmiszerek kínálatában megnőtt a márkák szerepe, amelyek garantálják a fogyasztónak a termék megszokott minőségét.

Az élelmiszerekkel kapcsolatos fontos követelmény, hogy minél több

kényelmi szolgáltatást nyújtsanak, hiszen a nyugati társadalmak igényes fogyasztója számára a szabadidő is érték.

Egyre magasabb feldolgozottságú termékek jelennek meg az üzletek polcain, s a növekedés elsősorban ezekben az árukegységekben figyelhető meg.

A jómódú társadalmak fogyasztója számára fontos szempont a saját egészségének megvédése és a társadalmi környezet megőrzése. Ezért a fogyasztásban megnövekedett a friss, vitamindús zöldség és gyümölcs, a magasan feldolgozott élelmiszerek, valamint a magas élvezeti értéket képviselő termékek aránya.

A világ élelmiszer-fogyasztásában megjelentek és egyre erősödnek a homogenizáló tényezők is.

Jellemző világszerte az élelmiszer-kínálat azonossága. Ma szinte a világ minden országában kapható a Coca-Cola, minden jelentős piacon megtalálhatók a gyorsétkeztető hálózatok éttermei, amelyek a sült krumplit, hamburgert kínálják a vendégnek, de az élelmiszerüzletek is, különösen a szupermarketek ugyanazt a desszertet, konzervet, friss gyümölcsöt kínálnak a világ minden táján.

Az ár- és jövedelmi viszonyok az utóbbi recessziós időkben újra nagyobb hangsúlyt kaptak, és ez elsősorban a vásárlási szokásokban jelent változást.

Az üzletekben megjelenő nagy élelmiszer-választék lehetővé teszi a vásárló számára, hogy azonos fajtájú,

rendeltetésű élelmiszert alacsonyabb áron is megvegyen, s ez korlátozza az élelmiszer áremelkedések ütemét. Mind a fejlett ipari, mind az átmeneti gazdaságú országokban az élelmiszerek árindexe alacsonyabb, mint az általános fogyasztói árindex. Ez a különbség csak vágatató infláció esetén fordul meg, az élelmiszerek ára akkor gyorsabban nő, mint más fogyasztási javaké.

## Tendenciák a magyar gazdaságban

A magyar gazdaság évszázadok óta a saját szükségletét meghaladó

„  
Ezekben az országokban  
a hatvanas években  
az élelmiszer-fogyasztás  
többé-kevésbé  
elérte a telítettségi szintet.

◆  
A fogyasztóban új  
szükségleteket kellett kelteni,  
és egyben meggyőzni,  
hogy e szükségleteit ki is kell  
elégítenie.

”

mennyiségben képes élelmiszert előállítani. A fűszerek és déligyümölcsök kivételével az ország a legtöbb élelmiszerből önellátó, a felesleget pedig exportálja.

A magyar gazdaságban a fejlett ipari országokra jellemző fogyasztói szokások csak nagyon visszafogottan érvényesülnek, mivel itt az utóbbi években az életszínvonal csökkenése határozza meg az alapvető trendeket. A jelenben érvényesülő tendenciák ellenére azonban a jövőt is folyamatosan szem előtt kell tartani, s a gazdasági fellendülést követően a fejlett országokat jellemző fogyasztói elvárások térnyerésére számíthatunk. Belföldön az utóbbi években határozottan szűkült a piac, a kereslet visszaesett mind az ipari termékekből, mind az élelmiszerekből.

A friss zöldség fogyasztásában jelentős a lakossági önellátás, ennek nagysága a teljes megtermelt mennyiségből megközelíti a 30 százalékot. A megtermelt zöldség jelentős része, mintegy további 30 százaléka kereskedelmi közvetítő nélkül, a települések piacain közvetlenül a termelőtől jut el a fogyasztóhoz. A fennmaradó 40 százalékot a közvetítő kereskedők és az ipari feldolgozók vásárolják fel. Ily módon a lakosság jelentős része képes függetleníteni magát a hivatalos kereskedelemtől.

A zöldségtermelők többsége nem tud a nyugat-európai piaci igényeknek megfelelő minőséget produkálni. Így a belföldi piacra a szükségletet lényegesen meghaladó mennyiség zúdul, ráadásul többé-kevésbé egy viszonylag szűk érési periódusban. Az árverseny tehát rendkívül erős a termelők között.

A hazai piacon egyre nő az import termékek volumene is. A behozott zöldségfélék volumene nagyban függ a hazai terméseredményektől, de az importadatok azt mutatják, hogy folyamatos a növekedés.

A friss hazai gyümölcs termelése is komoly válságot élt át az elmúlt években. A korábbi időszakban a gyümölcs-ágazat számára is a legfontosabb, legnagyobb piac a feldolgozóipar volt, amely a keleti piacokra szállította áruit. Ezeknek a kereskedelmi viszonyoknak az átrendeződése időt vett igénybe, amely alatt a termelés visszaesett, az újabb gyümölcs-telepítések leálltak. A helyzetet tovább bonyolította a privatizáció, amely a telepített kertészeti ágazatokban elválasztotta egymástól a föld és a rajta lévő ültetvény tulajdonjogát.

1986–90 között a gyümölcsstermelés átlaga évi 1674 ezer tonna volt, amelynek mintegy kétharmadát az alma tette ki. A termelés mennyisége a következő években folyamatosan csökkent. A második helyen a szilva található körülbelül 11 százalékos aránnyal, majd ezt követi a körte 5 százalékkal, továbbá a cseresznye, meggy és barackfélék 4 százalék körüli mennyiséggel.

A gyümölcsfélék értékesítési csatornái saját célra felhasználják a teljes termelés mintegy 35 százalékát, a termelők közvetlenül a fogyasztónak értékesítenek további 35 százalékot, s 30 százalékot adnak el felvásárlóknak.

## Új termékek megjelenése

A fogyasztói igényesség változásával folyamatosan bővül a feldolgozott élelmiszerek kínálata és a már bevezetett, elfogadott termékek választéka. Ezen a piacon naponta változik a kínálat, egyre bővül, és folyamatos a termékek fluktuációja.



A magyar gazdaságban a fejlett ipari országokra jellemző fogyasztói szokások csak nagyon visszafogottan érvényesülnek, mivel itt az életszínvonal csökkenése határozza meg az alapvető trendeket.



A gyártók piaci részesedésük növelése érdekében folytonosan megújítják kínálatukat, új termékekkel lépnek piacra. Ezeket a vásárlók kipróbálják, és amennyiben megfelel a kívánásaiknak, beépítik későbbi fogyasztásukba, de ezzel más termékeket szorítanak ki. Az élelmiszerek piacán átlagosan az új termékek 70 százaléka nem nyeri meg a vásárlók tetszését.

A magyar élelmiszerek választéka, az új termékek megjelenése különösen az utolsó öt évben gyorsult fel. A privatizáció révén tulajdont szerzett multinacionális vállalatok hatalmasat lendítettek az élelmiszerek választékán. Több termékcsoportban, például a tejféléknél, a sütőiparban új minőségű termékek kerültek piacra, míg más területeken inkább csak a csomagolás színvonalában, megoldásában történt változás, például a gyümölcslevelek esetében. A változások árnyoldala, hogy esetenként eltűntek közkedvelt, viszonylag olcsó termékek, vagy a környezetbarát, olcsóbb üveges kiserelés helyett dobozos csomagolást alkalmaznak néhány terméknel.

## A márkák szerepe

A fogyasztás differenciálódásában és a fogyasztók szegmentálásában jelentős szerepet kaptak a fejlett ipari országok élelmiszerpiacán a márkák. Kezdetben megjelentek a termelői márkák, amelyek a termékek kiváló minőségét garantálják, s ezzel a fogyasztó bizalmát voltak hivatva megnyerni. Az ismertség, a bevezettség később jobb értékesítési pozíciókat eredményeztek ezen termékek számára, magasabb árakon lehetett forgalmazni azokat. A vezető márkájú termékek ma is szinte az egész világon a termékcsoport átlagáránál akár 20–50 százalékkal magasabb árakat is elérhetnek.

A termelői márkák piaci sikerének hatására megjelentek az úgynevezett kereskedelmi márkák, amelyek a nagy élelmiszer-kereskedelmi láncokhoz kapcsolódnak, s az adott hálózatban kapható termékeket jelölik. A kereskedelmi márkák differenciáltabbak, mint a termelői márkák, hiszen ezek elsősorban az értékesítési lánc üzletfilozófiájához kapcsolódnak. Általános jellemzőjük, hogy a kereskedelmi márkás termékek azonos minőség esetén is olcsóbbak, mint a termelői márkával ellátott áruk.

A kereskedelmi cégek elsősorban a saját márkájukat részesítik előnyben, így az élelmiszer-kereskedelemből lassan kiszorulnak a másod- vagy harmadrendű termelői márkák, illetve arra kényszerülnek, hogy kereskedelmi márkává váljanak.

A hazai élelmiszerpiacon a márkák egyelőre másodlagos szerepet játszanak.

Megjelentek az élelmiszer-fogyasztásban az extrém, „különc” vonások is. Ilyenek a történelmi ételek és italok, egzotikus ételek, bizonyos csemegének számító nemzeti specialitások fogyasztása, különleges táplálkozási szokások, például magvak fogyasztása.

1. tábla

**Az egyes húsfélék egy főre jutó évi fogyasztása a világ különböző országaiban**

m. e. kg/fő/év

Ország	Sertés	Marha	Juh	Baromfi	Össz. hús
USA	28,8	44,0	0,7	40,8	114,3
Kanada	34,0	38,0	0,8	29,7	102,5
NSZK	59,8	24,1	1,0	12,5	97,4
Dánia	64,8	19,4	1,0	12,0	97,2
Csehország	58,0	23,6	0,5	12,8	94,9
Ausztria	57,4	22,0	1,0	13,2	93,6
Írország	37,3	32,0	8,5	14,6	92,4
Spanyolország	47,5	12,9	6,4	23,2	90,0
Franciaország	36,6	30,1	4,5	17,1	88,3
Bulgária	40,7	13,3	8,8	18,1	80,9
Svájc	41,0	26,8	1,9	11,1	80,8
Olaszország	31,4	26,5	1,7	19,3	78,9
Hollandia	45,1	16,2	0,9	14,4	76,6
<b>Magyarország</b>	<b>36,1</b>	<b>7,4</b>	<b>6,5</b>	<b>23,3</b>	<b>73,3</b>
Lengyelország	46,8	17,3	0,7	7,7	72,5
Egy. Királyság	24,7	20,3	7,0	19,4	71,4
Görögország	20,0	21,5	13,7	16,0	71,2
Oroszország	22,9	31,1	3,8	12,3	70,1
Románia	37,2	9,9	3,0	15,0	65,1
Finnország	32,6	22,3	0,3	6,6	61,8
Portugália	25,0	15,7	3,6	13,0	57,3
Svédország	32,3	17,1	0,7	5,3	55,4
Norvégia	20,0	17,2	5,4	4,8	47,4
Japán	15,2	8,0	0,5	13,7	37,4

Forrás: „AGRO-21” füzetek 7/95. +KSH

Mind nagyobb tért hódít az étkezés mágikus szerepe, olyan ételek fogyasztása, amelyek meghosszabbítják az emberi életet, megőrzik az egészséget, a nemzeti potenciált stb.

2. tábla

**Hazai fogyasztói árindexek kiadási főcsoportok szerint**

1990 = 100%

Időszak	Élelmiszerek	Szeszes ital, dohány	Szolgáltatások	Összes
1992	145,6	149,6	178,8	161,1
1993	188,1	177,5	221,9	203,4
1994	232,1	206,6	267,0	241,6
1995	304,3	248,1	336,4	309,7

Előző év = 100%

Időszak	Élelmiszerek	Szeszes ital, dohány	Szolgáltatások	Összes
1992	119,4	119,6	126,0	123,0
1993	129,2	118,6	124,1	122,5
1994	123,4	116,4	120,3	118,8
1995	131,1	120,1	126,3	128,2

Forrás: KSH

3. tábla

**A hazai háztartások jövedelme és fogyasztása**

százalékban, előző év = 100%

	Fogyasztói árindex	Egy keresőre jutó reálbér-index	Egy főre jutó reáljövedelem index	Egy főre jutó fogyasztási index
1989	117,0	100,9	103,4	102,7
1990	128,9	96,9	98,2	96,7
1991	135,0	93,0	98,3	94,6
1992	123,0	98,6	96,7	99,9
1993	122,5	96,1	95,2	100,8
1994	118,8	107,2	104,0	
1995	128,9			

Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv, 1994. KSH

Megjegyzés: módszertani változás a KSH megfigyelésében

**Romló életszínvonal**

1989 óta a fogyasztói árindexek minden évben minimum 17, maximum 35 százalékkal emelkedtek az infláció mértékének megfelelően. Ugyanakkor az egy keresőre jutó reálbér indexe (1994 kivételével) minden évben az előző évhez viszonyítva 3–8 százalékkal csökkent, ami az életszínvonal drasztikus romlását mutatja. Ez természetesen nem marad hatástalan az élelmiszer-fogyasztásra, az élelmiszerpiac méretére.

Szerzőnk az FM Agrármarketing Centrum Kft. ügyvezető igazgatója

# Stratégia a kertészeti ágazatban

„A stratégiai tervezés célja a vállalat nyereséges és növekedést biztosító üzleti tevékenységének megformálása oly módon, hogy életképes kapcsolat alakuljon ki a szervezet célkitűzési, erőforrásai és a változó piaci lehetőségek között.”

(Philip Kotler)

## A stratégiai tervezésről

A változó piaci lehetőségek között csak olyan célok kitűzése szolgálja az említett legfőbb célt, amelyek folyamatosan képesek megújítani a szervezet forrásait, amelyeken alapul. Az ilyen gazdasági egységet nevezik innovatív szervezetnek.



A források és a piaci lehetőségek stratégiai kombinációját mutatja be a holland szakemberek modellje a sikeres marketingtevékenység feltételeivel kapcsolatban.

**Vállalkozókészség.** Sok ember nem olyan egyéniség, hogy vállalná a nagyobb jövedelem érdekében a többletmunkát, a kockázatot és a többi kényelmetlenséget. Az is előfordul, hogy feltételei nem ösztönzik igyekezetre, esetleg nincs célja, amit el kíván érni.

**Megkülönböztető versenyelőnyök.** Minden sikeres gazdasági egységnek kell rendelkeznie egy vagy több olyan forrással, ismerettel, feltétellel, amiben előnyben van versenytársaival szemben. A legismertebb agrárpélda a termálenergia.

**A piaci lehetőségek.** Fontos, hogy a gazdasági egység a forrásokat, ismereteket ki tudja aknázni, el tudja ismertetni a piaccal, pénzzé tudja tenni. A termálenergia is sok mindenre használható, többek között fólia vagy üvegház fűtésére.

**A piac megszerzése.** Az előző három feltétel alapján következik a szervezet kialakítása, a vállalkozás és benne a marketingszervezet létrehozása.

Hogyan lehet megtenni az említett négy lépést? Mi módon lehet az innovációs készséget kiaknázni? Hogyan lehet A pontról a B pontra jutni ezen az úton?

- Nincs tervszerű magatartás, a vállalkozás kihasználja az éppen adódó lehetőségeket (a menedzser-szakirodalom szerint: ugráló béka) – azért van célja, például a profitmaximálás.

Az ilyen viselkedés a passzív stratégia. A vállalat csak akkor alkalmazkodik a körülmények változásához, amikor azok egy küszöbértéket átléptek, és kikényszerítik a reakciót.

- Radikális stratégia. P. Murrell (1993) amerikai társadalomkutató a hegymászó példáján magyarázza ezt a magatartást.

Képzeljük el, hogy fel kíván jutni a felhők feletti csúcsra. Térképe nincs, csak hallomásból ismer néhány tájékozódási pontot. Sietve elindul. Minden aggodalmát elhessegeti addig, ameddig nyilvánvalóvá válik, hogy feljut, vagy nem. Ez a radikális út.

Az ilyen agresszív „marketing-hadviselés” hívei minden kapcsolatban ellenséget tételeznek fel. Jellemző rájuk, hogy piacokat foglalnak el és ellenfeleket semmisítenek meg, támadnak és visszavonulnak, álcázzák magukat és csapdákat állítanak fel.

A stratégiai tervezésnek ez a vonala a katonai gondolkodásmódon alapszik. Ez a modell négy szintre osztja a stratégiát.

- Jövőkép (vízió), mely a jövőben elérendő általános célokat jelenti,
- Stratégiák,
- Projektek,
- Taktikák.

A stratégia elkészítői saját innovációs és meggyőzőkészségükre alapoznak, és csak végrehajtó szerepet szánnak a szervezet többi szereplőjének. Kidolgoznak egy jövőképet, és azt szigorúan megvalósítják. A legtöbb „jövőkép” kellően vonzó, de nem megalapozott. Meghatározásának gyakori hibája az, hogy „ráfordítás nélküli kívánságlistát” takar.



A marketing-hadviselés esetében jellemző, hogy gyakran mindegyik »háborúzó fél« – még a győztes is – veszít.



„Magyarországon történelmi tradíciói vannak a délibábkergetésnek!” – szól a minket jól ismerő külföldiek véleménye. Vállalati szinten a legtöbb ilyen „megírt”, „tereld be a szakértőket egy szobába és zárd rájuk az ajtót” stílusú stratégia a gazdasági vezetők fiókjában végzi. Az előbbi a jobbik eset, a rosszakban kikényszerítik és értelmetlen akciók során fecsérlik el a mindig szűkös forrásokat. Ezekre jellemző, hogy elkészítik a jövőképet és ennek alapján a stratégiát, majd megpróbálják hozzáigazítani a körülményeket (Ries–Trout, 1996).

A marketing-hadviselés esetében jellemző, hogy gyakran mindegyik „háborúzó fél” – még a győztes is – veszít. A fejlődő országok esetében figyelték meg a fejlődés gátját jelentő „irigység korlát”-ot. A sok „nagy taktikus”, radikális harcos bürokrata lehetetlen helyzetet teremt egymás és egyben a tehetséges vállalkozók számára, így azok kénytelenek valamelyik fejlett országba kivándorolni.

• Ma a legdivatosabb vállalati stratégiai magatartás az „evolúciós stratégia”, más néven a „lépésről lépésre” (step-by-step) magatartás (adaptációs stratégia). Ebben az említett hegymászó nem biztos a csúcsra vezető útban, csak azt tudja, hogy felfele kell kapaszkodnia. Nem tehet mást, mint elindul egy darabon, és csak arra vigyáz, hogy felfelé menjen. Az első „darab” megtétele után ellenőrzi helyzetét, újraértékeli elképzelését, és módosítja, ha szükséges. Ezek után újra megtesz egy darabot. Dekonzunktúra idején, amikor élesedik a harc a vállalatok között és nehéz az értékesítés, a piaci szereplők óvatossá válnak. Gyakrabban tesztelik elképzeléseik végrehajtását, és kevésbé radikálisan változtatnak.

Az adaptációs stratégia négy szintje

- Vállalati filozófia,
- Vállalati kultúra,
- Küldetés,
- Vállalati arculat.

Az adaptációs stratégiára jellemző az önmagát szervező, ellenőrző és ösztönző szervezet létrehozása.

Természetesen a három lehetőség közül ez igényli a legtöbb szellemi munkát, és egyben ez a legnehezebben „letudható” megoldás. A működőképes stratégia nem felülről vagy alulról megírt, hanem mindkét oldal rendszeres és összehangolt próbálkozásainak az eredménye.

## A stratégia építőkövei: a jól kitalált termékek

Magyar Kázmér svájci „hazánkfia” eredeti marketing-ötlet néven nevezi azokat a piacképes termékeket és szolgáltatásokat, amelyek segítségével egy vállalkozás folyamatosan megújítja forrásait. A hazai gyakorlat némi germanizmussal csak úgy emlegeti az ilyen megoldásokat, hogy „jól ki vannak találva”.

Mottó:

*A marketingstratégia az a folyamat, ahogy egy vállalkozás kielégíti fogyasztói célcsoportjainak igényeit, és megküzd versenytársaival.* (J. N. Uhl, 1994)

Hogyan működik a marketingstratégia egy termék esetében a mindennapokban? A leegyszerűsített háromlépéses modell a következő.

– Megismerjük a fogyasztó, kliens stb. fizetőképes igényeit: szükségleteit és kívánságait.

– Meghatározzuk, miben tudunk segíteni. Mi az, amiben mi jobbak vagyunk, mint a versenytársak?

