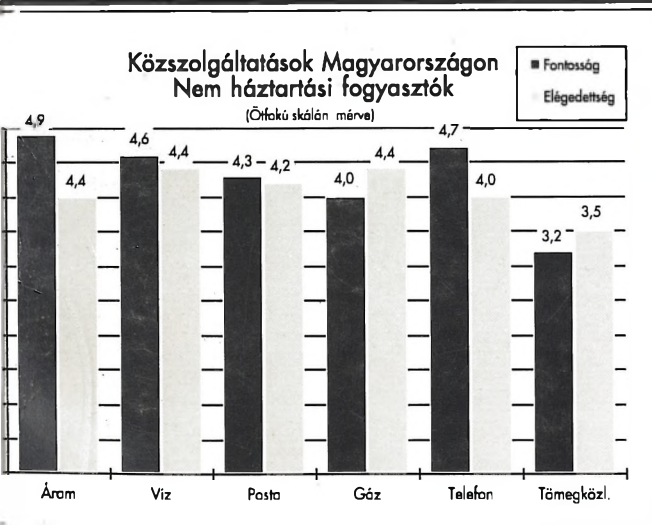
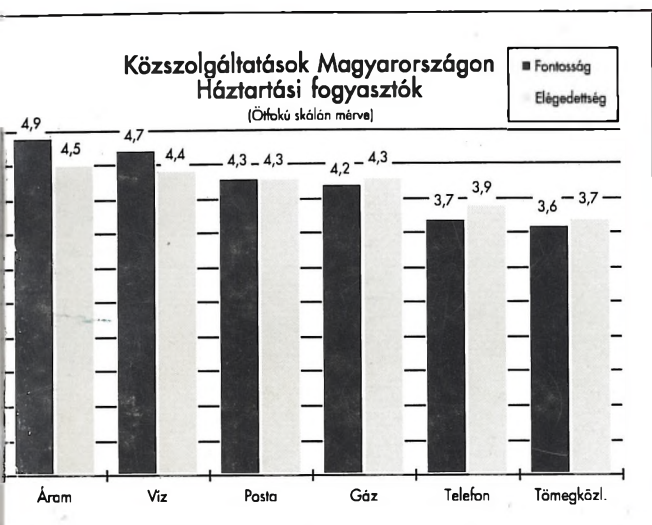


Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A TARTALOMBÓL

VÁLLALKOZÓI AKTIVITÁS

PIAC ÉS TERVEZÉS JAPÁNBAN

MILYEN A „JÓ” SZOFTVER?

SZOLGÁLTATÁS ÉS ELÉGEDETSÉG

AGRÁRTÁMOGATÁS ÉS PIACBEFOLYÁSOLÁS

ÚJ SZAKKÖNYVEK

VERSENYJOG AZ EURÓPAI KÖZÖSSÉGBEN

M&M-MIX — MARKETING A MÉDIÁBAN

AD ASTRA

Személyiség- és Szervezetfejlesztő Kft.

1115 Budapest, Fraknó utca 30/B.

Telefon/fax: 204-0816

Alapítva: 1991. június 28.

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

Az **AD ASTRA Kft.**

az Európai Unió brüsszeli úgynevezett CCR listáján

HUN-1262 szám alatt regisztrált

menedzserképző és tanácsadó cég,

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

A kft. az Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók

Országos Kamarája által is minősített társaság.

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

Az AD ASTRA Kft. tevékenységének legfőbb célja:

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

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

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

Ezért a történelmi előzmények, nemzeti sajátosságok,
valamint a jelenlegi társadalmi-gazdasági helyzet 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. február

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 JITE 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 Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR, 1900 Budapest, Orczy tér 1.) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint átutalással a Postabank Rt. 219-98636-021-02809 pénzforgalmi jelzőszámra. Előfizetési díj: egy évre 3000,- Ft + áfa

Kedves Olvasó! _____ 3

FOGYASZTÓK – ELÉGEDETTSÉG ÉS BIZALOM

A villamosenergia-fogyasztók elégedettségének mérése – *Rekettye Gábor, Tersztyánszky Tibor* _____ 4
A pénzüzetek és a bizalom – *Osman Péter* _____ 9

VÁLLALKOZÁS – TERVEZÉS ÉS KOCKÁZAT

Kockázati mérlegelés és beruházási változatok – *Bélyácz Iván* _____ 17
Vállalkozói környezet és aktivitás Dél-Pesten _____ 23
Piac és tervezés összhangja: a japán példa – *Jarjabka Ákos* _____ 28

KÖNYVISMERTETÉS

38

SZÁMÍTÓGÉP-ALKALMAZÁS

Szimulációs rendszerű oktatás a marketingben – *Eibel Katalin* _____ 39
Milyen a „jó” számítógépes szoftver? – *Halassy Béla* _____ 43

AGRÁRMARKETING

Marketingstratégia a magyar élelmiszergazdaság számára – *Gaal Béla* _____ 49
Agrártámogatás és piacbefolyásolás – *Szabó Jenő* _____ 53
Importpolitika és importforgalom az élelmiszergazdaságban (I. rész)
– *Kartali János, Stauder Márta* _____ 58

VERSENYJOG ÉS ADÓJOGSZABÁLYOK

Versenyjog az Európai Közösségben – *Tattay Levente* _____ 63
A vállalkozók és az adó jogszabályok – *Szilovics Csaba* _____ 67

M & M – MIX

Marketing a médiában – *Benke Péter* _____ 71
A bor mint PR-ajándék – *Nagy Orsolya, Székely Géza* _____ 76

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

79

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 • SÁNDORNE 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

CONTENTS

To the Reader ————— 3

CONSUMERS – SATISFACTION AND CONFIDENCE

Measuring the Consumer Satisfaction in the Power Supply Industry

– *Gábor Rekettye, Tibor Tersztyánszky* ————— 4

Financial Institutions and Confidence – *Péter Osman* ————— 9

BUILDING A BUSINESS ENTERPRISE – PLANNING AND RISK TAKING

Assessment of Risk and Investment Alternatives – *Iván Bélyácz* – 17

Entrepreneurial Environment and Activity

in the South Pest Area ————— 23

Harmony between Market and Planning:

The Case of Japan – *Ákos Jarjabka* ————— 28

BOOK REVIEW ————— 38

COMPUTERS, INFORMATION TECHNOLOGY

Simulation as an Effective Tool for Marketing

Education – *Katalin Eibel* ————— 39

What Is a 'Good' Software? – *Béla Halassy* ————— 43

AGROMARKETING

A Marketing Strategy for The Hungarian

Food Industry – *Béla Gaál* ————— 49

Subsidy System and Promotion in the Agrobusiness – *Jenő Szabó* — 53

Import Policy and Volume of the Agrarian Import, Part 1.

– *János Kartali, Márta Stauder* ————— 58

LEGAL ENVIRONMENT – COMPETITIVE LEGISLATION, TAXATION

Competitive Legislation in the European Union – *Levente Tattay* — 63

The Entrepreneurs and the Taxation Laws – *Csaba Szilovics* — 67

M & M – MIX

Marketing in the Media – *Péter Benke* ————— 71

Wine as a PR Gift – *Orsolya Nagy, Géza Székely* ————— 76

FOREIGN LITERATURE

Ha Önnek már van egy diplomája...

**A Janus Pannonius
Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kara**

várja az Ön jelentkezését is
szakdiplomát nyújtó posztgraduális
kurzusaira.

Marketingmenedzser szakoklevél

Közgazdasági szakokleveles mérnök,
jogász, agrármérnök

MBA

Programtájékoztató és információ:

JPTE Közgazdaságtudományi Kar

dr. Lajtai Jánosné

7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

Telefon: (72) 211-433. Fax: (72) 233-129

„Készen áll arra, hogy felvegye a kesztyűt?

Ez a program nagy sikereket ígér Önnek,

és nagy megterhelést jelent. Gondolja át,

és ha úgy dönt, vállalja,

szívesen látom akár személyesen is,

hogyan válaszolhassak az Ön kérdésére.

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

Dr. Vörös József
egyetemi tanár, programigazgató

Kedves Olvasó!

A magamfajtnak, aki többnyire oktatja a marketinget, s kevésbé csinálja, néha bizony vannak nehézségei, ha hallgatóit az életből vett példákkal akarja elképráztatni. Hálásak vagyunk tehát minden olyan segítségért, ami a gyakorlatból érkezik. Sokszor nem könnyű ilyen segítségre lenni, mert a magyar vállalatok és vállalkozók nem mindig repesnek a boldogságtól, ha az ember a mégoly pozitív történetüket megpróbálja egy jól szerkesztett esettanulmányban összefoglalni, és az érdeklődő szakmai közönség rendelkezésére bocsátani. (Ha pedig valamilyen hiba, tévedés, balsiker lenne a vizsgálat tárgya, akkor kifejezett és határozott elutasítás jut osztályrészül az érdeklődőnek.) Így hát onnan vesszük a példákat, ahol találjuk.

Az esettanulmány módszerére pedig – s ezt talán nem szükséges hosszasan bizonygatni – az egyik leginkább alkalmazható módszer a gyakorlati megfontolások, az alpontokba szedett és könnyen visszamondható ismeretek körén túl lévő tényleges tudnivalók viszonylag kockázatmentes elsajátítására.

Az esetmegbeszéléseknek a képzés minden szintjén – hogy csak két lehetséges végpontot emeljek ki: az abszolút gyakorlatlan nappali tagozatos egyetemi hallgatóknál éppen úgy, mint vállalati tréningek esetében – két előnyük van, s mindkettő legalábbis egyformán fontos. Az egyik nyilvánvalóan az elemezni kívánt probléma és a megoldási javaslat(ok) jellege, karaktere. A másik pedig maga a megbeszélés, a vita, a téma alapos körüljárásának lehetősége.

Hajlamos lennék akár azt is megkockáztatni, hogy talán az utóbbi a fontosabb. A tapasztalatlanok azért, mert megtanulja a csoportmunkát, a vélemények meghallgatásának fontosságát és azt, hogy mennyire lényeges a saját véleményünk szabatos kifejtése, a pontos érvelés, a hatásos előadás. Megtanulja érzékelni, hogy mire hogyan reagál a csoport, az ó pillanatnyi „piaci környezete”.

A profi, a gyakorló marketinges pedig az ilyen tréningek idejére kiszállhat a mókuserékből, és hogy úgy mondjam, segíthet az ösztöneinek, gyakorolhatja a gyors reagálást. A hétköznapiak taposómal-

mában, a mindennapi döntések kényszerétől fojtogatva ugyanis sokszor kénytelenek vagyunk elhagyni a szükséges utolsó lépést. S akkor már nem tőlünk függ, hogy a hiba, amit esetleg elkövetünk, kicsi-e vagy nagy.

Az esettanulmány nem feltétlenül komplex, többórnyi gondolkodást, vitát, számolást kívánó monstrum – de például a menedzsereknek szóló esettanulmányok többnyire ilyenek –, apró, hétköznapi helyzetgyakorlatok, „mini-esettanulmányok”, szakmai „szösszenetek” sokszor alkalmasabbak arra, hogy egy-egy problematikus példa vitájának konklúziója, vagy egy-egy jó megoldás rögzüljön bizonyos összefüggésben. (Annak idején az órán körbeadott, norvég – vagy svéd? – és angol feliratos BB almaleves doboz bemutatása, vagy a még „tisztíccsa” változatban videóról lejátszott ominózus reklám gyorsan ráébresztett minden jelenlévőt, hogy nem tartozik a megcélzott szegmensbe, nem tudván norvégül – svédül? –, és senki nem érezte magát annyira bunkónak, hogy a bizonyára érdemes kapust sorstársának fogadta volna el.) A Wicks-reklám esetében az a bizonyos utolsó lépés, sajna utolsó utáni lett.

Az utolsó simításokat a profik helyett sem végzi el senki. Jelenlegi kedvenc mini esettanulmányaimnak ez a témájuk.

Ha ugyanis a reklámban a kapu az utolsó pillanatban rám csukódik – ahelyett, hogy kinyílna előttem –, hajlamos leszek azt gondolni, hogy talán nem is látnak ott engem szívesen, csak a sok pénzüket költik. Ha az ingatlanügynök jópofának gondolt történetecskét mesél arról, hogyan adott el egyszer fogadásból fésűt kopasz embernek, talán az jut eszembe, hogy ismét fogadott, és elkerülöm a cégét. Ha pedig a nevében is a marketing szót viselő hazai szövetség arról értesít, hogy éves tagdíjamat „a Titkársági (így!) adminisztráció egyszerűsítése érdekében” egy összegben fizessem ki, lehetséges, hogy azon kezdek meditálni: érdemes lenne kicsit foglalkozni az utolsó simítások jelentőségével a marketingben.

Az ördög a részletekben lakozik.

A villamosenergia-fogyasztók elégedettségének mérése

Az áramszolgáltató vállalatok feladata az elektromos energia biztosítása az országban. Ez a feladat tipikusan közszolgáltatás, ami a szó nemes értelmében a közösség szolgálatát jelenti, hiszen olyan alapvető „termék” elosztásáról van szó, amely a társadalom és a gazdaság működésének elengedhetetlen feltétele.

Piaci verseny a területi elv alapján felosztott villamosenergia-ellátásban nem, vagy csak nagyon korlátozottan (például az alternatív fűtési lehetőségek területén) létezik.

Ebben a „kvázi” monopolhelyzetben az áramszolgáltatók értékesítési adatai, piacrészesedésük, nyereségük és egyéb gazdasági mutatóik – a versenytermékek gyártóitól és forgalmazóitól eltérően – nem feltétlenül a vevők, a fogyasztók elégedettsége szerint alakulnak, következésképpen a vállalati mutatókból nem lehet a fogyasztói elégedettségre egyértelmű következtetéseket levonni.

A modern, piacgazdaságra épülő demokratikus társadalmakban, s így a mai Magyarországon is megjelenik azonban mind a monopóliumok tevékenységének felügyelete keretében az államnak, mind pedig a nyereségérdekelte közszolgáltató cégeknek a társadalmi felelőssége, azaz a fogyasztók mind jobb és teljesebb kiszolgálására irányuló törekvés. Ezzel egy időben az önállósult, és ma már privatizált szolgáltató társaságok részéről viszont természetesen megjelenik az igény, hogy tevékenységük hasznosságát a fogyasztókban tudatosítsák, elismertessék.

Elvi és módszertani alapvetés

Ahhoz, hogy az áramszolgáltatók tevékenységének társadalmi hasznossága és a fogyasztók elégedettsége nyomon követhető legyen, három dolgot kell feltétlenül megismerni:

- azt, hogy a fogyasztók tudatában miképpen jelenik meg az adott közszolgáltatás (jelen eset-

ben a villamosenergia-ellátás), mit tekintenek ebben az esetben „értéknek”,

- azt, hogy e közszolgáltatásnak mely tulajdonságai, összetevői azok, amelyeket a fogyasztók különböző csoportjai (szegmensei) fontosnak tartanak és amelyek elégedettségüket alapvetően befolyásolják,

- végül pedig azt, hogy miképpen lehet ezen összetevőket objektíven mérni, és az eredményeket időben és térben is összehasonlíthatóvá tenni.

A fogyasztói értékfelfogás megismerése után lehet választ adni arra, hogy egyrészt az állam megfelelően ellenőrzi-e a monopóliumokat a kiszolgáltatók helyzetében lévő fogyasztók érdekében, másrészt az áramszolgáltatást végző cégek milyen eszközöket használhatnak (és milyeneket nem!) a fogyasztók tájékoztatására, a szolgáltatással és a céggel kapcsolatos véleményük alakítására.

Mi számít értéknek a fogyasztó számára?

Annak érdekében, hogy az áramszolgáltatók a fogyasztók jobb kiszolgálásában előreléphessenek, először is azt kell felmérniük, hogy az áramellátás területén mi számít értéknek a fogyasztó szemszögéből. Mert ha tisztában van a vállalat azzal, hogy az egyes szegmensek mit tekintenek fontosnak, akkor képes lesz arra, hogy intézkedéseket hozzon ezen összetevők színvonalának javítására. A fogyasztói értékfelfogás meghatározásakor célszerű különbséget tenni:

- magával az „alaptermékkel”, a villamos energiával kapcsolatban kialakult értékép, azaz annak minőségéről, hozzáférhetőségéről és áráról kialakult kép, valamint

- a kapcsolódó szolgáltatások minőségéről, hozzáférhetőségéről és áráról kialakult kép között.

A következőkben az elektromos energiával kapcsolatos értékfelfogásról ejtünk szót, külföldi tapasztalatok felhasználásával.

”
Annak érdekében,
hogy az áramszolgáltatók
a fogyasztók jobb
kiszolgálásában előre-
léphessenek, először is azt kell
felmérniük, hogy az áramellátás
területén
mi számít értéknek a fogyasztó
szemszögéből.
”

A villamos energia mint érték

A fogyasztók értékfelfogása egy adott termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban nem elszigetelt jelenség, hanem mélyen gyökerezik az adott társadalom kulturális és szimbólumrendszerében. A piacgazdaságokban a versenyszféra termékeivel kapcsolatos értékfelfogás az ott kialakult értékrendek szerint a termék által nyújtott és a fogyasztó által elismert hasznosságot (fogyasztói értéket) a termék megszerzéséhez szükséges ráfordítással (a termékért fizetett ár és a termék megvásárlásával kapcsolatos egyéb ráfordítás) hozza összefüggésbe. A piacgazdaságokban az is nyilvánvaló a fogyasztók előtt, hogy a gazdasági verseny az, ami kikényszeríti a termék megfelelő hasznosságát (minőségét) és az ehhez társuló reális árat. A fogyasztó választhat, és választásával mond ítéletet a termékről, annak előállítójáról és forgalmazójáról, és kényszeríti ki a fenti szabályok érvényesülését.

Nem ugyanez a helyzet a monopóliumhelyzetben lévő közszolgáltatások esetében. Itt a fogyasztó nem választhat, és tulajdonképpen az árra sem tud semmilyen hatást kifejteni. (És ugyanúgy a minőségre sem, hiszen legtöbbször véleménye szerint magának az elektromos áramnak az alapminősége „Benjamin Franklin óta” változatlan.) A választáshoz és „vásárlói hatalmához” hozzácsokolt fogyasztó hajlamos arra, hogy a villamos energiát – mindezek alapján – kiemelje az áruk sokaságából, és tudatában azt a piactól független, valamiféle más minőségként kezeli.

Az Egyesült Államokban folytatott kutatások szerint a fogyasztók a villamos energiával kapcsolatos értékfelfogásuk szerint az alábbi csoportokba sorolhatók:

a) azon fogyasztók csoportja, akik az áramot pusztán mint létszükségletet fogják fel és azt nem „árúként” kezelik,

b) akik az áramot alapvetően létszükségletként kezelik, de emellett az is tudatosul bennük, hogy az áram „értéke” valójában az általa működtetett berendezések által nyújtott kényelemben jelenik meg, és végül

c) vannak olyan fogyasztók is, akik tudatában az áram is, mint minden más áru, a szabadpiaci paradigma kifejezéseiként az ár és a minőség viszonyában értékelődik.

A vizsgálat szerint a különböző csoportokba való tartozás és a lakosság meghatározott demográfiai szegmensei között erős pozitív korreláció figyelhető meg:

- a nők nagyobbik része tartozik például az (a) és (b) csoportba, míg a (c) csoportban nagyobb arányt képviselnek a férfiak,

- az (a) csoport felől haladva a (c) csoport felé növekszik a háztartások jövedelme,

- a (a) csoport felől haladva a (c) csoport felé növekszik a válaszadók iskolai végzettsége.

Magyarországon nyilvánvalóan más társadalmi kontextusok határozzák meg a fogyasztók érték tudatát, mint az Egyesült Államokban. Nálunk a „fo-

gyasztói öntudat” a hiánygazdaság évtizedei miatt sokkal kevésbé fejlett, mint az Egyesült Államokban vagy más fejlett piacgazdaságú országban. Ez abban nyilvánul meg, hogy bár az átmenet a piacgazdaságba már előrehaladt, és a legtöbb cikkből a kínálat bőséges, a fogyasztó mégsem érzi azt, hogy saját tevékenysége bármit is változtatni képes a viszonyokon.



A monopóliumhelyzetben lévő közszolgáltatások esetében a fogyasztó nem választhat, és tulajdonképpen az árra sem tud semmilyen hatást kifejteni.



A fogyasztói önérték és ennek megnyilvánulási formái, az önszerveződő és a törvényes fogyasztóvédelem kialakulása lassú folyamat. A vásárló gyakran beletörődve veszi tudomásul, hogy nem szolgálják ki rendesen és a nem kereskedelmi szolgáltatók többségét (bank, posta, áramszolgáltatás, telefontársaságok, személyszállítás stb.) még ma is hivatalnak tekinti. Korábbi szorongásai miatt ad még ma is indokolatlanul baksist azoknak a szolgáltatóknak, akik sorban állnak a megrendeléséért és szolgáltatásuk ellenértékét egyébként is belekalkulálták az árba.

A magyar társadalom – e területen is, csakúgy, mint a politikai demokrácia gyakorlásában – hosszú tanulási folyamat előtt áll. (Ebben a tanulási folyamatban sokat segíthet a jó példa, vagyis az igazán fogyasztóorientált vállalatok gyakorlata, mint például a Matávnál 1996. októbertől bevezetett teljesen új szemléletű, ügyeket elintéző úgynevezett Modelliroda működtetése.)

Hipotézisünk az, hogy Magyarországon jelenleg a lakosság nagyobb hányada kerülne az első csoportba, mint a hivatkozott amerikai vizsgálatban. (Feltehetően elsősorban a kevésbé tehetős és a kevésbé képzett rétegekből.) Ezek a fogyasztók az áramszolgáltatás létezését adottságnak tételezik, és azt egyáltalán nem hozzák összefüggésbe az adott vállalat tevékenységével. Az ár ebben a kategóriában nagyon fontos tényező, de szintén nem mint az adott áramszolgáltató tevékenységétől függő, hanem mint külső (talán az államtól, esetleg a kormánytól függő) és meg nem változtatható erő jelenik meg.

Azon fogyasztók viszont, akik az áramszolgáltatás értékét az árammal működtetett berendezések által nyújtott kényelemben vélik felfedezni, azok nyilvánvalóan érzékenyebben reagálnak az árváltoztatásra és a „kényelem értékét” összefüggésbe hozzák az áramért fizetett árral is. E csoportnál jelenik meg igazán

az áramszolgáltatók tanácsadási szerepének a fontossága. Annak tudatosítása, hogy a fogyasztó valójában ellenőrizheti az energiaszámlát az általa működtetett berendezések használatával. A fogyasztókban tudatosítani kell azt, hogy amikor valamilyen elektromos készüléket vásárolnak, akkor valójában „áramot is vásárolnak”. Az energiatakarékosági kampánynak már a készülékek vásárlása előtt kell kifejtenie hatását. E téren az államnak is jelentős feladatai vannak, illetve lennének.

A harmadik csoportot a leginkább „tudatos” fogyasztók alkotják. Ők már feltehetően összefüggésbe hozzák az árakat az áramszolgáltató vállalatok költségeivel, és nem igazán boldogok attól a tudattól, hogy a monopolhelyzetben lévő szolgáltatóval szemben nincs választási lehetőségük. Ezek a fogyasztók feltehetően több tájékoztatást igényelnek a vállalat életéről, terveiről és a költséggazdálkodás eredményeiről.

A fogyasztói elégedettség mérése mint állami cél

A fogyasztói elégedettség felmérését a cégek marketingmunkáján túl a szolgáltatók értékeléséhez is fel lehet használni, a piaci értékítélet helyettesítéseként.

Magyarországon a villamos energia termeléséről, szállításáról és szolgáltatásáról szóló 1994. évi törvény előírja a hatósági felügyeletet a fogyasztói érdekek védelmében és a szolgáltatás színvonalának ellenőrzése keretében a természetes monopóliumok esetében.

A felmérés akkor éri el ezt az állami célt, ha

(1) egy időben, összehasonlítható módon történik a felmérés,

(2) a felmérés megfelelő megbízhatóságú mind a megkérdezettek száma, mind a felmérést végző szervezetek szempontjából,

(3) az eredmények megfelelő nyilvánosságot kapnak,

(4) nincs kizárva, hogy az állam esetleg levonja a következményeket.

Mindezek a hiányzó versenyt pótolják némileg. A leírtak miatt Magyarországon 1996-tól létezik olyan fogyasztói elégedettségi felmérés, amely mind a szolgáltatók marketingmunkáját, mind az állami ellenőrzést segíti.

A fogyasztói elégedettségi vizsgálatok a következőkre alkalmasak:

- Megérteni a fogyasztók elvárásait, meghatározni azokat a területeket, amelyek a fogyasztók elégedettségét eredményezik.

A fogyasztókban tudatosítani kell azt, hogy amikor valamilyen elektromos készüléket vásárolnak, akkor valójában »áramot is vásárolnak«.

Az energiatakarékosági kampánynak már a készülékek vásárlása előtt kell kifejtenie hatását.

E téren az államnak is jelentős feladatai vannak, illetve lennének.



- Felmérni a szolgáltatók teljesítményét ezeken a területeken, és ez alapján minősíteni a szolgáltatókat.

- Rendszeres felmérésekkel nyomon követni a változásokat, illetve a szolgáltató teljesítményét ezeken a területeken.

- Feltárni a lehetőségeket a szolgáltatás színvonalának további emelésére.

- Összehasonlítani a szolgáltató szabályozott és szabályozatlan teljesítményét más szolgáltatókkal.

- A fogyasztói érdekek képviselése.

- A szolgáltatók részére norma-rendszer és viselkedési forma kialakítása, s végül, de nem utolsósorban

- a monopólium tevékenységét

felügyelő állami szerv, és rajta keresztül a társadalom tájékoztatása a piactudományban versenyhelyzetben nem lévő társaságok fogyasztói megítéléséről.

Az elégedettség mérése a következő területekre térhet ki:

Szolgáltatás: minőség, megbízhatóság, üzemzavar-elhárítás, szolgáltatással kapcsolatos problémák megoldása stb.

Kapcsolattartás: az elfogyasztott villamos energia mérése, számlázása, díjfizetés, panaszok ügyintézése, a fogyasztónak nyújtott segítség, az alkalmazottak udvariasága, tanácsadás, tájékoztatás stb.

Árak/tarifák: értéket kap-e a fogyasztó a pénzéért, van-e választhatóság, érthető-e a tarifák stb.

Lehetséges szegmentálási ismérvek

Az áramszolgáltató vállalatok, bármennyire is fogyasztóorientáltak akarnak lenni, nyilvánvalóan nem tűzhetik ki célul, hogy fogyasztóik igényeit (mind az áramszolgáltatással, mind az információnyújtással kapcsolatban) fogyasztónként differenciáltan elégítsék ki. Arra azonban törekedhetnek, hogy egy-egy fogyasztói szegmens eltérő igényére az átlagostól eltérő választ adjanak. (Akkor van erre lehetőség, ha az eltérő igényt támasztó szegmensek elkülöníthetőek, elérhetőek és elég nagyok ahhoz, hogy a velük való külön foglalkozás indokolt legyen.)

Az előzőekben vázolt hármas tagolást segítő szegmentálási ismérvek a fogyasztói (a fogyasztói elégedettséget vizsgáló) kérdőívek általános kérdéseiből dolgozhatók fel. Fontos ezért, hogy a kérdések e csoportja tartalmazzon minden olyan kérdéskört, amely a feldolgozás során alkalmas lehet minden fontosnak minősített kereszt-összehasonlításra. Nézzük meg, melyek ezek a szempontok!

Földrajzi ismérvek (megye, nagyváros, kisváros, falu). Ezek alapján nyílik majd lehetőség az eredmények térbeli összehasonlítására és az áramszolgáltatók, illetve az egyes áramszolgáltatókhoz tartozó kirendeltségek adatainak egymáshoz való viszonyítására.

Demográfiai ismérvek (jövedelem, végzettség, foglalkozás, családméret, a lakás jellege, nagysága stb.).



Az elégedettségmérés értékelése

a fontossági-elégedettségi elemi mutatók által leírt összevont értékelést jelenti és így két mutatórendszerre épül.



A villamosenergia-fogyasztással kapcsolatos szokásokra vonatkozó ismérvek szerinti szegmentáció (a lakosság egyes csoportjai mire használják a villamos energiát, milyen berendezéseket működtetnek) az általános értékeléskor, de az áramellátással való elégedettség összetevőinek megismerését is szolgálhatja. Ez a kérdéskör leginkább egy állományfelméréssel közelíthető meg.

A különböző, villamos energiával működő berendezésekkel való rendelkezés és az elégedettségi indexek, illetve az elvárások között nyilvánvalóan korreláció lesz majd felfedezhető.

Az áramszolgáltatással való elégedettség mérése

A fogyasztói elégedettség mérésének több megközelítése lehetséges.

- Mérhetjük az általános elégedettséget egyetlen elégedettségi indexszel.

- Mérhetjük az elégedettséget az egyes összetevőkre vonatkozó elégedettségi indexszel.

- Összehasonlíthatjuk továbbá egymással az így kapott két indexsort.

Az elvi problémát a méréskor mindig a viszonyítási alap jelenti: az elégedettség ugyanis mindig valamilyen összehasonlítást tételez fel.

Összehasonlítási alap lehet

a) a fogyasztó elvárása az adott teljesítménnyel kapcsolatban (az erre legalkalmasabb módszer az ún. „fontosság-elégedettség” vagy angol megnevezésével a GAP-módszer),

b) ugyanannak a szolgáltatásnak egy korábbi állapota (ez nyilvánvalóan a megismételt vizsgálatok során alkalmazható), például sokat romlott, nem változott, sokat javult,

c) valamely más cég, illetve szolgáltatás.

Az egyes szolgáltatók közötti elégedettségi rangsor megállapításához két módszert lehet alkalmazni:

- páronkénti összehasonlítás, és az eredmények számítógépes feldolgozása,

- tapasztalati rangsor kérése (melyikkel a leginkább elégedett stb.)

Mivel az első módszer $N \times (N-1)$, jelen esetben tehát 30 összehasonlítást igényel, (könnyebb kivitelezhetősége miatt) célszerűbb a második módszert alkalmazni. Az összehasonlításban célszerű az árat (ami egyébként sem tartozik a cég szabad döntései közé), mint a fogyasztói érték egyik kifejezőjét elkülönítetten kezelni.

Az elégedettségi összetevők meghatározása

Az elégedettség mérésének célja és területe alapján indokolt meghatározni az elégedettségi összetevőket tartalmazó kérdőívet. Az erre adott válaszok támogatást nyújtanak a színvonaljavítás irányaira vonatkozóan is, de egyben eligazítást adhatnak a kommunikációs program megtervezéséhez, a hangsúly megállapításához is.

A megkérdezés során két megközelítés képzelhető el:

(1) nyitott kérdés és a válaszok fontossági rangsorolása,

(2) a lehetséges változatok felsorolása és a fontossági rangsorra való rákérdezés.

Az összetevők fontossági sorrendjének megismerését követően az egyes tényezőkkel való elégedettséget kell egyenként, és szintén 5 vagy 10 fokozatú skálát használva (az ismételt vizsgálatok során azonosan!) megtudakolni és azt követően összevetni a fontossági sorrenddel. Az itt nyert információk nagyon hasznos irányt adnak a cégek tevékenységének javításához, ami a verseny hiánya miatt az állami felügyelet egyik alapvető célja.

A felmérés értékelése

Az elégedettségmérés értékelése a fontossági-elégedettségi elemi mutatók által leírt összevont értékelést jelenti, és így két mutatórendszerre épül:

- A fontossági mutatók rendszere, amely azt méri, hogy a fogyasztók mennyire tartják fontosnak a villamos energia, illetve a kapcsolódó szolgáltatások egyes összetevőit.

- Az elégedettségi mutatók rendszere, amely azt méri, hogy a fogyasztók mennyire elégedettek az e területen tapasztalt teljesítményekkel.

Az értékelés első lépése során meghatározandó az egyes területekre feltett ún. osztályozós kérdésekre adott válaszok – melyek tehát 5 (vagy 10) fokozatú skálán helyezkednek el – megjelenési formája, ami 0 és 100 közé eső szám, és amely maximális elégedettség, illetve fontosság esetén veszi fel a 100-as értéket.

A mutatórendszer alapegységeit a felmérés kérdéseire adott válaszok megoszlásából számított ún. elemi mutatók jelentik. Az elemi mutatókból majd az ezekből a területekre (szolgáltatás színvonala, díjfizetéssel való elégedettség stb.) számított mutatók meg-



A villamosenergia-ipar kommunikációjának a fő gondja az, hogy a fogyasztók nagy többsége a megbízható áramszolgáltatást nem azonosítja a cégek tevékenységével, a villamos energia emelkedő árát viszont esetleg a vállalatok tevékenysége »eredményének« tudja be.



felelő átlagolásából építkezik a két mutatórendszer. A szolgáltatással kapcsolatos elégedettség és fontosság komplex mutatója így egy alulról építkező rendszer csúcspontján van. A mutatórendszer kiszámításának menetét az ún. mutató-kódex tartalmazhatja.

A kisfogyasztók értékfelfogásának hatása az áramszolgáltatók marketingkommunikációjára

Ha a monopóliumok szabályozatlan viszonyok közötti természetes viselkedésétől eltekintünk, akkor az áramszolgáltatók törekvése az, hogy fogyasztói elégedettek legyenek szolgáltatásaik színvonalával. A villamosenergia-ipar kommunikációjának a fő gondja az, hogy a fogyasztók nagy többsége a megbízható áramszolgáltatást nem azonosítja a cégek tevékenységével (hiszen ennek a terméknek az a specifikuma, hogy akkor elégedett a fogyasztó, ha nem találkozik a cégek embereivel), a villamos energia emelkedő árát viszont (amely nem tartozik a cégek kompetenciái közé) esetleg a vállalatok tevékenysége »eredményének« tudja be.

A kisfogyasztóknak a vállalatokkal kapcsolatos nézeteit tehát aktívabb marketingkommunikációval kell formálni. A kommunikáció megtervezésének első lépcsője az adott cég pozicionálása (annak meghatározása, hogy a cég mit tudatosítson önmagáról a fogyasztókban). A próbafelmérések azt mutatták, hogy a legfontosabb ismérvek

- a megbízhatóság (ne legyen áramszünet),
- a korrekt óraleolvasás és számlázás, valamint
- a szakértelem és a gyorsaság.

Az áramszolgáltatóknak tehát arra kell törekedniük, hogy olyan céggé váljanak, amelyek a fogyasztók széles rétegei körében, amelyek a fogyasztók

szükségeit megbízhatóan, szakértelemmel, korrektül és a fogyasztók számára mindig és gyorsan rendelkezésre állva kívánják kielégíteni.

A marketingkommunikációs program kivitelezése során a következők vehetők figyelembe:

- A marketingkommunikációban ne magát az áramot, hanem a cégek szolgáltatását hangsúlyozzák;
- A kommunikációs program reklámrésze semmiképpen se legyen hangsúlyozott (a fogyasztók – főleg a tudatosabb fogyasztók – ugyanis a reklámkiadásokban azonnal bizonyítékát látnák a cégek költség-érzéklettségének);

• Reklámra persze olykor-olykor szükség van, ilyen esetekben mindig az információnyújtás kerüljön előtérbe (pontosabban fogalmazva, az információnyújtást kell felhasználni reklámcélokra is);

• A fogyasztókkal való kommunikáció semmiképpen sem szűkülhet le azon fogyasztókra, akik megkeresik az áramszolgáltatót (tanácsadó iroda), annál sokkal szélesebb körű kell, hogy legyen;

• Az áramszolgáltatóknak olyan eszköz áll rendelkezésükre minden egyes fogyasztó elérésére, amely kevés cégnek adatik meg. Ez pedig a számlázás adatbázisa. A számla mellé időnként olyan információs anyagokat lehet és kell adni, amelyek segítik a fogyasztó eligazodását az áram felhasználásában és ezzel egyidejűleg tájékoztatást adnak a cégről, a cég vevőorientált beállítottságáról;

• Azt a Nyugaton természetesnek vett (nálunk eddig szinte elképzelhetetlen) szokást is bevezetheti a cég, hogy egy-egy munka elvégzése után (javítás-szerelés) egy munkatárs felhívja telefonon a megrendelőt (a „tudatos” rétegnek van már telefonja) és rákérdez annak elégedettségére (a MATÁV már bevezette);

• Nagyon fontos része a kommunikációs programnak a fogyasztókkal találkozó személyzet vevőorientációjának tréningek útján való képzése is.

A kommunikációs program végrehajtásának hatékonyságát azután rendszeresen ismétlődő piackutató felmérésekkel kell ellenőrizni, és az eredmények alapján a szükséges módosításokat végrehajtani.

Irodalom

1. Customer Perceptions of the Value of Electricity, *Public Utilities Fortnightly*, 1992 dec. 12.
2. B. J.: Modelliroda a felhasználókért. *Modern idők*, 1996. július

Szerzőink:
Reketye Gábor a közgazdaságtudomány kandidátusa,
tanszékvezető egyetemi tanár
a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Marketing tanszékén

Tersztyánszky Tibor a műszaki tudomány doktora,
c. egyetemi docens, főtanácsos,
Magyar Energia Hivatal

A pénzüintézetek és a bizalom

A bizalom különösen nagy gazdasági jelentőségű tényező a pénzüintézetek által kínált termékek értékesítésében, jelesül abban, hogy hogyan alakul azok piaci versenyhelyezete, kelendősege. Ez egyenesen adódik a pénzüintézeti tevékenység sajátos gazdasági tartalmából. Általánosan ismert és elfogadott tétel, hogy a pénzüintézetek tőkéjének létfontosságú eleme a bizalmi tőke.¹ Mindez a mindennapi üzleti gyakorlatban akként jelenik meg, hogy a pénzüintézeti termékek igen nagy hányadának az egyik meghatározó jellemzője, hogy azok különösen kényes és érzékeny bizalmi cikkek. Ez egyaránt, bár – amint arra a továbbiakban utalunk – nem azonos módon megmutatkozik mind a passzív, mind pedig az aktív műveletek körébe tartozó termékeknél. A pénzüpiaci szereplőket és termékeiket valóban kiválóan ismerő hivatásos befektetőktől és az egyéb pénzüpiaci bölcssektől eltekintve ezeket a termékeket csak az vásárolja meg, aki eleget ér a nagy bizalmat tápláló az azokat kínáló pénzüintézet iránt. Az aktív műveletek körébe tartozó termékek esetében pedig elsősorban magának a pénzüintézetnek kell megbíznia az ügyfélben ahhoz, hogy ilyen ügyletet kössön vele.

Különleges árucikkek

A pénzüintézeteknek a passzív műveletek körébe tartozó termékei az áruvilágnak egy nagyon sajátos és meglehetősen szűk szegmensébe tartoznak. Ezt a szegmenst azok az árucikkek alkotják, amelyek elsődleges megkülönböztető jellemzője, hogy az értékállóságuk mindvégig sokkal inkább függ az előállítójuktól, mint az áruvilág más tagjainak értéke. Ennek megértéséhez hozzásegít, ha kissé szemügyre vesszük: mi és hogyan biztosítja a vevőt arról, hogy a megvásárolt árucikk

ténylegesen is azt nyújtja számára, amit a vásárlási döntés meghozatalakor elvárt és amiért azt megvette.

A használati érték kötődései

A vásárló egy árucikket – bármi legyen is az – azért vesz meg, hogy az bizonyos meghatározott funkciót teljesítsen számára. Megfelelő értéket így csak akkor kap a pénzéért, ha a megvásárolt árucikk legalább abban a mértékben és addig az időhorizontig ténylegesen is úgy teljesíti a tőle várt funkciókat, ahogyan azt a vásárláskor feltételezte.

Az árucikkek igen nagy hányadának meghatározó közös jellemzője e tekintetben, hogy a használatbavétel után elszakadnak az őket előállító piaci szereplőtől, és túlnyomó részt már nem függ ez utóbbitól, hogy mennyiben teljesítik azokat a funkciókat, amelyek kihasználása érdekében a vevő megvásárolta őket. Ezek közé elsősorban azok tartoznak, amelyek anyagban testesülnek meg, és amelyek esetében a szóban forgó árucikktől várt funkciókat annak fizikai megtestesülése, az árutest hordozza. Az ilyen árucikkek esetében a vásárlónak – legalábbis elvileg – nagyjában-egészében minden lehetőség megadatik arra, hogy még az árucikk megvásárlása előtt, de legrosszabb esetben is annak birtokbavételekor felmérje, hogy vajon az maradéktalanul rendelkezik-e mindazokkal a jellemzőkkel, adottságokkal, amelyek révén az árucikk nyújtani képes a tőle várt szolgáltatásokat. Természetesen az ilyen árucikkekkel kapcsolatban is mindig fenyeget annak eshetősége, hogy a használat során előjönnek bizonyos rejtett hibák, és többé-kevésbé lerontják annak szolgáltatásait, funkcióit, ez a veszély azonban rendszerint jól kezelhető.

Ha az árucikk szolgáltatásait annak áruteste hordozza, akkor a venni szándékozó még a vásárlást megelőzően legalább valamelyest fel tudja mérni, vajon vannak-e annak észrevehető hibái, így például látha-

”
Az árucikkek igen nagy hányadának meghatározó közös jellemzője, hogy a használatbavétel után elszakadnak az őket előállító piaci szereplőtől.
”

¹ A tőke fogalmát itt nyilvánvalóan nem számviteli értelemben használjuk.

tóan, illetve érezhetően mennyire teljesíti a tőle várt funkciókat, nem hiányzik-e vagy nem törött-e valamelyik része. A cipőben jár egy kocsit, a tükörbe belenéz, nem törzít-e, a háztartási gépet, tv-készüléket pedig kipróbálja. Így többé-kevésbé meg tudja állapítani, vajon a szóban forgó árucikknek hiánytalanul megvan-e a feje, keze, lába. Az ilyen előzetes ellenőrzés eredményének a megbízhatósága azonban nagymértékben függ az árucikk fajtájától. Minél bonyolultabb, összetettebb az, annál kevesebbet mond el róla a kipróbálás. Éppen ezért nagyon fontos, hogy az előzetes kipróbálás több-kevesebb lehetősége mellett még további tényezők is csökkentik a vevő kockázatát.

Ha az árucikken később mégis hibák ütköznek ki, akkor bizonyos, a fogyasztóvédelmi jogszabályokban körülírt esetekben a vevőnek joga van arra, hogy a hibás árucikket hibátlan példányra cserélje, vagy visszakövetelheti annak vételárát, vagy éppen a hiba okozta értékcsökkenésnek megfelelő árengedményt kell kapnia. Ugyancsak az árucikk használati értékének megtartását és ezzel a vevőnek a rejtett hibák elleni védelmét szolgálja, hogy a fogyasztóvédelmi jogszabályok rendelkezései szerint az árucikk gyártója, illetve forgalmazója a jogszabályokban meghatározott keretek szerint szavatossággal, jótállással is tartozik, tehát e keretek között köteles a vásárlás után jelentkező hibákat és hiányosságokat díjmentesen kijavítani, vagy azokért megfelelő kompenzációt biztosítani. Említést érdemel az is, hogy a gyártó, forgalmazó a maga marketing-megfontolásai alapján, vagy éppen egy-egy eladásösztönzési akció keretében szélesebb körben és/vagy hosszabb futamidőre is vállalhat szavatosságot vagy jótállást, mint amire őt a jogszabályok kötelezik. Ezekben az összefüggésekben is maradéktalanul érvényesül azonban az az alapszabály, hogy minden jog ténylegesen csupán annyit ér a jogosult számára, amennyit abból szükség esetén valóban érvényesíteni tud.

A vevőt a gyártóval, illetve a forgalmazóval szemben megillető jogok is csak akkor kínálnak valóban működő biztonságot, ha a vevő megfelelő figyelmet fordít arra, hogy olyan cégtől vásároljon, illetve a jótállás/szavatosság kötelezettje olyan cég legyen, amelynél megalapozottan várható, hogy be is lehet hajtani rajta a kötelezettségek teljesítését. Egészen nyilvánvaló, hogy ha valaki számítógépet vásárol hároméves garanciával az amúgy teljesen ismeretlen Kolumbusz Szakálla Bt.-től, és a cégnek egy hónap múlva már csak a hűlt helyét találja, akkor joggal felmerül a kérdés, hogy vajon a vásárlásnál tényleg a kellő körültekintéssel járt-e el, nem kellett volna alaposabban mérlegelnie, hogy vajon a helyén lesz-e ez a cég a garancia teljes futamideje alatt.

”
Nyilvánvaló, hogy ha valaki számítógépet vásárol hároméves garanciával az amúgy teljesen ismeretlen Kolumbusz Szakálla Bt.-től, és a cégnek egy hónap múlva már csak a hűlt helyét találja, akkor joggal felmerül a kérdés, hogy vajon a vásárlásnál tényleg a kellő körültekintéssel járt-e el.
”

Ha azok a biztosítékok, amelyeket a gyártó, illetve a forgalmazó szavatossági és jótállási kötelezettségei jelentenek, már kimerültek, az áruvilág tagjainak túlnyomó hányada tekintetében a vevő számíthat arra, hogy az árucikkek használati értékét fenntartó szolgáltatások – javítás, karbantartás – már maguk is szokványos árucikké váltak, és a piacon igen sok forrásból beszerezhetők. Érdemben ez azt jelenti számára, hogy ha megalapozottan bízhat abban, hogy a megvásárolt árucikk használati értékének fenntartását biztosító szolgáltatásokat a piacon mindig be tudja szerezni, akkor ez az árucikk teljes mértékben függetlenné válik a gyártójától illetve a forgalmazójától.² Minden különö-

sebb magyarázat nélkül is belátható ugyanakkor, hogy ez a lehetőség többnyire csak az olyan árucikkek esetében teljesül, amelyeknél a használati értéket adó funkciókat a fizikai árutest hordozza, vagyis az árucikk az árutest révén önálló életet él.

Ha nincs fizikai árutest

Nagy többségükben ezzel teljesen ellentétesen viselkednek az olyan árucikkek, amelyek használati értékét nem a fizikai árutest hordozza. Ilyenek a piacon önálló áruként megjelenő szolgáltatások. Ha egy szolgáltatás hibásnak vagy hiányosnak bizonyul, azt rendszerint nem lehet mással úgy kijavíttatni, mint egy levált talpú cipőt vagy egy elromlott gépet, berendezést. Ha azt a gyártója, illetve forgalmazója nem javítja ki, akkor a vevő számára többnyire nem marad más megoldás, mint immáron más forrásból ismét megvásárolni azt, vagy egy olyan másik szolgáltatást, amely az ő számára az eredetileg megvásároltával érdemben megegyező használati értékkel bír. Még inkább problematikus a vevő nézőpontjából a helyzet olyan esetekben, ha nincs a piacon elegendően széles kínálat ahhoz, hogy a vásárló akkor is be tudja szerezni azt, ha az eredeti eladó nem teljesít, vagy nem megfelelő minőségben teljesít. Jellegethát ez már meglehetősen közel áll a passzív műveletek körébe tartozó pénzügyi termékek meghatározó jegyeihez.

Az előállító, illetve a forgalmazó iránti bizalmat feltételező árucikk vegytiszta példája a számítógépi

² A függetlenséget itt a használati érték megőrzése tekintetében vizsgáljuk, és ez a megállapítás is erre vonatkozik. Más kérdés, hogy a szóban forgó árucikk egyéb vonatkozásokban továbbra is szorosan kötődhet az előállítóhoz, illetve a forgalmazójához. Ilyen kötődést jelent egyebek közt, ha az árucikket vagy annak fontos elemét az előállító vagy a forgalmazó javára fenntartja az iparjogvédelmi oltalom védi, vagy ha az szerzői jogi oltalom alatt áll.

szoftver. Erősen kérdéses, vajon a szoftver esetében annak árutesteként tekinthető-e az adathordozó, vagy inkább csak egy doboznak, amelybe a szoftver testetlen szellemét bezárták, és ahonnan az szolgáltatásra előszólítható. Egy-egy bonyolultabb szoftver nagyon sokféle funkciót teljesíthet, és ezért meglehetősen ritka kivételektől eltekintve számításba sem jön, hogy azt a vevő a vásárláskor valóban részletekbe menően kipróbálja. Ha hibás is a szoftver, nem ritka eset, hogy hosszabb idő is eltelik, amíg a hiba a használat során kibukik. Ugyanakkor a használati értéke tekintetében erősen kötődik a szoftver előállítójához, illetve a forgalmazójához.

A szoftver használati értékét illetően a vevő számára az ésszerű biztonság tehát két forrásból táplálkozhat. Az egyik ilyen forrás, ha annak előállítója, illetve forgalmazója olyan cég, amely nem csupán valóban erősnek mutatkozik, hanem széles hálózattal is rendelkezik a vevő környezetében. Ha ez teljesül, akkor bízni lehet abban, hogy a cég helytáll majd a kötelezettségeiért, ha a szoftverével valami baj lenne.

A másik forrás, ha a szoftver olyannyira elterjedt, hogy már kialakult az olyan szolgáltatók hálózata, amelyek valóban képesek biztosítani a használati érték fenntartásához szükséges szolgáltatásokat. Ebben a tekintetben technikai részletkérdés, vajon azok jogi értelemben is függetlenek a szoftver előállítójától, vagy az attól kapott licenc alapján dolgoznak – a lényeg, hogy szolgáltatásaik technikailag függetlenek legyenek az eredeti előállítótól, vagyis nagy valószínűséggel akkor is kaphatóak legyenek, ha az előbbi esetleg eltűnik. Ha ez a feltétel nem teljesül, ha a szóban forgó szoftver nem vált olyan, széles körben és nagy példányszámban értékesített terméké, amely mögött ott áll a használati értékét biztosító szolgáltatók hálózata, akkor egy-egy bonyolultabb egyedi szoftver felhasználója csak kivételes esetekben számíthat arra, hogy ha az hibásnak bizonyul, és az előállítótól vagy a forgalmazótól nem tudja megkapni a szükséges javítást, akkor a piacon talál olyan szolgáltatókat, amelyek azt számára elvégzik.

Mindez abban összegezzhető, hogy amikor a vásárló megvesz egy hagyományos árucikket, legyen az cipő vagy számítógép, bizonyos funkciók teljesülését várja a pénzéért. Ilyen funkció a használati érték, és mellette az árucikk rendeltetésétől függően kisebb-nagyobb mértékben fontos a kincsképzési funkció is. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a megvásárolt árucikk a továbbiakban még pénzzé tehető és így a tulajdonosa visszanyerheti a megvásárlására fordított tőkének legalább egy bizonyos hányadát. Ha az átvételi ellenőrzés és/vagy a használat során egyszer már bebizonyosodott, hogy a cipő, a számítógép megfelelő minőségű, akkor az értéke lényegében nagyrészt függetlenné válik az előállítójától.³ Bizonyos szolgáltatásokra a továbbiakban is szükség lehet a használati érték – és vele a pénzbeni érték – fenntartása érdekében. Ilyen lehet a javítás, karbantartás, vagy éppen a korszerűsítés – maradvány a számítógép példájánál, a

szoftver állomány korszerűsítése. Ezekből a szolgáltatásokból azonban az esetek döntő hányadában elegetlen széles kínálat van a piacon ahhoz, hogy azokat a vásárló mindenkor az árucikk előállítójától független forrásból is be tudja szerezni, és ennek köszönhetően az árucikk funkcióinak tartós teljesülése ne függjön annak előállítójától.

A pénzügyi termékek kapcsolódása a bizalomhoz

Az előbbiekkal ellentétben rendkívül erős, és a termék élete során mindvégig az is marad a kapcsolat a pénzügyi és az annak passzív műveletei körébe tartozó termékek között. Ez utóbbiak – bizonyos, többnyire jól körülhatárolható kivételektől eltekintve –



Rendkívül erős, és a termék élete során mindvégig az is marad a kapcsolat a pénzügyi és az annak passzív műveletei körébe tartozó termékek között.

Ez utóbbiak sohasem szakadnak el úgy az előállítójuktól, mint az áruvilág hagyományos elemei.



sohasem szakadnak el úgy az előállítójuktól, mint az áruvilág hagyományos elemei. Ez a különösen tartós kötődés abban gyökeredzik, hogy ezeknek a pénzügyi termékeknek nincs olyan belső értékük, amely független lenne a kibocsátójuktól, és ennek következményeként az értékük, tehát a funkcióteljesítésük mindvégig attól függ, hogy mennyiben képes a szóban forgó pénzügyi termék teljesíteni vállalt kötelezettségeit, közülük is elsősorban azokat, amelyeket a kérdéses termék vásárlójával szemben vállalt. A jellegzetes kivétel ez alól a kötődés alól azok a passzív műveletek körébe tartozó termékek jelentik, amelyek közös meghatározó eleme, hogy valamely harmadik szereplő feltétlen garanciát nyújt arra, hogy maradéktalanul teljesülnek a pénzügyi terméknek azok a vállalt kötelezettségei, amelyek a szóban forgó termék értékét adják, vagy legalább is jelentős mértékben befolyásolják a termék értékének alakulását. Az ilyen esetekben a pénzügyi termék valóban elválí, többé-kevésbé

³ Bizonyos függés fennmaradhat, elsősorban a nagyobb értékű márkacikk esetében. Ezek esetében a kincsképző funkció tartós teljesülése jelentős mértékben függhet attól, hogy csorbítatlanul megmarad-e a piacon az előállító jó goodwill-je. A márkacikk értékének kisebb-nagyobb hányadát éppen az adja, hogy mennyire becsüli a piac az előállítóját. Ha ez a megbecsülés részben-egészben összeomlik, akkor csorbul vagy éppen megsemmisül a hozzá kötődő érték is.

függetlenedik a kibocsátójától – ám ezzel egyidejűleg nem kevésbé szoros kötődéssel kapcsolódik ahhoz a harmadik félhez, amely a garanciát vállalja. Ennek nyilvánvaló oka és magyarázata, hogy az ilyen garancia is csak akkor és csak addig biztosítja a kérdéses termék értékének stabilitását, ha és ameddig a piaci szereplőknek a legcsekélyebb mértékben sincs okuk kételkedni abban, hogy a garancia vállalója képes maradéktalanul biztosítani a szóban forgó kötelezettség teljesülését.

Hazai viszonyaink között a legszélesebb körben érvényesülő példa erre a pénzüintézeteknél elhelyezett betétek biztosítása. Ismeretes, hogy az Országos Betétbiztosítási Alap (OBA) az erre vonatkozó törvényben meghatározott keretek között biztosítja a pénzüintézeteknél elhelyezett betétek visszafizetését arra az esetre, ha maga a pénzüintézet fizetéseképtelenné válna. Azok a betétek tehát, amelyekre ez a biztosítás kiterjed, ebben az értelemben függetlenné válnak a pénzüintézet helyzetének, teljesítőképességének alakulásától. Hasonlóképpen, ha egy pénzüintézet későbbi fizetési kötelezettséget megtévesztő értékpapírt, például kötvényt bocsát ki, az abban vállalt fizetési kötelezettség teljesülése mindvégig függvénye marad annak, hogy hogyan alakul a pénzüintézet fizetőképessége. Ha viszont a teljesítést olyan harmadik fél garantálja, amelynek fizetőképességéhez nem fér kétség, akkor a papír már elválik a kibocsátójától.

A passzív műveletek körébe tartozó pénzüintézeti termékek különösen fontos sajátossága, hogy azok potenciális vásárlóinak igen nagy hányada nem rendelkezik sem elegendő információval, sem pedig kellő szakmai ismerettel ahhoz, hogy a vásárlási döntései megalapozásához érdemben ki tudja elemezni a termék értékállóságát biztosító pénzüintézet tényleges helyzetét és e helyzet várható alakulását akárcsak a termék életének futamideje során. Az ilyen vásárlók éppen ezért nem is tudnak valóban megbízható képet alkotni maguknak arról, hogy milyen anyagi kockázatot vállalnak a kérdéses termék megvásárlásával. Egyaránt vonatkozik ez a betétesek és az egyéb befektetők nagy hányadára, valamint azoknak a személyeknek és vállalkozásoknak igen nagy részére, amelyek pénzforgalmi számlájuk vezetésével bízzák meg a pénzüintézetet. A pénzüintézeti befektetési lehetőségeket kereső pénztulajdonosoknak, vagyis e pénzüintézeti termékek potenciális vásárlóinak ilyen helyzetben nagyon szűk a mozgásterük.

Általában rendelkezésükre áll ugyan az a szintén kézenfekvő választási lehetőség, hogy pénzüüket vala-

Azok a betétek, amelyekre a biztosítás kiterjed, függetlenné válnak a pénzüintézet helyzetének, teljesítőképességének alakulásától.

Ha a pénztulajdonos úgy találja, hogy nem bízik eléggé a kérdéses pénzüintézetben, akkor dönt a felkínált termék megvásárlása mellett, ha a feltételeket olyannyira jónak ítéli, ami már érdemessé teszi számára a kockázat vállalását.

mi másba fektetik be, vagy azt egyéb módon felhasználják, ez azonban rendszerint cseppet sem ígérkezik megnyugtatóbbnak. Következésképpen választhatják jobb híján azt a megoldást, hogy vásárlási döntésüket a bizalomra alapozzák. Az ily módon hozott döntéseiket tehát az irányítja, hogy mennyire bíznak abban a pénzüintézetben, amelynek a termékét illetően mérlegelik, hogy célszerű-e megvásárolniuk azt. Ha ez a bizalom eléggé erős, akkor ennek alapján feltételezik, hogy a pénzüintézet termékeiben is bízhatnak, vagyis nem kell attól tartaniuk, hogy a termék végül is nem teljesíti maradéktalanul a vele kapcsolatban vállalt funkciókat, és ez válik a vásárlási döntés alapjává. A mechanizmus természetesen ezzel egyező módon működik az ellenkező irányban is: ha a pénztulajdonos úgy találja, hogy nem bízik eléggé a kérdéses pénzüintézetben, nem mer arra a feltevésre alapozni, hogy az elegendően

stabil ahhoz, hogy mindenkor maradéktalanul teljesíteni tudja vállalt kötelezettségeit, akkor legfeljebb csak akkor dönt a felkínált termék megvásárlása mellett, ha a feltételeket olyannyira jónak ítéli, ami már érdemessé teszi számára a kockázat vállalását.

Még erőteljesebb a bizalom szerepe az olyan pénzüintézeti termékek esetében, amelyek olyan összetettek, bonyolultak, vagy olyan új típust jelentenek, hogy potenciális vásárlóik nagy hányada nem képes felmérni a bennük rejlő kockázatot. A viszonylag könnyen áttekinthető és felmérhető termékre jó példa a pénzüintézet által kínált rövid futamidejű és fix kamatozású betéti konstrukció, vagy az azzal érdemben megegyező más megtakarítási konstrukció. A venni szándékozónak mindenekelőtt azt kell mérlegelnie, vajon megtörténhet-e, hogy az azt kínáló pénzüintézetnek a futamidő során olyan fizetési nehézségei támadnak, amelyek nyomán nem képes hibátlanul teljesíteni majd a fizetési kötelezettségét. Ha bízik abban, hogy ez nem következhet be, vagy ha a termék a már említett OBA biztosítás alá esik, akkor már csak azt kell vizsgálnia, hogy a kamatot elegendően jónak találja-e az egyéb, nagyjából azonos megtakarítási lehetőségek hozamához képest.

Már kevésbé könnyen kiértékelhető termék a pénzüpiaci folyamatokban nem igazán járatos pénztulajdonosok számára egy változó kamatozású megtakarítási konstrukció, különösen akkor, ha annak forgalmazója nem ad könnyen követhető és ellenőrizhető összefüggést arra, hogy mitől függ és hogyan számítható a változó kamat mindenkor mértéke. Itt már erőteljesen növekszik a pénzüintézet iránti bizalom

szerpe. Már maga az, ha a pénztulajdonos nem tudja előre felmérni, hogy ténylegesen milyen hozamra számíthat, arra vezet, hogy ezt a terméket elsősorban csak azok veszik meg, akik bíznak az azt kínáló bankban, jelesül abban, hogy ez a bank jó feltételeket biztosít az ügyfeleinek. Még inkább előtérbe állítja a bank iránti bizalom szerepét, ha a mozgó kamat nagyságának változása viszonylag bonyolult összefüggéseket követ, és ezért a járatlanabb pénztulajdonosnak azzal kell számolnia, hogy még utólag sem lesz képes részletekbe menően ellenőrizni, vajon maradéktalanul megkapta-e az őt megillető kamatot. Itt nem is csak arról van szó, hogy matematikailag korrekt-e a kamat kiszámítása, hanem hogy korrektül vette-e a bank figyelembe azokat a tényezőket, amelyekből az adott konstrukcióban a mindenkori kamat nagysága függ. Ha valaki ezt bármely oknál fogva nem képes ellenőrizni, akkor számára a kérdéses termék csak akkor elfogadható, ha – jobb híján – mer arra a feltevésre támaszkodni, hogy az amögött álló pénzügyintézet mindenkor korrekt módon jár el, tehát bizonyosra vehető, hogy a megszolgált kamatok nagyságát is korrektül állapítja meg.

A bizalom skálája

Azon a skálán, amely azt mutatja, hogy mennyiben van meghatározó szerepe a pénzügyintézet iránti bizalomnak, a legfelső régiókban helyezkednek el azok a termékek, amelyek alapvető jellemzője, hogy vásárlóik egy meglehetősen hosszú futamidejű megtakarítási-befizetési szakasz után életjáradék jellegű hozamot kapnak. A hosszú futamidő az érdekeltek szempontjából nyomatékosra teszi azt a kérdést, hogy pénzügyintézet képes lesz-e majd mindvégig hibátlanul teljesíteni a vállalt kötelezettségét, azaz fizetni a járadék jellegű hozamot. Ez már önmagában is meghatározó súlyú döntési tényező. A mérlegelésnél jelentős súllyal eshet latba, ha a pénztulajdonos úgy látja, hogy a bank évtizedek óta az ő számára is látható módon jelen van az üzleti életben, és ebből arra következtet, hogy az valóban igen stabil.

A kérdéses pénzügyintézet fennmaradási esélyeinek mérlegelésén túl lépve, a biztosítási matematika meglehetősen mélyreható ismerete kellene ahhoz, hogy valaki érdemben kiértékelhesse a maga számára egy-egy ilyen termék esetében annak egyrészt a befizetési, másrészt a hozam feltételeit, és így valóban megbízható képet kapjon arról, vajon ténylegesen mennyire kedvező vagy éppen kedvezőtlen, annak

megvásárlása. Ilyen tudás azonban keveseknek áll rendelkezésre, ezért az azt nélkülözők jószerint csak a bizalom alapján dönthetnek.

Ha valaki tökéletesen elégedett azzal a pénzügyintézzel, amely a pénzforgalmi számláit vezeti, ha ennek alapján kialakult az a meggyőződése, hogy a szóban forgó pénzügyintézet az ügyfeleivel mindenkor korrekt módon jár el, és azoknak a lehetőségekhez képest kedvező üzleti feltételeket kínál, akkor az így kialakult bizalmat átviheti – kivetheti – a pénzügyintézet által kínált, vagy ahhoz szorosan kötődő más termékekre is. Így egyebek közt a bizalom vezetheti oda, hogy a nyitva álló befektetési lehetőségek közül azt a befektetési alapot vagy azt a nyugdíjpénztárt válassza, amely mögött ez a pénzügyintézet áll.

Általános érvényű főszabály, hogy passzív ügyletek létrejöttének szükséges, de önmagában még nem elégséges feltétele, hogy az ügyfél elegendően nagy bizalommal legyen a pénzügyintézet iránt. Vannak kivételek is: az olyan pénztulajdonosok, akik számára többé-kevésbé közömbös, hogy milyen hozamot kapnak és a pénzügyintézzel való ügyletben mindenekfelett azt keresik, hogy biztonságban tudhassák a pénzüket. A gazdasági célszerűség követelményeiből következik ugyanakkor az is, hogy nagyon kevésbé engedi az ilyen ügyletek létrejöttét az olyan makrogazdasági környezet, amelyben magas az infláció, és annak hatásaként gyors és erőteljes az infláció mértékével arányos hozamot nem biztosító, annál lassabban gyarapodó tőkék elértéktelenedése. Az infláció az a rabló, amelynek kártétele ellen semmiféle bankbiztonsági rendszer sem képes védelmet nyújtani. A felhalmozott megtakarítások infláció okozta elértéktelenedése ellen éppen ezért csak az nyújthat védelmet, ha a pénztulajdonos a pénzét olyan befektetésben tartja, amely

- legalább akkora hozamot biztosít, hogy a hozamot hozzáadva a befektetett tőkéhez annak nominális növekedési üteme megfelel az infláció mértékének, vagyis a tőke így megőrzi a reálértékét vagy

- a befektetés ellenértékeként szerzett vagyontárgy nominális értéke az adott piaci viszonyok közepette legalább olyan gyors ütemben emelkedik, ami megfelel az infláció mértékének, vagyis a vagyontárgy megőrzi a reálértékét (például az olyan, nem produktív vagyontárgyak vásárlása, mint az ékszerek, műkincsek), vagy

- a befektetés ellenértékeként szerzett vagyontárgy megfelelő hasznosítása révén a pénztulajdonos rendszeres hozamhoz is jut, emellett pedig a vagyontárgy nominális értéke is az infláció mértékével lépést tartva növekszik. Az ilyen befektetésre különösen jel-

”
Még inkább előtérbe állítja
a bank iránti bizalom
szerepét, ha a mozgó kamat
nagyságának változása
viszonylag bonyolult
összefüggéseket követ,
és ezért a járatlanabb
pénztulajdonos még utólag
sem lesz képes ellenőrizni,
vajon maradéktalanul
megkapta-e az őt megillető
kamatot.
”

lemző példa az ingatlan- vagy a termőföldvásárlás, ha azt a tulajdonosa bérbeadással vagy egyéb módon hasznosítani is tudja.

Aktív ügyletek – a bizalom megfordul

Ahogy láttuk, a passzív ügyleteknél szükséges fel-tétel volt, hogy az ügyfél elegendően nagy bizalom-mal legyen a pénzügyi iránt ahhoz, hogy reá merje bízni az értékeit, kölcsön merje adni a pénzét. Ezzel



A pénzügyi iránt és az ügyfél kapcsolatának meghatározó eleme,
hogy amelyiküknél a másik pénze van,
az van de facto birtokon belül,
és ezért annak van kevésbé szüksége arra, hogy meg tudjon bízni a másikban.



ellentétben, a pénzügyi irántól való hitelfelvétel egészen más minőségű ügylet. Az aktív műveletek körébe tartozó pénzügyi iránti ügyletek esetén bizonyos kivételektől eltekintve megfordul a bizalom szerepe.

A bizalom szerepének elemzésénél nyilvánvalóan adja magát az a kérdés is, hogy a passzív műveletek körébe tartozó termékek értékesítéséhez mennyiben szükséges, hogy a pénzügyi iránt is megbízson az azokat megvásárló ügyfélben. Könnyen belátható, hogy az ilyen ügyletek létrejöttéhez csak egy meglehetősen szűk és erősen körülhatárolt körben szükséges, hogy az abban részt vevő pénzügyi iránt is elegendően megbízhatónak ítélje az ügyletet. Ez a kör lényegében arra korlátozódik, hogy az ügyfél csak minden tekintetben abszolút legális forrásból származó tiszta pénzt vigyen az ügyletbe. A pénzügyi iránteknek, ha minden vonatkozásban meg akarnak maradni a törvényes keretek között és főként csorbítatlanul akarják megőrizni az üzleti jóhíruket, őrizkedniük kell attól, hogy akár passzív módon is részeseivé váljanak törvénytelen forrásból származó pénzek tisztára mosásának, vagy akár csak ilyen pénzek felhalmozásának. Ha viszont a pénzügyi iránt erről kielégítő mértékben meggyőződött, akkor aligha maradhat még olyan aggálya, amely útját állhatná annak, hogy elfogadja az ügyfél felkínált pénzét.

Választott témánk szempontjából a központi jelentőségű kérdés természetesen továbbra is az, hogy a szóban forgó, ezúttal tehát az aktív művelet körébe tartozó termékek értékesítéséhez mennyiben szüksé-

ges, hogy azok potenciális vásárlói elegendően nagy bizalmat érezzenek a terméket kínáló pénzügyi iránt iránt.

Bizalom és kockázat

Kiindulásként tekintsük át, hogy az aktív műveletek körébe tartozó ügyleteknek melyek azok az elemei, amelyek az ügyfél szempontjából kockázatot rejtenek, és amelyek miatt az ügyfél csak akkor mer az ügyletbe bocsátkozni, csak akkor meri a szóban forgó terméket megvásárolni, ha ehhez elegendő bizalmat érez az azt kínáló pénzügyi iránt iránt.

A pénzügyi iránt és az ügyfél kapcsolatának meghatározó eleme, hogy amelyiküknél a másik pénze van, az van de facto birtokon belül és ezért annak van kevésbé szüksége arra, hogy meg tudjon bízni a másikban. Ez az összefüggés szimmetrikus, amennyiben ugyanúgy igaz az is, hogy amelyik fél átadta a másiknak a pénzét és ezzel de facto birtokon kívül került, annak számára nagyon is fontos, hogy elegendően megbízhatónak tudja a másikat és így minden különösebb aggály és fenntartás nélkül számíthasson arra, hogy az rendben és maradéktalanul teljesíteni fogja az adósságszolgálati kapcsolatos valamennyi kötelezettségét. Ez nyilvánvalóan és egyértelműen meghatározza a bizalom helyét és szerepét az aktív műveletek körébe tartozó pénzügyi iránti termékek értékesítésében is.

Az ügyfél számára ugyanakkor, ha nem eleve a család vagy a szerződés megszegésének rejtett szándékával bocsátkozott az ügyletbe, nyilvánvalóan igen fontos, hogy mibe kerül neki az a pénzeszköz, amelyhez a kérdéses ügylet megkötése, a szóban forgó termék megvásárlása révén hozzájutott. E termékek vonatkozásában számára ez a legnagyobb – és általában az egyetlen jelentős – kockázati tényező. Az ügylet üzleti feltételeiben természetesen nyíltan és – legalább is elméletileg – világosan és egyértelműen ott kell lennie, hogy az milyen kötelezettségeket ró az ügyfélre. Ez utóbbinak tehát elvileg rendelkezésére kell álljon minden szükséges információ ahhoz, hogy kiszámíthassa, ténylegesen milyen költséggel jár neki az adott termék megvásárlása.

Annak érdekében, hogy a gondolatmenet könnyebben áttekinthető legyen, az aktív műveletek teljes vásárlásának tárgyalása helyett vegyük modellként azt, amely közöttük a leggyakoribb és legjobb is jellemzi azok sajátosságait: a hitelügyletet. A hitelügyletekben az ügyfél számára a leggyakoribb kockázati tényező nyilvánvalóan abban áll, vajon ő maga képes lesz-e mindenkor rendben és hibátlanul teljesíteni az ügyletből következő adósságszolgálati kötelezettségeit. Ez esetenként valóban nagy kockázat lehet, azonban e kockázat léte és nagysága magához az ügyfélhez, a gazdasági helyzetének és esetleg az üzletmenetének alakulásához kötődik – már amennyiben az ügyfél valamilyen gazdasági tevékenységet folytat és van üzletmenete –,

nem pedig a hitelt nyújtó pénzügyi intézet magatartásához, üzleti korrektségéhez.

A mozgó kamat és a bizalom

A hitelügyletnek a pénzügyi intézethez kötődő leggyakoribb kockázati tényezőjét az ügyfél számára az jelentheti, ha a hitelért fizetendő kamat nagyságát a pénzügyi intézet nem egy előre rögzített mértékben határozza meg, hanem az a hitel futamideje során valamilyen összefüggés szerint mozog. Még ez sem jelent bizalmi kérdést felvető kockázatot, ha a kamat mértékének változása olyan törvényszerűséget követ és olyan tényezőkhöz igazodik, amelyeket az ügyfél maga is mindenkor képes ellenőrizni. A konstrukció az ügyfél számára ugyan ilyenkor is magában hordoz bizonyos kockázatot – amely esetenként akár igen jelentős is lehet – abban a tekintetben, hogy az ilyenkor nem tudja előre megbízhatóan, hogy ténylegesen hogyan alakul és milyen terhet jelent neki a fizetendő kamat nagysága. Attól viszont nem kell tartania, hogy a mozgó kamat mértékének megállapításában a pénzügyi intézetnek olyan mozgástere nyúlik, amellyel az vissza is élhet az ő rovására, hiszen ennek az esettípusnak éppen az a meghatározó jellemzője, hogy a kamat mértékének változását meghatározó tényezőket az ügyfél maga is mindenkor képes ellenőrizni. A kamat mértékének ilyen megállapítására jellemző példa, ha azt a felek a hitelszerződésben olyan számítási mechanizmus alkalmazásával rögzítik, hogy az mindenkor megegyezik valamely, nyilvánosan közzétett pénzügyi kamatlábal – nálunk ez legtöbbször az MNB alapkamat mértéke – és ez még megnövekedik egy előre meghatározott nagyságú kamatréssel.