– Kialakítunk egy olyan ajánlatot (értéket), amivel kielégítjük a megcélzott fogyasztói csoport igényeit. Meghatározzuk, hogy mi különbözteti meg termékünket a többiekétől. Állandóan pontosítjuk ezeket, és finomítjuk elképzeléseinket.

A gyakorlat azonban ennél részletesebb termékstratégiákat igényel. Ennek öt lépése ismeretes.

1. lépés. A fogyasztók igényeinek és szükségleteinek általános vizsgálata.

Azaz: a fogyasztók területi eloszlása, az átlagjövedelem, annak felhasználása (vásárlóerő vizsgálata), az ipari és az egyéni fogyasztás, a fogyasztói igények és szükségletek kielégítésének jelenlegi szintje, a versenytársak analízise stb.

2. lépés. A piac szegmentációja és a célpiacok kialakítása.

Mottó:

*„A fogyasztó azt szeretné, ha valakinek tekintenék, és nem bárkinek!”* (amerikai kereskedői közmondás)

Tipikus hiba:

*„Agrártermékeinket ország-világnak szeretnénk eladni!”* (egy hazai kiállítás-szervező)

Fogyasztói csoportokat, célcsoportokat alakítanak ki, definiálják az egyes részpiacokat.

A szegmentáció kritériumai: a fogyasztói csoport nagysága, homogenitása, a fogyasztói csoportok eltérésének mértéke egymástól.

3. lépés. A termékpozicionálás és az egyedi marketing-ajánlat kialakítása.

Magyarul érték hozzáadása a termékhez. Megvizsgáljuk, hogy mi miben segíthetünk az adott fogyasztói csoportok problémáinak megoldásában.

– A kialakított fogyasztói csoportok értékelése. Érdemes-e most számukra terméket kialakítani? Megvizsgálják a kiválasztott célcsoportok érzékeny pontjait, gondolati és érzelmi töltését. Megfogalmazzák az adott termékstratégia küldetését. A megcélzott fogyasztói réteg(ek) számára kialakított termékváltozatokat tesztelik, és összevetik az adott versenytárs termékekkel.

– Kialakítják az egyedi marketingajánlatot. Magyarul: a mi termékünk legyen a legjobb azok számára, akiknek el kívánjuk adni.

#### 4. lépés. A marketingmix kialakítása.

– Kommunikáció: a termék kialakított előnyeit hangsúlyozzák. Kidolgozzák a kommunikációban használatos érveket, érzelmi eszközöket, tipikus kérdéseket. A kérdésekre azért van szükség mert a legtöbb ember nem szereti, ha érvekkel kioktatják, vagy érzelmileg befolyásolják. Azt kedveli, ha maga találja ki dolgokat.

– Az árpolitikát, disztribúciót is a termék előnyei-  
nek vetik alá (például az impulzustermékeknel: intenzív disztribúció – minden boltban kapható).

#### 5. lépés. Ellenőrzés.

– Megfelelő-e a szegmentáció, a piac definíciója?

– Változtak-e a fogyasztók igényei, szükségletei, az egyes motivációs tényezők, a felhasználási módok, a célpiacok?

Az ilyen részletes tervezés már vállalati feladat. A központi kollektív marketingprogram csak orientál és fokozatosan rásegít.

### Piaci lehetőségeink – a döntő pontok

Véleményem szerint a hazai kertészeti termékeknek háromféle általános piaci versenyelőnyük van. Három döntő pont, ahova érdemes összpontosítani az erőforrásokat, ahol érdemes elkezdeni építkezni.

• A fizikai közelség miatt inkább az érett, optimális időpontban szedhető áru előny versenytársainkkal szemben. A fizikai közelség alapja az, hogy a legfontosabb, fokozottan fizetőképes európai piac (az arany háromszög – a Párizs, Ruhr-vidék és London alkotta terület) a német egységgel és az EU bővülésével keletre tolódik. A tőlünk északra és keletre fekvő országok fizetőképes piacának méretei és preferenciái még bizonytalanok, és további piackutatást igényelnek.

• A fizikai közelség miatt alacsonyabb szállítási költség. A megfigyelések szerint a legtöbb hazai friss zöldség nem jut távolabb, mint München. Feltehetően itt fogy el a költségelőnyünk. A munkaerő-költségek biztosította előnyünk vitathat-

tó, mivel azok hosszú távon alacsonyabbak, mint a nyugatiaké, viszont magasabbak, mint az EU-tól távoli keleti versenytársainké, továbbá 2001-től gyakorlatilag vám- és támogatásmentesen kereskedünk EU-beli támogatott kollégáinkkal.

• Egy másik irány, amin érdemes elindulni, az a méltán világhíres magyar konyha kertészeti vetületeinek kiaknázása. A kommunikáció alapvető érvelése az lehet, hogy „az igazi, finom, magyaros étel csak magyar zöldségből, gyümölcsből készülhet, mellé magyar virág jár”. Ezt teszik a francia kertészek is, akik a francia konyha világhírére alapozzák akcióikat. A másik tipikus irány a német élelmiszeripar érvelése, mely a német áru minőségére, a „hagyományos német minőségre” helyezi a hangsúlyt.

Az elnyerhető díjak és a minőségtanúsító megjelölések a magyar termékek esetében különösen fontos szerepet játszanak. Sok nyugat-európai fogyasztó és így kereskedő szemében a magyar termék „keleti”, Magyarország az „Ostblock” része, így itt minden automatikusan gyengébb minőségű. Csak az ottani, például német tanúsítás, bizonyíték jelent ellenérvet.

Ma a kertészeti termékek – Michale Porter elismert stratégiai elvei alapján – piaci szempontból tovább három, egymástól szögesen eltérő termékcsoportha oszthatók.

### Termékcsoporthok

• Véleményem szerint vannak széles körben, szinte mindenütt a legjobb, versenyképes termékek (például Tokaji aszú, esetleg fűszerpaprika). Ezt nevezi a marketing-szakirodalom differenciálási stratégiának. Jellemző rájuk, hogy van legalább egy olyan tulajdonságuk, amiért mindenütt hajlandóak az emberek magas árat fizetni. Azért nevezik differenciálásnak, mert

a cél az, hogy megkülönböztethető legyen a versenytársaktól, a másolatoktól. Az ilyen termékek a hagyományok és a legkorszerűbb termelési és kereskedelmi technológia ötvözését fejezik ki.

Az ezekkel a termékekkel kapcsolatos akciókat érdemes összekötni más hasonló helyzetű termékekkel, szolgáltatásokkal és eseményekkel (például a Tokaji aszú és a diplomáciai rendezvények).

Alapvető célja a termék megkülönböztetése, a presztízs kommunikációja.

Ebben az esetben nem ajánlott a tanúsító védjegyek alkalmazása, mivel magas ár mellett a minőség problémája fel sem merülhet. Ajánlatos vigyázni, hogy alacsony presztízsű termék vagy program



**Az elnyerhető díjak és a minőségtanúsító megjelölések a magyar termékek esetében különösen fontos szerepet játszanak.**

**Sok nyugat-európai szemében a magyar termék »keleti«, így itt minden automatikusan gyengébb minőségű.**



mellett az ilyen termékek ne szerepeljenek, mivel az hitelvesztéshez vezet.

• Vannak elsősorban a hozzánk fizikailag közel eső fizetőképes piacok számára, adott időszakokban előállítható friss termékek (például jópár friss zöld-



Annyi versenyt, amennyi csak lehetséges,  
és annyi állami beavatkozást, amennyi feltétlenül  
szükséges!



ség- és gyümölcsfaj, fás szárú dísnövények, bioter-  
mékek). Ez a szakirodalom szerint a fókusz-stratégia,  
mely szigorúan csak az adott részpiacra koncentrálnak, annak tökéletes ismeretéből indul ki.

A fókusz-stratégia előnyökkel jár.

– Az ár egyszerűbben emelhető, mint a másik két esetben. Ki figyel oda a viszonylag magas árra az egész költségvetésében keveset jelentő, de azért nélkülözhetetlen termék megvásárlása során?

– Luxuscikkek, ajándékok, gyógyhatású termékek és a gyerekholmik vásárlásakor a vevő kevésbé árérzékeny.

– A hagyomány és a modern kor követelményei egyszerűbben ötvözhetőek egy a vállalkozó számára jól ismert kis piacon.

A fókusz-stratégia veszélyei.

– A megcélzott igény lassan megszűnik, és a cég megrendelés nélkül marad.

– Valamelyik nagy tömegtermelő világcég felfigyel a piacra, és beszáll.

Ezekben az esetekben a meghirdetett nagy kollektív marketingrendezvények nem ajánlhatók. A német örökzöldkedvelő például nem fog elmenni egy általános magyar agrárrendezvényre, vagy a kölni ANU-GA-ra.

A fókusz-, vagy piaci rés stratégiájú termékek nagy száma és változatos jellege miatt botorság „kiemelni” termékeket. Érdemesebb meghatározni, hogy mely piacrajutást segítő tevékenységek támogatása a legfontosabb (például: kiállításon való részvétel, belistázási költség, minőségtanúsítvány megszerzése).

• Végül jelentős az alacsony költség-stratégia. Jellemző, hogy ebben az esetben elsősorban a külföldi kereskedelem meggyőzése lehet a cél. Az ilyen termék nem hangsúlyozottan magyar terméként találkozik a végső fogyasztóval. Példa az ipari feldolgozás és a diszkontláncok számára történő export a kertészeti termékek esetében. Ebben az esetben a minőségellenőrzés fejlesztése, a vevők által megkövetelt és egyébként amúgy is elvégzett és a szállítóra ráterhelt, a célországban elismert minőségtanúsítás (például TÜV) kollektív marketingprogram keretében történő

megszerzése a cél. Az a feladat, hogy az áru egyetlen szállítmánya se essen a megrendelő megkövetelte minimális minőségi követelmények alá. A minőségtanúsító jegy különbözteti meg a komoly szállítót. Kiemelhető a kiállításokon megszerezhető díjak szerepe, melyek azt bizonyítják, hogy az adott termék olcsó, de azért még megfelel céljának.

## Az állami szerepvállalásról

Mottó:

„Annyi versenyt, amennyi csak lehetséges, és annyi állami beavatkozást, amennyi feltétlenül szükséges!”

Kollektív marketing-költségvetésünk messze elmarad EU-tagországi versenytársainkétól, így csak szigorúan célzott tevékenységre gondolhatunk. A célzás hagyományos export- és termelésarányos termék-kategóriánkénti felosztása fontos és kevésbé fontos termékekre nem piaci, hanem bürokratikus szemléletet takar.

– A legjelentősebb lobbyk termékei jutnak így előnyhöz, a piacon kelendőkkel szemben. A politikai hatalom áll így előtérben a piaccal szemben.

– A támogatandó és kevésbé támogatandó termék export- vagy termelésarányos felosztása bebetonozza a korábbi viszonyokat. A logika megfordul, és egyes termékek nem azért kapnak támogatást, mert kelendők, hanem azért kelendők, mert támogatást kapnak. A lobbyk rendszerint fogadatlan élharcosai így anyagi érvekkel tudják indokolni személyes pozíciójukat a „szakma” számára.

## A piaci információ áru: tessék úgy kezelni!

A piaci információs rendszer alapvetően nem

– a pénzes nagyvállalatok,

– az adott piacok legfontosabb szereplői,

– a nagy beszállítók, szolgáltatók, szaktanácsadók érdekeit szolgálja, mivel azok enélkül is rendelkeznek kellő információval, sőt ez az egyik versenyelőnyük a „többiekkel” szemben.

Az információt szívesen veszik a kistermelők és az intézmények. Ezek azonban nemcsak alig fizetőképesek, hanem rendszerint csak egy speciális részterület iránt érdeklődnek.

A hatóságok is ösztönzik az információs rendszerek kiépítését. A hatóságokkal szemben azonban mindenki bizalmatlan. Nemcsak az állam élhet vissza az információval azokkal szemben, akik azt számára biztosították, hanem az egyes tisztségviselők is „privatizálhatják” ilyen jellegű ismereteiket.

A nyugati tapasztalatok alapján nálunk is lokális szervezeteken alapuló területi szakértői rendszer kialakítása látszik szükségesnek. Az információt a helyi szakmai szervezet gyűjti, és tagjai érdekei alapján ér-



tékesítheti (éppúgy, mint bármi más portékát). Az így szerzett információ el is cserélhető a célpiacainkon, például külföldi információra. Fontos az adott ágazat termelői számára lényeges technológiai adatok, előrejelzések (például időjárás, növényvédelmi jelentések) megjelenítése is. Jövedelmező vállalkozás lehet ágazati cég- és termékjegyzék elkészítése, és annak eljuttatása a nemzetközi kereskedőkhöz, kamarákhoz és információs központokhoz, illetve elhelyezése az Interneten. Az ilyen információ szakmai hitelességét a helyi szakmai szövetségek biztosíthatják.

## Irodalom

1. Csath Magdolna (1993): *Stratégiai tervezés és vezetés*; Vezetési szakkönyvsorozat 1., „Leadership” Kft., Budapest.
2. A kertészeti ágazat stratégiája (1996). Tanulmány a FM megbízásából. Magyar Kertészeti Tanács, Budapest.
3. Lakner Zoltán–Szabó Tiborc (1996): *A magyar borexport fejlesztésének néhány stratégiai összefüggése*; Új Kertgazdaság, Vol. 2, No. 3, 39–47. old.
4. K. M. Magyar (1985): *Das marketing Puzzle*; Verlag E. Löpfe-Benz AG, CH-94000 Rorschach

5. P. Murrell (1993): A gazdasági reform evolucionalista és radikális megközelítése; *Közgazdasági Szemle*, XL. évfolyam, 3. szám, 197–209. oldal.
6. G. Lilien–Ph. Kotler–K. S. Moorthy (1992): *Marketing Models*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632
7. M. E. Porter (1993): *Versenysztratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest
8. M. E. Porter (1986): *Competition in Global Industries*; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
9. Reading Newt's mind, Gingrich's future (1995–1996); *The Economist*, Vol. 337, No. 7946, December 23rd–January 5th, 60–62 p.
10. A. Ries–J. Trout (1996): *Marketing háború*; Profit könyvek sorozat, Bagolyvár Kiadó, Budapest
11. Székely Géza (1991): *A hatékony zöldség- és gyümölcsforgalmazás érdekeltségi és szervezési kérdései*; Kandidátusi értekezés, Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem, Budapest.
12. Tomcsányi Pál (1988): *Az élelmiszer-gazdasági marketing alapjai*; Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.

Szerzőnk egyetemi docens, KÉE Marketing Tanszéki Csoport

## Hasznos információforrások vállalkozók számára

### Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Részvénytársaság

Kilián Csaba, befektetési igazgató

H-1051 Budapest, Dorottya u. 4.

H-1364 Budapest Pf. 222.

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

### Amerikai Kereskedelmi Kamara, Magyarország

Horváth Gabriella, tagsági menedzser

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

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

### Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ

Györfi Zsolt, PR menedzser

H-1072 Budapest, Rákóczi út 18.

H-1840 Budapest 50, Pf. 1.

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

### Magyar Kereskedelmi és Iparkamara

Keszthelyi Péter, nemzetközi igazgató

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

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

### East Euro Co. Executive Search Group

Söpkéz Sándor, ügyvezető igazgató

H-1088 Budapest, Rákóczi út 1–3.

East West Business Center

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

### Állami Privatizációs és Befektetési Rt.

Sütő Sándor, ügyvezető igazgató

H-1525 Budapest 114, Pf. 45.

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

### World Trade Center Budapest Club

Vasvári József, klubmenedzser

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

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

### Magyar Joint Venture Szövetség

Menyhárt József, szaktanácsadó

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

H-1525 Budapest, Pf. 88.

Telefon: (36-1) 175-9722 (központi),

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

# Borgulya Istvánné: Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában

– Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs, 1996, 237 old. –

Az üzleti tevékenység gyakorlati kérdéseinek különféle aspektusait tárgyaló magyar nyelvű szakirodalom szépen gyarapodik e kilencvenes évtizedben. Különösen örövendetes, hogy nemcsak a fejlettebb piacgazdaságú országokban már sikert aratott alpművek (továbbá – sajnos – nem ritka esetben a kiadónak kasszasikert ígérő, mert címükben az olvasónak a gyors meggazdagodás lehetőségét kínáló „üzleti receptgyűjtemények”) fordításai sorakozhatnak könyvespolcainkon, hanem az egyes szakterületek kitűnő hazai művelői is megörvendeztetik az olvasót kutatási eredményeik vagy gyakorlati üzlettemberi tapasztalataik közzétételével.

A kommunikáció az üzleti munka egyik alapkérdése (mondhatnánk persze azt is, hogy az egész életét), bizonyos értelemben pedig a teljes ajánlati munka, maga az alkufolyamat és az üzlet lebonyolítása sem egyéb, mint kommunikációs események sorozata. A témának meglehetősen régről keltezhetően igen kiterjedt irodalma van, s az újabb és újabb munkák nem minden esetben tudnak hozzátenni az elődök mondanivalójához. „Van azonban egy terület – írja a szerző, Borgulya Istvánné, a JPTE docense –, sok esetben inkább szemlélet, amely a magyar oktatásban minden megindult kezdeményezés ellenére is elmarad a gyakorlat sürgető igényeitől. Nekünk is fel kell ismernünk, mennyire fontos a vezetési és kommunikációs ismereteket nemzetközi perspektívába ágyazni. ... szép számmal akadnak aktív menedzserek, akik maguk is megerősíthetik, hogy azért éltek át nehéz pillanatok, mert nem voltak kellőképpen felkészülve a nemzetközi kihívásokra.” (11. old.)

A kiindulópont elfogadható, és indokoltnak látszik a szerző törekvése, hogy alaposan és részletekbe menően áttekintse az interkulturális üzleti kommunikáció tárgykörét. A könyv műfaját nem igazán könnyű meghatározni. A jelek azt mutatják, hogy elsősorban tankönyvként kellene olvasnunk, s nemcsak a kiadó miatt, hanem a szerző kinyilvánított szándéka miatt is: „Könyvem egyik üzenete: a tudatos felkészülés nélkülözhetetlen ahhoz, hogy valaki eredményesen tudjon külföldiekkel tárgyalni, dolgozni, idegeneket irányítani.” (7. old.) Ugyanakkor tudományos igényrel megírt munkáról van szó, és számos olyan praktikus ismerettel és ötlettel, amelyek nem kevés gyakorló üzlettemberi piacmegismerési, partnerkapcsolat-építési, tárgyalástechnikai arzenálját fogják bővíteni.

A könyv nyolc fejezetből áll. Az első három valójában a címben definiált téma pontos megértéséhez szükséges megelőző ismeretek tankönyvi alaposságú tárgyalása. E kb. 80 oldal nem sok, ha a tankönyvíró szempontjából nézzük, a gyakorlatban dolgozó üzlettemberi-olvasó azonban alighanem a számára itt előírtnál gyorsabb tempóban hagyja majd maga mögött a kommunikáció-elméleti alapismereteket (2. fejezet), valamint az interkulturális kommunikáció értelmezésével kapcsolatos alapismereteket (3. fejezet), bár éppen itt – részletesebben pedig a 4. fejezetben – különösen fontos és jól megírt rész magyarázza el nagyon egyszerűen és érthetően a kultúra és a kultúrák összefüggéseit.

Itt lesz az a bázis, ahova mindig érdemes lesz visszatérni. A könyv ugyanis alapvetően arról szól, hogy amikor üzleti akcióink sikerének

vagy sikertelenségének okait keressük, akkor nem elegendő a kommunikatív jelenségekre, kommunikációs formákra hivatkozni, hiszen egy lépéssel továbbmenve meglátjuk, hogy a kultúrák hasonlósága segített, vagy éppen túlzott, adott esetben a megértés akadályának bizonyuló eltérései gátoltak bennünket az eredmény elérésében.

A 4. fejezetben a szerző részletesen foglalkozik a nemzeti kultúragazdasági kultúra-vállalati kultúra összefüggéseivel, megállapítva, hogy „a vállalat hasonlóképp közösségként működik, mint bármilyen etnikai vagy nemzeti közösség.” (101. old.) A szerző alaposan megismertette bennünket a vállalati kultúrák elemzésének különféle tudományos szempontjaival, a (nemzeti) vállalati kultúrák típusaival és azok érvényesülési mechanizmusaival.

Az 5. fejezetben bőséges irodalmi példák és a STRATOS-csoportnak a kis- és közepes vállalatok stratégiai orientációjával foglalkozó vizsgálati eredményei szolgálják az egyes nemzeti vagy regionális jellegzetességekből következő, az üzleti kultúrában megmutatkozó hasonlóságok és különbségek mibenlétére irányuló gyakorlati kíváncsiság kielégítését.

Az utolsó három fejezet – tulajdonképpen önálló része a könyvnek – a menedzseri munka interkulturális aspektusait tárgyalja. A 6. fejezetben a szerző különbséget tesz aszerint, hogy a menedzser tartósan vagy esetenként szembesül-e interkulturális kihívásokkal. „Tartós interkulturális kommunikációs szituációban tevékenykedik a menedzser, ha – mint cégének kiküldött vezető beosztású alkalmazottja – fiókintézményt vagy nagyobb volumenű

projektet vezet külföldön, és akkor is, ha saját országában egy leányvállalatnál, vagy egyes vállalatnál zömében külföldiekből álló vezetési tagjaként dolgozik.” (172. old.)

„... meg kell birkóznia a kulturális és társadalmi különbségekből eredő valamennyi problémával: a neveltetésbeli különbségek következményeivel, a technika fejlettségének eltéréseivel, a politikai erők és a kormány eltérő szerepével és hatásaival, az érdekvédelem másságával, a menedzsment számos részletében eltérő gyakorlatával.” (174. old.)

Az alkalmi interkulturális kihívások közé tartoznak a – bárhol lefolytatott – külföldiek közötti üzleti tárgyalások, amelyek kultúrafüggő sikertényezőit, illetve buktatóit a szerző részletes vizsgálat tárgyává teszi.

A 7. fejezet – részben az 5. fejezetben foglaltak párdarabjaként – áttekintő leírást nyújt bizonyos jellegzetes üzleti kultúrákban kialakult menedzserei viselkedési-kommunikációs jellegzetességekről. Afféle „hogyan tárgyaljunk ...-kal?” jellegű gyakorlatias útmutatóról van

itt szó. Az utolsó fejezet célja pedig bevallottan is az, hogy – mintegy összegzésül – „a gyakorlatban hasznosítható útmutatást adjon a nemzetközi üzleti színterekre (ki)lépő menedzsereknek.”

A könyv szerzője számos ábrával és helyénvaló példával teszi plasztikussá mondanivalóját, így is segítve az olvasót az olykor talán kissé száraznak ható mondanivaló világos megértésében. A könyvet célszerű tárgymutató és bőséges irodalomjegyzék zárja.

■ FOJTIK JÁNOS

## Törőcsik Mária: Személyiségmarketing

– JPTÉ Továbbképző Központ, Pécs, 1997 –

A marketingoktatásban és -szakmában újdonságnak, illetve ritkaságnak minősülő munkaeszközt, egy elméleti alapozó és munkakazettát ajánlok figyelmükbe. Dr. Törőcsik Mária a JPTÉ KTK Marketing Tan-székének docense által készített két részes videokazetta a személyiségmarketing alapjait tárgyalja, és a sikeres önmenedzselés támogatását célzó eszközök tárházát mutatja be.

Az első, a probléma elméleti megalapozásának szentelt kazetta a marketingtevékenység jelenleg erősen speciálisnak számító alkalmazási területét, a személyi piacképességének kritériumait járja körbe, előadás formájában.

Elsőként a személyiséget mint speciális terméket, a piacképesség javítását szolgáló eszközöket, a döntés-előkészítő lépéseket, illetve módszereket ismerhetjük meg. A főbb stratégiai döntési területek a személyiségmarketing esetében is beazonosíthatók, úgy mint az iparág, célpiacok, földrajzi elhelyezkedés, stratégiai szövetségek stb.

A személyiség piacképességének fejlesztése ugyanúgy igényli a marketingmix hosszú és rövid távú eszközeinek használatát és folyamatos

fejlesztését, mint bármely terméké. Az előadó részletesen bemutatja a 4 P alkalmazási lehetőségeit, külön hangsúlyozza a minőség sajátos és jelen esetben különösen szubjektív értelmezését, a logisztika és a piacképfolyásoló eszközök specialitását.

A második kazetta módszer- és munkakazetta, melyben útmutatót kapunk az előzőekben elhangzott kérdéskörök kérdéseinek pontos megfogalmazásához, azok megválaszolásához. Az elemzési módszerek (SWOT-analízis, pókháló-elemzés stb.) pontos leírásával, a lehetőségek és korlátok feltárásával mint egy kézikönyv segíti a nézőt saját adottságainak és lehetőségeinek felismerésében. Egyszerűen segít tükrözni nézni, valamint felhívja a figyelmet, hogy nemcsak egy tükrözés létezik, mellyel érdemes szembeállni, és a látottakat összegezni, összevetni saját elképzeléseinkkel.

Amennyiben türelemmel dolgozunk, megfogalmazhatjuk a választ a legelső és egyben legfontosabb kérdésre: miért éppen engem válasszanak az adott célpiacon. Természetesen nem egy-két órás munkáról van szó. Többször érdemes megnézni a kazettákat, és bizonyos

időközönként ellenőrizni saját céljainkat, figyelemmel kísérni saját magunk és környezetünk változásait.

A személyiségmarketing elsődleges alkalmazási területe természetesen a munkaerőpiac, azonban a felsorakoztatott kérdéskörök a magánszféra, a magánélet szituációiban is felmerülnek, és megválaszolásra várnak.

A leghatékonyabb segítséget a döntési (álláskereső, munkahelyváltás, új pozíció betöltése) helyzetben állóknak nyújtják az itt elhangzottak. De bárki, akit az önismeret témaköre foglalkoztat, élvezettel nézheti a kazettákat, hiszen az eddigi ismereteit rendszerezheti és összegezheti a kitűnő vonalvezetésnek köszönhetően.

Ajánlásomat nem az ilyenkor szokásos mondattal fejezem be, miszerint most dőljön hátra kényelmesen karosszékekben, mert pihenés következik. Ehelyett jó, eredményes és kitartó munkát kívánok mindenkinek, aki szereti, ha tükröt tartanak elé, és azoknak is, akik nem, hiszen itt az alkalom, hogy „négy szemközt”, mégis önállóan dolgozzák ki önmaguk menedzselésének lépéseit.

■ BÁNYAI EDIT

# A kockázati tőke marketing-érzékenységéről

*Sokéves huzavona és ismételt nekigyürközések után várhatóan az idén valóban megszületik a kockázati tőketársaságok magyarországi üzleti tevékenységének jogi kereteit szabályozó törvény.*

*Ha a vállalkozások nézőpontjából, azok érdekei szerint vizsgáljuk a születőben lévő törvényt, úgy az első és legfontosabb kérdés, hogy az milyen célt szolgál, tehát egyáltalán szükség van-e rá.*

*A kockázati tőke<sup>1</sup> nem csodaszer, és nem is szolgálhat gyógyírként a vállalkozásokat nyomasztó problémák nagy részére. Képes viszont arra, hogy szerepet vállaljon a dinamikus fejlődésre képes vállalkozások számottevő részének tőkével való ellátásában. Ezeknél jelentősen hozzájárulhat a növekedési, jövedelemtermelő- és megújulási képességük javításához és erősítéséhez.*

*A kockázati tőke-cégek hiánypótló szerepet töltenek be a tőkepiacon, mivel a vállalkozások terén olyan befektetéseket vállalnak, amelyek többségére jellemző, hogy*

- az egyéb befektetésekhöz képest számottevően nagyobb kockázattal járnak,
- hosszú idejű tőkelekötést igényelnek,
- bizonyos kivételektől eltekintve, az egyéb befektetésekhöz képest a megtérülésük lassú és bizonytalan,
- a bevétel előre megbízhatóan nem tervezhető.

<sup>1</sup>A kockázati tőke elnevezés nem szerencsés. Sajnos nehéz lenne jobban felcserélni, mivel már elterjedt, mindazonáltal sokkal inkább kifejeznék a gazdaság e sajátos szereplőjének meghatározó jellemzőit, ha résztvevő tőkeként említenénk. Résztvevő e kifejezés minden értelmében: kiveszi a részét mind a vállalkozás terheiből, mind pedig annak hozamából, általában valamilyen mértékben részt vesz annak stratégiai irányításában, s a befektetésével (tulajdon)részt vesz – vagyis annak ellenértékéért tulajdonrészét kap – a vállalkozást keretbe foglaló vállalatból.

## Más, mint a hitel

A kockázati tőke meghatározó sajátossága, hogy a tőle kapott pénzt nem kell úgy visszafizetni, mint egy hitelt, és kamatot sem kell fizetni érte. Ha a vállalkozás nem hozza meg a várt gazdasági eredményt, akkor azt ebből eredően nem terheli visszafizetési kötelezettség. A kockázati tőkétől kapott befektetés még akkor sem növeli a vállalkozás terheit, amikor a tőkés kivonja abból a tőkét. A tőke kivonás nem azért történik meg, hogy a kockázati tőkés a vállalkozással visszafizetted az abba befektetett pénzét, hanem oly módon, hogy egy másik befektetőnek eladja azt a tulajdonhányadot, amelyet a bevitt tőkéje ellenértéként a vállalkozásban kapott. A vállalkozás ebből csupán annyit érez meg, hogy változott az egyik tulajdonosának a személye.

Az így finanszírozott vállalkozás gyorsabban érheti el, hogy tőkeereje révén vonzó üzleti partnerré váljék és ezt kamatoztathassa a gazdasági – és azon belül a termelési – kapcsolataiban. A kockázati tőkétől az olyan vállalkozás is kaphat finanszírozást, amely nem tud hitelhez jutni, mert nem rendelkezik a hitelképességgel elegendő vagyoni fedezettel, sem pedig megfelelő kezeléssel.

A vállalkozásoknak – de legalábbis azok jelentős növekedésre képes részének – tehát kétségkívül érdekük, hogy a kockázati tőke aktív legyen, és szükség szerint támaszkodhassanak annak bevonására. Az Európai Unió napjainkban is különböző célprogramokkal igyekszik előmozdítani a kockázati tőke aktív részvételét a vállalkozások – elsősorban az ő osztályozásuk szerinti kis- és közepes vállalkozások – finanszírozásában. Hasonló törekvés hajtja most a magyar törvény megalkotását is.



A kockázati tőke meghatározó sajátossága, hogy a tőle kapott pénzt nem kell úgy visszafizetni, mint egy hitelt, és kamatot sem kell fizetni érte.



Az Európai Unió különböző célprogramokkal igyekszik előmozdítani a kockázati tőke aktív részvételét a vállalkozások finanszírozásában. Hasonló törekvés hajtja most a magyar törvény megalkotását is.



Mindazokban az országokban, ahol sajátos szabályozást hoztak létre a kockázati tőke befektető-finanszírozó tevékenységének előmozdítására, ennek végső haszonélvezői nem a tőkét adó társaságok, hanem azok az induló vagy új növekedési pályára álló vállalkozások, amelyek finanszírozást kaphatnak. A kockázati tőke vállalkozást finanszírozó szerepére vonatkozó elvárásokban azonban sohasem szabad szem elől téveszteni két meghatározó jelentőségű és megváltoztathatatlan tény:

- A kockázati tőkés számára a vállalkozások finanszírozásának csak akkor van létjogosultsága, ha a befektetések összes hozama neki – az ő saját üzleti könyvei szerint mérve – elegendően nagy nyereséget hoz. Meghatározó jelentőségű ebben, hogy az így finanszírozott vállalkozások jelentős része kudarcot vall és a kockázati tőkés számára veszteséggel zárul, éppen ezért a sikeres ügyleteiből kell elérnie azt a hozamot, amely nem is csupán csak az adott ügyletbe történt befektetésre vetítve tartalmaz elfogadható nagyságú tőkearányos nyereséget, hanem fedezetet biztosít a veszteségekre is, beleértve e veszteségekbe a kudarcok nyomán elmaradt hasznokat is.

- A kockázati tőkés tehát kizárólag olyan vállalkozásba hajlandó tőkével beszállni, amely elegendően jó esélyeket mutat arra, hogy képes viszonylag nem hosszú idő alatt igen jelentős gazdasági növekedést elérni, s ezáltal megtöbbszörözni a saját értékét is.

Mindezekből következik, hogy a kockázati tőkés számára a legfontosabb döntési szempont annak vizsgálata, milyen kilátásai vannak a kérdéses vállalkozásnak arra, hogy igen jelentős piaci sikert ér el, nagymértékben megnöveli árucikkei értékesítésével a piaci részesedését. Ez viszont már szükségképpen azt is jelenti, hogy a kockázati finanszírozást kereső vállalkozónak csak akkor van esélye arra, hogy a kockázati tőkést ráveszi a vállalkozásába történő befektetésre, ha képes elegendő meggyőzőerővel valószínűsíteni, hogy abban megvannak a jelentős piaci növekedés eléréséhez szükséges adottságok. Éppen ezért a kockázati tőke számára csakis olyan vállalkozások jönnek számításba, amelyek felépítésében és irányításában középponti szerepet játszik a marketingszemlélet.

### A megfelelő tőkéstárs

A kockázati tőke piaca ma nálunk meglehetősen szűk, rajta a kínálatot alig néhány cég alkotja. Így itt és most a vállalkozóknak kevés lehetőségük van arra, hogy válogassanak közülük. Azoknak az országoknak a gyakorlata azonban, ahol a kockázati tőke iparág jelentősen kifejlődött, egyértelműen megmutatja, mennyire sorsdöntő lehet a finanszírozást kereső vállalkozások számára, hogy tudják, hogyan, milyen megfontolások segítségével lehet kiválasztaniuk azt a kockázati tőkést, amely számukra várhatóan a leginkább megfelel, és amelynek ők is megfelelhet-

nek. Erre a tudásra a kockázati tőke iparág hazai megerősödésével az itteni vállalkozóknak is mindinkább szükségük lesz.

Ahhoz, hogy a kockázati finanszírozást kereső vállalkozónak optimális esélye legyen arra, hogy a finanszírozást ténylegesen megkapja, célszerű minél alaposabban megismerkednie a szóba jöhető kockázati tőke



A kockázati tőke számára csakis olyan vállalkozások jönnek számításba, amelyek felépítésében és irányításában középponti szerepet játszik a marketingszemlélet.



cégekkel. Fel kell térképeznie, hogy közülük melyek azok, amelyek azon a tevékenységi területen adnak finanszírozást, amelyen ő a vállalkozását működteti, illetve működtetni akarja, ezek közül melyik milyen üzletpolitikát követ, és milyen elvárásokat támaszt a finanszírozást kereső vállalkozóval és annak vállalkozásával szemben. Mindennek alapján ki kell választania közülük azokat, amelyek üzletpolitikája, elvárásai és a befektetési döntéseknél alkalmazott egyéb kritériumai a legjobban találkoznak az ő céljaival és adottságaival, és mindenekelőtt ezeket célszerű megkeresnie.

Az iparág fejlődésével maguk a kockázati tőkés is kisebb-nagyobb mértékben szakosodnak, vagyis a befektető-finanszírozó tevékenységüket a vállalkozások bizonyos csoportjaira összpontosítják.

A tőkéstársra előlépő kockázati tőkés jó megválasztása emellett azért is igen nagy jelentőségű, mert a feleknek a befektetéssel létrejövő üzleti kapcsolatban hosszabb időre, rendszerint évekre szóló gazdasági együttélésre kell berendezkedniük, és ez csak akkor lesz ténylegesen is működőképes, ha valóban jól tudnak együttműködni. Teljesen nyilvánvaló ugyanis, hogy ez a gazdasági együttélés, a vállalkozás építése és irányítása csak akkor lehet valóban hatékony és hasznos, ha a vállalkozáshoz kötődő és annak további menetét meghatározó, de legalábbis azt nagymértékben befolyásoló céljaik, elvárásaik, üzleti filozófiáik és üzletpolitikáik egybeesnek, és lehetőleg az üzleti stílusuk azonos. Ha ez nem teljesül, akkor igen nagy az eshetősége annak, hogy a közöttük lévő különbségek és az azokból kialakuló ellentétek szétfejtik az együttműködésüket, ami ebben az esetben az egyik legbiztosabb út az üzleti kudarchoz.

Amikor a vállalkozó azt vizsgálja, hogy melyik kockázati tőkésnél célszerű befektetést keresnie, a legfontosabb tényezők általában a következők lesznek:

- A kockázati tőkés szakosodnak olyan módon, hogy elsősorban csak bizonyos fejlődési szakaszban lévő vállalkozásokat finanszíroznak.

Ennek alapvető motivációja az, hogy az egyes fejlődési szakaszokban más és más a vállalkozással járó kockázat mértéke, a kudarc eshetősége, és jelentős eltérések vannak a finanszírozási szükséglet nagyságrendjében<sup>2</sup>. Fontos kiválasztási szempont tehát, hogy a szóban forgó kockázati tőkés szakosodott-e fejlődési szakaszra vagy szakaszokra, és ha igen, megegyezik-e ez a vállalkozás adottságaival.

• Gyakran szakosodnak a kockázati tőkések iparágakra is. Ha a vállalkozó olyan tőkést talál, amelyik arra az iparágra szakosodott, amelyen ő a vállalkozását



A befektetési döntés és a vállalkozás további

felépítésében/irányításában való részvétel a kisebb vállalkozások esetében is csaknem annyi energiát köt le, mint a nagyobbaknál.



működtetni akarja, ez számára azzal a könnyebbséggel jár, hogy a tőkés a területre vonatkozó szaktudás és helyismeret birtokában könnyebben megérti az üzleti terv és általában az egész vállalkozás elemeit, részleteit. Az ebből következő egyik nagy előny, hogy így a vállalkozó és a kockázati tőkés között könnyebb és főként gyorsabb a kommunikáció és vele az egyeztetés is. További fontos előny, hogy a tőkés megalapozottabban tudja értékelni a vállalkozás üzleti tervét, jobban felismeri mind annak erősségeit, mind pedig gyengéit. A vállalkozó realitásabban tudja felmérni annak esélyeit, hogy vállalkozása meghozza a várt sikert – ez egyben azt is jelenti, hogy még idejekorán fel tudja ismerni, ha üzleti tervei irreálisak, és így sokkal kisebb veszteséggel tud visszavonulni a kudarcra ítélt vállalkozástól, mint ha tényleges bukások árán fedezné fel a hibákat.

• Fontos tényező, hogy milyen nagyságrendben nyújt a kockázati tőkés finanszírozást egy-egy vállalkozáshoz, és ez mennyiben áll összhangban annak a tőkének a nagyságával, amelyet a vállalkozó tőle kapni kíván.

<sup>2</sup> Könnyen belátható, hogy minél korábbi szakaszban van a vállalkozás, annál nagyobb annak eshetősége, hogy kudarcot vall, azaz annál nagyobb a benne rejlő kockázat mértéke. Ez a mérték természetesen nem azonos a kockázat nagyságával, vagyis azzal, hogy mennyit lehet összegszerűen veszíteni a vállalkozás bukásával, legalábbis akkor nem, ha veszteségként a vállalkozásba ténylegesen befektetett tőke elvesztését tekintjük, és nem számítjuk hozzá annak a haszonnak az elmaradását, amelyet a vállalkozás siker esetén hozhatott volna. Ennek az elmaradt haszonnak a veszteségbe való beszámítása semmiképpen sem lenne reális, márcsak azért sem, mert senki sem tudná megbízhatóan kalkulálni annak reális nagyságát. A vállalkozás előrehaladtával a lehetséges veszteség nagysága természetesen növekszik, hiszen a vállalkozásba annak felépítése során és érdekében mind több pénzt kell befektetni, a kockázat mértéke, vagyis a bukás valószínűsége viszont csökken.

Szintúgy nem igényel különösebb érvelést annak belátása, hogy a vállalkozás kifejlődése során az egymást követő fejlődési szakaszokban növekszik a vállalkozás finanszírozás-szükséglete.

A kockázati tőke finanszírozási stratégiájának fontos része, hogy viszonylag széles körben teríti a „tétjeit”, viszonylag sok vállalkozásba száll be pénzzel, és egy-egy vállalkozásba csak annyit fektet be, hogy annak kudarcra – egyrészt az abba befektetett tőke részbeni vagy teljes elvesztése, másrészt az attól várt hozam elmaradása – ne jelenthessen neki megrendítő csapást. Így nemcsak ésszerű, de valójában elkerülhetetlen is, hogy korlátok között tartsa az egy-egy vállalkozásba befektetett, abban kockára tett pénz nagyságát.