A hitelt nyújtó pénzügyi intézettel szembeni bizalom jelentősége a mozgó kamat tekintetében akkor jelenik meg a hitelügyletben, ha az ügyfél úgy látja, hogy várhatóan nem lesz képes érdemben ellenőrizni a kamat mértékének alakulását. Ennek oka lehet, hogy magának a mindenkori kamatmérték-számításnak a hitelszerződésben rögzített mechanizmusa nem eléggé világos és követhető a számára, és még inkább az, ha a kamat mértékének alakulását a szerződés valamely olyan tényezőhöz köti, amelynek változását az ügyfél nem tudja kellőképpen ellenőrizni. Ez utóbbi esethez vezethet, ha a mértékadó tényező mindenkori alakulását nem közlik nyilvánosan, tehát az ügyfél nem tudja a kamat mértékének ellenőrzése érdekében beszerezni az arra vonatkozó hiteles információt, vagy ha magának a mértékadó tényezőnek a hitelszerződésben foglalt megha-

tározása nem eléggé egyértelmű. Akármilyen is legyen az éppen működő ok, ha az ügyfél úgy látja, hogy nem lesz képes ellenőrizni, vajon a pénzügyi intézet mindenkor a valóban jogos kamatot számolja-e fel neki, akkor egyértelműen bizalmi kérdéssé válik, hogy igénybe veszi-e az adott hitelt – hacsak nincs olyan helyzetben, hogy arra mindenképpen rákényszerüljön.

Erőviszonyok jogvita esetén

Minden gazdasági kapcsolatban és jogviszonyban az érintett felek számára meghatározó jelentőségű kérdés, hogy egy köztük kialakuló vita vagy akár éles elentét esetén milyen esélyeik vannak arra, hogy érvényre tudják juttatni a maguk igazát és főként a maguk érdekeit. Mind a pénzügyi intézet, mind pedig az ügyfél számára ebben is maradéktalanul érvényesül az a fentebb már érintett alapszabály, hogy minden jog ténylegesen csupán annyit ér a jogosult számára, amennyit az abból szükség esetén valóban érvényesíteni tud. Ha az ügyfél úgy ítéli, hogy a pénzügyi intézet valamilyen tekintetben megszegte a vele kötött szerződést, akkor az első ésszerű megfontolás a békés rendezés. Ezért az első kérdés, amelyet feltesz magának: vajon milyen esélyei vannak arra, hogy békés tárgyalások útján elérje, hogy a pénzügyi intézet az őt mint ügyfelet ért sérelmet az ő értékítélete – érdemben természetesen az ő érdekei – szerint elfogadható módon korrigálja. Ez már önmagában ismét elvezet a bizalom kérdésköréhez, jelesül ahhoz, lát-e az ügyfél elegendő alapot arra, hogy bízzék a szóban forgó pénzügyi intézet tisztességében, vagyis abban, hogy annak részéről valóban korrekt bánásmódban részesül. Ha eleve nem bízik ebben, vagy ha csalódik ebbéli elvárásaiban, akkor mérlegelnie kell, vajon célszerű-e, hogy per útján keressen jogorvoslatot. Ez a lehetőség elméletileg mindig rendelkezésére áll, azonban kevés kétség férhet ahhoz, hogy ennek a lehetőségnek a megléte az ügyfelek igen nagy hányada számára ilyen esetekre nem jelent, vagy csak meglehetősen korlátozott érvénnyel jelent valódi megoldást. Ennek egyik oka abban áll, hogy a polgári perek csak az esetek kis részében hoznak valóban gyors megoldást. Amennyire igaz, hogy kétszer ad, aki gyorsan ad, olyannyira kétséges, hogy valójában mennyit is ér, mennyit segít egy, az elszenvedett sérelem után sok hónappal megítélt jogorvoslat.

Megtörténhet, hogy mire a per lezárul, addigra olyan helyzet áll elő, amelyben a károsult a bíróságnak az ő javára szóló döntése ellenére sem tudja érvényesíteni köve-



A hitelt nyújtó pénzügyi intézettel szembeni bizalom jelentősége a mozgó kamat tekintetében akkor jelenik meg a hitelügyletben, ha az ügyfél úgy látja, hogy várhatóan nem lesz képes érdemben ellenőrizni a kamat mértékének alakulását.



teléseit. Erre vezethet mindenekelőtt, ha az alatt, amíg a per folyt, az alperes jogutód nélkül megszűnt, vagy ha vagyoni helyzete úgy alakult, hogy a kimutatható vagyona nem biztosít fedezetet a károsult megítélt követeléseinek kielégítésére. A valóban tökére erős pénzügyes esetében ugyan meglehetősen kicsiny annak az eshetősége, hogy az ügyfelet végül is egy ilyen fordulat fosztja meg attól, hogy érvényesítse



Ami az egyik fél – az ügyfél – számára igen gyakran (sors)döntő ütközet, az a másiknak – a pénzügyesnek – nem több, mint egy teljesen rutin jellegű csatározás.



ni tudja a pénzügyessel szembeni követeléseit, azonban a kép teljességéhez, az ügyfelek lehetséges aggályainak köréhez ez is hozzátartozik.

A felek egyenlők, de az ügyfél gyengébb

Az előzőekben vázoltakkal még nem ért véget azoknak a fontosabb tényezőknek a sora, amelyek következtében a pénzügyes és az ügyfél közötti jogvitában a pénzügyes rendszerint kedvezőbb helyzetet élvez, mint a vele szembenálló ügyfél. Az ügyfelek igen nagy hányadának kénytelen-kelletlen szembe kell néznie azzal a ténnyel is, hogy jöllehet a törvény előtt elvileg mindenki egyenlő, a bíróság előtt folyó jogvitában a pénzügyes rendszerint már eleve számottevően erősebbnek bizonyul, mint ő maga, és az erőviszonyoknak ez az egyenlőtlensége az ő szempontjából kedvezőtlenül befolyásolhatja a per végső kimenetelét.

Magától értetődően ez az előny nem abban áll, hogy maga a bíróság helyezné a pénzügyes érdekeit az ügyfél érdekei elé. Ez jogállamban természetesen nem történhet meg. A pénzügyes előnye ebben a vonatkozásban abból származik, hogy nagyobb mértékben rendelkezik mindazzal a jogi apparátussal és egyéb, a bíróság előtt folyó per viteléhez szükséges technikai felkészültséggel, mint ügyfelei legtöbbje.

Az ügyfélnek a pénzügyessel, mint olyan ellenféllel kell megharcolnia, amelynek számára az ilyen ügyek üzleti tevékenységének szerves részét alkotják, és éppen ezért már eleve létrehozta, illetve a hatókörébe vonta mindazt a technikai erőforrást, amely azok kezeléséhez szükséges. Ez az ellenfél már eleve nagyon erős szakmai apparátussal és annak részeként elméletileg is, technikailag is kitűnően felkészült jogi

részleggel rendelkezik a maga jogi ügyeinek vitelére. Erejét, küzdőképességét még ezen túlmenően is növeli, hogy csaknem korlátlan lehetőségei vannak arra, hogy külső szakértők bevonásával felsorakoztassa a maga oldalán mindazt a szaktudást és tapasztalatot, amelynek felhasználása technikai értelemben szükséges vagy előnyös lehet ahhoz, hogy minél meggyőzőbben bizonyítsa a maga igazát. Ezzel a valóban rendkívül nagy erejű ellenféllel áll szemben a maga igazát kereső ügyfél, aki csak ritkán rendelkezik saját jogi apparátussal, és többnyire eleve csak úgy tudja biztosítani a bíróság előtti képviselését és főként az ügyének vitelét, ha ehhez ügyvédet fogad.

A probléma lényege mindent összevéve úgy is megragadható, hogy ami az egyik fél – az ügyfél – számára igen gyakran (sors)döntő ütközet, az a másiknak – a pénzügyesnek – nem több, mint egy teljesen rutin jellegű csatározás egy küzdelmes üzleti tevékenység meglehetősen gyakori és nem különösebben megrázó elemeként. És bármennyire is egyenlő mindenki a törvény előtt, nem kíván különösebb kifejtést annak belátása, hogy a bíróság előtti vitában annak a félnek lesznek jobbak az esélyei, amelyik szakszerűbben, jobban, alaposabban tudja feltárni és bemutatni a maga igazát bizonyító tényeket, érveket, összefüggéseket. Így az elméletileg csorbíthatatlanul meglévő esélyegyenlőség a felek teherviselési képességének eltérése miatt erősen csorbulhat, nyilvánvalóan az ügyfél kárára.

A biztosítékban rejlő kockázat

A hitelfelvétel másik, kényes kockázati tényezője az ügyfél számára, ha szerződést biztosító mellékkötelezettséget kell vállalnia – magyarán hitelbiztosítékot kell adnia – és számításba jöhet, hogy a hitelező pénzügyes esetleg nem szerződés- és jogszerű módon veszi igénybe a biztosítékot. Példa erre, ha a hitelbiztosítékaként a hitelfelvevő anyag- vagy árukészlete szolgál, és az ügyfélnek azt kell mérlegelnie, vajon megtörténhet-e, hogy a hitelező ezt a készletet esetleg hamarabb elárverezteti, mint ahogyan arra a szerződés szerint ténylegesen is megnyílik a joga. Az ügyfélnek természetesen az ilyen esetekben is rendelkezésre áll az a lehetőség, hogy ha nem tud békés úton kiegyezni a pénzügyessel, akkor bíróság útján követel jogorvoslatot és kártérítést. Az előzőekben vázoltak alapján azonban már az is magától értetődik, hogy mindez nem feltétlenül kínál valóban megnyugtató megoldást, hiszen fennáll annak az eshetősége, hogy a jogorvoslathoz vezető út végigjárása során az ügyfélnek szembe kell néznie mindazokkal a problémákkal és nehézségekkel, amelyeket fentebb vázoltunk. Mindez törvénytörően ismét elvezet a pénzügyes iránti bizalom kérdéséhez.

Szerzőnk a közgazdaságtudomány kandidátusa

Kockázati mérlegelés és beruházási változatok

A hagyományos tőke költségvetési eljárások segítségével közvetlenül nem fejezhető ki a beruházási változatok kockázati különbsége. A „nettó jelenérték” döntési szabályhoz kapcsolva két kockázati korrekciós technikát alkalmaznak. A biztonsági ekvivalens a becsült pénzbeáramlás azon százalékát reprezentálja, amely a kockázatos pénzbeáramlással egyenértékű biztonságos pénzbeáramlással egyenértékű biztonságos pénzbeáramlással egyenértékű. A kockázattal korrigált diszkontráta pedig olyan megtérülési arány, amelyet adott projekten feltétlenül realizálni kell ahhoz, hogy a vállalat tulajdonosai – a részvényáruk karbantartásával – kompenzálhatók legyenek. Amíg a biztonsági ekvivalens tényezők szubjektív becsléssel állíthatók elő, addig a kockázat kifejezésére alkalmas diszkontráta a CAPM modell segítségével határozható meg. Ez utóbbi esetben elméleti és gyakorlati problémák sokaságával kerülünk szembe.

A CAPM modell és a beruházási projektek

A tőkepiaci értékelés egyensúlyi modelljét értékpapírok kockázat/megtérülés átváltási kapcsolatának elemzésére fejlesztették ki. Feltételei között szerepel a befektetések végtelen kicsi egységig oszthatósága, a hatékony piaci értékelés, s csupán a nem diverzifikálható kockázat figyelembevétele meghatározó jelentőségű. Minthogy a dologi tőkeprojektek végtelen oszthatósága gyakran nem reális feltételezés, s a vállalati reáleszközök – az értékpapíroktól eltérően – nem kerülnek hatékony piaci értékelésre, a teljes kockázat alapul vétele reálisabb feltevés. Így indokolt lehet a kétség, hogy a CAPM közvetlenül nem is alkalmazható a reáleszközökkel kapcsolatos döntések megalkotására.

Ha a tőkepiaci értékelés egyensúlyi modelljének tőke költségvetésbeli felhasználását egyszerű kalkulációs problémaként fognánk fel, akkor a projektenként becsülhető β érték feltételezésével az értékpapírokra vonatkozó kockázat/megtérülés konverzió analóg módon érvényesíthető lenne a dologi tőkeprojektek-nél is. Bár a projekt bétaérték-becslésének nem kevés gyakorlati nehézsége van, az elméleti elfogadhatóság

okán az adaptáció lehetőségét nem kérdőjelezzük meg. Az értékpapírok esetében a megkövetelt megtérülés a

$$k_i = r_f + [\beta_i(r_M - r_f)]$$

modellel számítható, ahol

– k_i az értékpapírtól elvárt megtérülés rátája;
– r_f a kockázatmentes befektetések megtérülési aránya;

– β olyan érzékenységi index, amely az értékpapír-megtérülés együttmozgását mutatja a piaci megtérülés változásával;

– r_M a piaci megtérülés rátája.

Azok az értékpapírok, amelyek várhatóan többet hoznak saját megkövetelt megtérülésüknél, elfogadhatók, amelyek viszont kevesebbet, azok elutasítandók.

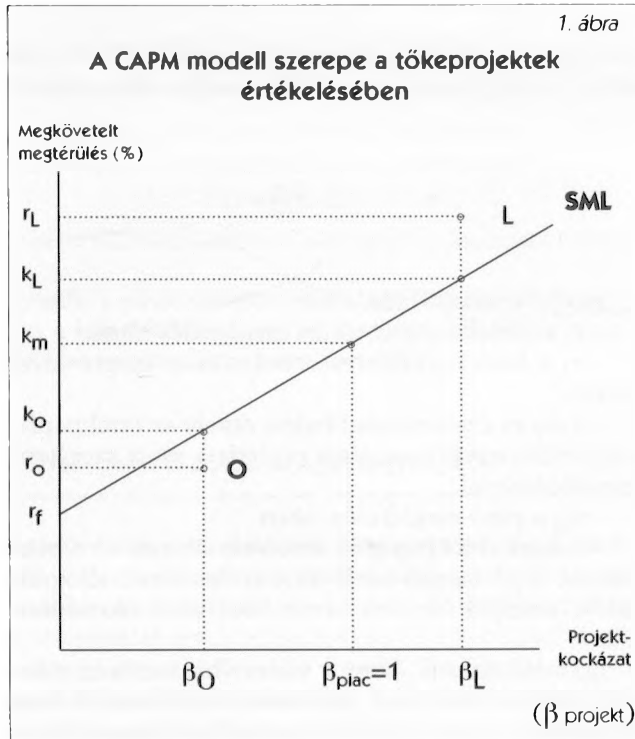
Ha feltételezzük, hogy a viszonylag osztható tőke-felszerelések hatékony piacokon forgalmazhatók és értékelhetők, akkor a CAPM modell a reáleszközökre érvényesen is felírható:

$$k_{\text{projekt}} = r_f + [\beta_{\text{projekt}}(r_M - r_f)]$$

Mivel ez utóbbi egyenlet a tőkepiaci értékelés egyensúlyi modelljének specifikus kifejeződése, nevezetesen az ún. SML egyenes, a projektértékelés számára igen érdekes minősülési közeg keletkezik. Az értékpapírok esetében – a modell egyensúlyi jellegéből adódóan – a korrekt értékelés kritériuma az, hogy a vizsgált befektetések rajta legyenek az SML egyenesen. Az egyenes alatt elhelyezkedő túlértékelt, illetve a fölötte levő alulértékelt értékpapírok hatékony piaci kereslete és kínálata addig módosítja az árat és a megtérülést, amíg mindegyik befektetés meg nem felel az SML egyenes által előírt kockázat/megtérülés konverziós követelménynek. Az értékpapírok világában a CAPM modell SML egyenesén kívül elhelyezkedő beruházások piaci egyensúlytalanságra utalnak, amit a kereslet és kínálat erői folyamatosan igyekez-

nek felszámolni, s az értékelést az egyensúlyi pozíció felé terelni.

Mindez a dologi tőkeprojektek esetében eltérő értelmet nyer. Amint az 1. ábrán látható, az SML egyenes az elfogadás/elutasítás választóvonal; az egyenes fölött elhelyezkedő projektek belső megtérülési rátája meghaladja a megkövetelt hozamszintet, nettó jelenértéke pedig pozitív, így azok elfogadhatók, a kockázat/megtérülés vonal alatt levő befektetési változatok belső jövedelmezőségi rátája a megkövetelt hozamszint alatt van, s nettó jelenértéke is negatív, így azokat el kell utasítani.



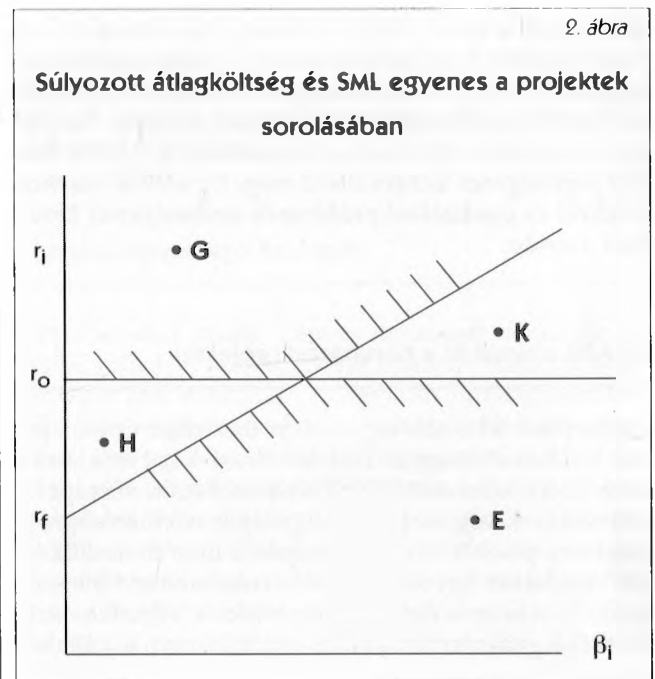
Az ábrán bemutatott L projekt β_L szisztematikus kockázat és r_L belső jövedelmezőség mellett a megköveteltnél nagyobb megtérülést ígér, s ezért a projektet el kell fogadni. A k_L megkövetelt megtérülési rátát alkalmazva diszkontlábként nettó jelenértékű projekt pénzáramlást kapunk, ami erősíti az elfogadási döntést. Másik oldalról az O projekt a megkövetelt megtérülés – β_O kockázat által meghatározott – szintje alatti belső jövedelmezőséget realizál, s a pénzáramlást a k_O megkövetelt megtérülési rátával diszkontálva negatív nettó jelenérték adódik, s mindez a projekt elutasítását eredményezi.

A CAPM modell tőke költségvetés-beli alkalmazásából kitűnik, hogy a nem egyensúlyi állapot nem tekinthető elméleti hibának. Ha érvényesülne a hatékony piaci verseny, akkor az SML egyenesen kívüli befektetési változatok előbb-utóbb a kockázat/megtérülés vonalra kerülnének. Mielőtt nyomon követhetnénk e piaci kiegyenlítődési folyamatot, foglalkoznunk kell ama projektsorolási konfliktussal, ami az $(r_M - r_f)$ meredekségű SML egyenes megjelenésével keletkezik.

Sorolási konfliktus

A hagyományos tőke költségvetési eljárásban az új tőkeberuházások minimális rátájaként a tőke súlyozott átlagköltségét alkalmazzák. Ennek során két alapvető feltevéssel élnek. Először abból indulnak ki, hogy az éppen értékelt projekt kockázata megegyezik a vállalat meglévő eszközeinek kockázatával. E szerint a beruházási változat elfogadása nem változtatja meg a vállalat átfogó üzleti kockázatát. Másodszor azt feltételezik, hogy az új beruházást finanszírozó tőkeszerkezet pontosan megegyezik a korábban megvalósult beruházásokéval. E feltevések gyakran nem teljesülnek. A vállalatok megvalósíthatnak olyan befektetéseket, amelyek kockázati karakterisztikái eltérnek a meglévő eszközökétől, s minden következő projekt tőkeszerkezete eltérhet az azt megelőzőkétől.

Ez az oka annak, hogy a kockázati különbségekre érzéketlen súlyozott átlagköltség és a CAPM bázisú értékelés eltérő projektsoroláshoz vezet. A beruházási értékelésben jelentkező sorolási konfliktust a 2. ábra illusztrálja:

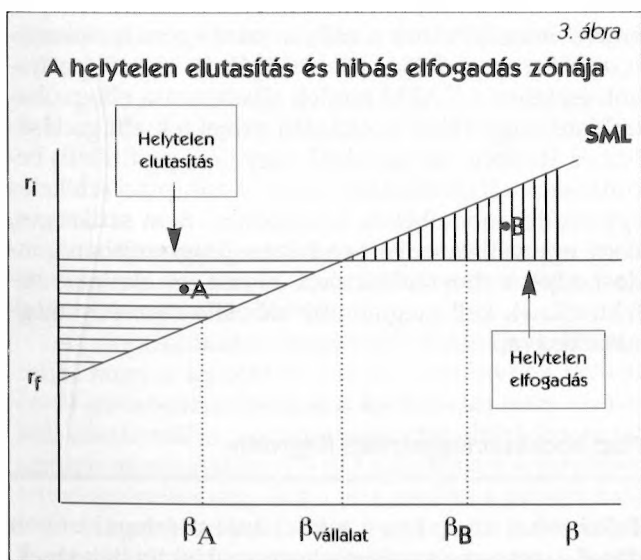


Az ábrán az r_c pontból induló vízszintes egyenes reprezentálja a tőke súlyozott átlagköltségét, amely az elfogadhatóság minimális feltétele a beruházási értékelésben. A korábban említetteknek megfelelően az SML egyenes alatt levő projekteket el kell utasítani, a fölötté levőket el kell fogadni. Az ábrán a sávozott rész ama kockázat/megtérülés kombinációk sorozata, amelyet a két módszer azonosan ítél meg. Így mindkét kritérium szerint elfogadható a G és mindkettő szerint elutasítandó az E projekt. Eszerint a sávozott részek az egyező értékelés régiói. Következésképpen alkalmazva a két közelítést, a H és K változatra eltérő értékelés adódik.

A súlyozott tőkeköltség módszer alapján elutasítanánk a H változatot, mivel az elégtelen megtérülést ígér; a CAPM-modell alapján viszont elfogadnánk, mivel ez az alacsony megtérülés is képes az alacsony szisztematikus kockázat ellensúlyozására. Ezzel szemben a tőkeköltség módszer szerint elfogadhatnánk a K változatot, az SML egyenes alapján viszont elutasítanánk, mert a megtérülés nem elegendő a magas szisztematikus kockázat ellensúlyozására.

A súlyozott tőkeköltség természetesen nem követi a projektek kockázati szintjének változását, s csupán olyan projektekre alkalmazható, amelyek kockázata a két egyenes metszéspontjához tartozó mértékkel azonos. Az ábráról jól látható, hogy a kockázat/megtérülés konverziós vonal pontosabb eszköz abban a tekintetben, hogy a kockázati szint növekedésével magasabb tőkeköltséget kell alkalmazni. Ebből következően különböző kockázati szintű beruházásokhoz eltérő tőkeköltséget (megkövetelt megtérülési rátát) szükséges használni. A projektenként változó β tényező mellett ugyancsak beruházásonként differenciált megkövetelt megtérülési ráta szükséges. Ez a CAPM modellen alapuló értékelési módszer minőségi többletetre utal. Amennyiben az SML egyenest megalapozó feltevések maradéktalanul érvényesülnek, akkor a CAPM modellen alapuló döntések szükségszerűen helyesek kell legyenek, a tőkeköltségen nyugvó döntések viszont hibásak. A tőkeköltség módszer merev alkalmazása magas kockázatú és viszonylag alacsony profitabilitású projektek elfogadásához, másrészt kielégítően profitábilis és alacsony kockázatú projektek elvetéséhez vezethet.

A súlyozott átlagköltség minősítési mérceként alkalmazása minden olyan esetben megkérdőjeleződik, ahol a vizsgált projekt pénzáram kockázata érezhetően eltér a vállalat pénzáramának kockázatától. Ha olyan beruházásokat vizsgálunk, amelyek kockázata lényegesen eltér a vállalat átfogó kockázatától, akkor a tőkeköltség alkalmazása potenciálisan hibás döntéshez vezet. Ezt mutatja általánosítva a 3. ábra.



Ha a vállalat a projektek összes változatára a súlyozott tőkeköltséget alkalmazza elfogadási/elutasítási döntési kritériumként, akkor megvan a lehetősége a kockázatos projektek helytelen elfogadásának, illetve kevésbé kockázatos projektek hibás elutasításának.

Az értékelési konfliktus elemzésekor nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt, hogy a 2. ábrán a sávozott rész terjedelmesebb a hibás döntések zónájánál. Az is figyelemre méltó, hogy minél közelebb van egymáshoz a 2. ábrán az r_c és r_f illetve minél kisebb az SML meredeksége, annál szűkebb lesz az eltérő értékelés sávja. Ez más szavakkal kifejezve: minél alacsonyabb a piaci kockázati prémium, annál nagyobb a CAPM alapú és tőkeköltség megközelítés közötti értékelési egyezőség.

Többlethozam és piaci egyensúlytalanság

A kockázat/megtérülés konverziós egyenes alkalmazása nyomán az elfogadható beruházások vagy az SML egyenesen vannak, vagy fölötté helyezkednek el. Egy befektetési változat vonalon kívüli pozíciója önmagában egyensúlytalanságra utal. Nagyon rövid időszakot leszámítva a nagy pozitív nettó jelenérték (ha csak nem előrejelzési vagy diszkontráta-választási hiba eredménye) pusztán létezése piaci tökéletlenséget implikál. Az SML egyenes fölötti pozíciónak mindazonáltal lehet másféle interpretációja is, mivel e befektetések többletmegtérülést biztosítanak. A vonal fölött elhelyezkedő projektek mindegyike emeli a vállalati részvények árát. Ezek a piachoz viszonyítva magasabb – kockázattal korrigált – megtérülést ígérnek, s a befektetők azért érdekeltek a vállalati részvénytőke árának emelkedésében, hogy az összhangban maradjon az új projekt által ígért pótlólagos nettó jelenértékkel.

Ilyen összefüggésben a vállalat célja olyan beruházási lehetőségek kiválasztása, amelyek az SML egyenes fölött vannak. A finanszírozási piacok olyan értékpapír-portfóliókat kínálnak, amelyek eleve a kockázat/megtérülés egyenesen vannak, vagy a piaci kiegyenlítődés révén előbb-utóbb oda kerülnek. Ennek alapján a vállalat bensőleg generált beruházási javaslati csak akkor elfogadhatók, ha azok a vonal fölött helyezkednek el. A beruházási változatok nyilvánvalóan nem mentesíthetők a kockázat és megtérülés CAPM modellben megfogalmazott szabálya alól. A vállalat – hosszabb távon – maximálisan akkora hozamot remélhet a dologi tőkeberuházásoktól is, amely megfelel a kockázattal összhangban álló megkövetelt megtérülési rátának. Más szavakkal: a vállalat nem remélhet nagyobb nyereséget az adott projekttől, mint a piaci által megkövetelt megtérülés, aminek alapja a projektben foglalt szisztematikus kockázat.

Elméleti szempontból piaci tökéletlenségnek tekinthető, ha olyan projekteket találunk, amelyek várható megtérülésük alapján az SML egyenes fölött

vannak. A megtérülés ama többletét, amely a tőkejutató által megkövetelt, kockázattal korrigált haszonáldozati ráta fölött van, elméleti hozamnak nevezzük. A piac törvénye alapján az elméleti hozam – a vállalatok közötti verseny hatására – várhatóan a nulla felé tendál. A CAPM kontextusában ez egyenértékű azzal, hogy a megkövetelt megtérülésnek az SML egyenes irányába kell mozognia. A vállalat tartós sikerességéhez ilyen beruházási projektek azonosítására és megvalósítására van szükség.

A többlethozam forrásai megegyeznek a pozitív nettó jelenértéket generáló hatásokkal, melyek közül kiemelkednek az üzleti jellemzők, illetve a vállalkozás által birtokolt kompetitív előny. A termékéletgörbén belüli növekedési szakasz, a belépési korlátok és a szabadalmakhoz hasonló védőeszközök, az időleges monopolpozíció, az oligopolisztikus árképzés, az üzleti jellemzőkből fakadó értékkorlát, a kompetitív előny a vállalat – saját ágazatán belüli – relatív pozícióját mutatják. Ennek számos forrása lehet, amelyek közül a költséghatékonyságnak és a termékdifferenciálásnak van különös súlya. A kompetitív előny a versennyel nyilvánvalóan erodálódik, hiszen mind a relatív költség, mind a piaci elsőbbség annyira feltűnő, hogy a versenytársak támadásának lesz kitéve. Mint már említettük, a sikeres vállalkozás arról ismerhető fel, hogy folyamatosan azonosít és hasznosít olyan üzleti lehetőségeket, amelyekből többletmegtérülés származhat. Az üzleti attraktivitás és a kompetitív előny az értékkorlátok legeredettebb forrásai. Ezek minél kedvezőbbek, annál nagyobb annak a valószínűsége, hogy a vállalat nagyobb megtérülést realizált annál, mint amekkorát a finanszírozási piacok adott bennefoglalt kockázat mellett megkövetelnek.

Portfolióhatás és diverzifikáció

A piaci verseny folyamatosan újraelosztja a beruházásokból nyerhető többlethozamot, ami egyben a befektetési változatok SML egyenesre kerülésével egyenértékű. A dologi tőkeprojektek esetében mind az egyensúlytalanságot, mind az egyensúlyi állapot felé vivő erőket aktivizálódását természetes piaci jelenségnek kell tekintenünk. A CAPM modell tőkeköltségvetés-beli alkalmazásának azonban van egy eddig nem említett, mégis fontos jellemzője. A beruházások értékelésében az adott projekt megkövetelt megtérülési rátájának függetlennek kell lennie az azt végrehajtó vállalat jellemzőitől. Ha adott a projekt szisztematikus kockázata, akkor a piac egyetlen megtérülési értéket várhat el. Ennek alapján – a kockázat meghatározott foka mellett – a projekt megkövetelt megtérülési rátája szükségképpen ugyanilyen kell legyen, függetlenül a projektet megvalósító vállalattól. Ugyanakkor azt is világossá kell tennünk, hogy ez nem jelenti a projekt minden vállalat számára azonos értékességét, hiszen bizonyos vállalatok nagyobb pénzáram növekedést származtat-

nak belőle, mint más cégek. A menedzseri tudásban, a működési hatékonyságban meglévő különbségek, a szinergiahatások, a piaci alkalmazkodási képesség mind befolyásolják a vállalatoként nyerhető hozamot, azonos projektportfóliók alapul vételével.

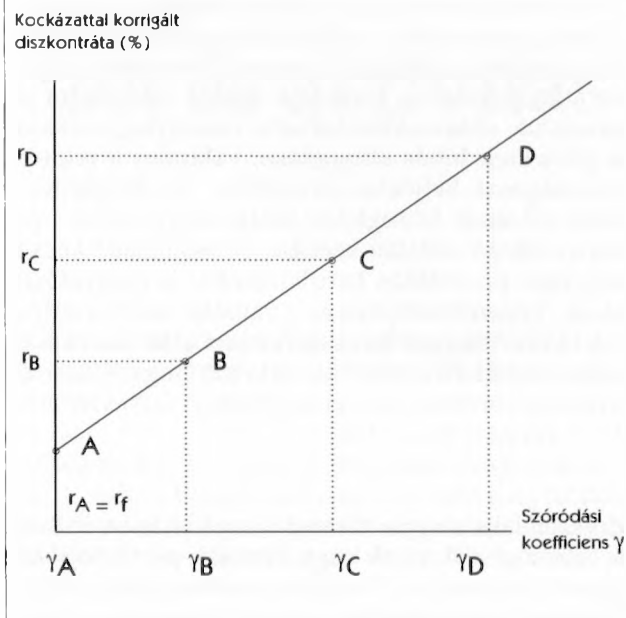
Az elmondottak nem hagynak kétséget afelől, hogy a portfólióhatások a dologi tőkeprojektek értékelésekor sem kerülhetők meg. Az értékpapírok birtoklásakor a befektetők nem kapnak kompenzációt a diverzifikálható kockázat viseléséért, így kénytelenek a papírok diverzifikált portfólióját tulajdonukban tartani. Minthogy minden vállalkozás eszközök meghatározott összetételű portfóliójaként fogható fel, így ebben az esetben is felmerülhet az eszközök diverzifikált portfóliójának igénye. A kérdés csupán az, hogy a befektetőre vagy a vállalatra vonatkoztassuk a portfólió-diverzifikáció követelményét.

A CAPM megközelítés azon a kikötésen alapul, hogy a befektetők, miközben részvényportfóliót képeznek, a szisztematikus kockázat kivételével az összes kockázatot diverzifikációval eltüntethetik. Ebből következően a vállalat által, saját eszköz-portfóliójában végrehajtott egyszerű diverzifikáció a részvényesek számára nem tekinthető értékkorlátnak. Ha a vállalatok kapnának jutalmat a kockázat ily módon történő diverzifikálásával, akkor azok értéke növelhető lenne más üzleti területekre történő terjeszkedéssel. Röviden kifejezve: a CAPM modell implikációi szerint a vállalat azáltal nem képes értéket kreálni, hogy a befektetői érdekekben tesz valamit, hiszen magukért éppén ők tehetnek, például tulajdon portfóliójuk kiterjesztésével. Meglepő tapasztalat, mégis tény, hogy a hatékony piacon nyilvánosan forgalmazott vállalati részvények értékét általában nem befolyásolja a diverzifikáció. A jutalmazás hiánya abból fakad, hogy befektetők nagy számú vállalat értékpapírjának birtoklásával érhetnek el diverzifikációt, s nincs feltétlenül szükségük ama vállalatra, amely ezt számukra megteszi. A CAPM modell szerint a beruházási projekteket kizárólag szisztematikus kockázatuk bázisán kell értékelni, s nem a teljes növekményi kockázat alapján, amivel hozzájárulnak a vállalat mint egész kockázatához. Nem megfelelően diverzifikált befektetői portfóliók esetében a CAPM modell alkalmazása elfogadhatatlanul nagy teljes kockázatú projektek elfogadásához és alacsony megtérülésű vagy nem profitábilis beruházások akceptálásához vezet. A tőkepiaci értékelés egyensúlyi modelljének konklúziója: nem szükséges, hogy egy vállalat saját beruházási programjában gondoskodjék a diverzifikációról, hiszen ezt elvileg a befektetőknek kell megtenniük többféle részvény megvásárlásával.

Piaci kockázat/megtérülés függvény

Tekintettel arra, hogy a kockázat mérlegelésében döntő szerepe van a döntéshozó szubjektív ítéletének,

A piaci kockázat/megtérülés függvénye



gyakran szembe kell nézni a túl alacsony vagy túl magas kockázattal korrigált diszkontráta becslésének veszélyével. A CAPM modell annyiban ad árnyaltabb képet a súlyozott tőke költség megközelítésnél, hogy a nagyobb szisztematikus kockázatú projekthez magasabb megkövetelt megtérülési rátát rendel. Amikor az SML egyenes fölött elhelyezkedő projekteket emlegetjük, akkor bizonyosra vehető, hogy a piacvezető, vagy a legkisebb költséggel termelő vállalat képes lehet a lehetőségeknek a versenytársakénál jobb kihasználására, habár – minden egyéb tényezőt változatlanul tekintve – ebben az esetben az érték keletkeztetése inkább a magasabb pénzáramnövekményből származik, s nem az alacsonyabb diszkontrátából.

A CAPM modell projektszelekció-beli alkalmazása semmiképpen nem jelenti a súlyozott tőke költség-konceptió diszkreditálását, sokkal inkább a marginális tőke költség fontosságának elismerését. Olyan esetekben is szükség lehet a kockázattal korrigált megtérülési ráta korrekt mértékére, amikor a CAPM modell feltevései nem érvényesülnek, s a szisztematikus kockázat mértéke helyett a teljes kockázat becslése áll rendelkezésre. Ez utóbbi vagy a megtérülés szórásával vagy a szóródás koefficiensével mérhető. Amennyiben e kockázati mértékekhez megkövetelt megtérülési szinteket társítunk, akkor a pontos nettó jelenérték meghatározására alkalmas, kockázattal korrigált megtérülési arányt kapunk.

A diszkontráta korrigálásához olyan függvényre van szükség, amely a projektkockázat minden szintjén megadja a vállalati érték fenntartásához minimálisan szükséges megtérülési rátát. A projektkockázat méréséhez a relatív szórást kifejező szóródási koefficiens használjuk, amelyben egyaránt megjelenik a teljes kockázatot tükröző projekt szórás és a befektési pénzáram hatására utaló várható nettó jelenlegi érték. Az így felépíthető piaci kockázat/megtérülés függvényben a megkövetelt megtérülési arányt megtestesítő diszkontrátákat a projektkockázat függvényeként ábrázoljuk. A CAPM modellhez hasonlóan e relációt is lineárisnak feltételezzük, s a szórás/várható nettó jelenérték hányadost γ -val jelölve felírhatjuk a piaci kockázat/megtérülés függvény egyenletét:

$$k_{\text{projekt}} = r_f + [\gamma_{\text{projekt}}(r_m - r_f)]$$

A 4. ábra egy ilyen függvényt mutat, amely átváltási kapcsolatot teremt a kockázati mérték és a megkövetelt megtérülés között.

Az ábra kockázat/megtérülés függvénye azt mutatja, hogy a kockázatmentes eseményhez tartozó ($\gamma=0$) pénzáramlásokat a kockázatmentes rátával kell diszkontálni. A bizonyosságtól eltérő kockázati szintek mindegyikén ($\gamma > 0$) kiszámítható a megkövetelt megtérülési ráta. Azt a részt, amivel a projekt megkövetelt megtérülési rátája meghaladja a kockázatmentes rátát, kockázati prémiumnak nevezik. A pro-

jekt kockázat növekedésével e prémium nagysága is emelkedik.

Ahhoz, hogy a vállalat ne veszélyeztesse saját piaci értékét, a kockázatot sem alá-, sem túlbecsülni nem célszerű, a projekt értékelését korrekt diszkontrátára kell alapozni.

Amennyiben a vállalat a kockázatos projekt pénzbeáramlását túl alacsony ráta mellett diszkontálja, s így a projektet elfogadja, akkor a vállalat értéke – a várakozással ellentétben – esni fog, mert a befektetők felismerik, hogy a cég kockázatosabb a bevallottnál. Másik oldalról az is igaz, hogy ha egy vállalat túl magas ráta mellett diszkontálja projektje pénzbeáramlását, s emiatt elfogadásra érdemes projektet elvet, akkor a vállalat értéke ugyancsak mérséklődhet, mivel a befektetők úgy érezhetik: a vállalat magatartása indokolatlanul óvatos. A részvények piacra dobása nyomán a vállalat piaci értékére nyomás nehezedik.

Míg a β tényező becslésén alapuló SML egyenes a figyelembe vehető kockázat mértékét a befektetés piaci érzékenységi indexével határozza meg, addig a piaci kockázat/megtérülés függvény a projekt saját relatív kockázatára alapozza a megkövetelt megtérülési ráta számítását. Az utóbbi esetben nyilvánvalóan nem lehet szó a piaci elismerés olyan viszonylagos objektivitásáról, mint ami a β becslésében megtestesül. Minden olyan projektnél azonban, amelynél a szórásban kifejeződő teljes kockázat lényegesen nem haladja meg a hozamot jelölő várható nettó jelenértéket, ott a γ értéke ugyanolyan intervallumban szóródik, mint a szisztematikus kockázatot kifejező β értékek.

Ákár az SML egyenest, akár a piaci kockázat/megtérülés függvényt alkalmazzuk, a súlyozott tőke költség alapján végzett sorolásnál árnyaltabb szelek-

ciós döntéshez juthatunk. A vállalati tőke súlyozott átlagköltsége aggregált mérték, amely minden olyan esetben hibás projektválasztáshoz vezethet, ahol az adott, pótlólagosan megvalósított beruházás kockázata lényegesen eltér a vállalat átfogó kockázatától. Amennyiben a vállalat egészére vonatkozó súlyozott átlagköltséget a projektek összes változatára alkalmazzuk, akkor előfordulhat a viszonylag kockázatos projektek hibás elfogadása, valamint a relatíve biztonságosak helytelen elutasítása. Az átlagköltség alkalmazásának kétségtelen hibája, hogy ennek nyomán az átfogó vállalati kockázatot meghaladó kockázatú, nem profitábilis beruházásokat is megvalósíthatnak. Végeredményben az a vállalat, amely a súlyozott tőkeköltséget konzekvensen alkalmazza az összes projekt értékeléséhez, oda jut, hogy a nem jövedelmező beruházások elfogadásával növekvő mértékben kockázatosabbá válik.

A különböző kockázatú vállalati divíziók és tőkeberuházási projektek értékelésekor elkerülhetetlen a portfólio-szemlélet alapján történő vizsgálódás. A vállalatok többsége üzletágak vagy divíziók portfóliójaként fogható fel, amelyben kockázatos és kevésbé kockázatos egységek egyaránt jelen vannak. Ebben az esetben a vállalat átfogó tőkeköltsége az egyes divíziókra vonatkozó tőkeköltségek vegyülete. Ha egy kockázatosabb és egy kevésbé kockázatos egység verseng egymással a forrásokért, s a vállalat a súlyozott átlagköltséget használja minimális megtérülési rátaként, akkor vajon melyik üzletág részesülhet több forrásban beruházása finanszírozásához? A válasz az lehet, hogy a kockázatosabb egység megtérülése lesz a nagyobb (ellensúlyozva a nagyobb kockázatot), így valószínűleg az lesz a nyertes. A kevésbé kockázatos (s így nem annyira ígéretes) üzletágnak hiába lehet nagy profittermelő potenciálja, végül is figyelmen kívül maradhat.

A tőkepiaci értékelés egyensúlyi modelljének a tőkeberuházási projektek sorolásában történő alkalmazása az elmondottakon túl az idődimenzióhoz kapcsolódó gondokat is felvet. Míg a tőkeköltségvetési eljárások köztudottan többperiódusú számítási módszerek, addig a CAPM modell legismertebb változatai egyperiódusúak. Ez utóbbi időhorizont lehet néhány hónap, de több év is. A legfontosabb alkalmazási probléma az, hogy a tőkepiaci modell zavartalan hasznosításához a kulcsváltozók időbeli változatlan-ságát kell feltételeznünk. Eszerint a kockázatmentes rátát, a piaci megtérülést, a β és a γ tényezőt is időben állandónak kell tekintenünk, mert ellenkező esetben nem érvényesülnek a CAPM modell alapvető feltevései. Ha képesek vagyunk projektmélységű pénzáram-sort, béta tényezőt, szórást és relatív szóródási mutatót becsülni, akkor a tőke súlyozott átlagköltségénél hitelesebb megtérülési rátát képezhetünk. Az így kapott kockázattal korrigált megtérülési arány projektenként, divízióként, üzletágként ad releváns és kockázatérzékeny tőkeköltséget, elősegítve az árnyaltabb beruházási döntéseket, mérsékelve a hibás projektszelekció lehetőségét.

Irodalom

- Blume, M (1970): "Portfolio Theory: A Step Towards Its Practical Application", *Journal of Business*, April
 (1971): "On the Assessment of Risk", *Journal of Finance*, March
 Fama, E (1965): "The Behaviour of Stock Market Prices", *Journal of Business*, January
 (1971): "Risk, Return and Equilibrium", *Journal of Political Economy*, January/February
 (1977): "Risk Adjusted Discount Rates and Capital Budgeting Under Uncertainty", *Journal of Financial Economics*, August
 Jensen, M. (1969): "Risk, the Pricing of Capital Assets and the Valuation of Investment Portfolios", *Journal of Business*, April
 Lintner, I. (1965): "Security Prices, Risk and Maximal Gains from Diversification", *Journal of Finance*, December
 Sharpe, W. (1964): "Capital Asset Prices: a Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk", *Journal of Finance*, September
 (1965): "A simplified Model for Portfolio Analysis", *Management Science*, January
 Stapleton, R. (1971): "Portfolio Analysis, Stock Valuation and Capital Budgeting Decision Rules for Risky Projects", *Journal of Finance*, March
 Samuels, I. – F. Wilkes (1986): *Management of Company Finance*, Van Norstrand Reinhold

Szerzőnk egyetemi tanár, JPTE

IKASO[®]

A MÁRKÁS BIZTONSÁG:

EURONORM I-V. osztályba sorolt banki páncél-szekrények ● tűzbiztos ● elegáns ● biztonságos



- hatféle méret
- időkésleltetés
- riasztóvezetékkezés
- rezgésérzékelő
- teljes színskála
- rögzítési lehetőség
- kívánság szerinti belső berendezés

Halász

Biztonságtechnikai és Kereskedelmi Kft.

1143 Budapest, Gizella út 42-44.
 Telefon: 163-3023, 183-2933. Fax: 183-2933

Vállalkozói környezet és aktivitás Dél-Pesten*

A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány két – egymással összefüggő – tanulmány elkészítésével bízta meg az MTA RKK Budapesti Osztályát. Budapest dél-pesti részének gazdaságfejlesztési programjához szolgálnak háttérül, adalékként ezek a tanulmányok. A BVA információs központokat, inkubátorházakat, ipari parkokat kíván létesíteni ebben a környezetben, ily módon ösztönözve, segítve a térség lakosságát, illetve a térségbe irányuló, vagy ott már működő vállalkozásokat.

Az M&M célja a vizsgálat vázlatos bemutatásával az, hogy módszertani segédletet adjon más területek hasonló célú vizsgálataihhoz – a szerk.

Kérdések és módszerek

E tanulmány:

- bemutatja a vállalkozói típusokat, illetve a vállalkozók különböző csoportjainak véleményét a helyi gazdasági környezetről;
- foglalkozik a vállalkozók helyi önkormányzatokhoz, illetve a vállalkozói testületekhez, egyesületekhez, társaságokhoz fűződő kapcsolataival;
- tolmácsolja a vállalkozók, vállalkozói szervezetek és az önkormányzatok véleményét a BVA fejlesztési elképzeléseiről (az inkubátorházak, szolgáltatói központok, ipari parkok létesítéséről);
- megfogalmazza saját javaslatainkat a BVA számára a dél-pesti térségben követendő vállalkozásfejlesztési stratégiáról.

A tanulmány főként helyi adatgyűjtésre, interjúkból, kérdőívekből szerezhető információkra épül. Lehetőségeink korlátozottak voltak, és még a statisztikailag elfogadható reprezentációt sem tűzhattük ki célul. Végül is, az egyéni és kisvállalkozók körében 40 inter-

jú készült. Megkíséreltük levélben elérni a kis- és középméretű társas vállalkozókat. Feldolgoztuk az Országos Munkaügyi Központ dél-pesti vállalkozásainak több évet átfogó felméréseit.

Felkerestük a térség 10 vállalkozói csoportosulásának, a dél-pesti régió hat nagyvállalatának, valamint az öt kerület önkormányzatának vezetőit. Szakértői tanulmány készült a Csepel Művek rehabilitációs programjának jelenlegi állásáról. A tanulmányban helyet kapott az első részből kiszorult vizsgálat a helyi ingatlanpiacról.

Úgy véljük, hogy a sokféle forrásból összegyűjtött információk – részben legalábbis – pótolják a mélyebb merítés hiányát. Érdeemes lenne e vizsgálatokat folytatni a jövőben, a gazdasági szereplők körének bővítésével.

Gazdasági szereplők

E fejezetben 1990–1995 közötti adatokat felhasználva képet nyújtunk az egyéni vállalkozások működéséről, rávilágítva a kerületek közötti eltérésekre, sajátosságokra. Az elemzéshez szükséges adatokat az önkormányzatok bocsátották rendelkezésünkre.¹

A társas vállalkozások vizsgálatánál az Országos Munkaügyi Központ (továbbiakban OMK) vállalati megkérdezéseken alapuló rövid távú munkaerő-piaci prognózisára² (1995. március), valamint a Hoppenstedt Bonnier Kft. „Nagy- és középvállalatok Magyarországon 1995” című kiadványára³ támaszkodva, a vállalatok működését mutatjuk be tényadatok elem-

1 A XIX. és a XXII. kerületek adatai nem teljeskörűen állnak rendelkezésünkre.

2 Az egyes kerületek adatai csak kirendeltségek szerint állnak rendelkezésünkre és egy kirendeltséghez több kerület tartozhat, így nem teljesen releváns adatok is az elemzés tárgyát képezték (XXI. kerület önálló kirendeltség, IX.–X.–XIX. és a XVIII.–XX.–XXIII. kerületek egy-egy közös kirendeltség).

3 Azokat a vállalatokat tartalmazza, melyeknél a foglalkoztatottak létszáma nagyobb, mint 100 fő, vagy az éves árbevétel nagyobb, mint százmillió forint, vagy a tőrsztoke nagyobb, mint tízmillió forint.

* A cikk a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány azonos című, 1996 márciusában befejezett tanulmánya alapján készült. A részletes anyag teljes terjedelmében megvásárolható a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központban. 1072 Budapest, Rákóczi út 18. Tel.: 342-2350, fax: 342-3160.

zésével, illetve szándékok, vélemények értékelésével.

Egyéni vállalkozások

Az egyéni vállalkozók számának alakulása (1990–1995) kerületenként eltérő mértékű volt. Legnagyobb arányú növekedés a XXI. kerületben volt megfigyelhető (9,2-szeres), míg legkisebb arányban a XVIII. kerületben nőtt a vállalkozók száma (3,4-szeres). A XX. kerületben 4,7-szeres, a XIX. kerületben 4,25-szoros, a XXIII. kerületben 5,8-szeres volt az egyéni vállalkozók számának növekedése. Azonban figyelembe kell venni, hogy Csepel 1995 végén a kerületek vállalkozóinak mindössze 16,9 százalékát adta, holott a térség lakosságának 25,4 százaléka lakik ott. A XIX. kerületben ezzel szemben az egyéni vállalkozók részaránya magasabb, mint ahogy az a népesség megoszlásából következne.

Az 1995-től bevezetett, a bevétel 80 százalékát költségként elismerő átalányadózás kecsgetető lehetősége sok munkavállalót ösztönzött a vállalkozói engedély kiváltására. Más oldalról közelítve a kérdéskört, valószínűsíthető, hogy számos munkáltató, költségcsökkentő lépésként, az alkalmazottakat „vállalkozóként” foglalkoztatta.

A vállalkozók számában bekövetkezett 1995. év végi csökkenés több tényező következménye. (Mindén év végén degresszíven, év elején progresszíven nőtt a vállalkozók száma. Ez egyfajta természetes ingadozás, ugyanakkor 1995-re már az abszolút csökkenés jellemző.) Mivel 1996-tól szűkült az átalányadózást választhatók köre, így az addigi, fent említett vállalkozók egy része visszaadta engedélyét. A növekvő járulékos és adóterhek miatt számos vállalkozás megszűnt, illetve más, esetleg kedvezőbb feltételek mellett működő gazdálkodási formát választott (például: bt., kkt.). Harmadsorban nem hagyható figyelmen kívül az sem, hogy a helyi piac felszívó ereje korlátozott, a szolgáltatásokat igénybe vevő, az árut megvásároló fizetőképes kereslet a reálbérek fokozatos csökkenése következtében egyre szűkül, ezáltal az egyéni vállalkozók mozgásterét egyre inkább behatárolódik.

A vizsgált időszakban (1990–1995) tevékenykedő egyéni vállalkozók a dél-pesti kerületekben ágazati besorolás szerint jellemzően kereskedelmi tevékenységet végeztek (TEÁOR szerinti besorolás alapján a kerületek mindegyikében a piaci és vásároló kiskereskedelemmel foglalkozók nagyobb részaránya látható), illetve gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatást nyújtottak (TEÁOR szerint a máshová nem sorolt, gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatást vég-

Érdemes lenne e vizsgálatokat folytatni a jövőben, a gazdasági szereplők körének bővítésével.

Valószínűsíthető, hogy számos munkáltató, költségcsökkentő lépésként, az alkalmazottakat »vállalkozóként« foglalkoztatta.

zők súlya a legjelentősebb). Nagyon kevesen próbálkoztak az oktatás, valamint a pénzügyi szolgáltatás területén. A XX. és XXIII. kerület magasabb mezőgazdasági részaránya az ottani, régmúlta visszanyúló mezőgazdasági kultúrából adódik. Feltűnő azonban a jelentős ipari hagyományokkal rendelkező Csepel viszonylag alacsony ipari részaránya.

Figyelmünket az időközben megszűnt egyéni vállalkozásokra fordítva láthatjuk, hogy a XX. és a XXIII. kerületekben mezőgazdasági tevékenységbe kezdett vállalkozók szinte kivétel nélkül felhagytak a vállalkozással. A négy kerületben összesen 660 ilyen jellegű vállalkozó

működött az időszak során, 1995 végén ennek 13 százaléka, mindössze 85. A tevékenységüket már nem folytató vállalkozók között viszonylag kisebb arányban vannak az iparral foglalkozók. Ugyanakkor jelentős hányadot tesznek ki az ingatlanügyletekkel, gazdasági tanácsadással foglalkozó egyéni vállalkozók. Ezen utóbbi ágazat tág színteret nyújtott az ügyeskedőknek, a „lát-szatvállalkozóknak”.

Összességében a dél-pesti kerületekben az 1990–1995 között vállalkozásba kezdők kb. 40 százaléka 1995 végére már felhagyott tevékenységével.

A megszűnt vállalkozások közel fele egy évnél rövidebb ideig működött, ami egyrészt alátámasztja az „ügyeskedők”, a kényszerűségből (munkanélküliség) vállalkozók létét, másrészt pedig minősíti a vállalkozók helyzetfelismerését. Tudniillik számtalan vállalkozó üzleti terv, alapvető koncepció nélkül vág bele a vállalkozásába, és néhány hónap múlva, szembesülve a különböző kötelezettségekkel, a reális piaci lehetőségekkel, kénytelen felhagyni tevékenységével.

Társas vállalkozások

A nagy és középvállalkozások adatait⁴ vizsgálva láthatjuk, hogy a dél-pesti térségbe települő vállalkozások legnagyobb hányada ipari és kereskedelmi tevékenységgel foglalkozik (115 elemes minta), nagy részük újonnan, 1990-től alakult meg.

A XIX. és a XX. kerületekre a kisvállalkozások túlsúlya jellemző, melyek kisebb tőkével alakultak, kevés alkalmazottal működnek, és alacsony árbevételt érnek el (kb. a vállalatok 60 százaléka). A XXI. kerületben a középvállalkozások részaránya is számottevő (kb. 35-40 százalék), míg a térségben a XVIII. kerületben a legnagyobb a nagyvállalkozások aránya (kb. 25 százalék).

⁴ Hoppenstedt Bonnier Kft. kiadványa szerint.

A vizsgált vállalatok (100 elemes minta) 72 százaléka rt., illetve kft. volt. A XIX. és a XXI. kerületben jellemzően belföldi többségi magántulajdonú cégek működnek (68%, 63%), míg a XVIII.–XX.–XXIII. kerületekben emellett számottevő részt képvisel az állam (35%) és a külföldi tulajdonos (26%).

A vizsgált vállalatok alkalmazottaikat szinte kizárólag (97–99%) teljes munkaidőben foglalkoztatták. Figyelmet érdemel, hogy 1995-ben a dolgozók viszonylag jelentős hányada nyugdíjas (a nyugdíjas foglalkoztatottak aránya a XXI. kerületben: 6,2%; a XVIII.–XX.–XXIII. kerületekben: 3,2%).

A vállalati létszámgazdálkodás adataiból kitűnik, hogy a feleslegessé váló munkaerőt legtöbb esetben elbocsátják (átképzés, átcsoportosítás aránya alacsony; a cégek 13 százalékánál folyik átképzés). Az elbocsátottak jelentős része a szakképzetlen fizikai alkalmazottakból került ki, míg a felvettek között számottevő a szakképzett fizikai munkavállalók aránya.

Vélemények a vállalkozói környezetről

A XVIII. kerületi, a XIX. kerületi, a XX.–XXIII. kerületi Általános Ipartestület, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara IV. Kamarai Osztálya, a Budapesti KISOSZ, valamint a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara XX.–XXIII. kerületi Szolgáltató Irodája vezetőinek véleményét a kritikus hang, időnként a pesszimizmus hatja át.

Általános a vélemény, hogy a kisvállalkozások a túlélésre rendezkedtek be, igen nagy a csődbe menő kisvállalkozások aránya (a XX.–XXIII. kerületben, például, 1992-ben 1800 engedélyt adtak ki, és ugyanabban az évben 900 engedélyt adtak vissza). Elsősorban azok a vállalkozások stabilabbak, amelyeket a rendszerváltás előtt alapítottak. Ezek már némi tőkét is fel tudtak halmozni.

Jellemző a tőkeszegénység. Saját tőke, családi háttér nélkül nem lehet vállalkozásba kezdeni, nincsenek kedvezményes hitelkonstrukciók, a bankhitel elviselhetetlenül drága. Korábban élt egy elfogadható megoldás: a kisvállalkozók kisösszegű hitelhez jutottak a Budapest Bank és az Ipartestület garanciájával. Ma ez a lehetőség már nem létezik. A vállalkozók a tartalékaikat élik fel.

Nem is csoda, hogy sokan a feketegazdaságba menekülnek. Így megszabadulnak az elviselhetetlen közterhektől (számításaik szerint, 100 Ft bevételből egy kisvállalkozónak 7 Ft-ja marad csupán, ha legális körülmények között dolgozik). Sok a kényszervállalkozás, túlélési esélyük rendkívül kicsi.

A legfőbb gond az, hogy kevés a megrendelés. Nagyobb beruházásokra lenne szükség, amelyekhez a kisvállalkozók alvállalkozás formájában csatlakozhatnának. A Határ út menti bevásárlóközpont, a soroksári logisztikai központ, a közúti-vasúti átrakodóhely, az úthálózat-bővítés, a közúti hidépítés terve-

zett beruházásaiban van ugyan esélyük a helyi kisvállalkozóknak is, hogy megrendelést kapjanak, főként akkor, ha többen összefognak. Egyébként elég gyakran az alkupozícióik a nagyvállalkozókkal szemben.



A kisvállalkozások a túlélésre rendezkedtek be, igen nagy a csődbe menő kisvállalkozások aránya, sokan a feketegazdaságba menekülnek.



A vállalkozók között nincs kooperáció, a vállalkozóknak nincs bizalmuk egymásban. A körbetartozás elkerülése érdekében egymás között is csak a készpénzfizetést fogadják el.

A kisvállalkozók számára nincsenek fórumok, az információáramlás gyenge (részben, mert nem épült ki teljesen az információáramlás infrastruktúrája, részben, mert inkább abban érdekeltek, hogy visszatartsák az információkat).

A véleményekben megfogalmazódott a „külföldellenesség”: a külföldi vállalkozók elfoglalják a piacot a magyarok elől, az import kiszorítja a magyar árukat, míg a magyar árukat nem lehet külföldön értékesíteni.

Az önkormányzatokkal nemigen elégedettek. Szerintük az önkormányzatok viselkedése nem vállalkozásbarát. Pedig sokat várnak az önkormányzatoktól: főként adókedvezményeket, közmunkák szervezését, és általában a kisvállalkozások serkentését.

Ezekben a kerületekben a munkanélküliség fojtogató. Az átképzés nem hozhat túl nagy eredményt, mivel főként az idős korosztály vesz részt az átképzésben. Átképzés csak azok számára lehetséges, akik alapképzettséggel rendelkeznek.

Önkormányzatok és a gazdaságfejlesztés

Bevezetésül kell tennünk néhány előzetes megjegyzést. Az empirikus adatgyűjtés során megpróbáltuk felvenni a kapcsolatot az érintett kerületi önkormányzatokkal. Ez a próbálkozásunk alig tekinthető sikeresnek. A munka kezdetekor felkerestük valamennyi kerület polgármesterét. Tájékoztattuk őket kutatásunkról, és segítségüket kértük a szükséges adatok és információk beszerzésében. Mindenhol biztosítottak segítőkészségükről. E beszélgetés során bizonyos kerületekben volt alkalmunk néhány szót váltani a kerületek fejlesztési elképzeléseiről, a vállalkozókhöz, a vállalkozók szervezeteihez fűződő kapcsolataikról, a vállalkozókat legjobban érintő helyi szabályozásról. Miután a legtöbb kerületben a polgármester pontosan

látni akarta, hogy milyen egyéb adatokra és információkra lenne a későbbiekben szükségünk, írásban juttattuk el hozzájuk kérésünket. E levelekre – egyetlen kerület kivételével – válasz nem érkezett. Többszöri érdeklődés, és a levelek ismételt elküldése után sem sikerült választ kapnunk, és újabb interjúidőpontot sem sikerült egyeztetnünk. A fejezet értékelése tehát csupán véletlenszerűen megszerzett anyagokra, illetve nem közvetlenül az önkormányzattól kapott forrásokra támaszkodik, ezért nem egységes.

Feltétlenül elgondolkodtató, hogy a szóban megígért segítséget a valóságban csak részben, vagy egyáltalán nem kaptuk meg az önkormányzatoktól.

Nem célunk értékelnünk ezt a helyzetet, hiszen nagyon sok mindent jelenthet. Jelentheti azt, hogy a temérdek munka mellett nincs idő az ilyen mellékesnek nyilvánított kutatásokkal foglalkozni, jelentheti azt, hogy a BVA, esetleg az RKK nem igazán elismert vagy elfogadott szervezet a polgármesterek számára, jelentheti azt, hogy nem igazán érdekli az önkormányzati vezetőket a BVA tervezett fejlesztése, de jelentheti azt is, hogy a kért adatokkal, illetve információkkal maguk az önkormányzatok sem rendelkeznek feldolgozott formában, vagy szélsőséges esetben akár azt is, hogy az önkormányzatoknak, vagy a helyi vezetőknek van „tarkatnivalójuk”. Valószínűleg ez a magatartás minden kerületben más és többféle okra vezethető vissza. Ennek hátterében azonban általánosabb ellentmondás húzódik, amely a mai viszonyok között meghatározza a helyi önkormányzatok és a helyi vállalkozások viszonyát.

Az önkormányzatok és a vállalkozói szféra

A helyi önkormányzatok, különösen a kerületi önkormányzatok, kissé felemás helyzetben vannak, amikor értelmezniük kell viszonyukat a helyi vállalkozásokhoz. Ez a bizonytalanság tükröződik az egyes önkormányzatok tevékenységének gyakorlatában is.

Az önkormányzatokat mind törvényben leírt feladataik, mind megválasztásuk módja elsősorban a lakossági közszolgáltatások biztosításához, illetve a lakossági érdekvédelemhez kapcsolják. Vannak olyan önkormányzatok, melyek azonosulva ezzel a szerepkörükkel hangoztatják is, hogy nem feladatuk a vállalkozások támogatása. Ebben az értelmezésben az önkormányzat kapcsolata a vállalkozókkal a következő feladatokban merül ki:

”
A helyi önkormányzatok
felemás helyzetben vannak,
amikor értelmezniük kell
viszonyukat
a helyi vállalkozásokhoz.

◆
Vannak olyan önkormányzatok,
melyek hangoztatják is,
hogy nem feladatuk
a vállalkozások támogatása.

◆
Az önkormányzat a vállalkozók
számára elsősorban hatóság.

”

● Az önkormányzat a vállalkozók számára elsősorban hatóság. Engedélyeket ad ki, helyi rendeletekkel korlátozza a területfelhasználást, illetve a környezetre káros tevékenységeket.

● A helyi fejlesztések, illetve a közszolgáltatások minősége meghatározza a vállalkozások működési feltételeit is, tehát az önkormányzat szolgáltatásokat is nyújt e szférának. Elvben a helyi adók, illetve a közműfejlesztési hozzájárulások hivatottak e szolgáltatások „díját” fedezni.

● A másik oldalról az önkormányzat mint megrendelő keresletet támaszt a vállalkozások termékei, szolgáltatásai iránt. Sőt a közszolgáltatások privatizálásával, koncessziós vagy egyéb szerződéssel maga a vállalkozói szféra lehet az, amely – az önkormányzati hatáskörbe tartozó – bizonyos közszolgáltatási feladatokat ellát.

Az önkormányzat tehát eredendően nem vállalkozásfejlesztő, nem vállalkozó és főleg nem vállalkozói érdekvédelmi szervezet. Ilyen funkciókat bizonyos esetekben mégis betölt, mivel az önkormányzatok mai finanszírozási rendszere mellett a helyi gazdaságfejlesztés több ok miatt is az önkormányzatok elemei érdeke:

● A vállalkozóktól beszedett helyi adóbevételek növelik az önkormányzatok forrásait. Bár a mai szabályozás mellett a magyar önkormányzatok bevételeiben elenyészően kis súlyt képviselnek a helyi adók, a fővárosban – elsősorban a vállalkozások budapesti koncentrációja miatt – ez a súly nagyobb, mint általában az országban. (Az országos átlag 4-5%, míg a budapesti 8-10%.) Kerületi szinten mégis tompítja ezt az érdekeltiséget a forrásmegosztás módja. Csupán az építmény-, illetve telekadók maradtak meg tisztán a kerületeknél, a legnagyobb bevételt nyújtó iparüzési adó a fővárosi önkormányzat és a kerületek egyezkedési mechanizmusának eredményeként került a kerületek között elosztásra. Az 1994-es új szabályozás szerint a Fővárosi Önkormányzat jogosult a forrásmegosztás kialakítására, de a kerületek közötti előzetes egyeztetés alapján. A helyben működő vállalkozásoktól beszedett adó növekedése tehát nem feltétlenül jelenti a kerületnél maradó hányad automatikus és arányos növekedését.

● A vállalkozások jelenléte megkönnyíti az önerős infrastrukturális fejlesztéseket, mivel azok közvetlenül és – a lakosság számára meghatározott mértéken túl – finanszírozhatják e fejlesztések bizonyos hányadát. Ez az érdekeltiség nem minden esetben egyértelmű, hiszen erős nagyvállalkozások gyakran éppen letelepedésük feltételeként jelölik meg bizonyos infrastruktúra-elemek kiépítését.

● A vállalkozások jelenléte és fejlődése mérsékelheti a kerületekben a munkanélküliséget, javíthatja a lakosság jövedelmi helyzetét. Közvetve tehát mérsékeli a szociális gondokat és növeli a személyi jövedelemadóból származó bevételeket. A személyi jövedelem-



Az önkormányzat tehát eredendően nem vállalkozásfejlesztő, nem vállalkozó és főleg nem vállalkozói érdekvédelmi szervezet.



adó önkormányzatoknál maradó hányadát Budapesten szintén a főváros és a kerületek közötti forrásmegosztás határozza meg, melynek célja a kerületek közötti különbségek mérséklése, így e bevételi forrás növekedésében is csak áttételesen érdekeltek a kerületek.

● Az önkormányzati vagyonhasznosítás szintén érdekeltté teheti az önkormányzatokat – főleg azokat, melyek jelentősebb ingatlanvagyonnal rendelkeznek – a vállalkozások „becsalogatásában” vagy megtartásában, mivel vagyonuk így bérleti díj, értékesítési bevétel formájában, vagy apportként hasznosulhat.

● Az önkormányzatok a mai magyar struktúrában maguk is vállalkoznak, saját tulajdonú vállalkozásokkal, illetve tőkerészesedéssel rendelkeznek. Ez azt jelenti, hogy – mint vállalkozók – közvetlenül érdekeltek a kedvező vállalkozói környezet megteremtésében. Az önkormányzati vállalkozás – nem túl szerencsés módon – a kockázat elemeit viszi be a közjavakal való gazdálkodásba. A vállalkozások sikere vagy kudarca igen érzékenyen érintheti a helyi költségvetést, és nem egy esetben a csődhelyzet szélére sodorhatja az önkormányzatot.

A lakossági érdekek és a vállalkozói érdekek sokszor nem esnek egybe. Ezekben az esetekben az önkormányzatoknak igen ügyesen kell egyensúlyozniuk, hogy a lakosság elvárásainak is megfeleljenek, de ne bizonyuljanak „vállalkozásellenesnek” sem.

A lehetséges megoldások közötti választás, illetve azok kombinációja az adott önkormányzat politikájának függvénye. Befolyásolja azonban az a tény, hogy a rövid távú szemlélet az önkormányzati gazdálkodás természetétől nem idegen. A négyéves ciklusok ugyanis arra kényszerítik a testületeket, hogy ez alatt az idő alatt „produkáljanak” valamit. Nem véletlen, hogy a folytonosságot biztosító, csak a jövőben kamatozó, jól kidolgozott kerületfejlesztési tervek, koncepciók csak ritkán állnak a helyi önkormányzatok rendelkezésére. A vállalkozásfejlesztésben való részvétel szintén e hosszú távon megtérülő tevékenységek közé sorolható. Erre áldozni tehát csak azok az önkormányzatok fognak, melyek jól átgondolják lehetőségeiket, és bíznak abban, hogy előrelátásuk a jövőben kamatozik.

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
- piacszegmentáció

TERMÉKTESZTEK

- vakteszt
- névteszt
- márkateszt
- csomagolásteszt

IMÁZSVIZSGÁLATOK

- cégimázs
- külső imázs
- belső imázs
- termékimázs

ARCULATTERVEZÉS

- verbális elemek
- vizuális elemek
- arculati kódex

REKLÁMHATÉKONYSÁG-VIZSGÁLAT

- előteszt
- utóteszt
- forgalmi hatásvizsgálat

KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

- társadalmi-politikai
- gazdasági

A MARKETING & MENEDZSMENT
folyóirat kiadása

DM-AKCIÓK (levélreklám)

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

Piac és tervezés összhangja: a japán példa*

A tanulmány a modern japán gazdaság két meghatározó elemével, az állami irányítással és a nagyvállalati struktúrával foglalkozik. Megpróbálja feltárni annak a sajátos gazdasági működésnek a belső mozgatórugóit, melyek a japán vállalati viselkedést olyan egyedivé teszik egyesek szemében. Először az állam és a vállalatok közti hatásmechanizmust, utána a vállalatok egymással való összefonódását elemzi. A tanulságok alapján a szerző azt a kérdést is vizsgálja, hogy vajon mennyire van létalapja egy aktívabb, piacorientált állami gazdaságtervezésnek a mai Magyarországon.

Manapság Magyarországon a tervezés nem a legdivatosabb kifejezés, hiszen csupa olyan dolgot juttat az eszünkbe (ötéves terv, sztahanovista mozgalom, direktívák stb.), melyekre keserű szájjal gondolunk. Gazdasági és társadalmi struktúrát váltott térségünkben az ügyeletes varázsszó a piac, amibe a szabadságot, függetlenséget, a lehetőségek széles spektrumát is beleértjük. Magyarország jövője azon áll vagy bukik, hogy mennyire tud élni a piac által nyújtott előnyökkel.

Senki sem vitathatja ugyanakkor, hogy valamiféle központi szervező erőre is szükség van, hogy ne forgácsolódjon szét a magyar gazdaság ereje éppen akkor, amikor a legnagyobb szükség van rá. De milyen legyen ez a koordinációs szereplő? Ez a fontos kérdés.

Az állam gazdaságpolitika-formáló szerepét illetően analógia mutatható ki a mai magyar és a XIX. század végi japán helyzet közt. Japán az időben fogal-körömmel küzdött, hogy ne váljon gyarmati országgá, s hogy felzárkózzon a fejlett államok közé. Ez folytatódott a II. világháború után is, aminek eredménye Japán világgazdasági vezető szerepe lett.

Magyarország helyzete manapság hasonló. Véleményem szerint a következő forгатókönyvek egyike valósul majd meg:

• vagy lesüllyedünk a keleti országok szerény szintjére;

• vagy bejutva az EU-ba, a fejlettebbek kiszolgálói, nyersanyagforrása leszünk;

• vagy minden erőnkkel, és itt az erőkoncentráció a kulcsszó, megpróbálunk velük egyenrangúvá válni.

Igazi perspektívát csak ez utóbbi lehetőség nyújt. Úgy érzem, a japán módszerek magyar megfelelőjének megtalálása segítségünkre lehet; ezért először a japán sajátosságokat vázolom fel.

A japán struktúra

A japán gazdaságot a nemzetközi szakirodalomban gyakran Japán Rt.-nek nevezik. Ennek oka, hogy a piac nyugat-európai, de főképpen amerikai felfogáshoz képest valóban túlságosan aktívnek tekinthető a japán állam hagyományos szabályozási szerepe, melyet – Dahrendorf nyomán [Móczár, 1987, 20. old.] – tervracionalizmusnak nevez a szakirodalom. Ennek lényege, hogy az állam különböző adminisztratív intézkedésekkel rábírja a vállalatokat, hogy a központi gazdasági irányelveknek megfelelően működjenek.

Dahrendorf szerint az állam az ipari forradalom után különbözőképpen preferálta piacot és a tervet. Háromfajta megoldási mód alakult ki:

(1) *Piacracionálisnak* (pl. USA) nevezzük azokban az államokban, ahol az iparosítás kezdettől fogva prioritást kapott; a központi irányításnak, mint intézménynek a hatóköre mindössze azon piaci, gazdasági funkciókra terjedt ki, amelyek elősegítették a gazdasági versenyt vagy a fogyasztóvédelmet.

(2) *Tervracionálisnak* nevezzük azokban az országokban, ahol az államnak vállalnia kellett a gazdaságfejlesztési funkciót is, tehát a központ határozta meg a főbb társadalmi-gazdasági célokat, illetve a fejlesztések irányát is. Idetartozik Japán is.



Senki sem vitathatja, hogy valamiféle központi szervező erőre is szükség van, hogy ne forgácsolódjon szét a magyar gazdaság ereje. De milyen legyen ez a koordinációs szereplő? Ez a fontos kérdés.



* A tanulmány a Rézler Gyula Alapítvány támogatásával készült.

(3) A *tervideológia* rendszerébe Magyarország is beletartozott; ez a szocialista országok irányítása volt.

Japánban az 1867-ben választott út határozza meg a mai napig is a gazdaság felépítését, duális struktúráját (niju kozo). Ez tulajdonképpen olyan gazdasági szerkezet, amelyre a nagyon kicsi, sokszor családi vállalkozásként működő, alacsony bérezésű és kevésbé termelékeny technológiát használó törpeüzemek és a több száz vállalatot összefogó, magas bérezésű, modern, a legfejlettebb technológiával dolgozó óriáscégek szimbiozisa a jellemző.