A kockázati tőkések között igen sok olyan van, aki még ezeken a korlátokon belül is csak bizonyos határok között ad egy-egy vállalkozáshoz pénzt. Ez nyilvánvalóan a szóban forgó tőkés üzleti stratégiájának kérdése. A felső korlát megszabásával voltaképpen azt határozza meg, hogy mekkora kockázatot hajlandó vállalni egy-egy vállalkozás kapcsán. Az alsó korlát viszont lényegében azt jelenti, hogy nem kívánja elaprózni a tevékenységét, és az általa meghatározott nagyságrend alatti vállalkozásokkal nem foglalkozik. Ez utóbbi korlát kialakításában rendszerint szerepet játszik annak mérlegelése is, hogy a befektetési döntés és a vállalkozás további felépítésében/irányításában való részvétel a kisebb vállalkozások esetében is csaknem annyi – vagy éppen annyi – energiáját köti le, mint a nagyobbaknál, viszont a hozzájuk kötődő hozamkilitások rendszerint kisebbek. Mindez természetesen szorosan összekapcsolódhat azzal, hogy az adott tőkés a vállalkozások mely fejlődési szakaszainak finanszírozására szakosodott.

• Támaszt-e a tőkés követelményeket arra vonatkozóan, hogy a vállalkozó milyen arányban finanszírozza a vállalkozását a saját erőforrásaiból. Ez a követelmény nyilvánvalóan egyenértékű azzal, hogy mekkora kockázatot viseljen maga a vállalkozó is az adott vállalkozással. Mindennek természetesen nem az a célja és értelme, mintha a kockázati tőkésnek vigaszt jelentene, hogy a vállalkozás kudarc esetén, ha az ő pénze odavész, a vállalkozó is vele bukik. Azzal, hogy megköveteli: a vállalkozó a saját tőkéjét is fektesse be a vállalkozásba, voltaképpen azt kívánja biztosítani, hogy ez utóbbi minél erősebben érdekelt legyen a vállalkozás sikerében, meghozzá ne is csak annak révén, hogy milyen haszonhoz jut általa, hanem azzal is, hogy milyen veszteség éri a kudarc esetén.

• Szakosodott-e a kockázati tőkés olyan értelemben, hogy csak meghatározott piacokra irányuló vállalkozásokhoz ad finanszírozást.

• Szakosodott-e arra, hogy csak meghatározott földrajzi területen működő vállalkozáshoz ad finanszírozást. (Ezt a szempontot voltaképpen inkább csak a teljesség kedvéért említjük. Tény, hogy külföldön is egyre inkább vesztít a jelentőségéből, aminek oka egyrészt az integrációs törekvésekben található, másrészt abban, hogy a vállalkozások mindinkább nemzetközivé válnak. Ami bennünket illet, azoknál a kockázati tőkéseknél, akik Magyarországon működnek, nyilvánvalóan fel sem merülhet a kérdés, hogy földrajzi szakosodás alapján utasítanak el Magyarországon

működő vállalkozás finanszírozását. Más kérdés, ha a vállalkozó külföldön működő kockázati tőkéhez kíván fordulni finanszírozásért – itt már akár elsőrendű döntési szempont is lehet, vajon ad-e finanszírozást Magyarországon működő cégnek.)

### Magasabb fejlettség, kiemelt ügyletek

A kockázati tőke mint iparág fejlődésének magasabb fokán a tőkések szakosodása még erősebbé válhat. Jellemző példa erre az USA. Ekkor már lesznek olyan kockázati tőketársaságok, amelyek a befektető-finanszírozó tevékenységüket csak bizonyos ügylettípusokra koncentrálják. Ilyen ügylettípusok lehetnek:

#### • Kezdőpénz biztosítása

A kezdőpénz a tervezett vállalkozás legkorábbi, rendszerint még előkészítő szakaszában nyújtott finanszírozás. Az egyes vállalkozásokhoz ily módon adott pénz összege – vagyis ennek az ügylettípusnak a fajlagos tőkeszükséglete – még viszonylag kicsiny. Megkülönböztető sajátosságaként külön kiemelés érdemel, hogy a finanszírozási döntést rendszerint nem előzi és nem is alapozza meg különösebb vizsgálódás és gazdasági, illetve üzleti elemzés – ebben tehát eltér a kockázati tőke minden más ügylettől. Az egy-egy témához e kezdeti szakaszban szükséges induló befektetés viszonylagos kicsinysége lehetővé teszi, hogy a kockázati tőke itt különösebb mérlegelés és óvatosság nélkül sok témára terítse „tétjét”, számítva arra, hogy ezek között felismeri és magához is köti az üzleti sikerrel kecsegtetőket.

#### • Indulótőke biztosítása

A kezdőpénzzel ellentétben az „indulótőke” már az ipari szintű gazdálkodótevékenység tényleges felépítéséhez tartozó, rendszerint jelentősebb eszköz- és ráfordítási igényű fejlesztési feladatok finanszírozására szolgál. Az ebbe a körbe tartozó legfontosabb fejlesztési feladatcsoportok:

- a gyártmányfejlesztés,
- a gyártásfejlesztés, üzemszervezés,
- a piacmegdolgozás,
- az ezeket egységbe fogó, megalapozó és segítő marketingtevékenységek.

#### • A vállalkozás korai szakaszának finanszírozása

A kockázati finanszírozásnak ezt a fajtáját olyan vállalkozásokhoz nyújtják, amelyek már befejezték a termékfejlesztést, s további pénzeszközökre van szükségük az ipari méretekben történő gyártás és értékesítés beindításához.

#### • Terjeszkedés finanszírozása

Már működő vállalkozásoknak nyújtott finanszírozás, amelynek rendeltetése, hogy

- felhasználásával bővítsék a termelőkapacitásokat,
- erősítsék és/vagy szélesítsék a vállalat piaci pozícióit,
- további gyártmány- és/vagy gyártásfejlesztést valósítsanak meg,
- további működő tőkéhez juttassák a vállalkozást.

#### • Áthidaló finanszírozás

A kockázati finanszírozásnak ez a fajtája a ténylegesen működő nyilvános tőkepiac meglétéhez kötődik. Olyan vállalatoknak nyújtják, amelyek ezen a piacon még nem jelentek meg, és amelyeket tulajdonosaik a nyilvános tőkepiacon jegyzett céggé kívánják átalakítani. Az így biztosított pénzeszközök közvetlen rendeltetése az átalakulási szakaszban fellépő finanszírozási szükségletek fedezése.

#### • Menedzseri kivásárlás (MBO)

Az ebbe a kategóriába tartozó ügyletek közvetlen célja egy már meglévő vállalat irányítási jogának megszerzése. A szóban forgó ügyletek keretében ez úgy valósul meg, hogy a vállalat vezetői a kockázati tőke közreműködésével elegendően nagy tulajdonrészt vásárolnak a cégben ahhoz, hogy annak birtokában át tudják venni az irányítást. A nyugati gyakorlatban ez többnyire úgy történik, hogy a vállalatot addig is működtető menedzsment, vagy annak meghatározó része mögé áll oda a kockázati tőke oly módon, hogy az előbbieket maguk megvásárolnak bizonyos tulajdonhányadot, a kockázati finanszírozó pedig egy további, akkora tulajdonrészt, amely a menedzsment tulajdonával együtt elegendően nagy ahhoz, hogy meghatározó pozíciót biztosítson a vállalat irányításában.

#### • A menedzsmentbe való „bevásárlás” (management buy-in)

Ennél az ügylettípusnál a kockázati tőke részben vagy egészben kívülről hoz menedzsmentet a vállalathoz, és ott irányító pozícióba segíti őket. Ez úgy valósul meg, hogy kérdéses vállalathoz nem tartozó menedzser, vagy menedzserek egy csoportja, a kockázati tőke segítségével elegendően nagy tulajdonrészt vásárol ahhoz, hogy megfelelő súlyú vezető pozíciókat szerezhessen a cég irányításában. A konstrukció többnyire itt is az, hogy a kockázati tőke együtt vásárol – és a dolog természetéből következően a továbbiakban nyilvánvalóan együtt is szavaz – a kívülről bejövő menedzsmenttel, és egyesített szavazóerejük biztosítja a menedzsment számára az irányító pozíciót.



Annak, aki kockázati finanszírozást keres, olyan üzleti tervvel kell rendelkeznie, amelyből a kockázati tőke fel tudja mérni mind a vállalkozás várható nyereségtermelő képességét, mind pedig a vállalkozó komolyságát és szakmai felkészültségét.



• *Megfordítás (turnaround) finanszírozása*

A kockázati finanszírozásnak ez az ügylete különösen nagy figyelmet érdemel, mivel tartalmából következően rendkívül nagy jelentőségre tehet szert az elkövetkező időkben az olyan nemzetgazdaságokban, mint amilyen a magyar is.



A kockázati tőke finanszírozási stratégiájának fontos része, hogy viszonylag széles körben teríti a »tétjeit«, viszonylag sok vállalkozásba száll be pénzzel.



Az ebbe a típusba tartozó ügyletekben a „tőkeinjekciót” üzleti nehézségekkel küzdő vállalatoknak nyújtják, azzal a céllal, hogy felhasználásával helyreállítsák a vállalkozás jövedelmezőségét, a vállalat prosperitását. Ezt tükrözi nagyon találóan a kategória elnevezése is: megfordítani a hanyatló gazdálkodási trendet, visszafordítani a lejtőn lefelé sodródó vállalatot.

• Menedzseri kivásárlás, illetve a menedzsmentbe bevásárlás hiteltámogatással. Ez rendszerint igen jelentős nagyságú tőke befektetését igényli. Eppen ezért, a kockázati finanszírozás gyakorlatában elterjedten alkalmazzák azt a megoldást is, hogy az ügylet létrehozásához szükséges tőke egy részét, sőt esetleg annak egészét is, nem maga a kockázati finanszírozó adja, hanem azt kereskedelmi hitel formájában szerzik meg. A kockázati tőke szerepe és feladata ilyenkor, hogy segítse a menedzsmentet a hitelfelvételben, a hitelező pénzintézet követelményeinek való megfelelésben, elsősorban azzal, hogy a saját befektetése révén minősítse a szóban forgó vállalkozást. Ez nyilvánvalóvá teszi: a kockázati tőkés megvizsgálta azt, és úgy ítélte, hogy elegendően jók a kilátásai, a jövedelemtermelő képessége. Ennek a minősítésnek alapvető és elengedhetetlen eleme, hogy a kockázati tőke a befektetésével tanúsítja a véleményét. További lényegi eleme a tőkés üzleti jó híre, jelesül az, hogy az elismerten járatos legyen a vállalkozások kockázatainak felmérésében és értékelésében.

#### Az üzleti terv

Annak, aki kockázati finanszírozást keres, nagyon jól kell tudnia, hogy mit is akar: milyen célokat akar elérni, és hogyan akarja elérni ezeket a célokat. Ez érdemben azt a feltétlenül teljesítendő – szükséges, de a kockázati tőkés megnyeréséhez önmagában még nem elégséges – követelményt jelenti, hogy megbízható, jó

tervei legyenek arra, hogyan hoz nyereséget, hogyan fog pénzt keresni mind maga, mind a tőkéstárs számára. Azonban még az sem elegendő, hogy minderre csupán nagyvonalú elképzelése legyen, hanem olyan üzleti tervvel kell rendelkeznie, amelyből a kockázati tőke fel tudja mérni, de legalább is fel tudja becsülni mind a vállalkozás várható nyereségtermelő képességét, mind pedig a vállalkozó komolyságát és szakmai felkészültségét. Az üzleti terv kidolgozása során a vállalkozónak tisztázni kell tervezett tevékenységének finanszírozási szükségleteit is, és legalábbis fel kell vázolnia a célszerű finanszírozás módját és forrásait.

A kockázati tőkésnél a belépőt az üzleti terv jelenti. Az esetek nagy többségében a tőkés eleve csak úgy bocsátkozik tárgyalásba, ha már korábban kézhez kapta és kiértékelte a vállalkozás üzleti tervét, és az kellően pozitív benyomást tett rá.

Az üzleti terv legfontosabb elemei:

• A finanszírozást igénylő vállalkozás tevékenységének és működésének bemutatása.

• Azoknak az árucikkeknek az ismertetése, amelyek előállítására és/vagy forgalmazására a vállalkozás nyereségtermelő tevékenységének alapja lesz. Az egyes árucikkekkel kapcsolatban ki kell emelni, hogy miben különböznek azok a piacon már jelen lévő konkurens árucikkektől, mi adja azok piacképességét, mi teszi azokat kelendővé, azaz miből táplálkozik azok előállításának, illetve forgalmazásának nyereségessége.

• Annak az iparágak bemutatása, amelyhez a vállalkozás tervezett tevékenysége tartozik, és annak ismertetése, hogy a vállalkozás hogyan, milyen versenyhelyzetben fog működni.

Ennek a bemutatásnak többféle szerepe is van:

A kockázati tőkés nem feltétlenül ismeri minden részletében a szóban forgó iparágat, és így innen merít kiinduló információkat az értékeléshez. Más kérdés, hogy nem fog megelégedni azzal, hogy hiányzó ismereteit a finanszírozást kereső által szolgáltatott információk fenntartás nélküli elfogadásával pótolja – ha ezt tenné, nem sokáig maradna működőképes.

A kockázati tőkés ezt a tájékoztatást arra is felhasználja, hogy annak alapján ítélje meg, mennyire ismeri a vállalkozó azt a területet, amelyen a vállalkozását működtetni kívánja, és mennyire képes arról reális képet alkotni.

Az így szolgáltatott információk természetesen igen fontos adalékot jelentenek annak megítéléséhez, hogy várhatóan milyen lesz a vállalkozás növekedési potenciálja és nyereségessége, azaz érdemesnek ígérkezik-e abba befektetni.

Az információk és elemzések értékelése támpontul szolgál annak megítéléséhez is, hogy mennyire igyekezett a vállalkozó elmélyült elemzéssel megalapozni a vállalkozását.

• A vállalkozás piacainak bemutatása. Itt egyaránt érdemben be kell mutatni azokat a piacokat, ahonnan a vállalkozás működtetéséhez szükséges termelési tényezőket beszerzik, valamint azokat, ahol a vállalkozás által előállított és/vagy forgalmazott árucikkeket



helyezik majd el. A tevékenységi területet jelentő iparág bemutatásához hasonlóan itt is szükséges annak alapos ismertetése, hogy a vállalkozás hogyan, milyen versenyhelyzetben helyezkedik majd el ezeken a piacokon, az ott működő szereplők között. Itt is fel kell vázolni a piac helyzetét, a helyzetének alakulásában meghatározó jelentőségű főbb tendenciákat és azok legfontosabb mozgatóerőit, és bemutatni egyrészt a piac meghatározó jelentőségű szereplőit, másrészt azokat, akik a vállalkozás közvetlen konkurensei lesznek. Amennyiben a vállalkozás addig nem létező új piacot nyit meg, úgy annak alátámasztása, hogy valójában mi valószínűsíti azt, hogy ez a piac ténylegesen is létrejön, fizetőképes keresletet jelent, és mi valószínűsíti, hogy azon a vállalkozó sikeres lesz.

Az előzőekben vázoltakhoz hasonlóan ezek a tájékoztatások is egyaránt szolgálják a kockázati tőkés tájékozódását, valamint a vállalkozó és vállalkozása felmérését.

• A vállalkozás pénzügyi tervei, beleértve a jövőre vonatkozó pénzforgalmi terveket (cash flow projection). Ez ismét csak egyaránt szolgál információforrásként a kockázati tőkés számára, valamint támpontként ahhoz, hogy megítélhesse a vállalkozó tájékozottságát, szakmai felkészültségét és terveinek komolyságát, megalapozottságát.

Említést érdemel, hogy a kockázati tőkének a fejlett ipari országokban követett gyakorlata szerint három-öt évre előre kérnek pénzügyi és pénzforgalmi terveket. Ezt a követelményt a mi sok vonatkozásban is igencsak átmeneti állapotban lévő gazdaságunkban aligha lehet úgy teljesíteni, hogy az előállított tervek a hozzáértő szemében valóban megbízhatónak mutatkozzanak.

• A vállalkozás kulcsfontosságú vezetőinek bemutatása. Itt jelezni kell természetesen azt is, hogy a tervezett vezetők közül ki áll ténylegesen is a vállalkozás rendelkezésére, és hol van még betöltendő pozíció. A meglévő vezetőket illetően be kell mutatni azok elméleti és gyakorlati felkészültségét, tapasztalatát, szakmai előéletét és referenciáit<sup>3</sup>, a még betöltetlen pozícióknál pedig az elvárásokat, amelyeknek az oda felvehető szakembernek meg kell felelnie.

Az itt vázoltakból is kitűnik, mennyire fontos, hogy az üzleti terv valóban alkalmas legyen arra, hogy bizalmat keltsen a vállalkozás iránt. Vitán felül áll emellett, hogy az üzleti terv alapvető rendelkezése még ennél is nagyobb jelentőséggel bír: elkészítésével a vállalkozó elsősorban saját maga számára dolgozza ki a tervezett vállalkozás felépítésének és működtetésének a stratégiáját, és ennek során szükségképpen is megszerezi – és újólag megvizsgálja – az ezzel kapcsolatos elképzeléseit. A jó üzleti terv elkészítése na-

gyon komoly feladat, amely megfelelő rákészülést igényel. Esetenként kívánatos lehet még az is, hogy a gazdasági tervezésben kevésbé járatos vállalkozó az üzleti tervének elkészítéséhez szakmai segítséget is igénybe vegyen. Gazdasági értelemben szó szerint végzetes következményekkel fenyegető hiba azonban, ha a vállalkozó úgy próbál üzleti tervet felmutatni, hogy azt egyszerűen mással elkészíteti, és maga



A kockázati tőkének a fejlett ipari országokban követett gyakorlata szerint 3–5 évre előre kérnek pénzügyi és pénzforgalmi terveket. Ezt a követelményt a mi gazdaságunkban aligha lehet úgy teljesíteni, hogy az előállított tervek a hozzáértő szemében valóban megbízhatónak mutatkozzanak.



még utólag sem érti meg – méghozzá a legapróbb részletekig –, és így nem is ellenőrzi az abban foglaltakat. Ha a vállalkozó nem képes arra, hogy az üzleti tervében foglaltakat a sajátjaként kezelje, akkor arra sem lehet képes, hogy az üzleti tervét másnak úgy mutassa be, hogy ezzel bizalmat ébresszen a vállalkozása iránt. Márpedig láttuk, hogy a kockázati tőke esetében ez annyit jelent, hogy ha nincs bizalom, nincs esély arra sem, hogy a vállalkozáshoz finanszírozást adjon.

#### Az innovációs fejlesztések előmozdítása

A születőben lévő kockázattőke-törvénytől sokan várják, hogy jelentős hatása lesz a hazai innovációs fejlesztések előmozdítására is. Kiemelést érdemel ezzel kapcsolatban, hogy a honi innovációs tevékenységek leggyengébb eleme minden bizonnyal a marketingmunka, s ez feltehetően ebben az összefüggésben is megmutatkozik majd.

Az árutermelés körében végbemenő innovációs fejlesztés sikerének egyik nélkülözhetetlen feltétele, hogy annak minden lépésében érvényesüljön a marketing-szemléletmód, és jelen legyenek az ezt szolgáló marketingtevékenységek. Ez megmutatkozik az innovációs fejlesztési folyamat felépülésében is.

Nehéz feladat meghatározni, hogy hol van valójában egy-egy innovációs fejlesztési folyamat kezdete. Ha mégis azonosítani kívánjuk e folyamatok egy megragadható pontját úgy, hogy az minél kevésbé legyen önkényes, akkor erre leginkább az azok eredményeként előálló új árucikk sikeres piaci bevezetése kí-

<sup>3</sup> A kockázati finanszírozásban általános érvényű, hogy megfelelő minőségű menedzsment szükséges, bár még nem elégséges feltétele annak, hogy a kockázati tőke pénzt adjon a vállalkozáshoz.

nálkodik. Ha innen tekintünk vissza azoknak a tevékenységeknek a sorára, amelyek elvittek idáig, akkor egy olyan tevékenységsort kapunk, amelyet eléggé találóan nevezhetnénk újtermék-kibocsátási ciklusnak. Ezt a ciklust vizsgálhatjuk abból a szempontból is, hogy mi váltotta ki a cselekvést, mivel kezdődött az a tevékenység, amelynek már deklarált célja volt a szóban forgó innováció létrehozása. Ezt a fajta modellt voltaképpen a kudarcba fulladt innovációs folyamatokra is felállíthatjuk.