Japánban a vállalatoknak több mint 60 százaléka kevesebb mint 10 fővel dolgozik. Ezek munkaintenzív technológiát alkalmaznak és főként alvállalkozói-bedolgozói viszonyban állnak a nagyvállalatokkal. A mamutvállalatok, vagy más néven keiretsuk viszont több száz kisebb és több ezer törpevállalat együtteséből álló termelő-kereskedelmi-pénzügyi szerveződések. A vállalat magját a következő elemek alkotják:

- iparvállalati csoportok (kigyo shudan),
- a kereskedőház (sogo shosha),
- és a bank (ginko), vagy más pénzintézetek.

A tervracionális gazdaságirányítás ezen óriáscégek és az állam gazdaságpolitikáját megvalósító intézmények közt élő folyamatos konzultáció, konszenzus alapján történik. De melyek azok az állami intézmények, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják a gazdaságpolitikai célok kialakítására?

Természetesen a kormány áll az első helyen e téren, amelynek befolyásos tanácsadó testületébe, a Gazdaságtervezési Tanácsba nemcsak a különböző szakminisztériumok és tudományos körök, de az érintett legnagyobb vállalatok szakértői, vezetői is beletartoznak. A gazdasági tervek készítésére jelentős hatással lehet a Pénzügyminisztérium, és fontos szerepe van a japán jegybanknak, a Bank of Japannak is, azonban a gazdaságtervezés főszereplője a MITI (Ministry of International Trade and Industry), az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium. Ez a szerv készíti a gazdasági prognózisokat, ezek alapján a többéves gazdaságpolitikai tervek előirányzatait, s lényegében ők döntenek, természetesen a kormány beleegyezésével, az ágazatok közti forrásmegosztásról, illetve az állami kedvezményekről is, persze konszenzus alapján.

A konszenzusra való törekvés mögött – a kulturális hagyományokon túl – az a szándék is megtalálható, hogy a gazdaságirányító bürokrácia és a vállalatvezetők döntéseiket nem a piacon már bekövetkezett jelenségekhez való utólagos alkalmazkodással, hanem előrelátással, a jövő minél alaposabb ismerete alapján igyekeznek meghozni, és ehhez a már meglévő kapcsolatrendszerrel felhasználni. Az állam és a vállalatok

„
A konszenzusra való
törekvés mögött az a szándék
is megtalálható,
hogy a gazdaságirányító
bürokrácia és a vállalatvezetők
döntéseiket előrelátással,
a jövő minél alaposabb
ismerete alapján igyekeznek
meghozni, és ehhez a már
meglévő kapcsolatrendszerrel
felhasználni.
”

együttműködése nemcsak arra irányul, hogy egymás intézkedéseit befolyásolják, vagy előre megismerjék, hanem arra is, hogy a döntésekhez illeszkedő intézkedéseket hozzanak, vagyis a cselekvések összehangolása a legfajsúlyosabb feladat.

Megfontolandó lenne Magyarországon is létrehozni valamiféle gazdaságtervezési csúciszervet, az állami irányítás, a prominens magyar vállalatok és független szakértők részvételével (Gazdasági Érdekegyeztető Tanács?), hogy a szereplők formális fórumon megismerjék és összehangolják lépéseiket, például a külgazdasági politikában, ahol egymás piaci akcióit

tudnák segíteni. Ennek persze csak akkor van értelme, ha emögött tényleges együttműködési képesség és akarat húzódik meg.

Az állami irányítás és a piaci verseny Japánban nem vagy-vagy kérdése, a kettő nem zárja ki, sőt ellenkezőleg, sok esetben feltételezi egymást. Az állami szervek természetesen számos módon beavatkoznak, szabályozzák a versenyt, de nem azért, hogy kiküszöböljék, hanem, hogy az általuk kívánatosnak tartott mederbe tereljék. Ezt az irányítási mechanizmust nevezik a japánok gyümölcösöző együttműködésnek (kanmin kyocho), illetve az állami befolyást kifejtő apparátust gondoskodó államnak (kyoiku mama). A kérdés azonban még mindig nyitott, vagyis, hogy a vállalatok miért hallgatnak az állami vezetésre. A válasz a felelős függőség rendszerében rejtőzik.

A felelős függőség

A bürokrácia sohasem ad közvetlen utasításokat a cégeknek, hanem azokat csak ajánlások formájában, előzetes konzultáció után tálalja. A vállalat elméletileg szabadon választ, hogy elfogadja-e az ajánlást, vagy sem. Nem éri szankció, ha nem áll kötélnek, de nem kap semmiféle segítséget sem az államtól. Ez nem feltétlenül baj, hiszen olyan nagy cégek, mint a Sony és a Honda, mindenfajta állami együttműködés nélkül váltak a világpiac éllovasaivá. Ha a vállalat elfogadja az ajánlásokat, akkor az állam mintegy „maga előtt tolja”, vagyis teljes támogatásról biztosítja a céget, amely így bátran mer kockáztatni a terv sikeréért.

Természetesen a gazdaságpolitika irányítói nem mennek el szó nélkül az esetleges kiköszarazás mellett, s a rendelkezésükre álló „lágy” irányítási módszerekkel minden követ megmozgatnak, hogy a csapatba kényszerítsék a renitens céget. Ilyen eszközök lehetnek az alacsony kamattal igénybe vehető kölcsönök, állami szubvenciók, speciális gyorsított amortizációs

lehetőségek, import gépek és technológiák engedélyezése, állami szállítóeszközök igénybevétele stb. Amennyiben ezek nem lennének elegendők, a MITI számára rendelkezésre állnak az adminisztratív irányítási lehetőségek (gyosei shido) is. Az irányítás gyakorlásában három fő formát tartanak számon:

- bürokratikus ellenőrzés (kenryo tosei)
- koordináció (chosei)
- adminisztratív kényszer (yudo gyosei)

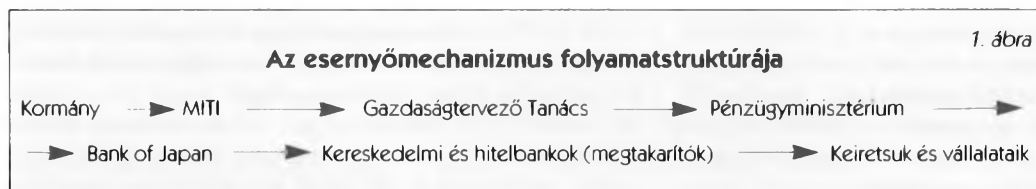
A felelős függőség rendszerét elemezve nem szabad elfeledkeznünk annak vertikális jellegéről. A kapcsolat alá-fölé rendeltségi árnyalatát egyrészt a konfucianus etika „jóindulatú kormányzat” képe határozza meg, amely azt a hitet erősíti a vállalatok vezetőiben és az egyszerű emberekben is, hogy a vezetés a nemzetért cselekszik. Így a nemzet érdeke mint legfőbb csoportérdek jelenik meg, amely mellett a kisebb csoportnak, a vállalatnak az érdekei nem állnak meg, nem lehetnek egyenrangúak, s ebből következően a cégeknek Japán javát kell elsősorban szolgálniuk.

Szerintem a vertikálisnak van egy újkeletűbb oka is, ami az állami hivatalok káderpolitikájával függ össze. Japánban állami pályára csak a legjobb egyetemek legjobb végzősei mehetnek, akiknek túl kell esniük az állami vizsgarend által előírt felvételin is, amely annyira kemény, hogy például 1977-ben a felsőfokú államigazgatási vizsgát letenni szándékozó 53 ezer jelentkező közül csak 1300 vette sikeresen az akadályt. A mai vizsgázóknak, vagy A minősítésű (ko), vagy B minősítésű (otsu) vizsgát kell tenniük. Az A minősítésűek miniszterhelyettesi székig juthatnak, míg a B minősítésűek osztályvezetői szintnél többet nem igazán remélhetnek. Minthogy az ifjú titánok egyszerre jutnak magas állásokba az idők folyamán a vállalatoknál és az állami hivatalokban, így egymással tárgyalva a régi eminens diák természetesen fölénybe kerül vállalati karriert befutott társával szemben. Véleményem szerint ez a motívum is elősegíti a felelős függőség rendszerének vertikális „elszíneződését”.

A magyarok számára mindenesetre az a tanulság szűrhető le, hogy az állami bürokráciában a szakértelmet, és nem a politikai hovatartozást lenne érdemesebb preferálni karcsú, hatékony hivatali struktúrában.

Az esernyőmechanizmus

A japán gazdaság intézményei biztosítják a lágy módszerek sikerét. E folyamatot nevezik másképpen esernyőmechanizmusnak (multiumbrella system). A folyamat fő elemei az 1. ábrán találhatók:



A gazdaságban érvényesülő bürokratikus presszió a következőképpen orientálja a keiretsuk tevékenységét: a MITI által felvázolt rövid, közép- és hosszú távú prognózisok, illetve az azokhoz alkalmazkodó gazdaságpolitikai koncepció a kormány és a Gazdaságtervező Tanács asztalára kerül, ahol a tervek kidolgozásában és a konszenzuseresésben az érintett mamutcégek képviselői is helyet és tájékoztatást kapnak. Az elfogadott terv megvalósítása a MITI és a Pénzügyminisztérium hatáskörébe tartozik, hiszen a források, illetve a szubvenciók, támogatások odaítéléséhez a pénzügyi tárca beleegyezése is szükséges.

Ekkor lép a képbe a Bank of Japan, amely a jen árfolyampolitikáját és mennyiségét határozza meg, illetve likviditási előírásai alapján hatással van a kereskedelmi bankok hitelkamat-szintjére és a takarékpénztárak betéti kamatlábjára is. A keiretsukhoz közelálló hitelnyújtó pénzügyintézetek, a kereskedelmi és hitelbankok ezeken a preferált szinteken tudnak hitelt nyújtani, kamatengedményt, törlesztési kedvezményt adni a „jófiú” kereskedőházaknak és termelővállalatoknak.

Ezek a katalizáló intézkedések nemcsak a fejlesztés gazdaságpolitikai irányait képesek megmutatni, tehát a támogatni kívánt iparágakba áramoltatni a tőkét, hanem a kifutóban lévő ún. naplemente iparágak hanyatlását is gyorsítják, segítve ezzel a struktúraváltást. Ilyen volt például az olajárrobbanás idején a tankereket gyártó hajóipar.

A rendszer legérdekesebb vonása azonban a bankhitelek szabályozása. Masaru [1991, 191. old.] erről a szisztémáról írja:

„A bankhitelek szabályozásának paradigmája olyan pénzügyi rendszerre utal, amelyben a nem bankszerű ügyfeleket, elsősorban a nagyvállalatokat majdnem teljesen a bankrendszer finanszírozza, a feltételezett piaci kamatlábnál alacsonyabb kamatlábak mellett.”

Ezek a projektek iszonyúan tőkeigényesek, így joggal vetődik fel a kérdés, hogy miből finanszírozhatók. A választ a lakossági megtakarítások magas szintjében lelhetjük meg. Ez a 70-es években 23% körül mozgott – akkoriban ez a legmagasabbnak számított a világon –, de ma is 15% közelében van.

A megtakarításoknak ezt a nem mindennapi nívóját a következőképpen érték el: a kereskedelmi bankok és takarékpénztárak a háztartásoktól mesterségesen alacsony – a 70-es években 5-6%-os – szinten gyűjtöttek betéteket, azonban a kis megtakarításoknál rendkívül magas szintig az állam adómentessé tette a betétekből származó kamatjövedelmet. A megtakarítási hajlandóságot erősítette az általában is takarékoságukról ismert japánok költsékezése, helyesebben nem

költsékezése. Ez a hatalmas újratermelő tőke mennyiség szolgáltatott alapot a gazdaságban a beruházási ráta magas szinten tartásához.

Mindezen folyamatokat a Japán Nemzeti Bank tartotta ellenőrzés alatt, főként likviditási előírásaival és a bankközi kamatlábak, valamint a diszkontráta manipulálása révén.

Kockázatmegosztás

Az egész rendszer lényegét még nem érintettem. Nem az a legfontosabb elem, hogy a vállalat kedvezményes hitelt kap, hanem az, hogy a mechanizmus biztosítja a kockázatmegosztást. Az állam messzemenően támogatja a keiretsut, ha a meghatározott módon és elvek alapján cselekszik. Jelentős kockázatmegosztó elem ezenkívül, hogy közvetlen tőkebefektetés általában nincs; a tőkét befektetni kívánók a magánvállalatokba történő beruházásokhoz bankokat delegálnak, a bankok pedig az esetek többségében jogaikat és felelősségüket a kereskedőházakra ruházzák át. Ezekenél a hitelügyleteknél a kockázat még inkább csökken, hiszen például a kereskedőház a pénz mellé szolgáltatásokat is társít, útmutatásokat ad a pénz legjobb felhasználására, piacokat, elosztási hálózatokat ajánl stb.

Különleges tényező még a vállalatcsoporton belül a saját tőke keresztbirtoklása és a túlhitelezettség, vagyis az alacsony sajáttőke-arány az idegen tőkéhez képest. Ez az arány az Egyesült Államokban normálisnak tartott 8:2 helyett Japánban a 2:8-hoz közelít. Más országokban ez kimerítené a csőd fogalmát, itt azonban lehetséges, hiszen a keiretsuhoz tartozó vállalatoknak, bankoknak, kereskedőháznak teljes körű áttekintésük van a projektet megvalósítani szándékozó vállalat pénzügyeit illetően, mert a részvények keresztbirtoklása esetén helyet kapnak egymás igazgatótanácsában is.

Ez az a gazdasági strukturális tényező, amit egyrészt a magyar jog sem engedélyez, másrészt az ilyen irányú törekvéseket a maastrichti országok sem nézik jó szemmel.

A fentieket figyelembe véve lehetővé válik a legkisebb kockázat mellett a megfelelő tőkekoncentráció. Emellett azonban fontosabb, hogy egy-egy gazdasági feladat elvégzésénél a vállalat maga mögött tudhatja nemcsak saját csoportjának tagjait, hanem az államot is. E garanciális elemek, kiegészülve az esetleges kedvezményes törlesztési lehetőségekkel, reális esélyt adnak a vállalati cél eléréséhez. Ennek lényege a piacrészesedés növelése, s csak hosszú távon a profitrealizálás.

Látható tehát, hogy a tervracionalista gazdaságirányítás intézménye olyan mechanizmusokat épített ki, amelyek illeszkednek a gazdaság struktúrájához, biztosítják a benne rejlő erők felszínre jutását, és lehetővé teszik a gazdaságpolitikai célok megvalósítását. Ahogy Rekettye G. [1987, 128. old.] írja:

„
Közvetlen tőkebefektetés
általában nincs; a tőkét
befektetni kívánók
a magánvállalatokba
történő beruházásokhoz
bankokat delegálnak,
a bankok pedig jogaikat
és felelősségüket
a kereskedőházakra
ruházzák át.
”

„...az állam és a vállalatok együttműködése Japánban meglehetősen harmonikus: az országnyi gazdaságot felölelő csoportok a problémák jelentős részét »házon belül« intézik ... tisztább és jobban áttekinthető teret adva ezáltal az állami cselekvés országos érdekének megfelelő formálásához.”

Vállalati kapcsolatrendszer

A vállalatok egymás közti kapcsolatrendszerének vizsgálatához a japán gazdaság duális jellegéből fakadóan definiálnom kell a kis- és nagyvállalatok közti különbséget. A japán törvényi szabályozás

szerint kis- és középvállalatnak minősül az iparban, bányászatban, közlekedésben az a cég, amelynek alaptőkéje 100 millió jen alatt van és a dolgozók létszáma nem éri el a 300 főt, a kereskedelemben és a szolgáltatásban a tőke legfeljebb 10 millió jen és a dolgozók száma 50 fő alatt van.

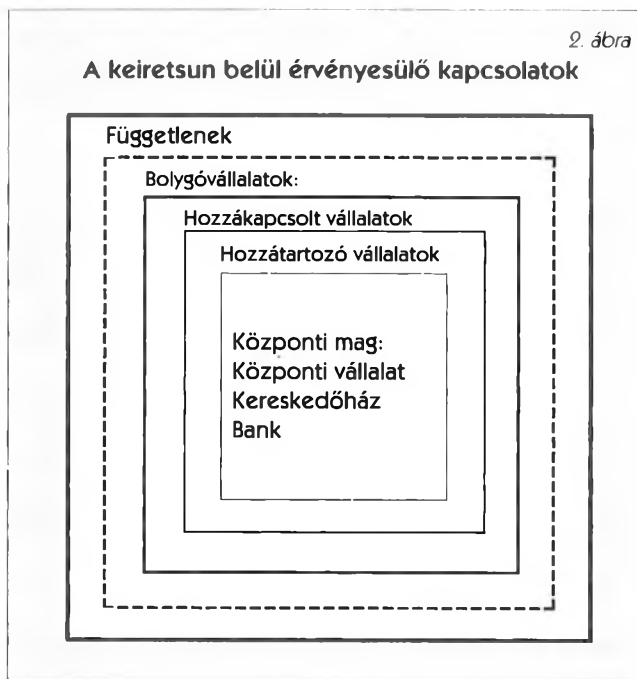
A különböző kis- és középvállalatok alkotják a duális struktúra alsó, de a gazdasági rendszer meghatározó, stabilizáló részét. Sokféleképpen szokták tipizálni ezeket a cégeket. Én azt az osztályozást követem, amely a nagyvállalatokhoz fűződő viszonyuk alapján különbözteti meg a függetleneket és a kooperátorokat.

• Az első típus alapvető jellemzője, hogy tagjai nem tartoznak semmiféle vállalati csoportosuláshoz. Ezek az ún. regionális vállalatok, amelyek a szolgáltatásokban, élelmiszeriparban és kereskedelemben helyi igényeket elégítenek ki. Termékeik általában nem specifikusak, minden régióban termelik és fogyasztják azokat. A függetlenek másik típusa az ún. helyi ipari vállalat. Ezek egy-egy földrajzi tájegységre jellemző, speciális termékeket, például népművészeti cikkeket, képzőművészeti tárgyakat állítanak elő. Mivel nem helyi igényekre szakosodtak, termékeik jellegetlenül fogva jelentős exportjuk is van. Független a vállalat akkor is, ha kooperációs szállító ugyan, de nem minősül stratégiai partnernek, egyszerre több cégnek szállít. Ugyanis él a gazdaságban az a régi szamurájszólás, hogy „egyszerre nem lehet két urat szolgálni”, lefordítva, aki többeknek is beszállítója, az nem lehet a vállalatközösségek tagja, ergo független.

• A kooperátor vállalatokat, vagy ahogy másképpen nevezik, bolygóvállalatokat két csoportba sorolják. A hozzátartozó vállalat (kankei kaisha) jellemzője általában az, hogy az „apavállalat” a fő részvényes, vagy olyan helyzetben van, hogy a vállalat vezetőjét ő nevezi ki, vagy egyébként vezető szerepet tölt be, s a kisvállalat együttműködő tagnak tekinti magát. Általában a nagyvállalat által alapított és a konfucianus apa-fiú viszonyra visszautaló fiúvállalatokat sorolják ide. A hozzákapcsolt vállalatok (keiretsu kaisha) az

előzőektől eltérően viszonylag önállóak, csak üzleti kapcsolatban vannak a nagyvállalattal. A vállalatokat összekötő kapcsolatok japán sajátosságaira még visszatérek.

A kisvállalatra, ellentétben a nagyvállalatokkal, relatíve gyenge termelékenység, az átlagosnál hosszabb munkaidő, elmaradott technikai színvonal, szegényesebb szociális ellátás stb. jellemző. Ezek a törpecégek többnyire éjt nappallá téve dolgoznak a megélhetésükért és fennmaradásukért, nemhiába nevezi ezt a jelenséget Varga György „önkiszákmányolásnak”. (2. ábra)



A keiretsu

A hangyák után az elefántok következnek. A japán keiretsu történelmi alapjai az 1600-as évektől létező kereskedőházak, amelyek a Meiji-korszakban zaibatsuvá terebélyesedtek, ipari és más jellegű vállalatok megvásárlásával, a központi hatalom aktív közreműködésével. Századunk 50-es éveire a duális struktúra felső részét már a zaibatsu modern formáját jelentő keiretsu alkották. Rekettye G. [1994a, 68. old.] leírja, hogy a keiretsu központi magja három fő részből áll: egy-két nagy iparvállalatból (kigyo shudan), egy hatalmas kereskedőházból (sogo shosa) s egy nagy kereskedelmi bankból (ginko). E belső kör köré szerveződik a 20-40 tagból álló nagyvállalati szféra, amelyben a legkülönbözőbb gazdasági ágak képviseltetik magukat: bányászat, szállítás, biztosítás, értékesítés stb. A nagyvállalatokból álló konglomerátumok köré aztán több tízezer kis- és középmeretű vállalkozás szerveződik. Ezek, mint látni fogjuk, az óriások rugalmasságát biztosítják. Hat ilyen óriáscsoportot tartanak nyilván ma Japánban (Mitsubishi, Mitsui, Sumi-

tomo, Fuyo, Daichi Kangyo, Sanwa), mellettük tíz kisebb, de meghatározó csoportosulást is megkülönböztetünk (többek között a Hitachi, Nissan, Toshiba – IHI, Toyota). Ezek a nevek a magyar füleknek sem teljesen ismeretlenek. A hat nagy meghatározó szerepét mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy a konglomerátumoknak csak egy részét adó kereskedőházak kilenc legnagyobbikának részesedése a japán exportból és importból 38%, illetve 59%.

A keiretsuk felépítését összevetve a monopóliumellenes törvényekkel, szinte kínálja magát a kérdés: ha nincs formális központi szervük, a tagok elméletileg önállóak, mi tartja össze a vállalatokat? A választ a Mitsubishi egyik vezérigazgatójától tudhatjuk meg:

„Ma már nem rendelkezünk a csoportban azokkal az utasítási struktúrákkal, mint a háború előtt. De a háború után mindazok, akik a Mitsubishi zászlaja alatt dolgoztak, úgy döntöttek, hogy újra összejönnek és ápolják a barátságot... A csoportssolidaritás soha nem volt olyan erős, mint ma.”

Vagyis informális kapcsolati rendszerről beszélhetünk, melynek történeti hagyománya van, és mögötte jól felfogott gazdasági érdek húzódik meg. Egy kisvállalatnak amiatt jelenthet sokat a csoportba tartozás, mert ez a kötődés stratégiai jelentőségű, hosszú távú szövetséget jelent, vagyis a kisvállalatok úgy működnek, mint a nagy cégek kinyújtott ujjai: összenőve a karral tökéletesen tudnak igazodni a nagy megrendelő igényeihez mennyiségileg, minőségileg, szállítási feltételekben stb. Így a csoporthoz tartozás biztos megrendelési forrást jelent a kis cégeknek. Ezeket a csoportkötelekeket erősítik még az alábbi elemek:

- a vezetők személyes barátsága,
- egymás részvényeinek keresztbeirtoklása,
- hitelkapcsolatok,
- vezetők delegálása,
- információk megosztása,
- beruházási kockázatmegosztás,
- egymás kölcsönös támogatása.

Mindezen strukturális formákat a mai napig is alkalmazza a gyakorlatban az ún. kis tigrisek országában (Dél-Korea, Malajzia stb.) is, hogy az állami gazdaságpolitikai koncepció megvalósítására irányuló törekvések összehangoltabbak legyenek.

A vállalati csoportosulások a német szakirodalmi kifejezések alapján nem is társaságnak (Gesellschaft), hanem inkább közösségnek (Gemeinschaft) tekinthetők.

A csoporton belüli beruházási kockázatmegosztásról, illetve a pénzügyekkel és más vállalatokkal meglévő hitelkapcsolatokról ugyanaz mondható el, mint amit az előző részekben kifejtettem, de azt ki kell emelnem, hogy ezek a tényezők és például a kockázatmegosztás nagyban támogatják a csoportssolidaritást, az „egy csónakban evezünk” mentalitás érzetét, és biztonságot adnak a befektetőknek, hogy az esetlegesen felmerülő problémákkal nem egyedül kell szembenézniük.

A nagyvállalati szervezet

Az információszerzésben és -áramoltatásban a keiretsun belül a kereskedőházaknak van nagy szerepük, ugyanis kiterjedt tevékenységi körük és kapcsolataik alapján ők jutnak a legfrissebb információkhoz, tulajdonképpen adatbankként működve. Annak megmagyarázására, hogyan terebélyesedik ki az információáramlás az egész keiretsura, mi az oka a könnyű vezetődelegálásnak, hogyan lehetséges a részvények ilyen nagyfokú keresztbirtoklása és a saját tőkearány alacsony szintje, be kell mutatnom a japán nagyvállalat szervezeti elemeit. Az 1950-ben kiadott, még mindig hatályos japán kereskedelmi törvény három fő vállalati szervezeti egységet írt elő:

- az igazgatótanácsot, amelynek kizárólagos joga a vállalatot képviselő igazgató megválasztása, a felsővezetők kinevezése és felmentése stb.,

- a részvényesek közgyűlését, amely jogilag az igazgatótanács felett áll, kinevezi az igazgatókat, és a
- a felügyelőbizottságot, amely az igazgatók tevékenységét ellenőrzi.

A vállalati szervezetben emellett fontos szerepet kapnak még a jogilag nem szabályozott gyakorlati megoldások. A japán vállalat formális vezetője az elnök (sacho), aki ténylegesen az igazgatótanács vezetője (kaicho) alá rendelt személy. Gyakorlatilag ez a poszt inkább tiszteletbeli megbízás az aktív munkától visszavonult vezető számára. Az elnök munkáját segíti még a végrehajtó bizottság (jomukai), mint tanácsadó testület. Egyébként a nagyvállalati szervezet általában éppúgy törzskari funkcionális egységekre és vonalbeli termelő üzemekre, divíziókra bomlik, mint más nagyvállalat.

Ezen szervezeti struktúrában belül a stratégiai kapcsolatban lévő cégek megtehetik, hogy a vállalat felügyelő vagy végrehajtó bizottságába, de akár igazgatótanácsába is saját vezetőiket delegálják, szélesre tárva egymás előtt az „információs kaput”. Részvényeik keresztbirtoklásával kölcsönösen jelentős belső szavazóbázist nyerhetnek a vállalatok a részvényesek közgyűlésén, így némi joggal nevezik ezt a rendszert a jogi személyek kapitalizmusának. Így számos, de annál jelentéktelenebb részvényes mellett a nagy cégek akarata érvényesül, s ilyen rendszer mellett már érthető, hogy a magas idegentőke-arány miért nem okoz csődhelyzetet, hiszen a megvalósítandó projektről az érintettek mindent tudnak, „megbízhatnak” a felhasználóban.

E kapcsolatok alapján alakult ki a japán nagyvállalati szerkezet sajátos struktúrája, ahol a termelés diverzifikálása nem egy vállalatban belül, hanem vállalatcsoportokon belül jön létre, s ebből is ered a stratégiai kapcsolatok hosszú távú lekötése, hiszen a vállalatok a csoportban teljes termelési vertikumot alkotnak. Így aztán a már említett esernyőmechanizmus más formában is megjelenik a függőségi viszonyok kihasználásával, és sajátosan érvényesíti a piac „farkastörvényét”,

vagyis: csak az életképes, erős vállalatok maradnak meg a kemény versenyben.

Gazdasági recesszió, struktúraváltás idején ugyanis is a nagyvállalat, csoportján belül, lefelé szivároztatja a problémáit. Kényszernyugdíjaztatás és -szabadságolás mellett a feleslegesebb, de költséges vezetőit az

”
Az ostor végül a családi törpevállalkozásokon és bolygóvállalatokon csattan, amelyek ezerszámra mennek tönkre, míg a nagy cégek talpon maradnak.
A kockázat tehát a hierarchiában lefelé haladva nő.
”

alsóbb szinten lévő kisebb cégekhez delegálja, csökkenti a kooperációs szállítóinak adott rendeléseket, s maga kezdi el az alkatrészt gyártani, lekötve így saját felesleges munkaerejét.

Általában véve vigyáz a közvetlen partner helyzete is, hiszen a csőd elhárítása neki is érdeke. Az ostor végül a családi törpevállalkozásokon és bolygóvállalatokon csattan, amelyek ezerszámra mennek tönkre egy-egy ilyen szituációban, míg a nagy cégek talpon maradnak. A kockázat tehát a hierarchiában lefelé haladva nő, a veszélyeket a vállalatok egyre kevésbé tudják kisebb partnereikre hárítani, de a rendszer biztosítja, hogy a gazdaságilag stratégiai cégek ne omoljanak össze.

Véleményem szerint a sokat hangoztatott, pozitív tulajdonságokkal felruházott közösségi szellem mint hagyományos érték hasznos eszköz az óriások kezében a törpék kizsákmányolásának elleplezésére, azonban jelentős szerepe van abban is, hogy a recessziós időszakokat a gazdasági alapszerkezet törés nélkül átvészelje. A fellendülés kezdetével aztán a felső régió ismét képessé válik felszívni a kapukon belül megbúvó munkanélküliséget, volumennövekedésükkel nagyobb megbízásokat tudnak nyújtani stratégiai partnereiknek, s a rendszer legalján megjelenő keresletet már az új törpevállalkozások szívják fel. A világ-gazdasági árapályokban a rendszer rugalmasságát és a nagyvállalatok biztonságos működésének zálogát tehát a széles kisvállalati szféra adja. Magyarország esetében tehát a kisvállalatozói szféra megerősítése nemcsak a polgári berendezkedés társadalmi alapját, de gazdasági biztonságát is növelné.

Vállalati célorientáció

Fontos szót ejtenem a japán vállalatok általános gazdasági céljairól, és a céljaik eléréséhez alkalmazott stratégiáról, mivel ezek lényegesen eltérnek nyugati vagy

amerikai társaikétól. Ez utóbbiak fő célja a profit maximalizálása, míg a japán vállalatok a piaci részesedésüket növelik inkább, főleg a termék életciklusának kezdeti szakaszában. Ezt a célkitűzési formát támogatja egy másik oldalról a vállalatoknak a munkavállalókkal szembeni elkötelezettsége, vagyis, hogy az alkalmazottak biztonságát egész aktív életükre garantálják.

Nálunk ezt a formát nem lehetne tartani, mivel a gazdaság még nem elég stabil szerkezetű, s a struktúraváltás miatt forrásban van, de célszerű lenne megfontolni, főleg nagy cégek esetében Ouchi Z-elméletének megvalósítását, ebben az esetben a stratégiai, hosszú távú munkaerő-alkalmazást.



A mai magyar gazdaságban véleményem szerint az innovatív vállalati légkör, a minőségi szemlélet hazai megteremtése a legfontosabb feladat.



A piacrészesedési cél realitását támasztják alá a vállalatok és bankjaik, valamint az általában márkahű japán fogyasztók között kialakult tartós üzleti kapcsolatok, valamint az a kockázatcsökkentő tény, hogy a termelővállalatok részvényeinek nagy része más jogi személyek (bank, vállalat) tulajdonában van. De mi a fő momentum, amellyel a vállalatok növelni tudják piacaikat, következésképpen termelési volumenüket?

Szerintem a termékek árának csökkentése ez a kritikus motívum. A vállalatok termékeik előállításának költségeit a minőség folyamatos javításával (kaizen elv) és a volumennöveléssel csökkenthetik, mert így mérséklődik az egy termékre eső fix költségrész, amely az életre szóló foglalkoztatás rendszerével dolgozó vállalat számára adott.

Másrészt viszont a hosszú idő alatt felhalmozódott tapasztalatot és a rotációval, vállalati képzéssel megjelenő minőségi munkaerő előnyeit a tanulási görbe végsőig való kihasználásával és más termelés-szervezési metódusokkal, például a just in time és a minőségi körök rendszerével lehet kiaknázni, így állandóan javítható a termék minősége, miközben a selejtarány és a garanciális javítások költsége a nullához közelít (zero defect elv).

A foglalkoztatás tartóssága, kiegészülve az életkoron és a vállalatnál eltöltött idő alapján működő senioritási rendszerrel lehetővé teszi, hogy az idősebb dolgozók a munkavégzésük közben elsajátított szakértelmüket átadják fiatalabb társaiknak, továbbá ösztönzi a vállalatokat, hogy beruházzanak a dolgozók vállalati oktatásába és képzésébe.

A mai magyar gazdaságban véleményem szerint az innovatív vállalati légkör, a minőségi szemlélet hazai megteremtése a legfontosabb feladat.

Az így sikeresen csökkentett árak természetesen bővítőleg hatnak a minőségi termékek keresletére, ez viszont lehetőséget nyújt a cégek számára, hogy eredeti beruházásaik és fejlesztési költségeik megtérüljenek és elfogadható profitra tegyenek szert, jóllehet általában az a jellemző, hogy a japán vállalatok megtérülési rátája alacsonyabb, mint nyugati versenytársaiké. A csökkenő árak és a növekvő kereslet a volumen-növekedéssel és a piacrészesedés növekedésével hosszú távon tág teret adhat a profitszemponatok érvényesítéséhez is. E gondolatmenetet a japánok a következő mondással támasztják alá: tízezer nap alatt a sziklán is nő moha.

Verseny bel- és külföldön

A japán vállalatközi kapcsolatrendszer legfontosabb dimenziója a verseny. Meg kell különböztetnünk egyrészt a verseny színhelyeit, vagyis hogy külföldről vagy belföldről van-e szó, és a verseny szereplőit, vagyis, hogy kis- vagy középvállalatokról beszélünk-e. Mindezekon kívül persze van egy külső szereplő is, az állam, a „versenybíró” szerepkörében.

A központi irányítás befolyása kiterjed a versenyben résztvevők körének meghatározásától a játékszabályok kialakításán és a pálya kijelölésén keresztül az egyes versenyszámok megválasztásáig, illetve a díjak kiosztásáig. Vagyis a japán kisvállalatok közt belföldön minden részletes szabályozástól mentes, öldöklő verseny folyik, s külföldi tevékenységükhöz sem számíthatnak az állam vagy más gazdasági partner segítségére. A nagyvállalatok közti belföldi verseny is kíméletlenül kemény. Vannak olyan iparágak, főleg az élelmiszer-feldolgozásban, bányászatban, ahol kartellegezményekkel (jishu tosei) szabályozzák a versengést. Ezek az egyezmények főleg fix termelési szintek, árak megállapítására, új belépők korlátozására és a marketingtevékenységre vonatkoznak.

A jellemző azonban az, hogy a központi vezetés a hazai termelők között néha mesterséges eszközökkel is szított rendkívül éles versenyhelyezettel ösztönzi a vállalatokat arra, hogy kilépjenek a világpiacra, amely sok esetben lényegesen könnyebb követelményeket támaszt. Vagyis a „hazai pálya” a japánok számára olyan kemény edzőtáborhoz hasonlítható, amely felkészíti őket a külföldön várható nehézségekre.

Álláspontom szerint Magyarországnak is ki kellene alakítania a maga kis védett üvegházát, kiválasztva és megerősítve a gazdaságilag életképes ágazatokat, vagy a földrajzi helyzetünkből fakadó tradicionális termelési vertikumokat (például mezőgazdaság), amelyekkel átgondoltan és koncentráltan kellene a világban megjelenni.

A japánok külföldön tanúsított magatartása eltér a belfölditől. A japán óriások közt itt a kooperáció, az együttműködés, a gyakori tapasztalat- és információcsere, a piacok egymás közti felosztása, a konszen-

zuseresés a jellemző. Az igazi irányító elvek ilyenkor mindig az állami célkitűzések, ezekhez igazodnak a keiretsük, hiszen ellenkező esetben elvesztenék a bürokrácia által biztosított kedvezményeket. Ez az a jelenség, amivel aztán más nyugati cégek találkoznak, s amiért ezt az összehangolt magatartást a Japán Rt. nem piackonform viselkedésének nevezik, pedig inkább a nemzetgazdasági célok elérése érdekében alkalmazott, összehangolt külpiaci stratégiáról van szó.

Ilyesmire pedig nekünk magyaroknak is igen nagy szükségünk lenne.

A szerző a JPTE – KTK Ph.D. hallgatója.

Irodalom:

Francks, Penelope (1993): *Japanese Economic Development: Theory and Practice*. London: Routledge
 Hernádi András (1992): *The main elements of Japanese development: Lessons for Hungary*, Bp.: MTA

Jarjabka Ákos (1995): *A japán management sajátosságai*. OTDK pályamunka, kézirat, Pécs
 Makó Csaba (1993): *Az emberi erőforrások és a gazdasági haladás. (A japán foglalkoztatási rendszer példája)*. *Vezetéstudomány*, 3. szám.
 Marosi Miklós (1985): *Japán vállalatok vezetése és szervezése*. Bp.: KJK.
 Marosi Miklós (1988): *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – hazai gyakorlata*. Bp.: KJK.,
 Masaru Yoshitomi (1991): *Japán sikerének mikro- és makrogazdasági alapjai, Külgazdasági liberalizálás*, 9. fejelet, Bp.: KJK., Kopint-Datorg,
 Móczár József (1987): *Gazdaságirányítás és tervezés japán módra*. Bp.: KJK.
 Nagy András (1992): *Liberalizálás és protekcionizmus Japánban. Külgazdaság*, 3. sz.
 Rekettye Gábor (1987): *A japán gazdasági sikerek háttere. Tervgazdasági Fórum*, 2. sz.
 Rekettye Gábor (1994a): *Nemzetközi marketing*. Pécs, JPTE Kiadó
 Rekettye Gábor (1994b): *A japán disztribúciós rendszer sajátosságai. Kereskedelmi Szemle*, 6. sz.

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 költségmegosztás 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
ÁPRILIS	április 4.	április 11.
MÁJUS	április 30.	május 9.
JÚNIUS	május 30.	június 6.

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

Lakástakarékpénztár? LAKÁSKASSZA!

Bizonyára minden kedves Olvasónak feltűnt már különböző helyeken gyerekkorunk kedves emléke, a nyelvtől ótó kutyapersely. Ez a barátságos ötlet egy komoly részvényeseket maga mögött tudó, engedélyezés előtt álló új hitelintézet – és egyúttal az új lakásfinanszírozási konstrukció – jelképévé szeretne válni.

A következő cikk a piac és a rendszer általános ismertetésén túl a **LAKÁSKASSZA** lakástakarékpénztárat szeretné Önöknek bemutatni

Lakáshelyzet, lakáspiac Magyarországon

Magyarországon európai mércével is elegendő a lakások száma, viszont az állományt súlyos strukturális, minőségi problémák sújtják. Mivel ezt mindenki (jeltekintve a valóban szerencsés kisebbségtől, akinek nincsenek minőségi vagy mennyiségi lakásproblémái) a saját bőrén érzi, ezért csak néhány tény közlésére szorítkozunk:

- a következő 15 évben körülbelül 300 000 panellakás felújítása válik szükségessé
- a 4 000 000-ra tehető lakásállomány egyharmada a 2. világháború előtt épült
- a lakások 16%-ából hiányzik a vezetékes ivóvíz
- a lakások több mint fele nem csatornázott

Lakástakarékpénztárak Európában

A szerződéses előtakarékosági rendszereknek két fő típusuk létezik: a zárt rendszer, amelynek alaptípusa a német Bauspar rendszer (Németország, Ausztria, Szlovákia, Csehország), valamint a nyitott rendszer (Franciaország).

Szlovákiában 1992-ben, Csehországban 1993-ban fogadták el a lakástakarékpénztár-törvényt, Csehországban – ahol más, hasonlóan kedvező megtakarítási konstrukció nem volt – nagy népszerűségnek örvend az új konstrukció. A cseh lakástakarékpénztárak 1997-ig már több mint 1,1 millió szerződést kötöttek.

A német rendszer gyökerei Angliába nyúlnak vissza; Németországban 1868-ban egyesületi formában hozták létre a Bauspar rendszert. Ez azt jelenti, hogy miután az összes résztvevő kielégítette a lakásigényét, a lakástakarékpénztár – célja végetértével – felbomlott. A lakástakarékpénztári rendszernek Németországban a világháborúk után igen nagy sikere lett. Olyan körülmények miatt nőtt meg a szerződések száma, amelyekre a lakáshiány (rombolások), az alacsony megtakarítási szint (háborús gazdaság), a korlátozott hitelfelvételi lehetőségek, az ingadozó kamatszint volt jellemző. 1996-ban a háztartások egyharmadának volt legalább egy lakáselőtakarékosági szerződése. Ma Németországban az összes szerződések száma meghaladja a 30 milliót, Ausztriában csak megtakarítási szerződésből több mint 5 milliót. A lakástakarékpénztárak az összes lakásfinanszírozás kétharmad részében játszottak szerepet az elmúlt évtizedekben.

A zárt előtakarékosági rendszer alapelve

Az előtakarékosági konstrukciók, hasonlóan a kölcsönös pénztárakhoz, de a kockázati biztosításokhoz is, az önkéntes önszegélyezési elven alapulnak. A közös megtakarítás révén gyorsabban lehet forráshoz jutni, mint külön takarékosággal. A rendszer elősegíti a tökefelhalmozást, csökkenti a finanszírozási költségeket.

A több millió szerződést kezelő zárt rendszerek lényegében ma is erre az alapelve épülnek, noha a módszerek sokat fejlődtek, finomodtak. A zárt rendszerben működő pénztáraknak szigorú összhangot kell biztosítaniuk a beáramló betétek és az általuk nyújtott hitelek között. Ez nem egyszerű feladat, mivel a szerződéskötések száma változik, függ az általános gazdasági helyzettől, a jövedelemzínvonalától.

A lakástakarékpénztárak törvényi szabályozása

A lakástakarékpénztár a róla szóló 1996. évi CXIII. tv. szerint:

- zárt rendszerű, szakosított hitelintézet
- csak lakáscélú betétet gyűjthet és hitelt nyújthat
- a gyűjtött megtakarításait állami támogatásra jogosultak

Az alapításra és ellenőrzésre vonatkozó előírások

A törvény szerint a lakástakarékpénztárak szakosított hitelintézetek. Alapításukra, működésükre, valamint felügyeletükre a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló, 1997. január 1-jén egyidejűleg életbe lépett „főtörvény” (Hpt.) rendelkezéseit kell alkalmazni, a lakástakarékpénztárakról szóló külön törvényben szereplő eltérésekkel. Minden előírás tehát, ami a magyarországi hitelintézetekre igaz, igaz a lakástakarékpénztárra is.

Az alaptevékenység

A lakástakarékpénztárak olyan specializált hitelintézetek, amelyek kizárólagos alaptevékenysége a lakás-előtakarékosági szerződés alapján végzett betétgyűjtés és hitelnyújtás. Ez azt jelenti, hogy ezt a tevékenységet (a zárt rendszert) csak a lakástakarékpénztár végezheti, de csak ezt. Ez az oka annak, hogy minden lakástakarékpénztár önálló jogalánnyal, elkülönült szervezetben jön létre. Ez a tevékenység a lakás-előtakarékoskodók betéteinek összeggyűjtését és részükre, illetve a kedvezményezettek részére történő lakáscélú hitel nyújtását jelenti, előre meghatározott, rögzített mértékű kamatok ellenében.

Az alaptevékenységhez kapcsolódóan a lakás-előtakarékosági szerződések megkötéséhez a lakástakarékpénztárak ugnynoki hálózat is igénybe vehetnek.

A lakáselőtakarékosági szerződés olyan betétszerződés, amely a betételhelyezés alapján egyben hitellérvény is tartalmaz. A szerződés a lakástakarékpénztár és a szerződő köti, az egy meghatározott összegre szól, ami az előtakarékoskodók betétfelviteléből, az arra jóváírt betéti kamatokból, az állami támogatásból, valamint a lakáskölcsönből áll. Ez az összeg az úgynevezett szerződéses összeg. A befizetések kamatokkal és az állami támogatással novelt összege a „saját erő”, amely a szerződéses összeg meghatározott hányada.

A lakástakarékpénztár a szerződésben meghatározott feltételek teljesülése esetén lakáskölcsönt nyújt, amennyiben a lakás-előtakarékoskodó, illetve a nagykorú kedvezményezett erre igényt tart.

A zárt rendszerből következik, hogy teljesen független a nemzetgazdasági folyamatoktól, a kamatok alakulásától, és így a zárt rendszer mesterségesen alacsony betéti és hitelkamatokkal is működni tud. A lakástakarékpénztár már az előtakarékosági szerződés megkötésekor meghatározza nemcsak a betéti kamatot, hanem a később nyújtandó lakáskölcsön kamatát is, illetve a teljes hiteldíj mértékét. A kamatok konkrét mértékére nem tartalmaz előírást a törvény. Mivel azonban a lakástakarékpénztár célja olyan alacsony hitelkamatok nyújtása, amelyek mindenki számára megfizethetők, a betéti kamat is igen alacsony kell, hogy legyen. A leendő magyar lakástakarékpénztárak konstrukciói általában 3 százalékos betéti kamatot és 6 százalékos hitelkamatot ígérnek. A kamatok tehát függetlenek az infláció alakulásától, a pénz- és tőkepiac ingadozásaitól.

Az állami támogatás szerepe – avagy segítség magadon, az állam is megsegít.

A törvény nagy előnye, hogy a lakáscél fogalmát igen tágan határozza meg, szemben az eddigi más lakástámogatási formákkal.

Lakáscélú felhasználásnak minősül

- a lakás (illetve családi ház) építése, vásárlása, cseréje, bővítése, felújítása, korszerűsítése, helyreállítása
- közművek, kommunális létesítmények (járda, telefon, áram, gáz, vízvezeték, szennyvízcsatorna) kialakítása
- lakásszövetkezetek és a társasházi lakások tulajdonosai a közös tulajdonban álló épületrészek felújításához és korszerűsítéséhez használhatják fel lakástakarék-szerződéseiket
- lakáscélú felhasználásnak minősül továbbá az előbbieken felsorolt célok finanszírozására hitelintézettől felvett kölcsönök kiadása is

Ha a kedvezményezett veszi igénybe a lakáskölcsönt, akkor a lakást a saját javára kell vásárolni, illetve a saját tulajdonában lévő lakást lehet felújítani, korszerűsíteni stb.

A lakástakarékpénztári konstrukcióhoz a korábbi években alkalmazott támogatási rendszerhez képest alapvetően más elveken alapuló támogatási forma kapcsolódik. Az alacsony és fix hitelkamatok miatt a hiteloldali, vagyis a törlesztés támogatása szükséglettel válik, hiszen éppen az alacsony fix kamatú hitel a konstrukció egyik előnye. A betéti oldal támogatása azonban célszerű, részben azért, hogy ellensúlyozza a takarékbetétek alacsony közvetlen kamathozamát – kiegészítve azt a piacon is vonzó szintre –, részben a megtakarítások általános osztonzése érdekében. A betétoldali állami támogatás által tehát a lakástakarékpénztár-betét piaci szinten is versenyképes megtakarítási forma, és abszolút kedvező hitelfelvételi lehetőségeket nyújt.

Az állami támogatás azonban csak akkor nyújtható, ha a szerződésben meghatározott lakáskölcsön kamatába nem haladja meg a 10 százalékot. A támogatás további feltétele, hogy ugyanazon kedvezményezett személy javára egy naptári évben csak egy szerződés után igényelhető a támogatás.

A törvény a lakáshoz jutáshoz, felújításhoz stb. szükséges saját forrás előteremtésére osztonozva azt támogatja, aki saját lakásproblémája megoldása érdekében képes és hajlandó is erőfeszítéseket tenni. Emellett ez nem 10-20 éves elkötelezettséget jelent az állam számára, mint a hitelszerződésekhez eddig nyújtott, sok problémát jelentő támogatások.

Az lakástakarékpénztár-betét támogatása nem is személyi jövedelemadó-kedvezmény biztosításával, hanem közvetlen állami támogatás révén valószínűleg. A megtakarított összeg nagyságától függő támogatást az előtakarékoskodónak a lakástakarékpénztárnál vezetett betétszámláján írják jóvá, ezáltal garantálják a támogatás lakáscélú felhasználását.

Ez a támogatási forma minden résztvevő számára átlátható. Az egész műveletet és a lakáscélú felhasználást a lakástakarékpénztáron keresztül ellenőrzik.

Az állami támogatás felvételéhez szigorú szabályok fűződnek:

csak a megtakarítás első nyolc évében veheti igénybe az előtakarékoskodó

az ügyfél csak akkor válik jogosulttá az állami támogatás felvételére, ha a megtakarítási ideje elérte a 4 évet, és betétjét lakáscélra használja fel

A betét lakáscélú felhasználása szükséges ahhoz is, hogy a lakástakarékpénztár lakáscélú, alacsony fix kamatú hitelt nyújthasson a szerződőnek, annak hitelképessége esetén.

Az állami támogatás mértékét a lakástakarékpénztár-törvény szabályozza

A támogatás mértéke az adott évi betétfizetés (az adott évben betétként ténylegesen elhelyezett pénz) adott százaléka, de minden esetben a támogatás maximális nagysága egy naptári évben egy kedvezményezett javára 36 000 Ft. Az 1997-ben megkötött szerződések első 12 hónapjára a támogatás fent említett mértéke 40 százalékos, egyébként (ezen szerződések további hónapjaira, illetve az 1998-tól megkötött szerződésekre) 30 százalék.

Nagyon fontos tény az, hogy a lakáselőtakarékosági szerződés megkötésekor érvényes állami támogatás mértéke, nagysága visszamenőleg nem módosítható!

Ebből könnyen kiszámítható, hogy az 1997-ben kötött szerződésekre $36\ 000/0,4 = 90\ 000$ Ft a maximális támogatott összes betételhelyezés (havi 7500 Ft), egyébként pedig $36\ 000/0,3 = 120\ 000$ Ft (havi 10 000 Ft). Ennél nagyobb megtakarítási képesség mellett célszerű – és lehetséges – másik szerződés megkötése.

Az állami támogatás folyósításának, elszámolásának és a felhasználás ellenőrzésének részletes szabályait a kormány rendeletben határozta meg (215/1996 Korm. rendelet). E rendelet tartalmazza például, hogy milyen dokumentumokkal kell az ügyfélnek igazolnia a lakáscélú felhasználást, illetve mekkora időtartam áll maximálisan rendelkezésére a szükséges igazolások bemutatására.

A kiutalás módja

A lakástakarékpénztár az általa előre meghatározott időszakonként, például minden naptári negyedév első napján, a számlák állapota alapján határozza meg, hogy mely betétek esetén lehet a szerződéses összeget kifizetni (kiutalni). Ha a számla az üzletszabályzatban előre definiált feltételeknek megfelel (kiutalási feltételek), egy bizonyos napon kifizethetővé válik a szerződéses összeg. Ezek a napok a kiutalási időpontok. A kiutalás napjára a lakástakarékpénztár meghatározza azt az összeget (kiutalási összeg; ebbe az összegbe az ügyfelek be-

tétfizetése, azok kamatai, az állami támogatás, annak hozama, valamint a már kölcsönt kapott ügyfelek töketorlesztései számítanak bele), amelyből visszafizeti az előbb meghatározott ügyfelek betéteit, és amely összegből ezen ügyfelek részére felkinálja a hitelfelvétel lehetőségét. A kiutalási összeg nagyságától függ, hogy mennyi kölcsönigényt lehet az adott időszakban kielégíteni.

A lakástakarékpénztár előre nem tudja konkrétan meghatározni, mekkora lesz a kiutalási összeg, ezért a kiutalás előtt nem vállalhat arra kötelezettséget, hogy a kölcsönt egy adott időpontban ki fogja fizetni. A kölcsönnyújtás időpontjáról csak nem kötelező érvényű tájékoztatást adhat.

A kiutalás feltételei általában a következők:

az előtakarékoskodó betétszámlaegyenlege (saját befizetések, állami támogatások, az ezekre jóváírt kamatok) elérte a szerződéses összeg meghatározott hányadát

a betétes elérte az előírt minimális megtakarítási időt (ezt a törvény min. 4 évben szabta meg)

az előtakarékosági szerződés az adott értékelési fordulónapon elérte az adott kiutalásra meghatározott értékcsomagot

az előtakarékoskodó a lakástakarékpénztár írásbeli értesítésére visszajelzett, hogy igénybe kívánja venni a szerződéses összeget.

Az értékcsomag szerepe rendkívül fontos, hiszen ez a szám méri és hasonlítja össze a különböző időben kötött, különböző nagyságú, futamidejű, különböző rendszerességgel feltöltött szerződések megtakarítási teljesítményét, ez garantálja, hogy egyik szerződő sem lehet a kiutalásban előnyben a másikkal szemben. Ezt a Felügyelet külön ellenőrzi. Az értékcsomag számítása teljesen objektív, így a kiutalási időpontot csak az ügyfelek befolyásolják.

Kölcsönnyújtás

Az odaltélt szerződések esetében lehetőség van a betétösszeg azonnali lakáscélú kifizetésére, a szerződéses összeg másik fő elemének (hitel) kifizetését azonban természetesen meg kell előznie a hitelképesség vizsgálata. A hitelképesség vizsgálata során figyelembe veendő szempontokat (pl. jövedelem, ingatlanfedezet, kezesség), valamint a lakáskölcsön megtagadásának konkrét eseteit a lakástakarékpénztár az általános szerződési feltételekben a szerződés megkötésekor ismerteti. Így a szerződő előre megismeri, hogy a lakástakarékpénztár milyen esetekben utasíthatja el a jövőbeli kölcsönigényt. Az elutasítás azonban várhatóan ritka lesz, mert itt a lakástakarékpénztár-rendszer több fontos előnye is működésbe lép.

Más országok tapasztalata szerint az előtakarékosághoz kapcsolódó hitel kockázata alacsony, hiszen a rendszeres megtakarítás az ügyfelet ismertré teszi, fizetési fegyelmét bizonyítja.

E kölcsönnyújtásra jellemző az is, hogy általában nem többmilliósi összegekről van szó, és a futamidő hosszabb (5-12 év), mint a tipikus pénzügyi hitel. Az alacsonyabb kamat miatt pedig kicsik a törlesztőrészek, ami szintén csökkenti a nemfizetés kockázatát.

A lakástakarékpénztár a törvény kötelezi arra, hogy a kölcsönt jelzáloggal fedezze. A jelzálogfedezetnek és az alapos hitelképességvizsgálatnak nagyon fontos oka az, hogy a rendszer zártsága miatt a törlesztés az új kölcsönnyújtások egyik „forrása” lesz.

A LAKÁSKASSZA jellemzői

A LAKÁSKASSZÁT alapítói a cikk elején jellemzett piac részbeni lefedésére alapították, azzal, hogy az anyavállalatokkal integrált szolgáltatásokat nyújtsanak a közös ügyfélkörük részére.

A LAKÁSKASSZA alapításkori saját tőkéje 2 milliárd Ft, amelyet az alábbi alapítók jegyeztek: Erste Allgemeine Generali AG, Bécs, Creditanstalt Budapest Rt., Generali Budapest Biztosító Rt., Magyarországi Volksbank Rt., Postabank és Takarékpénztár Rt., Providencia Osztrák-Magyar Biztosító Rt., Wüstenrot Bausparkasse GdF (Salzburg).

A részvényesek tehát kivétel nélkül szakmai befektetők, akik saját szolgáltatásaik területein (kockázati élet- és vagyonbiztosítások, folyószámlaműveletek, banki hitelszolgáltatások, értékpapír-konstrukciók, építési szolgáltatások) is együtt kívánják működni a LAKÁSKASSZÁVAL.

Terméke értékesítéséhez a LAKÁSKASSZA a belföldi alapítók hálózatai mellett a Magyar Postát, valamint az országos és helyi hálózattal rendelkező brókereket is igénybe kívánja venni, így a különböző értékesítési csatornákon át a lakosság legszélesebb rétegeit kívánja elérni.

A LAKÁSKASSZA minden munkatársa azon dolgozik, hogy Önök közül is minél több ügyfél ismerkedhessen meg ezen új lakásfinanszírozási forma előnyeivel.

Public Relations

A kommunikáció szervezésének gyakorlati kézikönyve és kiegészítő szakismeretei. Kiadja a Könyvtári és Informatikai Kamara, Budapest, 1996. 162 oldal.

„A könyv tulajdonképpen munkaeszköz. Emellett szemléletváltóztatásra, új magatartási formák megvalósítására is ösztönöz, és segíti a PR-hivatástudat elmélyítését” – olvashatjuk a bevezetésben. Ez a jellemzés hűen fogalmazza meg azt a célt, amelyet a szerző maga elé tűzött, és amelyet el is ért.

A PR a közönség és valamilyen szervezet közötti viszonyt foglaló tevékenységrendszer. Tervszerűen, tartósan és tudatosan fejleszti a közvetlen társadalmi környezet és a szervezet közötti kapcsolatokat a közönség megértése, bizalmának és támogatásának megnyerése érdekében. Feltételezi a kétoldalú kapcsolatépítést, alkalmazkodik a társadalom érdekeihez, formálja és ha kell módosítja a szervezetnek és dolgozóinak magatartását.

A könyv első része e meghatározásban szereplő alapfogalmakat értelmezi, magyarázza meg.

A második fejezet a Szakirodalmi szemle a PR-ről címet kapta. E rész célja, hogy az alapfogalmak és mai feladatainak megközelítése érdekében bemutassa a Public Relations keletkezését és fejlődését az első elméleti munkáktól és PR-szervezetektől napjainkig.

Az áttekintés olyan annotált összeállítás, amely – a nemzetközi és a hazai szakirodalmi szemle segítségével – hasznos információkat nyújt nemcsak az újonnan érdeklődők, hanem a gyakorlott szakemberek számára is.

A reklám és egyéb népszerűsítő munka hagyományos felosztása szerint általában eddig szóbeli és szem-

léltető tevékenységről beszélt a szakirodalom. Ez a felosztás azonban a mai modern közönségkapcsolatok műveleteinek már nem igazán felel meg, ezért a szerző a kommunikációs eszközök és módszerek bemutatásánál csoportképző ismérvként a kommunikációtípusok szerinti osztályozást alkalmazza. E szerint megkülönböztet személyes, csoport- és tömegkommunikációs eszközöket és módszereket.

A személyes kommunikáció keretén belül

- a viselkedési normákkal,
- a metakommunikációval,
- az érveléstechnikával és
- az írásos kommunikációval foglalkozik kiemelten a szerző.

Érdemes felhívni a figyelmet az írásos kommunikáció részre, melynek mottója: „Mutasd meg írásodat, és megmondom ki vagy”, hiszen minden írásmű hű tükörképe készítőjének.

Egy írásmű elkészítésénél különösen figyelni kell

- a tartalom érthetőségére,
- az objektív és tömör közlésmódra,
- a helyesírás és gépelési hibák kijavítására,
- az írásban közölt nevek és idegen szavak pontosságára.

Az olvasó munkájának megkönnyítése érdekében – „Nyelvhasználatunk fonákosságai” címszó alatt – összefoglalást kapunk olyan szembeeső hibákról, amelyek írásainkban legtöbbször előfordulnak. A hibák elkerülését segítő, mini nyelvtani, helyesírás szótárt állított össze a szerző. Mindenkinek szüksége lehet rá!

A csoport- és tömegkommunikációs eszközöket – mivel ezek többnyire megegyeznek egymással – együtt, míg a módszereket külön-külön taglalja a könyv.

A PR-tevékenység során sokszor kiadványszerkesztési feladatokat is meg kell oldani. Ilyenek például: meghívók, szórólapok, ismertető, tájékoztató füzetek, kiállítási útnutatók és nem utolsósorban tanulmányok, évkönyvek megírása, összeállítása, szerkesztése, technikai gondozása.

Egy színvonalas és szép kiadvány elkészítéséhez nem elégséges a jó szerző vagy a jó és hibátlanul dolgozó nyomda. A nyomtatványok előállítási folyamatában ma már nélkülözhetetlen a szerző és a nyomda közötti fontos láncszem, a kézirat-szerkesztő. Valakinek ugyanis gondoskodnia kell a minden igénynek megfelelő kézirat különböző részeinek és külalakjának

- technikai előkészítéséről,
- műszaki és tipográfiai terveiről és a
- korrigálásról.

E feladatok elvégzéséhez nyújt segítséget a könyv negyedik fejezete, amely alapos ismereteket ad a kiadványszerkesztésről és a tipográfiai alapelvekről.

A mű felhívja a figyelmet azokra a társtudományokra is – nevezetesen: a lélektanra és a szociológiára –, amelyek ismerete nem nélkülözhető a PR-tevékenység során.

Összességében megállapítható, hogy a könyv komplex feldolgozása a kommunikációs eszközöknek, a „kis kötetben, kéznél legyen minden fontos információ” elvet követve.

Mindezek mellett kiemelkedő erénye a kötetben található, gondosan összeállított, bőséges bibliográfiai kiegészítés, valamint a használatot elősegítő név- és tárgymutató, mely utóbbi a mű kézikönyvként való használatát jelentősen megkönnyíti.

A könyv megjelenését a Nemzeti Kulturális Alap támogatta.

■ Baczoniné

Szimulációs rendszerű oktatás a marketingben: The Market Place

– Az üzleti döntések komputerszimulációs változata* –

Napjainkban egyre több bírálat éri az egyetemi és egyéb oktatási formákat, tanfolyamokat, hogy nem eléggé gyakorlatorientáltak, túlságosan elméletiek, és a hallgatókat nem készítik fel a valós üzleti élet problémáinak megoldására.

1994 nyarán több kollégámmal együtt részt vettem a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen az Ernest R. Cadotte professzor (The University of Tennessee, USA) által tartott négynapos intenzív tanfolyamon. A tanfolyam olyan komputerszimulációs döntéshozatali mechanizmussal ismertet meg, amely minden, az üzleti életben tevékenykedő, üzlettel foglalkozó egyén számára rendkívül hasznos gyakorlati ismereteket nyújt. Ugyanez év őszén meghívást kaptam a Tennessee Egyetemre egyrészt oktatás, másrészt továbbképzés céljából.

Egy szemeszteren keresztül oktattam e tárgyat és közben mélyebb ismereteket szereztem a témakörben. E nagyszerű szimulációs játék lehetőségeivel való megismerkedést elősegítendő ez a cikk alapvetően a rendszert leíró angol útmutatásra, továbbá a tanfolyamon, illetve az oktatásban való részvételem során szerzett tapasztalataimra támaszkodik.

Bármilyen üzletbe kezd az egyén, szükséges a témával kapcsolatos alapvető ismereteket összegyűjteni. Ez a szimulációs modell is különböző „játékszabályokat” foglal magában. A döntések meghozatalához tudni kell többek között, hogy milyen piaci környezetben, milyen szabályozók alapján lehet bizonyos tevékenységeket elvégezni, milyen tényezők határozzák meg a keresletet, milyen mechanizmuson keresztül lehet a döntéseket kifejezni, milyen tevékenységet kell végezni a döntések meghozatala érdekében, hogyan értékelhetjük a piacot stb.

A hallgatók 3-5 fős csoportokat alkotnak, s egy-egy vállalkozást képviselnek a piacon. A csoportok, illetve vállalkozások döntései befolyásolják a piaci kereslet-kínálat viszonyát, s a különböző marketingeszközök segítségével alakítják a vállalkozás sikerességét a versenytársakhoz képest.

A szimuláció lényege, hogy a különböző területek ismereteit összefogva kifejlessze a stratégiai gondolkozást. A rendszer tapasztalati tanulási folyamatot biztosít a résztvevőknek. A játék a következő alapismeretekre épül: közgazdaságtan, menedzsment, pénzügy, számvitel, statisztika és termelés.

A marketingismeretek alapos elsajátítása nélkülözhetetlen a vállalkozás sikeres stratégiájának kialakításához. A marketing területén belül szinte minden témakör alkalmazása szükséges, a 4P területén tanultak, a piackutatás, a fogyasztói magatartás, a szegmentáció és a tervezés, stratégiaalkotás területén szerzett ismeretek egyaránt.

A Market Place a működésre orientált rendszer, amelyben az üzleti koncepciók, irányelvek és módszerek alkalmazása sokkal fontosabb, mint a definíció. A hangsúly a fő üzleti döntési területek integrálására helyeződik, s nem az egyes tárgyak sorrendszerű ismeretanyagának visszaadására.

A szimulációs játék lehetővé teszi egy-egy csoport, munkaközösség tevékenységének, piaci körül-

Általános ismertetés

Nagyon sokféle továbbképzési módszer létezik. A könyvek, előadások, esettanulmányok a tanulás magányos módját jelentik. Az üzleti szimulációk ezzel szemben a gyakorlati élet küzdelmes formáit vetítik a hallgatók elé, akik tudásukat az oktatók irányítása mellett vethetik latba a félelmetes ellenfelek, a versenytársak ellen. A Market Place szimulációs rendszer különleges gyakorlati felhasználási lehetőségeket nyújt a vállalkozóknak.

* A cikk a „Tudományos kutatás – marketing” konferencián (Szolnok, 1996. szeptember 6-7.) elhangzott előadás alapján készült.

”
A könyvek, előadások,
esettanulmányok
a tanulás magányos módját
jelentik.
Az üzleti szimulációk
ezzel szemben a gyakorlati
élet küzdelmes formáit
vetítik a hallgatók elé,
a szimulációs modell
különböző
»játékszabályokat« foglal
magában.
”

mények között mért sikerességének értékelését, a versenytársak működésével összehasonlítva. A játék résztvevője vállalkozóként dolgozhat, teheti próbára tudását és képességeit. Az aktív tanulási folyamatot főként a csoport-interakciók táplálják. Különösen azok a viták értékesek, amelyek a döntéshozatal összetettsége, egymással való kapcsolatai és újdonságereje által keletkeznek. Magas szintű gondolkodási folyamat szükséges ahhoz, hogy megértsük, informáljuk, meggyőzzük kollégáinkat. Ezen feltételek az üzleti nyelvezet fejlődését segítik elő, illetve a kritikai gondolkodásban való jártasságot fokozzák.

A Market Place az üzleti világ mikrokozmoszát nyújtja, ezen keresztül a játék résztvevője megérezheti, megértheti, megtapasztalhatja, hogy milyen az üzleti élet. A cél az, hogy az üzleti döntéshozatal gyakorlásán keresztül segítse az üzleti gondolkodásmód kifejlesztését.

Az oktatók szerepe és szereplése különbözik a megszokott, tradicionális formáktól. Noha néhány, a stratégiával, a versenyhelyzet elemzésével vagy a pénzügyi irányítással kapcsolatos előadást tart az oktató, fő feladata mégsem a tételes ismeretanyag közvetítése. Inkább azért van ott, hogy kihívásra kényszerítse a csapatokat a piac dinamizmusa és a döntési környezet jobb megértése érdekében. Rendszeres időpontokban konzultációkat tart, amelyek keretében a csoporttagok ismertetik az általuk elkészített piacelemzést, döntéseiket, és azokat érvekkel, magyarázatokkal támasztják alá. Az oktató feladata nem az, hogy a csapat problémáira megoldást találjon, hanem olyan kérdések feltétele, amelyeket a csapatok esetleg figyelmen kívül hagytak. Az oktató feladata, hogy segítsen fejleszteni a hallgatók kritikai gondolkodásmódját.

A szimulációs rendszerben a funkciók és az elvégzendő feladatok a következők:

<i>Menedzsment</i>	A vállalat elnevezése Csoport irányítása, feladatok kiosztása	<i>Értékesítés/üzletek</i>	Üzletek megnyitása Leltárkészlet üzletbe irányítása Az áru üzletben való elhelyezése Kiskereskedelmi árak meghatározása Értékesítésösztönzés Az eladószemélyzet irányítása
<i>Kutatás</i>	Piaci lehetőségek elemzése Piaci visszajelzések és ellenőrzések	<i>Pénzügyek és marketing</i>	Pénzügyi tervezés Cash flow Kutatás-fejlesztés Kapacitástervezés Termelés
<i>Marketing</i>	Terméktervezés Márkanevek kialakítása Hirdetések tervezése Hirdetések megjelenítése		

A szimulációs játék lehetővé teszi egy-egy csoport, munkaközösség tevékenységének, piaci körülmények között mért sikerességének értékelését, a versenytársak működésével összehasonlítva.

A menedzser a tények bekövetkezése előtt csak nagyon ritkán tudja, hogy mi lenne a helyes döntés. Lehet, hogy kevés, de az is lehet, hogy túl sok adat áll rendelkezésére, s csak nagyon ritkán vannak jó vagy rossz válaszok.

A menedzser a tények bekövetkezése előtt csak nagyon ritkán tudja, hogy mi lenne a helyes döntés. Lehet, hogy kevés, de az is lehet, hogy túl sok adat áll rendelkezésére, s csak nagyon ritkán vannak jó vagy rossz válaszok. A döntés „jó-sága” mindig az adott időpontban érvényesülő feltételektől függ. Minden egyes siker és kudarc új feltételeket teremt a piacon, s azok gyakran különböző stratégiákat és taktikákat követelnek meg. Ezért a menedzsernek értenie és értékelnie kell a piaci információkat, s alkalmazkodnia kell azokhoz.

A döntéshozónak együtt kell élnie döntései következményeivel. Hibák mindig előfordulnak. A hallgatók gyakran azt hiszik, hogy megfelelő információk birtokában nem hibázhatnak. Ez azonban irreális elvárás.

A Market Place fontos eleme az üzleti terv és az integrált pénzügyi helyzetelemzés készítése. Minden vállalkozásnak el kell készítenie üz-

leti tervét, amelyet prezentálnak a befektetők, a kockázati tőkésék előtt. Ez fejleszti mind a szóbeli, mind az írásbeli kommunikációs készséget, valamint gyakorlatot ad az üzleti életben szorosan megszabott, az éppen rendelkezésre álló idő legjobb beosztásához.

A képzés során az elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés természetesen folyamattá válik. Ezenkívül a hallgatók sokat tanulhatnak saját maguk mélyebb megismerésén keresztül is. Képet kaphatnak arról, vajon sikeresen boldogulnának-e egy nagymértékben struktúrátlan, új vállalkozási környezetben. Képesek-e kockázatot vállalni, amikor csak kevés, behatárolt információ áll rendelkezésükre? A döntések meghozatala a tapasztalatok növekedésével egyre könnyebbé fog válni; a hallgatók döntéshozatali képessége jelentősen fejlődni fog.

Tapasztalatunk szerint a komoly munka mellett a hallgatók sok élményt szereznek, nagy kedvvel és örömmel mérik össze erejüket.

A piaci környezet

A játék a mikroszámítógépek különböző termékeire épül, s az 1980-as évek elejének piaci szituációját jeleníti meg. Az iparág a piaci bevezetés szaka-

szában van, amikor sok új vállalkozás lép be a piacra. A potenciális kereslet 95 százaléka az üzleti szektor világából várható.

A játék résztvevői a gyártó vállalkozások, azok értékesítési üzletei, valamint a végső fogyasztók, felhasználók. A vállalkozások a különböző igények kielégítésére különböző személyi számítógépeket gyártanak, amelyeket regionális raktárházakba szállítanak, s onnan elégitik ki a régió belül megnyitott üzletek vásárlóinak igényeit – vagyis a vállalkozások saját helyi értékesítési hálózattal rendelkeznek egy-egy régió belül, így közvetlen értékesítést végeznek.

Földrajzilag öt különböző területtel, régióval lehet számolni, amelyek lakossága, mérete, s ezen keresztül piaci potenciálja eltérő. Az öt földrajzi terület az Egyesült Államok 20 legjelentősebb városát foglalja magában.

Az eltérő igények alapján a piacon öt szegmens különböztethető meg. Ezek mérete, érzékenysége, fogyasztói köre stb. eltérő.

A keresletet meghatározó tényezők

- A potenciális értékesítési lehetőségek, demográfiai és gazdasági tényezők.
- A számítógépek iránti igény követi a gazdaság ingadozásait, beleértve a szezonális, a ciklikus és a hosszú távú üzleti trendeket.
- A városban található, számítógépeket értékesítő üzletek száma és nagysága is befolyásolja a keresletet.
- A keresletet befolyásoló legalapvetőbb tényező a piacon található márkák minősége.

- Az árak szintén jelentős szerepet játszanak. Új iparágakban a termelés növekedésével, a termelési költségek csökkenésével párhuzamosan az árak bizonyos csökkenése várható. Amint az iparág termelési mérete, gazdaságossága alacsonyabb árakat tesz lehetővé, úgy az iparág termékei iránti teljes kereslet növekedése várható.

- A hirdetések, értékesítésösztönző tevékenységek gyarapodása szintén keresletet gerjeszt.

Milyen döntéseket kell hozni és mikor?

A döntések a vállalkozás beindításakor néhány negyedéven keresztül bizonyos területekre korlátozódnak, majd kiegészülnek. Ez a vállalkozás természetéből adódik, hiszen a gyártástervezés folyamatában még nem célszerű például hirdetni. Ezzel a tevékenységgel csak kielégítetlen keresletet gerjesztené a vállalkozás, és ez csaldódt fogyasztókat eredményezne. Az alábbi időrendi leírás eligazítást ad az egyes negyedévek tevékenységi köréről.

1. negyedév
A szimulációs játék technikájának és játékszabályainak megismerése. Az ipar piaci helyzetének tanulmányozása, piackutatás, a potenciális piac felmérése. Információgyűjtés a fogyasztók igényeiről, a különböző városok piaci méreteiről. Ezek az információk feltétel nélkül szükségesek a piaci lehetőségek elemzéséhez.

1. negyedév

2. negyedév
Az összegyűjtött piaci információk elemzése alapján az igények meghatározása és a piaci potenciál előrejelzése. A vállalkozás céljainak megfelelő profitképes szegmensek, célpiacok kijelölése.