A legfontosabb alapesetek, amelyeket így kaphatunk, a következők:

• *A kiindulás egy közbenső innovációs eredmény*

Ebben az esetben az innovációs fejlesztő munka tárgya és egyben kiindulópontja egy olyan, közbenső fejlettségi szinten lévő fejlesztési eredmény, amelynek létrejöttében és kiforrálásában a kérdéses innovációs programon – a cikluson – kívül álló tényezők játszottak meghatározó szerepet. Ennek a fejlesztési eredménynek a felhasználásával állítanak elő árucikket, ami egyben – a korábban vázoltakkal összhangban – azt is jelenti, hogy az innovációs program részeként meg kell találni vagy létre kell hozni azt a keresletet, amely majd ezt az árucikket felveszi.

Ebben az összefüggésben az ilyen közbenső innovációs fejlesztési eredmény alapvető jellemzője, hogy az a ciklusban végbemenő tevékenység szempontjából már eleve adott. Ez az eset áll elő például akkor, midőn egy vállalat valamilyen, tőle függetlenül létrehozott műszaki újdonság komplex innovációs fejlesztését végzi. A lényeges megkülönböztető jegy itt az, hogy a ciklus résztvevőinek nincs befolyásuk a kiindulásul szolgáló innovációs fejlesztési eredmény eredeti létrejöttére, sem pedig annak eredeti tartalmára, és így azt irányítani nem tudják. Éppen ezért abból kell kiindulniuk, pontosabban abból kell továbblépniük, amit a tőlük függetlenül lezáródott részfolyamat eredményeként készen kaptak. Ennek az esetnek tehát meghatározó jegye, hogy itt az innovációs programban a kérdéses közbenső eredmény létrejöttét eredményező, korábban végzett innovációs fejlesztő tevékenységnek és az azt befogadó egész innovációs folyamatnak az egységét és összhangját a „készen kapott” közbenső fejlesztési eredmény szükség szerinti utólagos adaptálásával állítják helyre. Értelemszerűen ugyanez vonatkozik az olyan innovációs eredményekre is, amelyeket ugyan az innovációs programot megvalósító szervezeten belül, de a tudatosan szervezett innovációs folyamattól függetlenül, vagy éppen spontán módon hoztak létre.

• *A kereslet felismerése*

Ennél az esetnél az innovációs fejlesztő tevékenység kiindulópontja lehet annak felismerése, hogy a piacon létezik valamilyen, kellően ki nem elégített kereslet, a célja pedig az ilyen keresletet kielégítő – és az esetleges kompetitív árucikkeknél jobban vagy kedvezőbb feltételekkel kielégítő – cikk létrehozása. Az előbbiekkal ellentétben itt a kínálatot jelentő árucikket a kereslet felismerését követően, abból kiindulva és ahhoz alkalmazkodva hozzák létre. Ehhez dolgoznak ki vagy vesznek át máshonnan olyan megoldást, amelyből a további innovációs fejlesztés révén a megfelelő kínálatot jelentő árucikk megszülethet. Az előző esettel ellentétben, ez itt már a cikluson belül, a tudatosan vezérelt innovációs folyamat szerves részeként, tehát eleve annak cél- és eszközrendszeréhez alkalmazkodva megy végbe.

• *A kereslet felkelthetőségének felismerése*

A kiindulás lehet annak felismerése is, hogy lehetőség van a piacon új kereslet felkeltésére – a cél pedig ennek kielégítése, és az ebben rejlő gazdasági lehetőségek kiaknázása, az innovációs folyamaton belül, annak integráns részeként.

• *Életben tartó fejlesztés*

Kiindulópont lehet a piacon már bevezetett árucikk olyan továbbfejlesztése, amely javítja piacképességét, kelendőségét és az elérhető értékesítési feltételeit. Magától értetődően beletartoznak ebbe az olyan fejlesztések is, amelyek hozzásegítenek a kérdéses árucikk előállításához és értékesítéséhez költségeinek csökkentéséhez is. Az első viszonyítási alap itt ugyan az eredeti, esetleg már kedvezőtlenebbre forduló helyzet, az eredmény megítélésénél azonban mégsem az számít, hogy az így megújult árucikk mennyivel lett jobb korábbi önmagánál, hanem hogy kielégítő mértékben piacképes lett-e, s főként hogy az értékesítési feltételek elegendő nyereségtartalmat biztosítanak-e.

Az idetartozó eseteket két csoportra oszthatjuk:

– Az innovációs folyamat szervezése és irányítása abból indul ki, hogy az áruteremelő felismeri az életben tartó fejlesztés szükségességét, illetve célszerűségét, és ehhez fejlesztenek ki vagy vesznek át olyan alkalmas megoldást, amelynek révén a szóban forgó árucikk értékesítési jellemzői a szükséges mértékben megjavulnak. Ebben az esetben az életben tartó fejlesztés a cikluson belül az innovációs folyamat integráns részeként valósul meg;

– Az innovációs folyamat szervezése és irányítása abból indul ki, hogy az áruteremelő idegen innovációs fejlesztési eredményben, vagy egy már meglévő – és nem



A vezetőket illetően be kell mutatni azok elméleti és gyakorlati felkészültségét, tapasztalatát, szakmai előéletét és referenciáit.



Végzetes hiba, ha a vállalkozó úgy próbál üzleti tervet felmutatni, hogy azt egyszerűen mással elkészítetteti, és maga még utólag sem érti meg.



ezzel a céllal létrehozott – saját innovációs eredményben felismeri az életben tartó fejlesztés lehetőségét, és arra építi rá a fejlesztést. Itt tehát az a meghatározó elem, hogy az életben tartó fejlesztés a cikluson kívül születik meg, és az innovációs program még nem vezérli. Ez lényegében azonos azzal a fentebb vázolt esettípussal, amelyet az jellemez, hogy a ciklus kiindulása egy közbelső innovációs eredmény.

Az újtermék-kibocsátási ciklusra tehát ugyanúgy jellemző az a típus, hogy „kezdetben volt az innovációs fejlesztési eredmény, majd erre ráépült a marketing koncepciójú, tudatos innovációs fejlesztési prog-

ram”, mint az a típus, amelynek meghatározó jegye, hogy „kezdetben volt a gazdasági cél marketing fogantatású megfogalmazása, és ehhez építettek fel egy innovációs programot, amelybe szükség szerint másutt létrehozott innovációs fejlesztési eredményeket is beépítettek”. Ha viszont a marketingszemlélet nem jut kellőképpen érvényre, akkor az innováció minden résztvevő kárára csúfos kudarccal végződik. Ez az az eset, amelytől a kockázati tőke igen nagy hozzáértéssel igyekszik távol tartani magát.

Szerzőnk a közgazdaságtudomány kandidátusa

## VII. Nemzetközi Marketing Konferencia

a Magyar Marketing Szövetség szervezésében, az Európai Marketing Szövetség közreműködésével

# A MARKETING KIHÍVÁSA EURÓPÁBAN

Budapest, 1997. november 20–21.

Thermal Hotel HELIA

### *A konferencia szekciói*

- ♦ A közép- és kelet-európai piacok jellemzői és tendenciái
- ♦ Piaci tapasztalatok Közép- és Kelet-Európában
- ♦ Felzárkózás az Európai Unióhoz
- ♦ A marketingoktatás kérdései Európában
- ♦ Új módszerek és technológiák a marketingben

### *Az előadók közül*

- ♦ Paul Garrison, a Coca-Cola Magyarország Kft. ügyvezető igazgatója
- ♦ Bernard Meunier, a NESTLÉ FOOD igazgatója, Moszkva
- ♦ John Higson, az AVON ügyvezető igazgatója

### *A konferencián való részvétel előnyös Önnek*

- ♦ ha vállalata a közép- és kelet-európai régióban jelen van vagy oda belépni szándékozik;
- ♦ ha Európa piacvezető vállalatának marketing-szakembereivel kívánja megosztani a piacgazdaságra való áttérés közös, illetve eltérő tapasztalatait;
- ♦ ha találkozni szeretne európai, amerikai vagy japán országismereti szakértőkkel és a tudomány elismert képviselőivel.

### *Ne hagyja ki a marketinglehetőségeket*

- ♦ Kiállítás a konferencia helyszínén
- ♦ Reklámozási lehetőség a konferencia résztvevőinek adott írásos anyagokban

Érdeklődés esetén hívja az MMSZ Titkárságát a 155-7721-es, a 175-7843-as telefonszámon, vagy küldjön faxot: 202-4086

Büszkék vagyunk támogatóinkra: MALÉV ♦ McDonald's Kft. ♦ MOL Rt. ♦ Népszabadság Rt. ♦ Thermal Hotel HELIA

# Zöld stratégiák

*Környezetünk állapota, a környezetvédelem, az új technológiák társadalmi és környezeti hatásának felmérése, befolyásolása ma már nem elsősorban állami feladat. Egyre nagyobb szerepet kapnak a magánszféra szereplői is.*

*A progresszív, előrettekintő vállalatok a környezettel való gazdálkodást és a polgári felelősséget versenyelőny-lehetőségnek tekintik. Legtöbbször azonban nem elegendő a meglévő normák betartása, sok vállalatnál már most kimutatható a készség a környezeti károk elhárításához, korlátozásához történő hozzájárulásra, és várható, hogy a legprogresszívebb ipari vállalatok termékeik ismertetése során a hosszú távú felelősséget is hangsúlyozzák. Így a környezetvédelem a cégek számára egyre kevésbé lesz a „szükséges rossz”. Ez a növekedés kulcsát is jelentheti.*

Az ökológiai piac bővülését elősegíti, hogy a szigorodó állami előírásokon túl egyre fontosabbak a környezetorientált közéleti követelések, illetve nő a fogyasztók igénye a környezetbarát termékek iránt. E fejlődés elsősorban az úgynevezett „öko-auditok” (a cégek környezettechnikai és környezetjogi teljesítőképesség szempontjából történő értékelése és ellenőrzése) megjelenésében érezhető, melyek elsősorban a biztosítótársaságok és a potenciális vevők számára készülnek, s így nem utolsósorban marketingcélokra (PR, reklám) is felhasználhatók.

## Vállalati zöld stratégia

A természeti környezettel való bánásmód, gazdálkodás minden vállalatot egyre érzékenyebben érint. Az elmúlt évtizedekben végbement műszaki, technológiai fejlődés gyors üteméből eredően jelentős környezeti károk keletkeztek,

így a társadalom szinte minden területén fokozott szerepet kap a környezetvédelem. Ez megnyilvánul abban is, hogy a társadalom egyre jobban elvárja a vállalatok mind nagyobb felelősségét tevékenységük következményei iránt, ami természetesen kiterjed arra is hogy működésükkel ne károsítsák meg a környezetet. Így a környezet megtartása kapcsán elvárt társadalmi felelősségvállalás növekszik, ami nemcsak az egyre szigorodó jogszabályokban mutatkozik meg, hanem a közélet elvárásaiban is.

Az ökológiai piac mint önálló szektor jelenik meg, amely új lehetőségeket: új piacokat, iparágakat, technológiákat hoz létre. Az ökológiai piac bővülése látványos; az állami preferenciák miatt jobban védve van a piac nagyobb ingadozásaitól, így a környezeti ipar gyorsan húzóágazattá fejlődhet.

Az egyre globalizálódó problémák globális megoldásokat, ellenlépéseket követelnek meg, ami szükségessé teszi a nagyobb fokú együttműködést is. E megváltozott gazdasági környezetre a vállalatok különböző módon reagálhatnak.

•A vállalat választhatja a követő, vagy reaktív stratégiát, melyben csak a szigorodó előírásoknak vagy piac, a fogyasztók, a versenytársak stb. kényszerítő erejének köszönhetően fejleszti környezeti követelményrendszerét. Egy 1994-ben hazánkban végzett kutatás alapján azt mondhatjuk, hogy a törvényi előírások mellett a fogyasztók elvárásának van a legnagyobb kényszerítő ereje, míg a környezetvédő mozgalmak, a vállalaton belüli elvárás befolyása alacsonynak mondható. (Lásd az ábrát.)

•A progresszív, kreatív stratégia hívei preventív módon, az előírásokat megelőzve fejleszti tevékenységüket, s így stratégiai versenyelőnyt kovácsolnak környezetkonform működésükből. Ezt a lehetőséget pozícióik erősítésére, új piacok megszerzésére használják.

”

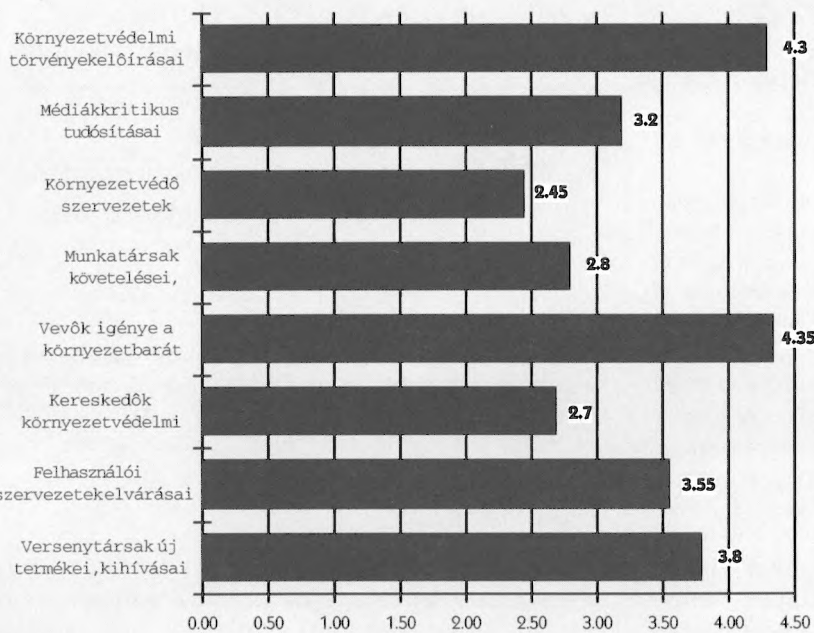
A szigorodó állami előírásokon túl egyre fontosabbak a környezetorientált közéleti követelések, illetve nő a fogyasztók igénye a környezetbarát termékek iránt.

◆

Az ökológiai szempontok érvényesítése során a vállalatoknak, számos pozitívum mellett, komoly gondokkal is kell számolniuk.

”

## Indítékok a környezeti szempontok figyelembevételéhez



Persze egyik út sem mentes a nehézségektől, veszélyektől. Az ökológiai szempontok érvényesítése során a vállalatoknak, számos pozitívum mellett, komoly gondokkal is kell számolniuk.

Az ökológiai szempontok vállalati célokra gyakorolt hatását vizsgálva megállapítható, hogy az előnyök többnyire csak hosszú távon realizálódnak. Legfontosabb előnyként a hosszú távú versenyképesség és a vállalati imázsra gyakorolt jótékony hatás jelenik meg, míg rövid távon a nyereség, a költséghatékony-ság kedvezőtlen. Következtetés: a távlatokban gondolkodó vállalatoknak mindenképp a környezetorientált stratégia jelenheti a megoldást.

Ennek alapvető feltétele a megfelelő vállalati tervezés és szemléletmód, ami az alábbi tényezőket kell, hogy tartalmazza:

- A vállalat környezetorientált politikája határozott és teljes körű legyen. A környezetvédelem vállalati céllá nemesedik, ez beépül a vállalat filozófiájába, kultúrájába. Összefüggő, minden területre kiterjedő, jövőorientált vállalati politika a vezetési és tervezési zöldprogram alapja. E politikának két fontos funkciója van: (a) A külső környezet felé: a kinyilvánított politika tükrözi a vállalat környezet iránti elhivatottságát, elkötelezettségét. A vállalati politikában olyan alapvető elvárásokat kell megfogalmazni, amelyeket a társadalom és a fogyasztók akceptálnak és támogatnak. (b) A vállalat saját dolgozóira felé: a politika ösztönzi a vállalat dolgozóit, hogy vállaljanak szerepet a zöldtermékek fejlesztésében és marketingjében.

- A környezetorientált tervezés fontos része a vállalat hosszú távú stratégiájának. A rövid távú érdekek, elvárások azonnali gazdasági eredményeket kényszerít-

nek ki a menedzserekből, azonban a környezetorientált termékek, szolgáltatások, programok nem ígérek hirtelen profitot. Ez a tény a vállalaton belül ellenállásokat szíthat, így mindenképp fontos, hogy az egész menedzsment támogassa a programot. Továbbá: meg kell vizsgálni, hogy a termékbevezetés milyen hatással van a vállalat imázsára, az üzletmenetre, illetve mennyire van összhangban a már kialakított hosszú távú stratégiával.

- A vállalat nyereségességét úgy kell megtartani, hogy a környezetet ne zsákmányolják ki. A fogyasztók elismerik, hogy a vállalatoknak sokba kerülnek a környezetvédő beruházások, s ezt akceptálják a termékek árban, azonban az átlagosan 5 százaléknál magasabb áremelkedés már veszélyezteti a program sikerét.

## Környezeti tervezés

A környezeti tervezés a környezeti elkötelezettséget is magában foglalja. Braden R. Allenby, a T&T munkatársa, 1991-ben az *SSA Journal*-ban a következőképpen fogalmazta meg a környezeti tervezés lényegét: „Szükség van arra, hogy alapvetően újragondoljuk a hagyományos környezeti vezetést meghatározó termelési viszonyokat: a cégeknek magukévé kell tenniük a környezeti felelősséget és elkötelezettséget, illetve folyamatosan mérniük kell a környezeti hatásokat, amelyeket termelési, gazdasági, szabályozási, szociális és politikai tényezőkkel összevetve kell megítélniük.” A környezetorientált vezetés alapvető tézise, hogy a gyártók a termékek környezeti hatásait a termékek egész életciklusára kiterjesztik, melynek során előre megtervezik a gyártás, a használat és a megsemmisítés során keletkező környezeti terheket.

### • Gyártás

#### – Nyersanyag-felhasználás

A termék tervezése során meg kell vizsgálni, lehet-e minimalizálni a felhasznált nyersanyag mennyiségét. Mindemellett környezeti szempontból vizsgálni kell a felhasznált nyersanyag fajtáját, előtérbe kell helyezni a megújuló erőforrások használatát. Fel kell tárnunk olyan egyéb megoldásokat, amelyek környezeti hatásai kedvezőbbek az eddigiekénél. Fel kell mérni, hogy a termelés során a nyersanyagokat teljes mértékben felhasználják-e, illetve milyen gyártási hulladék csökkenthető.

#### - Energiafelhasználás

A környezetorientált termékpolitika olyan gyártmányok kifejlesztésére törekszik, amelyek előállításuk során a lehető legkisebb energiát emésztik fel, ami a költségtakarékosság szempontjából is fontos. Előtérbe kerül a környezetkímélőbb energiaforrások igénybevétele.

- Az emisszió környezetszennyező hatásának tervezése

A termelési folyamatban, a környezeti tervezés során figyelembe kell venni mind a gyártás, a termékhasználat, mind a termék elhasználása utáni végső elhelyezés során fellépő emisszióknak a levegőre és a vizekre gyakorolt hatásait. A környezeti tervezés nem várja el az összes negatív környezeti hatás kiküszöbölését. Valójában ez teljességgel lehetetlen, hiszen majdnem minden terméknek van negatív hatása. A környezeti tervezés nem zárja ki kategorikusan, mondjuk, az aeroszolt felhasználó csomagolást (főleg ha a pumpás verzió nem lehetséges, nem praktikus, vagy nem kelendő). Viszont megkísérli minimálisra csökkenteni az aeroszol-használat okozta környezeti károkat, például úgy, hogy csökkenti a szmogokozó illóanyag-komponens mennyiségét, vagy a termék piacra bocsátásával együtt megszervezi az aeroszol újrahasznosítási infrastruktúráját is.

#### •Használat

Ideális esetben a tartós használati cikket hosszú időtartamra tervezik. Ez megkívánja: a termékeket úgy tervezzék meg, hogy egyes részek, elemek kicserélésével meg lehessen őket javítani, ami csökkenti a környezeti hatásokat, illetve egyúttal megfelel a törvényi előírásoknak is.

#### •Végső elhelyezés, megsemmisítés

A környezeti tervezés egyik legfőbb célja az, hogy minimalizálja a termékek felhasználása utáni környezetszennyezést, minimalizálja a hulladék súlyát, illetve kiterjedését, illetve biztosítsa, hogy elégetésük során ne keletkezzenek mérgező anyagok.