Terméktervezés a kiválasztott piacok igényei szerint. Gyártóüzem létrehozása, a kapacitás meghatározása és a termelés beindítása. A gyártási folyamat egy negyedév, ami azt jelenti, hogy a jelenlegi negyedévben legyártott termékek a következő negyedévben kerülhetnek piacra. Hasonlóképpen az üzletekbe kihelyezett, az értékesítést segítő reklámtáblák (a továbbiakban: POP – point of purchase) gyártása is egy negyedévet vesz igénybe.

2. negyedév

Üzletek nyitása azokban a városokban, ahol a vállalkozás számára lényeges a piac tesztelése, a fogyasztók véleményének felderítése a termékekről, árakról és hirdetésekről. Az adott negyedévben megnyitott üzlet csak a következő negyedévben működőképes.

3. negyedév
Hirdetéstervezés a célpiacoknak és termékeknek megfelelően. Média-terv készítése: helyi (városokra vonatkozó) és országos (régiókra vonatkozó). A hirdetés gyakoriságának eldöntése.

Értékesítéssel foglalkozó személyzet felvétele. Egy személy körülbelül 60 egység értékesítésére képes egy negyedévben. A személyzet számát ezek szerint az értékesítési előrejelzés határozza meg.

A legyártott márkák, termékek és értékesítésösztönző (POP) táblák elszállítása a központi raktárházból a regionális raktárház(ak)ba.

A különböző márkák üzletben való elhelyezési prioritásának kijelölése.



A Market Place a működésre orientált rendszer, amelyben az üzleti koncepciók, irányelvek és módszerek alkalmazása sokkal fontosabb, mint a definíció.



A képzés során az elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés természetes folyamattá válik.

Ezenkívül a hallgatók sokat tanulhatnak saját maguk mélyebb megismerésén keresztül is.



Az eladási ár meghatározása.

További üzletek nyitása azokban a városokban és régiókban, ahol a vállalkozás az értékesítés kiterjesztését tervezi. Legalább egy olyan várost érdemes kiválasztani, ahol valószínűleg versenytárs is tevékenykedik annak érdekében, hogy a vállalkozás tapasztalatokat szerezzen és értékelhesse saját stratégiáját a versenytárséhoz képest.



Az ismertetett szimulációs rendszer remek lehetőséget ad a hallgatónak, hogy meglévő ismereteiket teszteljék; lemérjék, hogy a gyakorlatban hogyan tudják azokat alkalmazni.



A piaci információk gyűjtésének és elemzésének folytatása. Értékesítési előrejelzés készítése márkánként és földrajzi régióként.

A jelenlegi negyedéves termelés programozása a következő negyedévi értékesítési előrejelzés alapján. Értékesítésösztönző (POP) táblák termelésének programozása.

Tesztpiaci adatok megrendelése. Piaci reakció tesztelése a terméktervezéssel, ármeghatározással és hirdetési tevékenységgel kapcsolatban. Helyi versenyszituációk információinak megrendelése.

A bevételek (income statement) és egyenleg (balance sheet) ellenőrzése. Kölcsönös szükséglet meghatározása. A várható értékesítési bevételek és a kiadások előrejelzésének egyenlege.

4. negyedév

A harmadik negyedév döntései ismétlődnek, illetve módosítás és kiegészítés történik. Módosítás a tesztpiaci eredményeknek megfelelően a hirdetéstervezésben, a terméktervezésben, az árakban stb. Kiegészítés a kapacitást illetően a keresletnek megfelelően, illetve új márkák, új hirdetések tervezése. A versenyhelyzet értékelése érdekében piaci információk gyűjtése, a vásárolni szándékolt információk megtervezése.

Stratégiatervezés. Városok és piaci szegmensek meghatározása, a piacra lépés sorrendjének kijelölése. Márkák szerinti értékesítési előrejelzés készítése. A célok, tevékenységek és az ezekhez kapcsolódó várható bevételek és kiadások megtervezése.

5. negyedév

A harmadik és negyedik negyedév döntései kiegészülnek a kutatás-fejlesztés tervezésével. A tervezett fejlesztés lépései, költségei és a piaci bevezetés várható időpontjának kijelölése.

Két évre vonatkozó üzleti terv készítése. A terv tartalmazza a piaci lehetőségek elemzését, a vállalkozás marketingstratégiáját, értékesítés-előrejelzést, termelési tervet és finanszírozási igényt. A terv a befektetővel történő egyezkedés alapja. A vállalkozásnak pénzre van szüksége, hogy növekedni tudjon, ezért befektetőket keres az üzlet támogatására. A befektető természetesen kíváncsi a vállalkozás részletes tervére, mikor, milyen piacokra, milyen termékkel, milyen marketingtámogató tevékenységgel kíván részt venni, és ezek a tevékenységek milyen mértékben sikeresek. A költségek és bevételek, illetve megtérülés reális és alternatív tervezése rendkívül jelentős szerepet kap e tekintetben, a megbeszélések alapját képezi.

6–12. negyedév

Az ötödik negyedév összes döntései ismétlődnek.

Események és teljesítmények rögzítése

Táblázatok segítik a tervezést, az ellenőrzést, a pénzügyi helyzet, a profitabilitás elemzését és a megfelelő időben való reagálást, korrigálást, amennyiben ez szükséges. Átfogó képet adnak a vállalkozás eddigi lépéseiről, eredményeiről és a jövőben tervezett akciókról.

Összefoglalás

Az ismertetett szimulációs rendszer remek lehetőséget ad a hallgatónak, hogy meglévő ismereteiket teszteljék; lemérjék, hogy a gyakorlatban hogyan tudják azokat alkalmazni. Mivel csoportmunkáról van szó, egymás meggyőzése, az érvrendszerek kialakítása, az időbeosztás, egymás tisztelete és az együttműködés, a felelősségvállalás igen nagy szerepet kap. A hallgatók kombinálóképessége, komplex feladatmegoldási készsége és átlátóképessége jelentősen fejlődik.

Tapasztalatok és visszajelzések alapján állítjuk, hogy a képzésben részt vevők nagyon sokat dolgoznak a félév során, de nagyon szeretik, értékelik a játék által nyújtott lehetőségeket.



Megemlítem, hogy egyik – esti képzésben részt vevő – hallgatóm a Magyar Hírlap „Menedzser keresztetik” játékában az első díjat nyerte el, s saját elmondása alapján a szimulációs rendszer is nagymértékben segítette teljesítményét.

Szerzőnk egyetemi adjunktus,
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem

Milyen a „jó” számítógépes szoftver?

A Marketing & MENEDZSMENT 1996/5. számában ifjú és tehetséges kollégám a PC-s szoftverek néhány értékelési szempontját fejtette ki az olvasók számára. A szakmailag korrekt és világos megfogalmazású cikk mondanivalójának döntő részével egyetértek. Egy-két kitételét tekintve a véleményem ugyan picit más, de e nüansznyi nézetkülönbségekről nem érdemes vitatkozni. Tudomásul kell venni, hogy a szoftver nem pusztán technikai termék. Megítélésében nagy szerepük van a szubjektív tényezőknek, a szokásoknak is. Senki sem tudja objektíven megfogalmazni, hogy az X kávétipust miért kedveli jobban az Y vagy a Z fajtánál. Bár nem ilyen mértékben, a szoftverek terén is számolnunk kell a fogyasztói ízlésekkel.

A fentiek szellemében hozzászólásom nem vitairat és nem is óhajt vitát generálni, bár a higgadt megbeszélés további lehetőségét nem zárja ki. Több körülmény indított arra, hogy az említett cikket olvasva magam is számítógépet ragadjak. Most csak pár momentumot említek.

Sznobizmus, vaskalaposság és...

● Első indokom a számítástechnikát alkalmazók körében dúló halhatlan mérvű sznobizmus. Naponta tapasztalom, hogy szakemberek és laikusok egyaránt olyan kifejezéseket használnak, amelyeknek a lényegét egyáltalán nem értik. Nálunk különösen elterjedt a „hunglizmus”, és csak úgy röpködnek a drájverek, a szerverek meg a difóltok. Múltkor azt mondja nekem egy ifjú programozó titán, hogy ő „objektum-orientáltan” dolgozik. Erre megkérdeztem tőle, hogy mi is az az objektum? Nem tudta! Mármost férfiasan bevallom, hogy én

például nem ismerem a „profilaxis” szó teljesen pontos jelentését. Más elájul a reklámtól – Háromszoros profilaxis! Az csak jobb lehet, mint a kétszeres! –, engem viszont hidegen hagy. Ha viszont érdekelne, akkor utánanéznék, hogy mi a csodáról van szó. A szomorú helyzet az, hogy a szoftvertermékeket illetően a tájékozottság – finoman szólva – az átlagosnál is hiányosabb.

● Második indítóokom a vaskalaposság. A számítógép-használatot tekintve az emberek két nagy csoportba sorolhatók. Az egyik – a jobbik – rész nem is sejti, hogy mit kellene várnia a „jó” szoftvertől. A másik – a rosszabbik – viszont abban a többszövevényben él, hogy ő bezzeg már roppantul tájékozott. A múltkor azt tudakoltam egy programozótól, hogy miért az X adatbázis-kezelőt használja. Mert az a legjobb, érkezett a roppant gyors válasz. Ami után hamarosan kiderült, hogy az illető hallott már ugyan más kezelőkről is, de azokat egyáltalán nem ismeri. Nem is akar foglalkozni velük, mert az X-hez ért – az a legjobb. Kezd kialakulni valamiféle szektás vallás a szoftvertermékeket illetően. Vannak például „X-hívők”. Nálunk a szoftverki-választás nem tudományos, hanem „vallási” alapon történik.

● Persze mindkét indok visszavezethető a harmadikra, a nepotizmusra. Huszonhat év óta vagyok hivatásos informatikus. Nem kerülhettem el, hogy tudat alatt informatikai piacutatót végezzek. Hazánkban a szervezetek és a magán-személyek kilencvenöt (!) százaléka rokon, baráti, ismerősi „forrásokra” alapozva szerzi be a szoftverterméket. A brosúra szintjét meghaladó szakmai tájékoztatót nem keres és/vagy nem talál. Megdöbbenő, hogy még a valódi profik sem ismerik a semleges fél által készített, jól tájékoztató, termékfajta-specifikus szoftverkatalógusokat. A magyar számítógép-alkalmazó termékének „beszerzése” (nálunk a szoftverek 70–75 százaléka kalóz-

„
Szakemberek és laikusok egyaránt olyan kifejezéseket használnak, amelyeknek a lényegét egyáltalán nem értik.

Nálunk különösen elterjedt a »hunglizmus«, és csak úgy röpködnek a drájverek, a szerverek meg a difóltok.

◆
A szoftvertermékeket illetően a tájékozottság az átlagosnál is hiányosabb. Nálunk a szoftverki-választás nem tudományos, hanem »vallási« alapon történik.

példány) után elfogult, napisajtó-szintű cikkekcskék alapján nyugtatja meg önmagát, hogy jól választott.

• Végül nem hagyhatom szó nélkül a fentiekből következő hamis fixa ideákat sem. Érdekes, hogy az emberek sokkal jobban belehabarodnak a szoftverükbe, mint a kávéjukba, samponjukba stb. A szoftver használata számtalan beidegződést, rutint, allúrt von maga után. Az alkalmazó képletesen szólva házasságot köt szoftverével és – szemben a valódival – azt nemigen hajlamos felbontani. Kialakul benne egy tévesen idealizált hamis kép, és attól fogva minden más szoftverterméket ehhez a modellhez viszonyít.

Van tehát bőven alapom arra, hogy a szoftverek értékelését és kiválasztását sokak számára fontos témakörnek tekintsem. Ezernyi tapasztalattal a hátam mögött én már nem merek úgy fogalmazni, hogy milyenek kell lennie egy szoftvernek. A cikk címe is csalóka, mert még azt sem fogom elmondani, hogy milyen a jó programcsomag. Ez a hozzászólás kizárólag arra szolgál, hogy támogassa az olvasót a saját értékítéletében. Ne én, hanem ő döntse el – ám az eddigieknél egy fokkal tudatosabb módon –, hogy jónak vagy kevésbé alkalmasnak tartson-e majd egy szoftverterméket.

Kereslet és kínálat

Az értékelésnek két alapfeltétele van. Az egyik a saját igényeink tudatos megfogalmazása, azaz a kereslet kialakítása. Senki sem keres szoftvert csak úgy általában, mert ez a termék azért mégsem rokonítható piaci szempontból a mosóporral vagy a sörrrel. A másik az adott piaci szegmensnek megfelelő kínálat. Ezt a két oldalt érdemes egy picit bővebben is kifejteni.

Szoftverkereslet

Minden számítógép-használat (legalább) három tényező harmonikus összhangját kívánja – kívánná – meg:

- az alkalmazási feladat,
- a felhasználói jelleg,
- az eszközkörnyezet összhangját.

Rengetegen vannak, akik ezt a fontosságot is tükröző sorrendet felborítva, a lényegét csak az eszközben keresik. Nem figyelnek arra, hogy az alkalmazás, a felhasználó és az eszköz egy igen bonyolult hármasság viszony. Most én is elkövetem a szokásos hibát, és a továbbiakban először az eszközről ejtek egy-két szót.

Manapság már nem helyénvaló a szoftvereket gépkategóriához kötöten szemlélni. Ezért nem tartom indokoltnak, hogy valakik kiemelten a „PC-s szoftverek” iránti követelményekről beszélnek.



Szerintem nevetséges, hogy az alkalmazási kategóriától függetlenül manapság minden programcsomagra a Windows könyökömön-jön-ki képét és kezelési módját erőltetik.

A szövegszerkesztés, a táblázatkezelés, a diagramrajzolás, a valódi adatkezelés egymástól teljesen eltérő alkalmazási kategóriák.



• Egyrészt azért nem, mert a többi kategóriában (nagy gép, megamini stb.) bizonyos megoldások szükségszerűen ugyanazok, mint a péccen.

• Másrészt ez éppen azért van így, mert egyre gyakoribbak a egyes hálózatok. Ezért például az X adatkezelőnek egy munkaállomáson éppen ugyanazt a képet kell nyújtania, mint egy péccen.

• Harmadrészt a mai számítógépes világra túlságosan is az a generálszós-kínézet a jellemző, amit lehet szeretni vagy nem kedvelni, ám az ember úgysem kap mást.

Nem az eszköz, hanem a másik két tényező dönti el, hogy milyennek „kell” lennie általában a szoftvernek. Szerintem nevetséges, hogy

az alkalmazási kategóriától függetlenül manapság minden programcsomagra a Windows könyökömön-jön-ki képét és kezelési módját erőltetik. A szövegszerkesztés, a táblázatkezelés, a diagramrajzolás, a valódi adatkezelés egymástól teljesen eltérő alkalmazási kategóriák.

(Tájékoztató: A szövegszerkesztés egyedi, azaz egymással össze nem függő dokumentumok természetes nyelven történő kötetlen megírására szolgál, és az iromány kialakításában nagy szerepe van a felhasználó ízlésének. Az adatkezelés ennek homlok-egyenest ellentettje. Egymással bonyolultan összefüggő, számbelileg nem korlátozott tételeknek egy korlátozott „nyelvből” való igen kötött formájú kezelését jelenti, amiben az ízlés ötödrangú kérdés. A korlátozott „nyelv” azt jelenti, hogy előírásos tartalmú és méretű rovatokat, dobozokat, adattételeket kell kitölteni. A két kategória között számtalan réteg található. Például egy felmérés eredményeinek a kimutatása természete szerint az adatkezelés kategóriájába tartozik, de a papírkimenet formai elrendezése sem közböbs.)

A sablonos megoldások nemkívánatos voltát jól szemlélteti két egymásnak ellentmondó eredményű felmérés.

• A szerkesztési feladatoknál – legyen szó szövegről, ábráról, táblázatról – az egyéni célú felhasználók úgy találták, hogy az egér használata jelentősen gyorsítja a munkájukat.

• Az adatkezelési tevékenységeknél a profi, pénzért dolgozó, nem egyéni célú alkalmazók arra panaszkodtak, hogy az egér jelentős idővesztést okoz a számukra.

Az „egerészés”, az ablaknyitás/méretezés, az „ikonomania” (a kezelési képcskékkel való játszadozás), a tapéta stb. egyáltalán nem lehet általános mérlegelési szempont. Illetve lehet az, de sokszor éppen negatív értelemben! Nem pusztán az alkalmazási feladat típusa, hanem a felhasználó is döntő abból a szempontból,

hogy vajon a külső vagy a belső lesz-e fontosabb a számára.

Pár évvel ezelőtt készítettem egy jó kis adatbázis-elemző szoftvert. Odaadtam a barátomnak, aki azonnal leszűrt. Miért színes (!) a képernyő, mert az őt zavarja, hátráltatja a munkában. Továbbá miért elvillogások, nem pedig használati-gyakorisági sorrendben tűnnek fel a gördülőmenü tételei. Az egész lehetne egyszerűbb és praktikusabb.

A szoftvergyártók egyáltalán nem gondolkoznak eltérő felhasználói kategóriákban sem. Pedig a számítógéppel egyedül bíbelődő valaki munkájának a jellege és ebből következően a szemlélete össze sem vehető a profi-programozóval, a másik véglettel. A kettő között pedig számos felhasználói réteg található, az ügyintézőtől kezdve az igazgatóig bezáróan. Nemcsak az alkalmazás, hanem azon belül a felhasználói jelleg is fontos tényező. Magyarul: nem lenne szabad például ugyanazt az adatkezelési igényt/módot feltételezni a saját adatait otthon kezelő magános felhasználóról és a naponta több száz embert kiszolgáló ügyintézőről.

Végeredményben leszögezhetjük, hogy Magyarországon még nem alakult ki a kellően differenciált szoftverkereslet. Ennek – az indoklásban említett provincializmuson kívül – két alapvető oka van. Az egyik az, hogy képtelenek vagyunk az alkalmazás, a felhasználó és az eszköz egységében gondolkodni. A másik a tájékozatlanságunk. Egyes – idegesítő – reklámok azzal büszkélkednek, hogy a termék most már tudja azt is, hogy... Ilyenkor megszólal bennem a kisördög. Az előbbi verzióra is azt mondták, hogy jó. No hát akkor ebből még mi hiányzik? Ezt a momentumot ne tessék lebecsülni! A legtöbb házasságnak nem a partnere meglévő tulajdonságaival van baja, hanem azzal, ami nincs meg benne. Pontosán ugyanez a helyzet a szoftverekkel. A magyar átlagos alkalmazó nem ismeri, hogy mit lehet és mit kell elvárnia például egy adatkezelő rendszertől. Csak azt látja, amit megkapott, és sejtése csak később támad a hiányosságokról.

Szoftverkínálat

Szomorúan kell közölnöm, hogy a kínálat terén sem rózsásabb a helyzet. „Egy ... legyen finom és olcsó!” – hangzik a közismert reklám. Mármint az informatikában egy termék lehet drága, de rossz, ám jó és olcsó szoftver-termék egyáltalán nem létezik! A „jó”-ról kiderül, hogy valójában korlátos. Az „olcsó” szoftver mögött pedig drága hardver, segédlet, többletű stb. húzódik meg.

Pár éve el akartam adni egy csodás találmányomat. Az adatbázis-szerkezetet optimalizáló – a világon mindenütt elismert – szoftve-

remet itthon azért nem vették meg, mert „pici és olcsó” – ergo valahol baj van! Növeljem duplájára a méretét és adjam ötször annyit; akkor a főnök kapni fog rá – sugallták. Hiába, a profik nem hisznek a „jó és olcsó” programokban.

Második rossz hírem az, hogy bizonyos alkalmazási területeken egyáltalán nincs termékválaszték. Akárhogyan is invitálnám jártas kollégáimat, nevezzenek meg kettőnél több elfogadott szövegszerkesztő, táblázatkezelő vagy rajzoló programot, kísérletem kudarcba fulladna. A szoftverpiac legtöbb szegmensében kvázi-monopolhelyzet alakult ki. (Itt a szegmens a program feladat szerinti kategóriáját jelenti. Például a mérnöki rajzolóprogramok és az adatbázis-kezelők két különböző piaci területet képviselnek.)

A szűkös kínálat relatív és abszolút értelemben érthető. Magyarországon sokkal kisebb a szoftverválaszték, mint az igazán keresleti jellegű piacokon (relatív hiány). Viszont vannak teljesen lefedetlen területek is (abszolút hiány). Nincs módom részletezni a lényegét, de ma még nem kapható olyan program, amely a már ismertetett szöveg- és adatkezelési feladatokat egyszerre és azonos szinten oldaná meg. Ergo két terméket kell vennie annak, aki mindkét alkalmazásban érdekelt.

Végezetül le kell szögezmem, hogy jó szoftver egyáltalán nem létezik a világon. Mielőtt durvának, elhamarkodottnak ítélné az olvasó ezt a kitétel, legyen szabad pár szót ejtenem a védelmemre.

Manapság annyit papolnak „felhasználóbarát” szoftverekről, hogy az emberben óhatatlanul is gyanú ébred: a számítógépes programok többsége egyáltalán nem felhasználóbarát. Ha ugyanis az lenne a természetes állapot, akkor mi értelme lenne a kiemelt jelzőnek? Figyeljék csak meg, hogy a szoftver előbb-utóbb uralkodni kezd a gazdáján, a gazda hasonlít a kutyájára, és a szoftver-kedvenc – mindenféle kény-

szerekkel élve – rossz szokásokra bírja rá a tulajdonosát. A dolgok nem úgy történnek, ahogyan ő akarja, ahogyan neki természetes, de ebbe előbb-utóbb belenyugszik és hozzátörődik az eszközéhez.

Szerintem az a „jó” szoftver, amely engem kiszolgál és nem nekem dirigál. Amerikában ez a kérdés nem így vetődik fel, mert ott már régóta minden termék tekintetében a kínálati kényszerpiac uralkodik. Tehát nem a programot idomítják az emberhez, hanem megfordítva. Nálunk viszont még akadnak olyan öntudatos emberek, akik pontosan azért idegenkednek a számítógéptől, mert szeretnének ragaszkodni természetes elképzeléseikhez és nem találják az emberléptékű kiszolgálást. Őket kellene megkérdezni arról, hogy milyen is a „jó” szoftver.



Nem lenne szabad ugyanazt az adatkezelési igényt/módot feltételezni a saját adatait otthon kezelő magános felhasználóról és a naponta több száz embert kiszolgáló ügyintézőről.



Magyarországon még nem alakult ki a kellően differenciált szoftverkereslet.



Mérlegelési szempontok

Mindezek után felvetődik a kérdés, hogy nem illenék-e ezt a cikket itt abbahagynom? Az eddigiekben nem éppen vidám képet vázoltam, és kijelentettem, hogy nem tudom, milyen is a jó szoftver. Van-e egyáltalán pozitív mondanivalóm is az olvasó számára?

Van. Azonban semmilyen sajátos mérlegelés nem lehet objektív, ha az általános feltételeket és körülményeket nem ismerjük kellőképpen. Az utóbbiak felvázolása után most nézzük meg, hogy a szoftverek minősítésénél milyen szempontokat kell számon tartani.

Az aspektusok négy tényezőcsoportba tartoznak. Ezek mindegyike egyenként is eléggé összetett, tehát valójában egy hierarchikus „etalont” kellene felállítani. Ennek részleteivel nem illik terhelnem az olvasót, ezért a négy kritériumot csak nagyjából fejtem ki. (Tájékoztatásul annyit el kell mondanom a mérlegelési feladat komolyságáról, hogy én például egy adatbázis-kezelő kiválasztásánál több száz ismérvet értékelek.) A négy alapszempont a következő: képességek, használati mód, erőforrásigény, támogatottság.

Képességek

Egyesek mindenhova kocsival mennek. A közértbe is, a kontinens másik részébe is; akkor is, no meg amikor is... A legszivesebben Amerikába is autóval utaznának. Miért? Ne engem kérdezzenek. Én csak azt tudom, hogy Amerika ilyen járgánnyal nem érhető el. A pár száz méterre lévő közértbe pedig csak az jár kocsival, aki a piroson is áthajt és vezetés közben bunkófonozik.

Nem véletlenül használtam ezt a kitélt, ugyanis a dolgok összefüggenek egymással. A neveltetés hiányosságai nemcsak az autózásban ütköznek ki, hanem a szoftverhasználatban is, és hiába várjuk el az objektív értékítéletet attól, aki a mérlegelésre tökéletesen képtelen. Egy példával szemléltetem a mondanivalómat.

Ha csak magamnak írnám ezt az elmélkedést, akkor azt a kedves és picinyke programot alkalmaznám, amely e cikkverébhez képest nem szoftverágyú. Az a program mindössze 270 Kbyte háttértárat igényel. Gyors és pontos. Amivel most írok, az 40 MByte-ra van méretezve. Lassú és időnként érthetetlen okok miatt kiakad. Az igaz, hogy az utóbbi kábé százötvenszer többet tud elvileg, mint az előbbi. Azonban én gyakorlatilag nem igénylem azokat a többletképességeket. Ezért a képesség nem abszolút fogalom, ahogyan azt a szoftverkereskedők állítják, hanem nagyon is relatív lényeg. Alkalmazása és felhasználója válogatja.

A mai szoftvereket teletűzdelik olyan képességekkel, amelyeknek a tizedét sem akarja, illetve tudja ki-



A képességeket amúgy is eltúlozzák, illetve azok menedzselése siralmas.

Miniszterelnökünk nemrégén ismerkedett a csodálatos informatikai »szupersztrádával«, amelyen öt perc alatt (!) beállt a »stau«, vagyis a rendszer mozdulatlaná dermedt.

Az a csodás valami, amiről naponta halljuk, hogy egyszerre ennyit meg annyit tud kezelni.



aknázni az átlagos felhasználó. A kutatni vágyó és ráérő ifjúság, vagy éppen ellenkezőleg, az alkalmazási kategóriában jártas és érdekeltek profik számára e képesség-halmaz akár lenyűgöző is lehet. Nekem azonban dolgoznom kell, mégpedig hatékonyan. Ezért engem kimondottan hátráltatnak a felesleges sallangok, nem is beszélve az azok által értelmetlenül elpazarolt erőforrásokról.

Ám hogy ne beszéljek a levegőbe, legyen szabad ismét egy példával élnem. Egyesek fontos ismérvek tartják, hogy a szoftver hány ablakot tud megnyitni. Mármost én például sohasem használtam kettőnél többet. Egy átlagos titkárnőről pedig nem lehet feltételezni, hogy az ötödik ablak megnyitása után még emlékszik arra, hogy hol tartott a munkában a másodiknál.

A képességeket amúgy is eltúlozzák, illetve azok menedzselése siralmas. Miniszterelnökünk nemrégén ismerkedett a csodálatos informatikai „szupersztrádával”, amelyen öt perc alatt (!) beállt a „stau”, vagyis a rendszer mozdulatlaná dermedt. Az a csodás valami, amiről naponta halljuk, hogy egyszerre ennyit meg annyit tud kezelni.

Mindez azonban az éremnek csak az egyik oldala. A mai szoftverekből olyan alapvető képességek hiányoznak, amelyek a programcsomag lényegéhez tartoznának. Legalábbis annak nevéből, címéből, reklámjából következnenek. Ismét vegyünk egy példát. Ismerősöm beszerezte az E... adatbázis-kezelőnek hirdetett valamit. Erről – a kategóriamegjelölés alapján – joggal feltételezte, hogy különböző jelenségek (partnerek, cikkek, rendelések, számlák stb.) ismereteit együttesen tudja kezelni, és a tételszám nem korlátozott. Számomra egyáltalán nem meglepő módon az a szoftver egyszerre csak egyféle jelenség adatait fogadja el, és csak pár tucat tételig működik elfogadható módon. Most az ismerősöm az eddigi hatalmas munkáját kidobja, és teljesen új utat próbál keresni. (Az más kérdés, hogy érdekes módon olyan eszköz után kutat, ami képileg a régire tökéletesen hasonlít.)

Itt jegyzem meg, hogy a felhasználók sznobizmusát, a legújabb számítástechnikai lözongok iránti fogékonyságát kihasználva a termékforgalmazók reklámjaikban szándékosan élnek a tudatos megtévesztés erkölcsstelen eszközével. Ezért a név és a címke alapján sohasem szabad programcsomagot választani. Például a „relációs” vagy az „objektum-orientált” jelzőkkel illetett termékek 90 százalékának valójában semmi köze sincs a relációhoz, illetve az objektumhoz.

E ponton levonhatjuk az első kettős tanulságot.

● Először is azt illene eldöntenünk, hogy számunkra milyen képességek a fontosak. Tehát valódi fogyasztó-

hoz méltóan igazi piaci keresletet kellene megfogalmaznunk. (Objektivitásunkban gyakran gátolnak a barátok, akik számítógép-alkalmazóként egymást hergelik. Neked még az sincs? Az enyém jobb! Te még mindig azzal a vacakkal dolgozol? stb.)

● Másodsor azt is tudnunk kell, hogy mit várhatnánk el jogosan egy adott típusú terméktől. Tehát nemcsak azt kell mérlegelni, hogy a szoftver milyen képességeket nyújt, hanem azt is, hogy a megkövetelhetőhöz képest mit nem ad. Megkockáztatom, hogy ez a lényegesebb kiválasztási ismérv. Azért az, mert a szoftver olyan házastárs, „akivel” nehéz felbontani az egyszer megkötött házasságot, mivel rengeteg időbe és pénzbe kerül a válás.

Használati mód

A fejekben lévő zűrzavart jól mutatja az is, hogy az emberek többsége képtelen osztályozni a követelményeit. Így például a képernyős megjelenítés – a felhasználói felület – milyenségét is a szoftver képességei közé sorolja, holott ez elvi tévedés. Szigorú értelemben a képességek (angolul: feature) a termék természetéből fakadó funkciókat jelentik. Például a táblázatkezelő biztosítsa azokat a műveleteket, amelyek a táblázatokkal kapcsolatosan elképzelhetőek. Minden más lehetőség – így a megjelenítés is – a használati mód tényezőcsoportjába tartozik.

(Persze a laikus felhasználók fenti tévedése nem véletlen. A reklámok e „termékcsaládnál” is a csomagolásra, a látványra helyezik a hangsúlyt.)

A használati mód nagyon összetett kritérium. Kétségtelenül idetartozik a megjelenítési kép, ami azonban szerintem harmadrangú tényező. A grafikus felhasználói felület (GUI) adott termék kategóriákban nélkülözhetetlen, más produktumoknál viszont felesleges luxus. Mivel mások annyit beszélnek róla, nyugodtan abba is hagyhatom e szempont kifejtését. Ezt kell tennem már csak azért is, mert sokkal fontosabb – és a legtöbbször elhanyagolt – tényezőkre kell irányítanom a figyelmet.

Elsőnek az eligazítási funkciót említtem. Idetartozik a tömör, de korrekt tájékoztatószöveg; a valóban helyzetérzékeny help; a szabványos funkciógomb-használat; a jól magyarázott hibáüzenet, ami segíti a pontos és gyors javítást; az alapfunkciók fontossága szerint felépített menü és így tovább. A szoftver használhatósága – jósága – nagymértékben ettől az eligazítási tényezőtől függ. Mert hiába szép a kép, hiába tud annyit mindent a rendszer, ha az eligazítás rossz, téves, nem hatékony.

Most ne beszéljünk a használhatatlan helpekről és arról, hogy egyes szoftverek hajlamosak a fül-

lentesre. (Nem is az a baj, amit jeleznek.) A múltkoriban egy pénztáros hölgy két percig keresgélte a képernyőn, hogy mit is kell tennie. Majd ezután a valódi funkció – a pénzügyi tranzakció könyvelése – végrehajtása két másodpercet sem vett igénybe.

Minden szoftverhez – elvileg – tartozik egy menedzselési funkció is. Ez nagyon sokféle feladatot foglal magában. Ideértendő

– az üzembe helyezés (vagy éppen annak fordítottja, amire a legtöbb szoftver képtelen, és otthagyja a piszkait a gépen),

- a biztonsági másolatok készítése,
- az automatikus helyreállítás meghibásodás után,
- a hozzáférés ellenőrzése,
- az archiválás,
- a gépek közötti on-line adatátvitel,
- az off-line adatcsere (export és import),
- a konzisztencia ellenőrzése,
- a tár megtisztogatása a felesleges elemektől stb.

Nehogy azt higgye az olvasó, hogy a „mindennapos” felhasználónak ezekhez a dolgokhoz semmi köze sincs, mindez csak a profikra tartozik! Akivel már „elszállt” a szövegszerkesztő; akinek megengedte, hogy az egyik dokumentumát a másikkal felülírja; aki tapasztalta, hogy a „mentés más néven” csábító funkció az állományt a duplájára növeli stb., az tudja, hogy miről van szó. Az például képtelenség, hogy a szoftver egy mondjuk negyvenoldalas mű harminckilencedik oldalának formátumozásánál akad ki, ráadásul azért, mert a saját maga szemeteivel tüzdelté tele a háttér-
tárat.

A mai szoftverekben a használat különböző aspektusainak támogatása rendkívül egyensúlytalan. A ter-

mékekben a megjelenítés dominál az alapfunkciók (vö. képességek) rovására; az eligazítás siralmas; a menedzselés elhanyagolt. Ezért levonhatjuk a második tanulságot: Pozitívan – „jónak” – kell értékelnünk minden olyan programcsomagot, amely az eligazítási és menedzselési funkciók terén az átlagosnál (a szokásosnál) többet nyújt.

Erőforrásigény és támogatottság

A tapasztalatlan felhasználó az erőforrásokat illetően téved a leginkább. Nem veszi észre, hogy a szoftvertermékek esetében is igaz az a piaci törvény, amely szerint a fogyasztás fogyasztást szül. Mivel a számítógép ára zuhan, a háttértár „olcsó”, a szoftverért egyesek elvből nem adnak pénzt, a „gomb és kabát” effektust kevesen fedezi ki fel.

1995-ben járta az a történet, hogy egy idős bácsi meglátta a hosszú várakozó sort, ő is odaállt és megvásárolta kisunokájának a

”
A felhasználók sznobizmusát,
a legújabb számítástechnikai
lözungok iránti fogékonyságát
kihasználva

a termékgorgalmazók
reklámjaikban szándékosan
élnék a tudatos megtévesztés
erkölcstelen eszközével.

◆
A szoftver olyan házastárs,
»akivel« nehéz felbontani
az egyszer
megkötött házasságot, mivel
rengeteg időbe
és pénzbe kerül a válás.

”

Win '95-öt karácsonyra. Majd egy óra múlva sírva jött vissza, hogy ő nem is tudta, hogy ahhoz számítógép is kell... Most lehet mosolyogni, ám a legtöbb felhasználó ugyanebben a cipőben jár: nem ismeri a valódi erőforrásigényeket.



Nem közömbös, hogy a számunkra lényeges
funkciókhoz képest

a termék milyen erőforráspazarlásokra kényszerít.
Általában is elmondhatjuk, hogy a mai szoftverek
a valóban szükségesnél többszörösen nagyobb
erőforrásokat kötnek le.



Kétszer annyi tárat emésztenek fel a felesleges
kacatok, mint az érdemi komponensek.



A tévedések részben megtévesztésen alapulnak. A forgalmazók általában a ténylegesen szükséges erőforrásoknak a töredékét jelölik meg. „Elműködik az két megában is” mondják, majd a négy mega is kevésnek bizonyul. Gyorsabbra kell cserélni

- az alaplapot/processzort,
- a képernyővezérlőt, aminek a méretével is baj van,
- a háttértár kifogy,
- az elérési idő magas stb.

Mivel adott szoftverhez megfelelő hardver kell, a megtévesztés elítélése mellett azt is le kell szögezni, hogy a szoftver „jósága” nem mérhető a hardverbővítés iránti igényre. A program működtetéséhez valóban szükséges erőforrásokon nem lehet spórolni.

Az viszont már nem közömbös, hogy a számunkra lényeges funkciókhoz képest a termék milyen erőforrás-pazarlásokra kényszerít. Általában is elmondhatjuk, hogy a mai szoftverek a valóban szükségesnél többszörösen nagyobb erőforrásokat kötnek le. Például az a szövegszerkesztő, amivel most írok, a megkérdezésem nélkül számtalan olyan szoftverelemet telepít, amelyekre egészen bizonyosan soha az életben nem lesz szükségem. A szoftvernek ez a „bőkezűsége” azzal jár, hogy kétszer annyi tárat emésztnek fel a felesleges kacatok, mint az érdemi komponensek.

A statikus eszközigenyeknél még jelentősebbek a dinamikusak, mivel azok a legszűkösebb erőforrás – nevezetesen a felhasználó idejét – terhelik. Rádásul azt sem tudjuk, hogy miként és miért. Olykor madárjóságnak kell lenni ahhoz, hogy az ötvenoldalas könyvrészt sikerül-e egyáltalán kinyomtatni, vagy sem. (Barátom gépén ez 13 MByte szabad háttértárral lehetetlen feladatnak bizonyult. Következett a tisztogatás, tömörítés, törlés kínos művelete; a nyomtatás újraindítása stb. Az újbóli elszállítás után persze kiderült, hogy a

biztonsági másolat is kiakadt, mert a termék erőforrásmenedzselése – enyhén szólva – siralmas.)