Létezik alternatív megoldás: a recycling. (A világban a termékek ily módon sem újulnak meg teljes egészükben, egyes részük a szeméttételebe, vagy a szeméttelre kerülhet.) Az újrahasznosítás és az újraforgatás között az a különbség, hogy újraforgatás esetén a terméket alkotó elemeire szedik szét, és azután újragyártják.

A szétszerelés tervezése (design for disassembly) és az újragyártás tervezése (design for remanufacturing) újabb lehetőségekkel bővíti a tervezés palettáját. Ennek egyik első jeleként sok autógyár, élen a németekkel (BMW), és számos tartósfogyasztáscikk-gyártó elkezdte termékei szétszedésének és újragyártásának tervezését, aminek első jelei Magyarországon is megjelentek.

Fontos az őszinte és nyílt együttműködés a partnerekkel, beszállítókkal, állami szervezetekkel, oktatási és kutatási intézményekkel, ami mind a fejlesztés (kooperációk, technológia-transzferek), mind a társadalmi tudatformálás terén kiemelkedő jelentőségű.

A kommunikáció során kerülni kell a túl általános kifejezéseket, a tényeknek kell dominálniuk, melyek igazságát akár bíróság előtt is igazolni kell. Figyelembe kell venni az országonként eltérő szabályokat, export esetén a kommunikáció tartalmát mindig az



A vállalat nyereségességét úgy kell megtartani, hogy a környezetet ne zsákmányolják ki.



adott ország előírásaihoz kell igazítani. Mindezeket a szempontokat már a termék, illetve a csomagolás fejlesztésekor figyelembe kell venni.

#### Magyar viszonyok

Sajnos a magyar viszonyok között a környezetorientált vállalatok széles körű elterjedése még várat magára. A környezettudatos stratégiát célul tűző vállalatnak számos akadállyal kell számolnia. A vállalati ökológiai kultúra előnye, a kedvezőbb imázs, sajnos a mostani gazdasági körülmények mellett aligha érvényesül. A gazdasági környezet, a kereskedelem és a meglévő infrastruktúra sem támogatja a környezetbarát megoldásokat.

A magyar fogyasztók környezetorientációja is csak most kezd kialakulni. Bár a környezeti veszélyeztettséget elég sokan érzékelik, csak egy szűk réteg hajlandó többet is fizetni a környezetkonform áruért. Ez a szűk réteg azonban, véleményformálóként, befolyásolhatja a társadalom szélesebb rétegeit. A társadalmi megítélés megváltoztatásához mindenképpen kell a tájékoztatás és az oktatás. A szigorodó állami szabályozás és a versenytársak jelenléte növelni fogja a környezetvédelem súlyát. S a megelőzés mindig jobb stratégiának bizonyul, mint a tűzoltás. Az EU-elvárások hosszú távon megkövetelik a környezeti szempontok figyelembevételét.

#### Irodalom

- Coddington, W. (1993): *Environmental marketing*, p. 157-168.  
Förstner, Ulrich (1993): *Környezetvédelmi technika*. Springer Hungarica  
Davis, Joel J. (1991): „A Blueprint for Green Marketing”, *The Journal of Business Strategy*, July-August, p. 14.  
Gyórfi Endre: „A környezetbarát kifejezés reklámcélra alkalmazhatóságának korlátai az USA-ban”, (Eredetileg SAM, 59. k. 3. sz. 1994 nyár p. 36-44.)  
Ökomarketing. A környezetvédelem helye a vállalatok marketing-stratégiájában. *Marketing*, 1988/1-2. p. 90.

Szerzőnk PhD-hallgató a Miskolci Egyetem Marketing Tanszékén

# Szponzorálás

*A szponzorálás jelenlegi helyzete és növekvő marketingkommunikációs szerepe miatt számos kérdést kell tisztázni. A következő gondolatmenet során a szponzorálás azon lényeges jellemzőit emelem ki, amelyek megvilágítása segítheti elterjedését. Egyediségét és önálló kommunikációs eszköz voltát hangsúlyozva sem téveszthető szem elől, hogy egyetlen eszköz sem lehet önállóan hatékony része egy jól megtervezett marketingstratégiának.*

## Miről ismerhetjük fel?

A szponzorálást a marketingkommunikáció legújában megjelent eszközének tekinthetjük. A második világháború után a vállalatok hasonló tevékenysége esetében pusztán támogatásról, patronálásról beszélhetünk, ahol érzelmi okokból, vagy a „mert kedvelem” indokkal támogattak szervezeteket, illetve személyeket és egyéb programokat. Ezekben az időkben még a jóléti társadalom egyik szolgáltatásának tekintették mind az adakozó cégek, mind a részesülő-értesülő fogyasztók. Így a modern szponzorálás első állomásának is tekinthető, s nevezhetjük emocionális szponzorálásnak is.

A szponzorálás megjelenése az egész világon szorosan összefüggött a médiumok térhódításával. A változás első jelei az 1960-as években, elsősorban a televízió fejlődésével párhuzamosan voltak észlelhetők. Az 1970-es évek kezdetére kialakulnak meghatározó jellemzői, melyek egy jól kidolgozott, üzleti alapokra helyezett együttműködést írnak le, ahol a befektetésekkel szemben megalapozott megtérülésirata-elvárásokat érvényesítenek a szerződő partnerek.

Még egy lényeges tényező játszott szerepet abban, hogy a 1990-es évekre ezen eszköz a cégek marketingjének egyre dominánsabb elemévé vált. A reklámra vonatkozó korlátozások és a kapcsolódó törvényi szabályozás két jelentős iparág marketingjét határolták be. A dohány- és az alkoholipar cégei ezért olyan megoldásokat kerestek, amelyekkel megkerülhették az idevonatkozó jogszabályokat. E gondolat

kapcsán felmerülnek etikai és morális kérdések is a „kijátszással” és a szponzorált programmal kapcsolatban, de ezekkel nem kívánok foglalkozni.

Magyarországon a XIX. században és századunk első felében a művészetek mecenatúrája volt jellemző, napjainkra azonban a hangsúly eltolódott. Hazai elterjedésének bizonyítására napjaink programjai közül példaként említem a Magyar Televízió azon műsorait, amelyek szerkesztői tisztában vannak az új módszer adta lehetőségekkel, és ki is használják azokat. A Friderikusz-show, a Família Kft., az Űrgammák, a Juli-Suli, a Kisváros, a 100 éves a mozi vagy a legutóbb útnak indított Dosszié mind olyan műsorok, ahol az alkotók és/vagy producerek megtalálták azon cégeket, amelyek közreműködésével programjukat előállítják. Cserébe speciális helyen és időben kapnak lehetőséget arra, hogy reklámüzenetüket eljuttassák a kívánt célcsoporthoz.

Persze a média biztosította lehetőségek csak egyik színteret jelentik a különböző cégek életünk minden napjait egyre jobban behálózó szponzorálási tevékenységének. Az információs hálózatok is mind szélesebb teret követelnek maguknak, így nem lehet véletlen, hogy a Westel 900 az egyik legnagyobb szponzori költségvetéssel rendelkező cég, amely a sportba fekteti a legtöbbet.

## Jellemző szóhasználat

Szokatlanak tűnhet a téma vizsgálatát kiterjeszteni az azt körülvevő nyelvi és szövegkörnyezetre, de ebben a helyzetben mégis helyénvalónak tartom. A szponzorálásnak mint egyedi kommunikációs eszköznek még a marketingszakemberek körében sem egyöntetű az elismerése. Ennek egyik oka feltehetően az, hogy a megkötött szponzori szerződések és együttműködések keretében, a szponzori tevékenység bemutatására magát a fogalmat nem használják: csak körülírják, más nyelvi fordulatokat használnak. A Dosszié című műsor kapcsán általam használt *közreműködött* mellett gyakoriak a *támogatásával/segítségével készült, nem jöhetett volna létre, nem született volna meg* (ha nincs az a bizonyos cég) kifejezések. A szpon-

zorálás szóval a legritkább esetekben találkozhatunk. Ennek oka a szó idegen hangzásában és/vagy a fogalomhoz társított jelentésben keresendő. Az idegen eredet nem feltétlenül gátja a használatnak, hiszen számos más nyelvcsaládból (többnyire angolszász) származó szó jelenik meg a mai köznyelvben. A szponzorálás értelmezése a köznyelvben nem egységes, ami ahhoz vezet, hogy különböző asszociációk kapcsolódnak a fogalomhoz. Ezek legtöbbször nem pozitív hatásúak, ezt pedig vajon melyik szervezet vállalja? A kérdés természetesen csak költői. Így véleményem szerint eljutottunk a szponzorálást érintő és annak elsődleges terjeszkedési korlátját jelentő problémához.

### Alapvető probléma

A szponzorálás korábban leírt emocionális szakasza időben elhúzódik, ma is jellemző. A fejlődés lépései összefüggnek az egyes országok vállalati (marketing) kultúrájának kialakulásával. Emellett a szponzorálásról kialakult egy olyan kép, amelytől a cégek (potenciális szponzorok) és a közönség idegenkedik. Ennek magyarázata, hogy nagyon sok cég esetében, amelyekhez szponzori együttműködésért fordulnak, érzékelhető, hogy nem üzleti lehetőségnek, hanem „kéretésnek”/adományozásnak tekintik azt, ezért „húzódoznak”. A cégek hozzáállásának ilyenén attitűdjéhez hozzájárul, hogy a szponzorálásért folyamodó fél sem tudja kellően bemutatni, milyen értékes is az általa felajánlott program. Így a vállalatok nem látják meg benne, hogy a kommunikáció költséghatékony és előnyös.

Miben is rejlik ez az előny?

Kapcsolódni valamilyen programhoz akár a sport, a művészet, a társadalom vagy a médiák területén azt jelenti, hogy nagy valószínűséggel és pontosan behatárolható csoport megcélzására nyílik lehetőség. A jól megtervezett szponzorálás céltévesztése sokkal kisebb mértékű, mint például a reklámok esetén. Közvetetten, társadalmi felelősség vállalásával érheti el célcsoportját, üzleti céljait. Az eddig leírtakból logikusan következő kérdés, a megfelelő programok felfedezése vagy kialakítása, már túlmutat az itt tárgyalt gondolatkörön.

### Definíciók

A szponzorálás tiszta, egyértelmű üzlet, amelyben a szerződő felek rögzítik megállapodásuk feltételeit és elvárásait. A szponzor anyagi vagy természetbeni hozzájárulást nyújt, amiért valamilyen előnyt (kereskedelmi hírérték, név, termék és/vagy szolgáltatás promóciója) remél; a szponzorált pedig bizonyos jogokat bocsát ezért rendelkezésére, melyeket a saját

előnyére felhasznál. Tehát nem viszonzás nélküli, jótékony, emberbaráti, humánus adakozás-támogatás-patronálás. Itt utalnék vissza az emocionális szponzorálásra, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy a vezetők nagy része szubjektív tényezők (ismeretség) alapján dönt ilyen kérdésekben. A patronálás során az adakozó nem vár viszonzást, és nevét is igyekszik titokban tartani. Tevékenysége általában nem kötődik a vállalat céljaihoz, küldetéséhez.

A következő két definíció a pontosítás érdekében lényeges:

„A szponzorálás olyan üzleti kapcsolat egy pénzügyi hátteret, forrásokat vagy szolgáltatást adó cég (vállalat, szervezet) és egy egyén, esemény vagy szervezet között, ahol az utóbbi viszonzásként bizonyos jogokat és együttműködést (társulást) ajánl fel, ami kereskedelmi (üzleti) előny szerzésre felhasználható.” (Sleight, 1989)

„A szponzorálás olyan üzleti kapcsolat két vagy több résztvevővel, melyben az egyik fél (a szponzor) az üzlet, kereskedelem vagy más szakma képviselőjében tevékenykedik, vagy egy imázs, termék vagy szolgáltatás promócióját vagy ismertségét kívánja növelni egy egyénnel, eseménnyel, történéssel, rendezvény látványossággal szponzorált együttműködésben.” (Townley and Grayson, 1984)

Végigtekintve a meghatározásokon, fény derül a legfontosabb jellemzőkre.

A patronálásnál vagy jótettnél a szponzorálás többet jelent. Valóban segít másokon, de úgy, hogy közben speciális, meghatározott kommunikációs célok elérését is lehetővé teszi. Tiszta ön- vagy vállalati érdekről van szó, ahol az arra érdemes tevékenységet támogatják marketing (vállalati) célok eléréseért. A szponzorálás fejlődésének folyamata, érettsége – a programok, célok, előnyök, hátrányok különböző szintjei – a jól felkészült vezetők (menedzsment) megértésétől is függ.

A szponzorálás lehetséges területeit lényegében ismerjük, ezek: sport, kultúra, zene, színház, képzőművészet, műsorok, szociális, egészségügy, környezetvédelem, oktatás

### Létezik-e sárga út?

A marketing természete a megújulás, a kreativitás, az egyedi ötletek kivitelezése. A vállalati kommunikáció olyan új iránya jelent meg a szponzorálással, ami lehetővé teszi, hogy a vállalat az emberek (célcsoportok) mindennapjainak közvetett szereplőjévé váljon. A megjelenés egyes eseményeken a további vállalati stratégia katalizátora lehet.

A vállalatok mellett olyan szervezeteknek, mint az önkormányzatok, település-szövetségek, hivatalok és kamarák is szükségük van tevékenységük elismertetésére. Ez a társadalmi szerep vállalásának példázata lehet.



# Organization of Marketing in the New Economic Conditions: Case of the Republic of Croatia

*The situation (social and economic) in the countries of the so called real existing socialism results in total collapse. It is beyond any doubt that this collapse was to a great extent caused by the inefficient management, that is, by the economic system based and established on the state or public ownership. In such a "relation without an owner" no room was left for the demonstration of the abilities of an individual – initiative, creativity, readiness to take risks, and everything else that characterizes the free market economy of the western world.*

The development of democratic processes and the establishing of democratic government in the Republic of Croatia provided the basic prerequisites for a general social transformation, for the return to the natural system of freedom of life and management based on private ownership and free private entrepreneurship.

The term privatization most frequently denotes the transfer of the entire ownership or of its major part from state or public sector to private persons. Privatization can be defined as a general process of introducing private sector into the ownership structure or management of state owned enterprises, including the purchase of the entire state (or publicly owned) firms, or parts of them, by private capital.

The purpose of the transformation is to restructure the firms and to include them into economic flows on market basis, and to revitalize and start the development of the entire society.

The concept of transformation rests upon three crucial elements:

1) The goal of the process of transformation as the skeleton of the entire transition of the society is to improve economic efficiency, and this can not be achieved without a previous transformation of social capital as a form of "non-ownership" into private ownership.

2) The new Croatian State is the legal successor of the former "Society" and, accordingly, manages and disposes of the inherited socially owned capital in its own name and on its own account; in other words Croatian State is the initial legal owner.

3) Privatization of former social and now state capital does not mean that it is being "given away as a present"; a private owner can acquire such capital only by buying it. In this process, one has to respect partly the contribution of the workers to the creation of socially owned capital and partly the legitimate interests of the owners of nationalized property, as well as moral rights of particular structures in the present society (which are compensated through transferring of ownership over a part of state owned capital).

## Models of Privatization in Croatia

The conception of the Law on Transformation is that an enterprise can be transformed into two basic company forms, those of a joint stock company and a company with limited liability, and this can be performed in the following four ways:

a) through the sale of the enterprise or of its indivisible part

b) through investment of capital into the enterprise

c) through the transformation of investment into the enterprise on contractual basis and of receivables from the company into deposit

d) by transferring all shares and stocks into funds and to the Croatian Fund for Development, without compensation.

In addition to these, there are several other forms – and their varieties – of transformation of enterprises. This should, in practice, allow for the process of transformation to be carried out in a number of truly different ways. At any rate, the process of transformation requires thorough preparations in which it is necessary to examine the situation in the enterprise and set goals that it could objectively achieve.

Since the restructuring of the economy can not be attended to without previously establishing the ownership structure, it is necessary to set up such models of transformation that will be widely applicable, simple, and, most important of all, models that will

be carried out relatively quickly. If the intention is to improve the efficiency of the enterprise and to secure ownership control over the management of the business operations, then it is necessary to perform a gradual but firm privatization that implies the transformation of ownership over the firm.

The Law on Transformation lists *expressis verbis* the persons that can acquire ownership over an enterprise, i.e., become its owners.

Ownership over an enterprise can be acquired by:

1. present and former employees of the enterprise with the basic discount of 20 % and additional discount of 1 % for each year of employment

2. employees of corporate bodies who work with socially owned assets, and employees in organs of state administration and the like; these employees can acquire ownership over enterprises on the same conditions as the employees of the enterprises

3. persons who buy the whole enterprise or its indivisible part without a right to a discount

4. investors whose previous investments are turned into shares or joint stocks of the enterprise

5. creditors whose claims are turned into shares or joint stocks of the enterprise

6. funds and the Republic Pension and Disability Insurance Fund of the Workers and Individual Agriculturists of Croatia

7. Croatian Fund for Development, etc.

---

## Organizational Dilemmas

---

Although the difficulties, connected with the models of transformation used in the last few years, have been more or less successfully overcome, there is a new problem: how to successfully organize particular activities in the enterprises, so that they comply with the new type of proprietary, managing and executive tasks.

The form of proprietary structure that existed in Croatia so far (the so called public ownership) and the way in which the market operated (the so called market-planning economy) have also dictated the modes of organization and functioning of particular activities in the enterprises.

Recent changes in the economic conditions in the Republic of Croatia have made it necessary to organize business activities on new foundations. In order to do this successfully, the following four possible approaches to the organization of business operations must be reconciled:

1. Demonstrational organization – one that is visible on the “organizational chart” and that is formally presented

2. Presumed organization – one that the individual perceives as an organization (where he expresses his phenomenological opinion of the way in which things function)

3. Existing organization – one that is manifested through systematic examination of the situation

4. Necessary organization – one that would exist if it were congruent with the actual characteristics of the field in which it exists.

The situation would be ideal if the demonstrational, presumed, existing and necessary organization came as close together as possible.

The basic goal of setting, that is of projecting of the organization of work in enterprises is to achieve an optimal organizational model that will have the function of defining medium-term and long-term plans and goals of the enterprise, as well as of defining its position on the market. Market conditions of management require a much greater realization of the responsibility for the risks that undoubtedly, in a higher or lesser degree, accompany these conditions. As a rule, this responsibility should be strongly individualized, that is, transferred to those who make decisions, in other words, generally, to the executives at various levels of the hierarchical structure of the enterprise.

It must be emphasized that organizational structuring of the enterprise, and, within this process, the organizational forming of marketing as a business function that should continually direct the enterprise towards the market, should be understood as a result of a dynamic appreciation of the already existing and of anticipation of future needs of a concrete enterprise on the market. There are many different internal and external determining factors of the organization of marketing and on their basis it is possible to set up both the external and internal organization of the business function of marketing, the former representing the organization of marketing at different levels of the organizational structure, and the latter representing the organization of particular marketing activities of the enterprise.

---

## Centralized vs. Decentralized Organizations

---

Organization of marketing should follow two, apparently conflicting and divergent directions: first, towards the centralization of particular marketing activities at the enterprise level and second, towards the internal decentralization of particular marketing activities into autonomous and flexible organizational units, a decentralization based on the specialities of the experts in those organizational units. This, at the same time, implies the lessening of hierarchic top levels, particularly of hierarchical levels of decision making, as well as the motivation of immediate marketing executives to view their ambitions through their own perfecting and through undisturbed emancipation of their creative and innovative potential and not through climbing hierarchical steps towards some, in most cases, quasi-directorial top. Thus the modern marketing organization must aim at optimization of the levels of

decision making, primarily in order to reduce the number of these levels. This, however, does not apply to production or service enterprises for which, as a rule, it is characteristic that they decentralize and divide their organizational structure and by doing so, they simultaneously decentralize the management as well. The latter characteristic is based on the necessity to establish complete control over the realization of a part of the profit of particular segments of the organizational structure which are, accordingly, called responsibility centers and which can assume the forms of profit, outlay, income and investment centers. A logical consequence of such decentralization of the organizational structure is the establishment of specific exchange relations between individual profit centers within the enterprise, leading also towards the creation of the process of the so called internal economy. This allows, among other things, for establishing of an organizational system of individualization of risk in particular centers of responsibility instead of an internal socialization of losses.

On the other hand, the fundamentals of all modern organizational models of marketing should, in fact, rest on the existence of two organizational substructures within the enterprise: the strategic substructure that is, dynamically regarded, fairly stable, and the operative substructure that is, from the dynamic point of view, necessarily as flexible as possible. This organizational principle, however, should by no means be taken as the dominant one and at the same time as one that would be acceptable for all enterprises.

Modern development in the world goes in the direction of decentralization of decision making from relatively rigid and inflexible, hierarchically vertically organized structures towards team decision making (by permanent or "ad hoc" teams), or towards decision making by immediate executives of various ranks and at different levels of execution of certain business functions. Decision making positions are today, in modern market oriented economies, transferred to product managers and project managers and towards centers of responsibility.

Since the business, and thus also the marketing behaviour of an enterprise is to a great extent deferred from the organizational structure of the concrete enterprise, this organizational structure must be optimally set. The theory on this issue recognizes three possible organizational forms. The first is the functional form (the so called U-form) based on a specific unitariness of the production, i.e., work process. It is a form of organization characteristic for nondiversified production programs, an organization in which the communication flows are very short and, as a result, management is relatively rather efficient. However, in the case of a diversified production program, communication flows are significantly connected in a network and thus they are long, which makes management much more difficult and the control of the profit inefficient. Therefore, in such cases, multidimensional organizational system (the so called M-form) proves to be the most appropriate. It is characterized by

internal organizational restructuring of the enterprise into a number of quasi-independent operative divisional units ("strategic business units"), by the separation of the strategic from the operative business decision making, and by the establishment of the internal market of capital. Internally, these units can indeed, depending on their size, be organized according to the principles of the U-form, i.e., according to the principles of the functional organization. Holding organization is a specific transitional form between functional and multidimensional organizational system. In a holding organization operative units, which are in fact present in the form of smaller enterprises ("daughters"), are fully independent, except for the fact that the management of the holding controls the profit they make and decides about the reinvestment of this profit.

---

### Effects of Diversification

---

The process of diversification is inevitably followed by the process of division of the organizational structure, while the functional organizational system is characteristic for the internal organization of the established centers of responsibility. On the other hand, divisional organizational structure allows the establishment of separate results of parts of the enterprise, the forming of internal prices and exchange on the internal market. Here the divisional organizational structure is most frequently based on the object principle (product, line of products or group of products) or on the location principle (location of production, market), although it is also possible to apply the consumer (according to the buyer) or mixed (conglomeratic) approach. In the latter case two or more criteria are used simultaneously, which basically results in a multilevel (multidimensional) organization.

It should be presumed that the organization of diversified enterprises will in the future develop in following directions:

1. Majority of the diversified enterprises will aim at a divisional organizational structure on the model of profit centers.
2. Control of strategic decisions and of a part of operative decisions relating to the establishment of internal economic relations between profit centers will remain with the principal management of the enterprise.
3. Operative decision making (except for the part relating to the regulation of internal economic relations) will aim at decentralization, together with the responsibility on the level of the centers of responsibility.
4. Making decisions on investments will still remain decentralized on the level of the principal management of the enterprise, with this that various forms of competition between managers of centers of responsibility for obtaining investment capital will continue to develop, regardless whether the capital will be supplied from internal or external sources.

Modern trends in the field of organization consequently go towards the transferring of the operative decision making to lower hierarchical levels. Of course, this aspect of decentralization of decision making has its limits. They are primarily determined by the stage of development of the informational basis for decision making. If this informational basis is itself supported by an equally developed information system founded on the use of computers, then the space for a possible decentralization becomes significantly reduced. However, the creation of responsibility centers presumes the existence of a top manager who personifies the responsibility for the realization of the goals set for the center of responsibility. In that respect, there are some conditions that have to be satisfied to provide for a complete working of all five functions of management: planning, organizing, management of personnel, managing and controlling. Outlay and income centers exist in the functional organizational structure, whereas profit centers and investment centers will be formed in the divisional organizational structure. Functional organizational units such as: production, purchasing department, sale, accountancy, personnel department, etc., are organizational units the managers of which can control the expenses, i.e., outlays. In divisional organizational units such as various productions, technologically independent from each other, manager of the divisional unit can control profit as well. This, in other words, means that the outlay and income centers will hold particular business functions (subfunctions) of the enterprise, while profit and investment centers will hold business, sale, ore service providing organizational units of the enterprise.

Outlay centers of enterprises comprise mostly auxiliary, service providing, administrative, and all other non-productive business functions, such as accounting, personnel managing and perhaps development function, that have to be realized within the limits of the set budgets and which expenses are covered from the income of profit centers.

Income centers of an enterprise are its sale divisions or sales outlets. Here the profit centers are expected not only to produce the goods or services with minimum expenses, but also to sell these goods or services with the realization of maximum profit. It is, of course, also possible that an organizational unit of marketing functions as income center.

A profit center holds its own, more or less, complete business functions, including marketing. This means that strategic marketing is organized on the level of the head management of the enterprise, whereas operative marketing should be organized on the level of profit centers. Business results of a profit center, measured by the realized profit, depend on adequately organized strategic marketing, but even more so on the execution of the profit center's operative marketing. It must be kept in mind here that the fundamental purpose of the

creation of responsibility centers in enterprises are contained in the commitment to the realization of internal financial economy and development of entrepreneurship on the level of profit or income centers.

Organizational limitations of profit centers are determined by technical, technological and economic criteria. In the latter group of criteria, the most important are the criteria of marketability and profitability of the products or services that are placed on the market by the profit center. Controllability of expenses and of profit within the profit center is inevitably set as an additional criterion relating to the management.

## Marketing as a Profit Center

Marketing as a business function can also be organized as an independent income center, or as a non-productive outlay center. In like manner, marketing can be organized as a joint function for all profit centers, especially in that part which relates to strategic marketing, and, as an incomplete function within each individual profit center in the part relating to operative marketing.

Marketing, like some other business functions (for example research and development, financial, legal, personnel, purchase functions) can, according to the organization of the respective organizational structure, be centralized even on the highest organizational level of the enterprise, in form of a staff service. In such organization, other business functions (production, accountancy, sale, plan and analysis) are present in organizationally developed forms within separate divisions on the head of which there is one director (manager).

At any rate, in the course of marketing, i.e., market oriented, reorganization of an enterprise, it is possible to put the equation sign as follows: diversification of the sale of products = division of the organizational structure = decentralization of decision making, of authorizations and responsibilities.

## References:

1. Barković, D. – Meler, M. – Novak, B., *Odlučivanje u marketingu (Decision Making in Marketing)* Informator, Zagreb 1986.
2. Belak, V., *Profitni centri i interna ekonomija poduzeća (Profit Centers and Internal Economy of Enterprises)*, RRIF, Zagreb 1994.
3. Njavro, D., "Privatizacija i nove demokracije" (Privatization and New Democracies), *Časopis "Društvena istraživanja"* br. 3, Zagreb 1993.
4. *Zakon o trgovačkim društvima s uvodnim objašnjenjima i stvarnim kazalom*, Organizator, Zagreb 1993.

*Author: Marcel Meler  
is Full Professor of Marketing at the Faculty of Economics  
Željko Turkalj  
is Associate Professor at the Department of Organization and  
Economics, University of Osijek, Croatia*

# Törőcsik Mária: Ipari marketing

– Nemzeti Tankönyvkiadó, 1996 –

Az egyre gazdagodó hazai marketing-szakkönyv-kínálatban Törőcsik Mária „Ipari marketing” című könyvének megjelenése fontos szakmai esemény, hiszen egy igen jelentős marketing-problémakör átfogó bemutatását, elemzését adja. Mindezt idáig a folyóiratainkban megjelent, a témával foglalkozó számos tanulmány, cikk mellett hiányzott egy magyar nyelvű, a beruházási javak, termelési eszközök piacának marketing-sajátosságait összefoglaló könyv, a nemzetközi gyakorlatban a business to business, avagy az Investitionsgütermarketing néven művelt szakterület alapjainak áttekintése.

A szerző mintegy húszéves kutatási eredményeit összefoglaló munkáját egyrészt a marketingismeretekben elmélyülni kívánó egyetemistáknak, másrészt az elméleti tudásuk fejlesztését, felfrissítését tervező gyakorlati szakembereknek szánta.

Az 1. és 2. fejezet bemutatja az alapfogalmakat, az ipari javak piacának és fejlődésének sajátosságait, nemzetközi trendjét. A relatíve hosszú bevezetés nemcsak oktatási szempontból célszerű, s nem egyszerű ismétlése az ismert tételeknek, hanem egyértelmű állásfoglalás abban a – még napjainkban is fel-fel bukkanó – szakmai vitában, miszerint szükséges-e a speciális területek marketing-jének kidolgozása, amikor a marketing egy egységes szemléletet és módszertant képvisel, amit az egyes szituációkra kell csupán alkalmazni. Különösen határozottan jelennek meg a specialitások, sajátosságok az ipari marketing esetén, ahol ebből következően az elmúlt évtizedekben számos új marketingeszköz, módszertan fejlődött ki, s került át a más területeken történő alkalmazásba is. A bevezető fejezetek elemzéséből egyértelművé vált, hogy az ipari mar-

keting nem egyszerűen az ipar marketingje, hanem a továbbfeldolgozásra, termelésbeli felhasználásra kerülő, szervezetek által vásárolt termékek piacának elemzése, tehát bizonyos értelemben több is, kevesebb is annál.

A speciális kihívásokból eredően a vállalatok szükséges szemléletváltásának 2. fejezetbeli megfogalmazása nem más jelent, mint az ipari marketing sikerességi alapfeltételeként a „belső marketing” elsőrangú fontosságának kiemelését. A piaci siker érdekében először a cégen belül kell megnyerni a „marketingcsatát”, azaz kiépíteni a marketing pozícióit, integráló, koordináló szerepének érvényesítési lehetőségét, az ahhoz szükséges információs és szervezeti feltételekkel. A belső marketing tartalmi, módszertani eszközei a könyv számos fejezetében felbukkannak, ugyanakkor – jelentőségénél fogva – célszerű lett volna nagyobb teret szentelni e problémakörnek, hiszen csak ennek sikerére építhető tudatosan a „külső marketing” aktivitása.

A könyv a marketingtervezés logikai vonulatára építkezik, először tárgyalva a vásárlói magatartás sajátosságait, a piacelemzés, piackutatás, a marketing információs rendszerének új elemeit, módszereit, melyek a marketingdöntések előkészítését, megalapozását szolgálják. A vásárlói magatartás folyamatának részletes bemutatása, a döntések buying center-konceptióra támaszkodó kifejtése és egy interakciós folyamat keretében történő elemzése jól készíti elő a stratégiai kérdéseket, a marketing eszközzrendszerét részleteiben tárgyaló fejezeteket.

Az 5. fejezet – a vállalati filozófia, kultúra és célrendszer alapján a marketingstratégiai döntéseket tekinti át, hét fő területet meghatározva. A fejezetben a mit (üzleti terület megha-

tározása, szegmentálás, pozicionálás), a hol (földrajzi kiterjedés), a hogyan (a piacösztönzés, stílus), a mikor (időstratégiák) és a kivel (a kooperációs stratégiák, stratégiai szövetségek) stratégiai kérdésekre találunk válaszokat. Az alig harminc oldalon fontos és izgalmas problémák sorakoznak, a terjedelmi korlátok miatt ugyanakkor a szerző kénytelen sok kérdést nyitva hagyni. Ilyennek tekinthetjük a kétlépcsős szegmentációs modell módszerének részletesebb bemutatását, a piacösztönzési stratégia kapcsán a porteri megközelítés kritikájának és továbbfejlesztésének (például Hinterhuber) elmaradt kifejezését, avagy az időstratégiai alternatívák és a piaci sikerválószínűségek közötti mélyebb összefüggések elemzését. A stratégiai szövetségek szükségességének, típusainak részletes bemutatása igen fontos tanácsokkal szolgál a magyar vállalatoknak, akik egyre inkább szembe találhatják magukat olyan piaci szituációkkal, ahol célszerű élni a stratégiai együttműködéssel.

A stratégiai döntések áttekintését a marketingmix-elemek sajátosságainak részletes kifejtése követi. Az „ipari javak” esetében, különösen nagy innovációs nyomással találkozhatunk, mely többek között a fix, s benne a k+f költségek, valamint a fejlesztés időigényének növekedésében, míg piaci oldalon a termékéletciklus rövidülésében, az erős ársversenyben, az éles nemzetközi konkurenciaharcban jelenik meg, a marketing számára is soha nem látott kihívásokat fogalmazva meg, különösen a termékpolitikai döntéseknél.

Az eszközzrendszer bemutatásában vitatható megoldásként jelenik meg a disztribúciós döntések helyett a marketing-logisztika fogalmának a használata, melyet a szerző beszerz-

si, termelési és értékesítési alrendszere bontva részletesen bemutat. A beszerzési magatartás, a szállító kiválasztása az ipari marketing központi problémaköre, hiszen egyrészt a hatékony termelés kialakításának alapfeltétele, másrészt eladóként is ugyanilyen elveken nyugvó vásárlói döntésekkel találja magát szemben az ipari jószágot gyártó cég. Ezen összefüggések alapján megfontolandó az ipari marketingben a beszerzési és vásárlói magatartás tartalmi, tárgyalási összekapcsolása.

A mű a piacbefolyásolási politika című fejezetben tárgyalja a promóciós, kommunikációs eszközöket,

részletesen bemutatva a PR, a reklám, a vásárlásösztönzés, a vásárokkiállítások és a szponzorálás elméleti és gyakorlati kérdéseit, s azok megfelelő kombinációit a beszerzési folyamat egyes fázisaira vetítve.

A szakkönyv kiemelkedő erénye, hogy amikor bemutatja a nemzetközi gyakorlatot, az ipari marketing sztenderdjeit, minden problémakörnél a hazai üzleti, gyakorlati életből, a szaksajtóból vett példákkal magyarázza, értelmezi azokat, miáltal kiváló példát mutat a magyar marketing-szakkönyvek készítőinek.

Törőcsik Mária könyvének értékei között – az előzőekben már felsó-

roltak mellett – mindenképpen szükséges kiemelni, hogy a szerző olyan szakkönyvet készített, mely az ipari marketing hazai elméletének és gyakorlatának szilárd bázisává válik, azaz, amelyre az egyetemi oktatás és kutatás, valamint az üzleti gyakorlat fejlődése egyaránt jól építhető. Meggyőződéssel állítható, hogy a könyv az ipari marketing hazai fejlődésének új szakaszát nyitja meg, hiszen ezen termékek többségének piaca dinamikusan fejlődik, újabb távlatokat jelezve a marketing előtt is, például high-tech marketing, rendszermarketing, projekt-marketing stb.

■ PISKÓTI ISTVÁN

## Szálljon fel az Omnibuszra!

A Marketing Centrum – Országos Piackutató Intézet havonta indítja OMNIBUSZ megkérdezéseit. Az omnibuszos kérdőíveken több megbízó igényét kielégítve több kérdéskör található, ami a költségmegoszlás révén kedvező lehetőséget nyújt a lakosság véleményének megismeréséhez.

### MINTAVÉTEL

A mintavétel többlépcsős véletlen kiválasztással történik. A minta nagysága 1000 fő, ez a 18 év feletti magyar állampolgárokat reprezentálja a meghatározó demográfiai jellemzők (nem, életkor, iskolai végzettség, településszerkezet) szerint.

### KÉRDEZÉS

Országos kérdezői hálózatra támaszkodva, személyes, rendszeresen ellenőrzött interjúkkal.

### FELDOLGOZÁS

A feldolgozás az SPSS matematikai-statisztikai programcsomaggal történik. Az általunk használt technikai háttér lehetővé teszi igényes tanulmányok készítését, prezentációk megtartását. A tanulmányokat nyomtatott és file formában is a megrendelő rendelkezésére bocsátjuk.

### HATÁRIDŐ

Adott hónap	A kérdések leadásának határideje	OMNIBUSZ indul
AUGUSZTUS	augusztus 1.	augusztus 8.
SZEPTEMBER	augusztus 29.	szeptember 5.
OKTÓBER	szeptember 26.	október 3.

### VÁLLALÁSI ÁR

1000 fős, országos mintán végzett felmérések esetében (áfa nélkül); zárt (előre megadott válaszokat tartalmazó) kérdések 40 000 Ft/kérdés; több alkérdést tartalmazó zárt kérdések 20 000 Ft/alkérdés; nyitott (előre megadott válaszokat nem tartalmazó) kérdések 50 000 Ft/kérdés.

### KONTAKT

Marketing Centrum – Országos Piackutató Intézet – Budapest 1065, Nagymező u. 21. Telefon: 153-1366, Fax: 131-6343  
Tordai Nándor, Kulcsár László

# Közvélemény-kutatás – 50 éve

– Allensbacher Berichte, 1997/8. –

Fél évszázados jubileumát ünnepli ebben az évben a német Institut für Demoskopie Allensbach. 1947-ben, a Boden-tó melletti kis településen kezdték meg munkájukat a leendő kutatók, a ludwigshafeni szakiskola korábbi hallgatói. Első témájuk (az akkori francia megszállási övezetben) az ifjúság körében végrehajtott megkérdezés volt, amellyel az intézet alapítóját, Elisabeth Noelle-Neumannt a francia katonai közigazgatás bízta meg.

Az Országos Piackutató Intézet – az M&M kiadója – folyamatosan kapcsolatban áll az allensbacheri intézettel, módszereiket megismerve sokat tanulunk tőlük az OPK 1967. évi megalapítása óta. (Ami nekik idén 50, az nekünk éppen 30 évet jelent.) Rendszeresen megküldött, a kutatási eredményeikről szinte naprakész tájékoztatást tartalmazó hírleveleik számunkra máig tanulságosak. (Olvasóink tájékoztatására: a német intézet közmegbízások alapján dolgozik, tehát minden munkájuk eredménye publikus. Az alapvetően exkluzív megbízásokat teljesítő OPK – a megbízások jellegéből adódóan – csak ritkán tájékoztathatja a közvéleményt munkáiról; ez alól az általunk is végzett közvélemény-kutatások természetesen kivételt képeznek. Ezek eredményeit olvasóink a napilapokból ismerhetik meg.)

## Először megtanulni...

Az allensbacheri intézet alapító igazgatója még 1937–38-ban, az Egyesült Államokban, ösztöndíjas egyetemistaként ismerkedett meg a reprezentatív megkérdezések módszertanával. (Tudjuk mindannyian, de nem árt megismételni: a marketing s annak szinte minden „ága-boga” amerikai

eredetű.) Jó iskolát választott tehát a koncepciózus egyetemista, aki 1939-ben már doktorált is ebből a témából, 1940-ben pedig kiadta a világméretben is első szakkönyvét a „Véleménykutatás és tömeges megkérdezések az USA-ban” címmel.

Az allensbacheri intézet létrehozásának alapkonceptiója az volt, hogy az egyetemi szintű tanulmányok, a tudományos minősítés és a külföldi gyakorlat párosuljon egy független, magán alapítású intézet hazai tapasztalataival – ehhez választottak indulásként kellő képzettségű, kezdő diplomásokat –, s amikor mindez egységes egészé állt össze, akkor már válhattak megbízáson alapuló kutatómunkát.

Munkájuk minőségének mércéje mindmáig, hogy

- 1957 óta foglalkoznak választási előrejelzéssel, a Bundestag összetételének várható alakulásával, amely feladatra mindig megbízást kapnak, s az

- 1957 óta lezajlott 11 választás során az általuk előzetesen közzétett prognózis 1 százalékos hibahatáron belül valósnak bizonyult.

Mindéhez 100 főállású munkatársuk van, s 1700 kérdezőt foglalkoztatnak mellékállásban. Ez egy közepes nagyságú intézetet jelent német mércével mérve, de korántsem közepes eredményekkel. Felkészültségük és felszereltségük alapján bármely nagy megbízás teljesítésére képesek.

## ... azután folytatni

Éves átlagban 100 vizsgálatot hajtanak végre, mintegy 80 000 interjú alapján. Módszerük lényege a személyes, szóbeli megkérdezés: 10-ből 9 interjú így készül. A hosszú távú ku-

tatásoktól eltekintve, a megbízástól az elemzés átadásáig csak néhány napra van szükségük.

Havonta legalább egy „töbttémás” (omnibusz) megkérdezést végeznek, 2000 interjú alapján, a 16 év-nél idősebb lakosság körében.

A megbízók köre széles; van, aki csak egy kérdést tesz föl, mások pedig akár 40 kérdésre is választ várnak. Mindenkor meghatározó szempont a szakmai igényesség, ami a náluk szokásos szóhasználatnál a „kérdőív-konferencián” alapul. Négy-öt fő (tudományos fokozattal rendelkező) munkatárs szoros együttműködésén alapul ez a konferencia, amelynek során kézbe veszik az archívumban fellelhető mintákat, és véleményük/jóváhagyásuk nélkül egyetlen kérdőív sem minősíthető alkalmasnak.

Ilyen alapokon „jön össze” az évi mintegy 14 millió márkás bevétel (1996). Az egyes témakörök/megbízási variánsok:

- Médiaanalízis;
- Piackutatás (bankok, biztosítók, mosószeresek, fotópiac stb.);
- Társadalomkutatás (értékmódosulás a vallási, családi, egyéni érvényesülési kérdésekkel kapcsolatosan);
- Politika (állandó jelentések a német távirati iroda számára, 1978 óta a Frankfurter Allgemeine Zeitung számára, vezetők megkérdezése a gazdaságról, a politikáról és az állami igazgatásról).

## Elsőnek lenni

Az Institut für Demoskopie Allensbach ma már történelemnek számító dokumentumok szerint elsőként tett közzé olyan kutatási eredményeket, mint

•vélemények a politikáról, valamint

•a pénzügyi reform megítélése (1948).

Ezzel alapozta meg az intézet, hogy (Erhard akkori pénzügyminiszter és Adenauer kancellár elismerése alapján) havi rendszerességgel várják el tőle a közvélemény-kutatást. A mindenkori kormányzat, mintegy a jogfolytonosság alapján, máig megbízójuk. Még néhány példa az első kutatások sorából:

- Rádióhallgatottság (1948–49);
- Olvasóanalízis (Die Welt, 1949);

•Reklámhordozó-analízis (1952);

•Vállalati körkérdések (Aluminium Walzwerke, 1951; Dunlop, 1953);

•Véleménykutatás a reklámjogról (1950–56);

•Egyes jogi kérdések megítélése a lakosság körében;

•A vallási kultúra közmegítélése (1953);

•Vélemények a reklámhatékony-ság méréséről (1953).

Mint a házépítés esetében: az alapokat kell jól lerakni, akkor a folytatással komoly baj már általában nem lehet.

Az intézet – 50 évére visszaké-  
zintve – beszámolhat arról, hogy  
mintegy 5000 jelentést készített, 750  
tudományos publikációt regisztrál-  
hat, ezen belül 50 szakkönyvet. Mun-  
kájáról vezető szaklapok számolnak  
be folyamatosan olvasóiknak. Ami –  
most már láthatjuk – korántsem a vé-  
letlen műve, hanem kizárólag a szak-  
mailag megalapozott, gondos kutató-  
munka eredménye. S a mindenkori  
új módszereket pontosan olyan kö-  
vetkezetességgel ismerik meg és épí-  
tik be munkájukba, amint az az inté-  
zet alapításától kezdve követelmény.

L. A.

## EUROPRESS HUNGARY CD-ROM-OK

Világsiker – végre magyar nyelven!

### Klik&Play „Alkoss magadnak játékot”

Magyar nyelven is megjelent végre a világ első és egyetlen olyan játékfejlesztő programja, amely nem igényel semmiféle programozói szaktudást. Segítségével ezernyi kép, animáció, háttérelem, mozgás, zenei és hangeffektus felhasználásával – amelyeket ikonmozgatással rendelhetünk egymáshoz – mindenki olyan játékot készíthet, amelyet csak akar. Az alkotó, játékos program nem csak kitűnő szórakozást nyújt, hanem egyben szinte észrevétlenül bevezeti a felhasználót a multimédiás fejlesztés gyakorlatába.

A szoftver felhasználói között 1997-ben országos játékkészítő versenyt rendezünk, értékes díjakkal.

Ára: 7500 Ft

### Rally Bajnokság

A játék megdöbbentő hitelességgel szimulálja a világ egyik legkeményebb versenye, a Network Q RAC rally minden útszakaszát, lehetséges körülményét. A versenyzőnek hat autó áll rendelkezésére a világ mai csúcsmo-  
delljei közül.

Minden feltétel, minden részlet valóságos, egyben pedig változtatható – az útfelülettől az időjárás viszonyokig, a gumibroncstípustól a szervizben töltött időig és az ott elvégzett javításokig, illetve az azok által igénybe vett időig ezernyi opció áll a játékos rendelkezésére. Megváltoztathatja a verseny közbeni nézetet, eldöntheti, mennyire ravasz és agresszív versenytársakkal kíván – vagy mer – szembeszállni, visszajátshatja és hat különböző kameraállásból nézheti meg, hogyan szerepelt, sőt, még a kísérőzenét is maga választhatja ki. A játék hálózaton, több versenyző között is játszható. Angol és magyar nyelvű változat is kapható.

Ára: 8000 Ft

### Nyelvlabor (Language Labs) sorozat

A nyelvoktató CD-ROM-sorozat – amelynek egyelőre angol, német, francia és spanyol változatai kaphatók (az angol oktatóprogram magyar segédnyelvű változata is rövidesen a piacon lesz) és még sok más nyelv készül, köztük viszonylag ritkák is – az adott nyelv mintegy 1000 alapvető szavára és kifejezésére tanítja meg játékosan a felhasználót. A módszer lényege az anyanyelv elsajátításához hasonló gyakorolta-  
tás, amelyhez a multimédia minden eszköze rendelkezésre áll: a kimondott szó, az írott szöveg, a kép minden kombinációja.

Ára: 4990 Ft

CD Multimédia Szoftverház – Makovecz József, 1065 Budapest, Nagymező u. 21.

Telefon: 153-1898



# Hírek a piackutatás világából

– ESOMAR-információk –

## Változások a német kiskereskedelemben

Nehéz évet zárt a német kiskereskedelem 1996-ban, folytatódott a recesszió, a forgalom stagnált, kiéleződött az árverseny. Ez a kritikus helyzet arra ösztönözte a kiskereskedőket, hogy átértékeljék és pontosítsák marketingstratégiájukat. Ennek keretében alapvetően négy területre koncentrálták erőfeszítéseiket: új disztribúciós módszerek alkalmazására, új áruházi milió kialakítására, több szolgáltatásra és hatékonyabb üzleti kommunikációra.

Walter Deuss, a Karstadt – Németország egyik legnagyobb áruházi hálózata – igazgatótanácsának elnöke, az alábbiakban foglalta össze a változásokat: „vásárlóink a jövőben nem azért keresik majd fel áruházunkat, hogy mindennapi szükségleteiket elégítsék ki, hanem azért, hogy személyre szólóan komplex szolgáltatásokat kapjanak.”

A nagy áruházi hálózatok igyekeznek alkalmazkodni az új elvárásokhoz, néhányan már korábban is próbálkoztak az on-line értékesítéssel, a multimédiával. A Karstadt és a Kaufhof Internet-kávét nyitott. A kezdeményezések közül a legnagyobb a Karstadt nevéhez fűződik: „My World” néven új csomagküldő hálózatot hozott létre, ahol a vevő 150 ezer árucikk közül választhat. Az áruház 65 millió márkát investált az üzletbe.

Az áruházak új árubemutatói módszerekkel is kísérleteznek, a termékek osztályonkénti bemutatása helyett tematikus környezetet igyekeznek teremteni az egyes árucsoportoknak. A Kaufhof új szlogenje is tükrözi ezt a koncepciót, amikor azt

hangsúlyozza „Érzelmekkel teli életmód – fantáziával teli életmód”.

A másik irány a Horten által képviselt koncepció, amelyet a Kaufhof is alkalmaz, az úgynevezett „shops in shop” elrendezés. Erre a legjobb példa az Oberhausenban nemrég megnyitott Centro bevásárlóközpont. Ez a 70 ezer m<sup>2</sup> alapterületű létesítmény 200 üzletet, áruházat, különböző éttermet, bár, kávézót és egy hatalmas szabadidőparkot foglal magában, és mindehhez egy 10 ezer gépkocsi elhelyezésére alkalmas parkoló járul.

Annak ellenére, hogy a német piacot éles verseny jellemzi, egyre több külföldi kereskedelmi hálózat igyekszik megtelepedni. Erre példa a Lend's End amerikai csomagküldő hálózat, amely most jelent meg a német piacon. A cég komoly konkurenciát jelent a német csomagküldő hálózatoknak azzal, hogy olyan speciális szolgáltatásokat ajánl, mint az ingyenes nadrágfelhajtás, ingyenes minták küldése, cserejogosultság stb.

A piaci helyzetet tovább nehezíti, hogy három külföldi áruházi lánc nyitott új üzletet az utóbbi időben, a Galeries Lafayette, a gep és a Marks & Spencer. A kihívásra a német kiskereskedők reklámkiadásuk növelésével válaszoltak. 1996-ban a német kereskedők 1,8 milliárd márkát költöttek reklámra, 6 százalékkal többet, mint az előző évben. A reklámra fordított kiadások ugyanakkor az egész gazdaságban mindössze 3 százalékkal nőttek.

## A világ vezető márkái

Az Interbrand cég, amely a különböző márkák népszerűségének vizsgálatára specializálódott, nyilvánosság-

Rangsor	1995	1996
1	Coca-Cola	McDonald's
2	Kellogg's	Coca-Cola
3	McDonald's	Disney
4	Kodak	Kodak
5	Marlboro	Sony
6	IBM	Gillette
7	American Express	Mercedes
8	Sony	Levi's
9	Mercedes	Microsoft
10	Nescafé	Marlboro

ra hozta 1996. évi felmérésének eredményét. E vizsgálat azt mutatta, hogy a világ legnépszerűbb márkája a McDonald's.

## A fájdalomcsillapítók piaca Európában

A James Dudley Management piackutató cég közelmúltban közzétett jelentése szerint a vény nélkül kapható fájdalomcsillapítók piaca Európában 1,8 milliárd dollárt tett ki 1996-ban, amely 1990-hez viszonyítva 37 százalékos növekedést jelent.

A kontinens vezető piaca Németország, amelyet Franciaország és Nagy-Britannia követ. A piac növekedése az egyes országokban nem volt azonos. A nyugat-európai régióban a legnagyobb növekedés – 109 százalék – Olaszországban volt.

Ugyancsak gyors növekedés volt tapasztalható az elmúlt hat évben a kelet-európai régióban, értékben számolva Lengyelországban 334 százalék, a Cseh Köztársaságban 322 százalék, Magyarországon 179 százalék volt. A magas növekedési ráták az áremelkedések mellett a nyugat-európai gyártók fokozódó piaci aktivitásával is összefüggenek.

A fájdalomcsillapítók piacán a nagy multinacionális cégek a meghatározók, a legnagyobb szállító a Bayer, részesedése 17 százalék, melyet a Rhône-Poulenc és az UPSA követ 9-9 százalékkal, a Synthélabo a piac 5 százalékát, az American Home Products 4 százalékát mondhatja magáénak.

#### A fájdalomcsillapítók piacának megoszlása

Ország	Piaci részesedés százalékban
Németország	24
Franciaország	20
Nagy-Britannia	15
Olaszország	10
Spanyolország	8
Belgium	5
Svájc	4
Lengyelország	3
Magyarország	2
Egyéb	9
Összesen	100

#### A piackutatás piaca Japánban

Japánban 794 millió ECU-t költöttek piackutatásra 1995-ben, ez az összeg a világon piackutatásra fordított kiadások 10 százaléka. Az 1995. évi eredmények egy hároméves visszaesés végére tettek pontot.

A piackutató-megbízások 48 százaléka az ipartól származik, ezt 100 százaléknak tekintve a legnagyobb arányt a vegy- és gyógyszeripar (20 százalék), az élelmiszeripar (16 százalék), majd a gépkocsiipar (7 százalék), végül az elektronikai és gépipar (7 százalék) képviseli.

#### A piackutató ipar teljesítményének alakulása

Év	Növekedési ütem
1987	+10,4
1988	+15,7
1989	+11,3
1990	+12,1
1991	+4,2
1992	+2,1
1993	-2,5
1994	-0,6
1995	+4,8
1996	+5-6

A piac második meghatározó résztvevője a reklámpiac, amely a piackutató-megbízások 21 százalékát adja. A reklámszektor magas részesedése egyedülálló, és ellentétes az európai tendenciákkal, ahol ez mindössze 5 százalék.

A szolgáltatások aránya Japánban lényegesen alatta marad az Európában tapasztalt 14 százalékos részesedésnek (8 százalék). A kormányhivatalok és a közsféra szinte azonos mértékben adnak megbízást a piackutató cégeknek (10 százalék, 8 százalék). A kutatások jellegét tekintve az ad hoc kutatások a megbízások 75 százalékát adják, a folyamatos megbízások 22 százalékával szemben, a fennmaradó 5 százalékot az adatfelvétel nélküli feldolgozások és elemzések képezik.

Az ad hoc kutatások 85 százaléka kvantitatív, amely gyakorlatilag megegyezik az európai arányokkal. A kvantitatív adatfelvételi módoknál a leggyakoribbak az otthon készített interjúk, ezek aránya Japánban eléri a 39 százalékot, ami gyakorlatilag megegyezik az Európában tapasztaltakkal (38 százalék). Annak elle-

#### Az ad hoc kutatásoknál alkalmazott megkérdezési módszerek

Adatgyűjtési módszerek	Japán (%)	Európa (%)
<b>Kvantitatív kutatások</b>	<b>85</b>	<b>83</b>
- otthon/irodában	39	38
- utcán	13	11
- postai	19	8
- telefon	7	23
- egyéb kvantitatív	7	3
<b>Kvalitatív kutatások</b>	<b>15</b>	<b>17</b>
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

nére, hogy a japán háztartások döntő hányada rendelkezik telefontal, a telefonos megkérdezések nem terjedtek el. Ebből következően a piackutató cégek többsége nem rendelkezik CATI rendszerrel. Ezzel egyidejűleg gyakran alkalmazott technika a postai megkérdezés.

Az alkalmazott kvalitatív módszerek közül a legelterjedtebb a csoportinterjú, amely az ilyen jellegű munkák 80 százalékánál fordul elő.

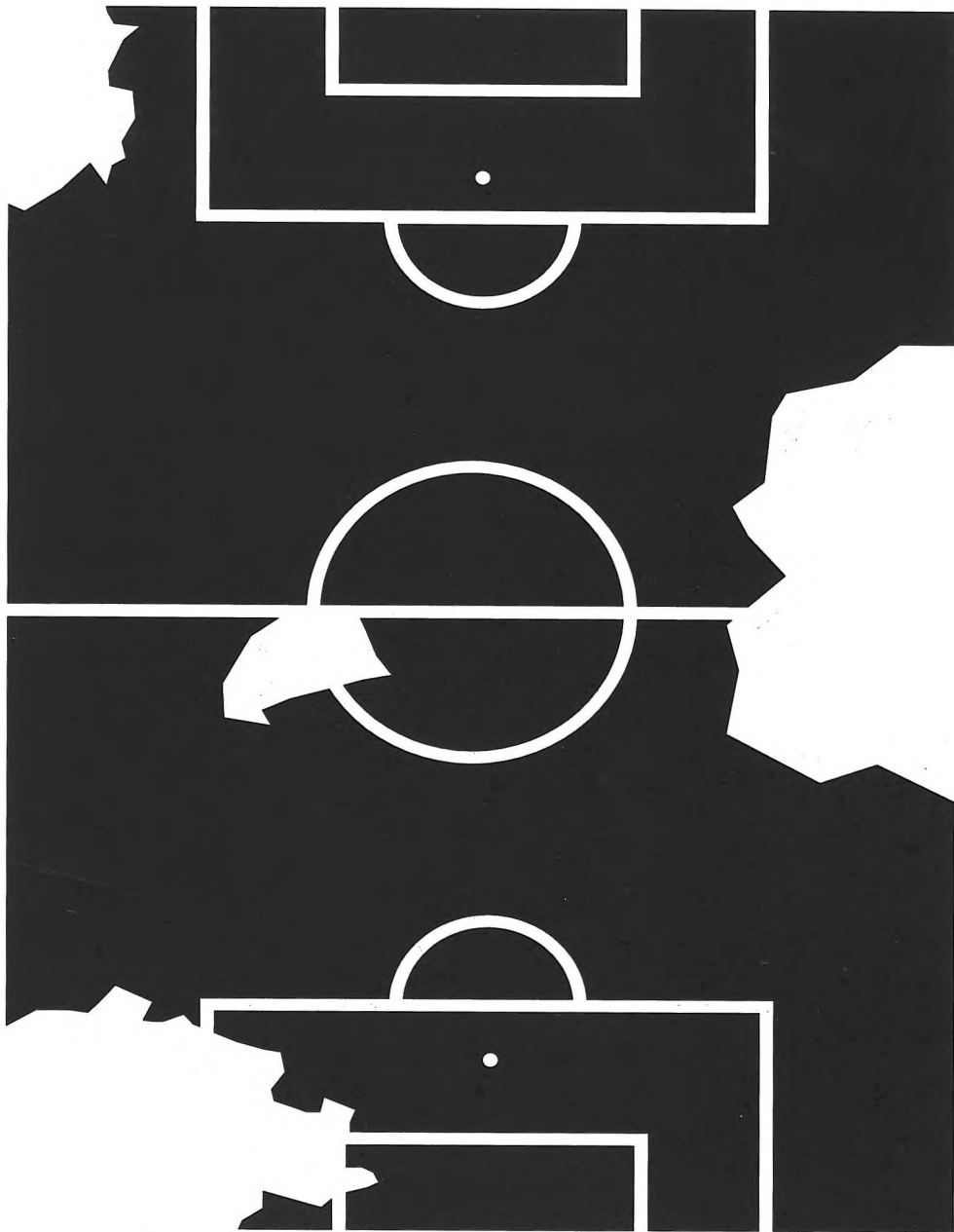
#### Japán legnagyobb piackutató cégei

	Forgalom (millió jen)	
	1996	1995
Video Research	14 010	13 690
Marketing Intelligence	8 990	8 370
Dentsu Research	5 520	5 190
Nikkei Research	4 240	3 830
Survey Research Center	4 010	3 690
Marketing Research Service	3 030	3 100
Research & Development	2 200	2 190
Japan Market Research	2 200	2 040
Nihon Research Center	2 160	2 110
Central Research Center	2 060	1 770

A legnagyobb 10 cég forgalmának növekedése meghaladta a szektor növekedésének átlagos ütemét, ez a tény a fokozódó koncentrációt tükrözi.

JANKELOVICS JÁNOS

# Kispályás játékok?



Korlátozott területen nem lehet komoly eredményeket elérni.  
Hirdessen inkább a Népszabadságban! Az Ön hirdetéséből mi hozzuk ki a legtöbbet.



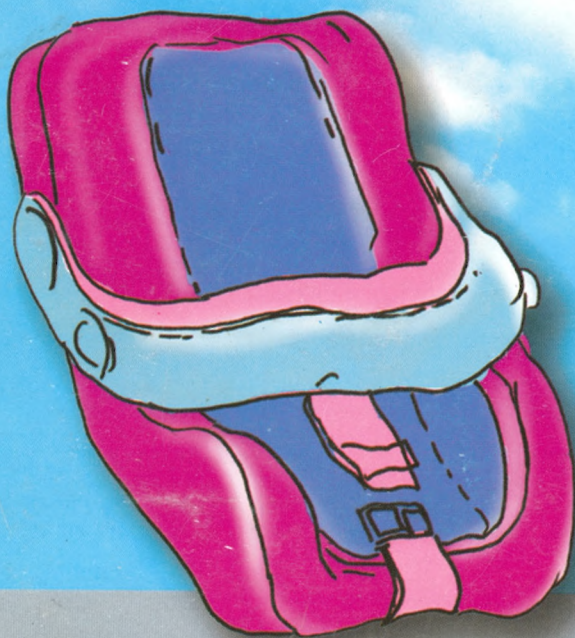


PROVIDENCIA  
OSZTRÁK - MAGYAR BIZTOSÍTÓ RT.

# Providencia a gyermekekért!

**A Providencia Biztosító Rt.  
– immár hagyományként –  
1996-1997 évre baleset-megelőzési akciót hirdet!**

GeoGrafika



1000 db gyermekülést  
sorsolunk ki azon  
ügyfeleink között,  
akik kötelező gépjármű-  
felelősségbiztosítással  
rendelkeznek.

Az akcióval kapcsolatban bármilyen további információért kérjük  
forduljon bizalommal bármelyik Providencia kirendeltséghez!



Kívánunk a sorsoláson való részvételhez nagyon sok sikert,  
és a közlekedésben balesetmentes részvételt!