Résztanulság: A termék kiválasztásánál gondosan kellene ügyelnünk a „mellék-” és a „rejtett” erőforrásigényekre. Viszont ez a kitétel már átvezet bennünket a negyedik kritériumhoz, mert felvetődik az a kérdés, hogy honnan ismerhetjük meg a valós eszközkövetelményeket. (Még csak annyit jegyzek meg, hogy természetesen a pénz is erőforrás, és ebben a tekintetben a szoftver beszerzési ára a legkisebb tétel.)

Ami nincs, arról nagyon nehéz beszélni. A szoftvertámogatás átlagos hazai színvonala kritikán aluli. Ezt onnan tudom, hogy több tucatnyi ismerősöm engem nyaggat olyan kérdésekkel, amelyekre nincs válasz a helpben, a kézikönyvben, a huszadik telefon után a forgalmazónál sem, és amelyekre természetesen én sem tudom a feleletet. Magyarországon ma a „segítsünk magunkon” elv jegyében kedves kis baráti társaságok alakulnak és – szemben a hideg-rideg amerikai „X-felhasználók köre” megoldással – idehaza a szakmai szintjüket tekintve némileg vitatható, ám hangulatukban igazán pezsgő eszmecserek folytatódhatnak az egyes szoftverekről. Ezért hallatlan pozitívumnak kell értékelni, ha egy szoftverhez ennél egy fokkal több támogatást találunk.

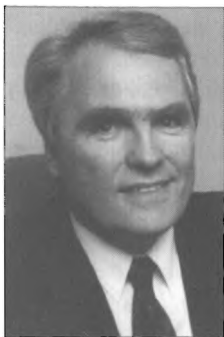
Összegzés

Milyen a „jó” gépjármű? Milyennek kell lennie? Hogyan kell kinéznie? Mit kell tudnia? Az ilyen általános felvetésnek nincs túlzottan sok értelme. A moped és a tank, a személygépkocsi és az autóbusz is gépjármű, ám teljesen más az alkalmazásuk természete. A lényeges elterések miatt nincs mód arra, hogy a mérlegelésben abszolút kritériumokat alkalmazzunk. Viszont a rokonság miatt a relatív megítélés nem kizárt. Ennek feltétele, hogy megtaláljuk a célszerű értékelési jegyeket.

Nem tévedhetünk, ha a programcsomagokat rendszereknek tekintjük. Minden szoftvernek van célja, feladata és szerkezete. Ezek együttese jelenti a funkcionális (statikus) képességeket. A működtetés tényezői határozzák meg a (dinamikus) használati módot. A szoftverek egyszerű „beruházásként” és alkalmazásuk során folyamatosan erőforrásokat igényelnek. Nem egyszerű termékek, amelyek esetében megelégedhetünk egy használati utasítással. A szoftver megvétele előtt, üzembe helyezése alatt és használata során támogatást igényel.

Tökéletes programcsomaggal sohasem fogunk találkozni. A felsorolt négy aspektus egyike-másika itt-ott mindig kívánnivalókat fog maga után hagyni. Éppen ezért akkor, ha a jelzett kritériumok egymással harmonikus összhangban állnak, akkor meg merném kockáztatni azt a kijelentést, hogy a szoftver – „jó”.

Szerzőnk
a közgazdaság- és informatikai tudományok kandidátusa



Marketingstratégia a magyar élelmiszergazdaság számára

– Az FM Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum Kht. programja 1997-ig –

A földművelésügyi miniszter 1996. június 1-jével megalapította a Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum (AMC) Közhasznú Társaságot, amelynek feladata – a kormányhatározat értelmében – a magyar agrártermékek értékesítésének támogatása, az élelmiszerek kül- és belpiaci helyzetének javítása a WTO-normatíváknak megfelelő közösségi marketingeszközök alkalmazásával.

Az AMC Kht. néhány év múlva, az állami támogatási rendszer átalakításával, hatékony továbbfejlesztésével olyan költségvetéssel gazdálkodó szervezetté válik, amelynek pontosan definiált helyet kell elfoglalnia a magyar agrár- és élelmiszergazdaságban. A célok és a feladatok hosszú távú stratégiai meghatározása elengedhetetlen, ugyanis az aktualitásokhoz való túl erős kapcsolódás megzavarja a szervezet stabilitását, működésének kiszámíthatóságát az élelmiszergazdaság szereplői számára.

Az újonnan alapított FM Agrármarketing Centrum Kht. már 1996 folyamán megkezdte kapcsolatainak kialakítását az agrár- és élelmiszer-termelőkkel, forgalmazókkal, a különböző szakmai szervezetekkel és érdekképviselőkkel. A kapcsolatok célja, hogy minél teljesebb körben sikerüljön feltárni a termelők valós igényét a közösségi marketingeszközökkel, hogy programjainkat ezek ismeretében lehessen kialakítani.

A kidolgozott és a szakmai felügyeletet ellátó agrármarketing/tárcaügyi bizottság (AmB) által jóváhagyott programot széles körű PR-tevékenység révén az érintettekkel ismertetni kell, hogy a szolgáltatásokat igénybe tudják venni, s a programokhoz csatlakozni tudjanak.

Az AMC által a magyar élelmiszer-gazdaság számára az 1997–1999. évekre kidolgozott közösségi marketingstratégia maximálisan igazodik az agrár- és élelmiszer-gazdaság különböző szervezetei által javasolt marketingcélokhoz, akciókhoz, melyek minden szempontból megfelelnek a közösségi marketing kritériumainak, és így beépülhetnek a nemzeti programba.

A kiindulási helyzet

Az immár 1100 éves Magyarországon a mezőgazdaságnak és az élelmiszer előállításának történelmi hagyományai vannak. Az évszázados fejlődés eredményeként a múlt század közepén az országban virágzó mezőgazdaság jött létre, s Magyarországot a térség éléskamrájának tekintették. A különleges adottságok megteremtették a korszerű hazai élelmiszeripar kialakulásának alapjait.

Az agrár- és élelmiszer-termelés ma is egyik fontos ágazata a nemzetgazdaságnak, hiszen a tevékenységnek kiemelkedő szerepe van a belföldi élelmiszer-ellátásban, a külkereskedelmi mérleg egyenlegének alakításában, a GDP-termelésben és a foglalkoztatásban. Ezek a feladatok mind rövid, mind hosszú távon meghatározóak az ágazat számára.

A közösségi marketing céljai

Az élelmiszerek előállításában elévett évszázados előnyök a mai globalizálódott, a termékek és az országok között folyó, egyre erősödő piaci versenyben eltűntek.

„
A kapcsolatok célja,
hogy minél teljesebb körben
sikerüljön feltárni a termelők
valós igényét a közösségi
marketingeszközökkel.

◆
A múlt század közepén
Magyarországot a térség
éléskamrájának tekintették.

A különleges adottságok
megteremtették a korszerű
hazai élelmiszeripar
kialakulásának alapjait.

„

● A piaci munka, a marketing legfontosabb feladata tehát az, hogy a ténylegesen meglévő pozitív vonásokat hangsúlyozva, ismételten visszaállítsa a magyar élelmiszerek presztízsét itthon és a külpiacainkon is.

● A közösségi marketing a magyar élelmiszerek egészének vagy bizonyos ismérvek szerint körülhatárolt csoportjának kedvező megítélését kívánja elérni a fogyasztók, a forgalmazók és a továbbfeldolgozók körében.

● Hasonlóan fontos szerepe van a közösségi marketingnek a magyar termelők, kereskedők, exportőrök megfelelő felkészítésében, hogy a piaci versenyben azonos vagy hasonló konkrét piaci és kereskedelemttechnikai ismeretekkel rendelkezzenek, mint a konkurenseik.

Ezért a program keretében kiemelten kell foglalkozni a szükséges piaci információk gyűjtésével, feldolgozásával és az érdeklődőkhöz való eljuttatásával, valamint az oktatás, tanácsadás kérdéseivel.

● Az AMC tevékenységébe az egyetemi, főiskolai hallgatókat is be kell vonni, egyrészt hogy folyamatosan bővüljenek kereskedelmi és marketingismereteik, másrészt, megismerjék a magyar élelmiszerek exportpiacait, és nem utolsósorban a szakmai, nyelvi felkészülésüket segíti, ha különböző feladatokat vállalnak a közösségi marketingprogram végrehajtásában.

Módszerek

A közösségi marketing is a hagyományos módszereket, eszközöket alkalmazza, de az üzenetek szélesebb körű árucsoportot ölelnek fel, mint ha a cégek önállóan jelenítenék meg termékeiket. Az aktuális piaci információk terítésének, de felhasználásának módjában is különbségek vannak.

A közösségi marketing széles körben tud kapcsolódni a vállalkozások egyedi marketingtevékenységéhez, azzal összehangolva, közösen, egymást erősítve nagyobb sikerek érhetők el, mint az atomizált akciókkal. Ezért rendkívül nagy jelentősége van a közösségi marketing nyilvánosságának, a programok ismertségének, ugyanis csak ez képes kellően orientálni a vállalatokat, hogy milyen szolgáltatásokra építhetnek, mihez csatlakozhatnak saját termékeik egyedi marketingprogramjainak megtervezése, kivitelezése során.

A magyar termékek vagy bizonyos termékcsoporthoz közösségi marketingje előkészítheti a piacot a konkrét áruk fogadására, jó imázst teremthet a magyar élelmiszereknek, kedvezően befolyásolhatja a fogyasztókat azok kipróbálásában, megismerésében.

”
Az élelmiszerek előállításában
élvezett évszázados
előnyök a piaci versenyben
eltűntek.

◆
A közösségi marketing széles
körben tud kapcsolódni
a vállalkozások egyedi
marketingtevékenységéhez,
egymást erősítve nagyobb
sikerek érhetők el,
mint az atomizált akciókkal.

”

A közös fellépés lehetőséget ad arra is, hogy a fogyasztó szintjén összekapcsolódó, de a termelőknél élesen szétváló tevékenységek is összehangolhatók legyenek, így például az élelmiszer-fogyasztás a vendéglátással, különböző kulturális akciókkal, idegenforgalommal vagy egyéb lehetőségekkel.

Az AMC Kht. kapcsolatai

Fontos tisztázni, hogy a meglévő társadalmi struktúrákba hogyan illeszkedik a társaság, hiszen ez dönti el, hogyan tud potenciális partnereihez kapcsolódni, milyen csatornákon jutnak el hozzá az igények, és szolgáltatásait milyen módon vehetik igénybe.

A kapcsolatok kialakításának lehetőségeit a megcélzott fogyasztói, termelői, forgalmazói kör milyensége determinálja.

A fogyasztókkal általános, széles körű kapcsolatokat kell kiépíteni, hogy egyrészt az ismeretterjesztés, felvilágosítás, másrészt az információszerzés lehetősége adva legyen.

A hazai mezőgazdasági termelőkkel és élelmiszeripari vállalkozókkal több csatornán keresztül lehet a kapcsolatokat szervezni, hogy minél szélesebb kört érjenek el a szolgáltatások és az információk. A regionális marketingcentrumok kiépítése a jövőben elkerülhetetlen. Ezek más szervezetekkel is együttműködhetnek, így komplexebb szolgáltatást nyújthatnak mind a vállalkozóknak, mind az AMC-nek.

Az AMC Kht. folyamatosan kell, hogy építse kapcsolatait azokkal a hazai szervezetekkel, hálózatokkal, amelyek feladatuknak tekintik a vállalkozások támogatását, például a megyei vállalkozásfejlesztési központokkal, földművelési hivatalokkal, megyei agrárkamarákkal stb.

A jövőben fontos szerepet kapnak a külföldi relációkban kiépítendő, hasonló feladatkörű AMC-képviseletek is.

A társaság tevékenysége során külső, független szakmai szervezetek, vállalkozások szolgáltatásait veszi igénybe. Velük is folyamatosan építi ki kapcsolatait.

Finanszírozási kérdések

Az AMC Kht. tevékenységének pénzügyi fedezetét az első három évben költségvetési források biztosítják. A társaság fenntartásához és az általa szervezett marketingmunkához szükséges összegek az állami költségvetésben jelennek meg.

Az AMC a terméktanácsok, szakmai szövetségek javaslatai alapján vázolja az éves szakmai programját, kidolgozza annak pénzügyi igényét és összeállítja az éves üzleti tervét. A programot szakmai körökben előzetesen megvitatják, majd az agrármarketing/tárcaközi bizottság (AmB) hagyja jóvá. Az elfogadott program finanszírozásához szükséges pénzügyi igények így épülnek be az állami költségvetésbe.

Az AMC működésének első három évében elő kell készíteni a tevékenység részbeni, közvetlen termelői finanszírozását is. A kormányhatározat értelmében a kormányhoz be kell nyújtani a szervezet működésének finanszírozására vonatkozó törvényi szabályozást, amely 1999. január 1-jétől normatív módon megteremt a termelői költségvállalások lehetőségét. Ezzel törvényi úton lenne biztosítva a későbbiekben a társaság működéséhez szükséges forrás.

A programok kialakítása, jóváhagyása

Az AMC éves programja a szakmai szervezetekkel, a terméktanácsokkal folytatott konzultáció és egyeztetés eredményeként alakul ki.

Az éves programot megelőzően az AMC az aktuális gazdaság- és agrárpolitikai, valamint élelmiszeripari céloknak és törekvéseknek megfelelően kiemeli azokat a fontosabb irányokat, amelyeket a közösségi élelmiszermarketing-tevékenységnek követni kell. A jelenlegi középtávú programunkban a következő irányelveket követtük:

- megmarad az élelmiszer-gazdaság exportorientációja,

- továbbra is döntő szerepe van az ágazatnak a belföldi élelmiszer-ellátásban,

- az EU-hoz való csatlakozás a jövőbeni fejlődés záloga,

- meg kell őrizni, illetve újra kell építeni a térségben a kereskedelmi kapcsolatokat, erősíteni kell a FÁK-országokkal a kapcsolatainkat.

A marketingfeladatok sorrendjében a szakmai fejlődés jelenlegi trendjét követjük:

- az élelmiszer-termelésnek és a marketingmódszereknek alkalmazkodniuk kell az általános fogyasztóiigény-változásokhoz,

- a különböző marketingeszközöket egymásra építve, az elérni kívánt célra összpontosítva, egy konszenzuson alapuló stratégia mentén, összehangoltan kell alkalmazni,

- a közösségi marketing végzése során elsősorban azokra a feladatokra kell koncentrálni, amelyek az egész ágazatot átfogják, minden résztvevő számára elérhető és felhasználható szolgáltatásokat nyújtanak,

- törekedni kell a minél hatékonyabb módszerek alkalmazására, a rendelkezésre álló költségvetési források racionális felhasználására,

- diszkriminatív, egyedi vállalati akciókat a közösségi marketingszervezet nem folytat.

A közösségi marketing által támogatni kívánt konkrét termékek, termékcsoportok, termelői régiók kiválasztása, az exporttörekvések relációs irányainak meghatározása a következő szempontok alapján történhet:

- a feldolgozott élelmiszerek piaci megjelenését kell segíteni, a nyers- és alapanyagok értékesítésének támogatására a közösségi marketingprogramok keretében nem szervezünk akciókat,

- a közösségi marketing csak garantáltan magas minőségű, egészséges élelmiszerek előállítását és forgalmazását segítheti, a követelményeket meg kell ismertetni mind a fogyasztókkal, mind a termelőkkel,



Az AMC összeállítja a következő évi közösségi marketingprogramot, amely két nagy, egymásra épülő, de egymástól elválaszthatatlan részből áll.



- olyan termékeket kell a marketing módszereivel támogatni, amelyekben komparatív előnyökkel rendelkezünk más termelőkkel szemben, amelyek értékesítése folyamatos állami támogatás nélkül is veszteség nélkül garantálható,

- azon export-relációkat kell előnyben részesíteni, amelyekben sikeres lehet a magyar termékek forgalmazása, ahol hagyományai vannak a magyar élelmiszerek fogyasztásának, amely piac új értékesítési lehetőségeket biztosíthat a magyar élelmiszereknek és ezt követően egyéb magyar termékeknek és szolgáltatásoknak.

A vázolt szempontok és irányelvek alapján – a terméktanácsok és a szakmai szövetségek által előzetesen átadott marketingtervezetek, valamint a rendelkezésre álló pénzügyi források nagyságának figyelembevételével – az AMC összeállítja a következő évi közösségi marketingprogramot, amely két nagy, egymásra épülő, de egymástól elválaszthatatlan részből áll.

A központi blokk az általános, a magyar élelmiszerek piaci helyzetét vizsgáló, javító közösségi marketingtevékenységet foglalja magában. A másik rész a termék- és országprogramokat, valamint a regionális akciókat tartalmazza. Ezek az egy-egy termék, termékcsoport részére nyújtandó marketingszolgáltatásokat ölelik fel, továbbá tartalmazzák az export szempontjából kiemelt relációkban végzendő közösségi marketingfeladatokat. A központi program elemeit tételesen tartalmazza a program, a termékprogramokat pedig elsősorban főbb törekvéseiben, irányvonalaiiban. A programok összeállításánál az AMC külső szakértők segítségét is igénybe veszi, akik a szakmai háttérrel és a relációs ismereteket garantálják.

Az így összeállított programot az AMC az érintett terméktanácsokkal és szakmai szövetségekkel előzetesen egyezteteti, majd ezt a programtervezetet a terméktanácsokkal történt egyeztetések után az agrármarketing/tárcaközi bizottság (AmB) hagyja jóvá. Ez a rendszer mindaddig működik, amíg állami forrásból finanszírozzák a programokat. Abban az esetben, ha más források is részt vesznek a programok megvalósításában, akkor a részvétel mértékétől függően, jóváhagyási lehetőséget kell biztosítani a pénzeszközök adományozóinak is.

A jóváhagyott program nem fedi le a teljes marketingcélú költségelőirányzatot, így az AMC, a terméktanácsok és szakmai szövetségek év közben is lehetőséget kapnak arra, hogy további javaslatokkal jelenjenek meg, amelyeket az AmB esetenkénti ülésein meg tárgyal és jóváhagy.

A végrehajtás megszervezése, finanszírozása

A jóváhagyott program végrehajtásáról az AMC Kht. gondoskodik.

A programot széles szakmai nyilvánosság elé kell bocsátani, hogy az érdekelteknek módjuk legyen megismerni azt, igénybe venni a szolgáltatásokat, illetve csatlakozni a tervezett akciókhoz. Erről az AMC a terméktanácsok és a szakmai szövetségek segítségével és támogatásával gondoskodik.

A központi blokkban elfogadott program végrehajtását az AMC saját témafelelősségi rendszerén belül szervezi meg.

Az AMC az egyes feladatok teljesítéséhez független, külső szolgáltatókat vesz igénybe, akik kiválasztása – a megfelelő ár és minőség elérése érdekében – pályázat, illetve meghívásos ajánlattétel útján történik.

A feladatok végrehajtását, az elkészült, lezárt programok utóéletét az AMC-n belül kijelölt témafelelősök gondozzák, kísérik figyelemmel.

A lezárt programokról és a pénzügyi elszámolásról a társaság beszámoló jelentést készít. Az éves beszámolót tájékoztatás és a további közös munkák során történő hasznosítás céljából a terméktanácsok és a szakmai szövetségek részére is megküldjük.

Szerzőnk az AMC Kht. ügyvezető igazgatója

Elnézést kérek!

Lapunk legutóbbi számában cikket adtam közre

„K + F és innováció” címmel (Marketing & MENEZSMENT 1996/6., 7. oldal).

Erre a cikkre a Kedves Olvasó! rovatban is utaltam.

Az írás szerzőjeként az általam eleddig nem ismert Tánczos Zoltánnét jelöltem meg, mert

- tőle kaptam (több „cikkével” együtt),
- kérésemre lemezen is elküldte (kísérőlevéllel, benne a címek felsorolásával),
- telefonon megbeszéltük, hogy közölni fogom.

A szokásos gyakorlat szerint ezzel a dolog el lett volna intézve.

Csakhogym:

Ugyanez az írás már megjelent a Havi Magyar Fórum 1996. májusi számában, dr. Csath Magdolna egyetemi tanár, a közgazdaságtudományok doktora tollából. Minderre akkor derült fény, amikor a Kossuth rádióban lapunkból pontosan ezt az írást emelték ki, és a műsort hallgatta a valódi szerző és a cikkét eredetileg közlő lap szerkesztője is.

A nyilvánvaló plágiumot azóta minden érintettel tisztáztuk – ehelyütt is megköszönöm, hogy nem engem marasztaltak el a történetek miatt. Kivételt képez az álszerző, aki bonyolítaná a „témát”, mert szerinte bizonyos „egyeztetésre” lenne még szükség (ha jól értettem zavaros mondatait), de ehhez nem vagyok partner. Máig nem értem, hogy ő mit nem ért, ezért csak számára rögzítem: lopott és rajtakapták. Engem pedig becsapott. Tánczos Zoltánné neve először és utoljára szerepelt lapunkban.

Még egyszer elnézést kérek!

Lantos Antal

Agrártámogatás és piacbefolyásolás

Fejlettségüktől függően meglehetősen karakterisztikus kezeléstechnikákat alkalmaznak mezőgazdasági politikájukban az egyes államok. A fejlett piacgazdasággal rendelkezők – tág határok között – általában támogatják mezőgazdasági termelőiket, a fejlődő országok pedig inkább hasznot húznak, felhalmoznak a mezőgazdaságból, nemzeti jövedelmet vonnak ki a termelésből és ennek révén jutnak az infrastruktúra-, ipar- és szolgáltatásfejlesztéshez szükséges forrásokhoz.

Maga a támogatás leginkább két forrásból származik. Az egyik fontos, sok esetben meghatározó tényező (mint Magyarország esetében is) a központi költségvetésből származó támogatás. Ennek révén közvetíthetők a kormányok agrárpolitikai célkitűzései, érvényesíthetők a prioritások. A másik forrás a fogyasztó hozzáállásától, anyagi lehetőségeitől, motivációitól függ. Ez az úgynevezett fogyasztói ártámogatás, amelyből kiviláglik, hogy a fogyasztó mennyire hajlandó vagy milyen mértékben kényszerül megtéríteni a termelők költségeit, kiegészíteni jövedelmüket.

Mindkét forrás – a gazdasági erőttől, életszínvonalától függően – komoly játékkeret enged az agrárpolitikának, gazdaságpolitikának. Azért, hogy a nemzeti agrárpolitikák világkereskedelmet torzító hatásának a világban gáttat vessenek, ma már – pontosabban 1995 elejétől – az új kereskedelmi világrend diktálta támogatás- és vámvédelem-leépítési menetrend szabja meg a GATT-, illetve WTO-tagok ez irányú kiadásait és védelmi rendszerét.

Támogatás és politika

A támogatás és támogatottság mozgásterének szűkülése, az élelmiszerek világkereskedelmének növekedését serkentve, a természeti adottságokban, munkakultúrában rejlő komparatív előnyök felszínre kerülését segíti. Ebből a

szempontból a világkereskedelmi rend változása reménykeltő jelenség a kevésbé fejlett, illetve fejlődő országok számára.

A jövő azonban korántsem gondmentes, ezt leginkább a támogatások növelése érdekében kifejtett, sokszor heves utcai tüntetések, vagy politikusabb lobbizások jelzik.

A hazánknál lényegesen fejlett piacgazdasággal rendelkező nyugat-európai országok elmúlt néhány évben szerzett keserű tapasztalata, hogy a támogatásokat sokkal könnyebb növelni, mint csökkenteni, lényegesen nehezebb lebontani, mint kialakítani és az ahhoz szükséges forrásokat előteremteni.

Az ok meglehetősen triviális, ugyanis, ha egyszer egy támogatást létrehoztak, akkor kialakult az ebből finanszírozott, s fenntartásában anyagilag is érdekelt lobby. A mezőgazdasági termelőknek, legalábbis „nyugaton”, hosszabb időszakot nézve megéri, hogy a nekik címzett, az ő helyzetük javítása végett kialakított támogatások jelentős hányadát a következő évi támogatásért folyó küzdelem oltárán feláldozzák. A kormányok megdolgozása igen költséges művelet, hisz logikátlan, hogy az egyre apadó termelői réteg egyre nagyobb támogatást kumuláljon. A valóság

azonban az, hogy a termelők számbeli csökkenése nem csökkenti, hanem növeli a lobbyk erejét. Az érdekeltség szemléletessé tehető, ha meggondoljuk, hogy a támogatás forrását képező adó- és ártámogatás, mint fogyasztói oldalról felmerülő költség, szélesedő fogyasztói körre vetíthető, ugyanakkor a haszonélvezők koncentrálnak.

Más oldalról nézve, önös érdekei folytán puhítható a politika is. A kormányok többnyire részrehajlóak a mezőgazdasági termelőket nézve, hiszen vidéken kevesebb a választópolgár, mint a városokban, és hogy esélyegyenlőséget biztosítsanak a vidéken élők számára a politikai véleménynyilvánítás terén, a vidéki



A világkereskedelmi rend változása reménykeltő jelenség a kevésbé fejlett, illetve fejlődő országok számára.



A nyugati fogyasztót nagyban motiválja, hogy összes fogyasztásán belül fokozatosan csökken az élelmiszerekre fordított kiadás, ezért eltűri az emelkedő élelmiszerárakat.





Amerika az elnökválasztási kampányok során igencsak elfogadja az agrárlobbyk nyújtotta pénzügyi segítséget.



Elsődleges cél a finanszírozási rendszer korszerűsítése, a piacra jutást segítő eszközrendszer fejlesztése, a piaci információs rendszer normális felépítése.



voks sokszor többet ér a városinál. (Japánban például a vidéki voksokat – szemben a városi szavazatokkal – háromszoros szorzóval veszik számításba.)

A fogyasztási oldalt nézve, a nyugati fogyasztót nagyban motiválja, hogy összes fogyasztásán belül fokozatosan csökken az élelmiszerekre fordított kiadás, ezért eltűri, vagy szívesebben megfizeti az emelkedő élelmiszerárakat. Magyarországon ebből a szempontból erősen megosztott a piac. Meglehetősen szűk az a réteg, amelyik nyugati mentalitással viszonyulhat az emelkedő élelmiszerárakhoz, és igencsak nagy az a közép- és szegény réteg, melynek fogyasztási szerkezetében túlsúlyosak az élelmiszerekre fordított kiadások. Ez az a jelenség, amit az agrárpolitikai célrendszer úgy fogalmaz meg, hogy törekedni kell a differenciálódó fogyasztói igények kielégítésére.

Nyugaton az ár és fogyasztói kosár viszonyán túl fontos motiváló tényező a vidéki tájért való aggodás, a vidék arculatának, eredeti állapotának megőrzése iránt érzett szimpátia, mely elsősorban a gyökerekkel, a származással magyarázható. (Hisz igen jelentős tömegek vándoroltak a városba a közel- és régmúltban.)

A szimpátia és nosztalgia keveréként – a vidéki infrastruktúra rohamos fejlődése nyomán – ma már jelentős a visszavándorlás, a városról vidékre való költözés.

Az *Economist* című gazdasági világlap a támogatók motivációit elemző egyik összeállításában a politika és az agrártámogatások sajátos összefüggésére világít rá, amikor megemlíti, hogy a kimutatható agrártámogatásokban meglehetősen visszafogott Amerika az elnökválasztási kampányok során igencsak elfogadja az agrárlobbyk nyújtotta pénzügyi segítséget. Például az 1980-as évek amerikai elnökválasztási kampányaiban a tejipar nagyobb támogatást nyújtott, mint az összes szakszervezet együttléve. A kilencvenes évek felé haladva pedig a kampányok fő támogatói között (az orvosok és a jogászok lobbyjait követően) a cukoripar volt a harmadik legfőbb támogató. Magyarország Amerikához képest miniatűr politikai színpad, mégsem hagyhatók figyelmen kívül az amerikai tapasztalatok.

A magyar támogatási rendszerről

A jelenlegi magyar agrárpolitika és az ennek megvalósulását segítő agrártámogatási rendszer az átalakulási folyamat gyorsítását, a modernizáció elősegítését, az új vállalkozások anyagi-műszaki bázisának kiépülését, az

agrártermékek piacra jutásának elősegítését, az EU-hoz való csatlakozásunk előkészítését és a kedvezőtlen adottságú térségek gondjainak enyhítését kezeli prioritásként.

E komplex és középtávon is vállalható célkitűzésrendszer továbbfejlesztésekor alapvetően

- az agrártermelés versenyképességét javító,
- a versenyképes birtokméret kialakulását elősegítő,
- a finanszírozás lehetőségeit könnyítő,
- a piacra jutás esélyeit javító,
- az agrotechnika környezetvédelmi szempontú továbbfejlesztését lehetővé tevő,
- a vidékfejlesztés eszközeinek kiépülését elősegítő, de

● a GATT-konformitást és EU-csatlakozási célkitűzéseinket is szem előtt tartó agrárpolitikát kell követnünk.

Ezen célok megvalósulási esélyeit nagyban segítené az intézményrendszer feladatorientált fejlesztése. Így elsődleges cél

- a finanszírozási rendszer korszerűsítése,
- a piacra jutást segítő eszközrendszer fejlesztése,
- a piaci információs rendszer normális felépítése és a piaci szereplők javára történő működtetése, valamint
- a hosszú távú finanszírozás esélyeit és a földpiac élénkítését is szolgáló földhitelintézet kialakítása és működésének elindítása.

Az igények objektivitását vizsgálva megállapítható, hogy a magyar mezőgazdaságnak nagy szüksége van az egyre növekvő támogatásra. Helyzete, az ország közeljövőbeli céljai, középtávú integrációs elképzelései, a piacra jutás napi gondjai éppúgy igénylik ezt, mint a termelők szervezetségi fokának mai helyzete, életszínvonal-beli elmaradásuk az átlagtól, vagy egyes régiók jövedelempozíciójának romlása, továbbá a mezőgazdaság finanszírozási anomáliái, az átlagosnál lényegesen gyengébb hitelképessége. A piaci zavarok rendezése is nagyon költséges és komoly pénzügyi hidakat, kiépített intézményrendszert igényel.

A termelésnek az átlagost mindenképpen messze meghaladó energiaigénye éppúgy igényli a támogatást, a megkülönböztetett bánásmódot, mint a lakosság életszínvonala, a mindenkor nyomott árat, az élelmiszerek árelaszticitásának alacsony szintje és ami ennél is meghatározóbb: a konkurens termelés támogatottságának mértéke, a megcélzott külpiacainkon uralkodó protekcionizmus foka. Ez utóbbi szempontból nem lényegtelen kérdés, hogy 1992-ben a világ akkor legfejlettebbnek mondott államait tömörítő OECD támogatottsági átlaga (PSE támogatottsági

mutatója) 45 százalékot mutatott, ezzel szemben a magyar agrártermelés összevont támogatottsági mutatója (Új-Zéland és Ausztrália extenzív mezőgazdaságainak támogatottsági szintjét közelítve) 8 százalékot ért el. Jóllehet, az 1992-es év volt a támogatásleépítési hullám mélypontja, az igazodási pontnak, fizetőképes piacnak mondható EU-ban ma is 45 százalékos az összevont támogatási mutató (PSE) mértéke, nálunk pedig ennek a fele sem.

Hiába létezik a világkereskedelmi rendet szabályozó, a világ élelmiszer-kereskedelmét megregulálni szándékozó, a termékáramlás útjában álló akadályok leépítését célzó GATT-megállapodás, a világpiacon árakat egyes államok manipulálni képesek.

Kettő a sok közül

Ok tehát bőven akad a támogatásra. Kiragadva az említettek közül két gondolatot, belátható, hogy kényszer és elemi érdek is a mai Magyarországon a támogatás növelése, a jogosultakhoz való eljuttatás technikájának fejlesztése.

● Az egyik ilyen kényszerítő körülmény az EU-hoz való belátható időn belüli csatlakozás ténye. Ennek tükrében kell néznünk versenyképességünk valóságos helyzetét, azaz:

- ágazataink, termelési viszonyaink jelenlegi versenyképességét,
- biológiai alapjaink állapotát, az alkalmazott technológia színvonalát,
- termékfeldolgozásunk, minőségi ellenőrzési rendszereink helyzetét,
- piacmegdolgozási technikánk fejlettségét, a promóciós munka színvonalát,
- a termékmarketing helyzetét,
- a piacra juttatás eszközeinek és a kereskedelmi logisztika, a kereskedelem infrastrukturális háttérnek állapotát,
- a fogyasztókkal való kapcsolattartás (PR) helyzetét,
- a fogyasztói szokások megváltoztatása érdekében indított kampányok eredményességét,
- a hazai termék elfogadásáért folytatott küzdelem eszközrendszerét,
- a termékeink külpiacon fogadásának javításáért tett lépéseket.

Egy vámhatárok nélküli belső piacra (az Európai Unióba) kerülve pillanatok alatt megmértetünk. Nem nehéz belátni, hogy a felsorolt termelési tényezők szerinti versenyképtelenségünk esetén a magyar piacot előzönlük a jobban támogatott, versenyképesebb termékek, és még a hazai piacról is kiszorulhatnak produktumaink, nemhogy piacot nyernének az EU egységes belső piacán.

● A másik alapvető kérdés a vidék népességeltartó képességének biztosítása. Nálunk ezalatt inkább az elmaradott térségek, a halmozottan hátrányos helyzetű,

infrastrukturális szempontból ellátatlan vidékek helyzetének javítását értik. A fogalom azonban ennél többet takar. A vidék infrastrukturális elmaradásának felszámolását célozza első lépésben minden központi

”
A vidék népességeltartó képességének növelése nem öncél, hanem a vidék arculatának megőrzését is segítő, a környezetvédelmi szempontokat prioritássá fogalmazó filozófia érvényesülése.
”

program. Ehhez a versenyképes agrártermelés kialakítása mellett egyfajta filozófiaváltás is észlelhető a nálunk fejlettebb világban. A vidék népességeltartó képességének növelése nem öncél, nem pusztán a városokra nehezedő nyomás mérséklésének eszköze, hanem a vidék arculatának megőrzését is segítő, a környezetvédelmi szempontokat prioritássá fogalmazó filozófia érvényesülése. Az úgynevezett fenntartható fejlődés gondolatmenete a természeti környezetet legkevésbé terhelő megoldások terjedését ösztönzi, azt, hogy az ökológiai adottságokkal adekvát és egyúttal a legkisebb környezeti terhelést igénylő technológiákat alkalmazzák. Cél tehát: életeret adni a mezőgazdasági termelés sokszínűségének, s támogatni az extenzív kultúrák terjedését.

Az EU a túltermelési válság elmélyülésének megakadályozása érdekében 1989-től extenzifikációs programot működtet, melynek alapvető célja az árúkinálat csökkentése. A programban való részvétel kritériuma, hogy a termelő egy korábbi időszak átlagához képest legalább 20 százalékkal csökkentse termékkibocsátását. A program célja a termelés visszafogásán túl a környezet- és egészségvédelem előtérbe állítása, az alternatív növénytermesztés és állattenyésztés fejlesztése.

A magyar viszonyokra lefordítva az EU gyakorlatát nyilvánvaló, hogy számunkra a program másodlagos célkitűzései az érdekesek, hiszen ezek megvalósításával színesíthetnénk külpiacon termékinálatunkat. Ebből következik, hogy élesen el kellene választani egymástól az agrárpolitika elmaradott térségekre vonatkozó eszközrendszerét az átlagos körülmények között gazdálkodókra érvényes agrártámogatási rendszertől.

Az extenzivitás pedig munkaalkalom-csökkenéssel jár, ezért a vidék népességeltartó képességének növelése érdekében vezérgondolattá vált az EU-ban is a mezőgazdaság multifunkcionális jellegének erősítése, a sokarcú agrártáj kiépítésének szorgalmazása. Ez utóbbi gondolat pedig az agrárproduktum, a termékválaszték színesítésének vezérgondolata mellé emeli a vidéki turizmust, az eltérő vidéki kultúrák

kiteljesedésének segítését, a vidék vonzerejének növelését.

Talán nem véletlen, hogy Svájcban és Németországban már jó évtizeddel ezelőtt megindult és ma már egyre erőteljesebb a városi lakosság csökkenése, visszaáramlása vidékre. Maga a folyamat az EU-n belül az úgynevezett McSharry-reform (1988) óta erősödött fel. Több átfogó és nagy forrásokat igénylő program segíti a vidék infrastrukturális hátrányainak ledolgozását, a vidék sokszínűségének újraélesztését, a vidék vonzerejének növelését. Magyarország is számíthat ezekre a forrásokra, azonban ahhoz, hogy a szomszédos Burgenlandhoz hasonlóan igénybe vehessük majd – az Unióba belépve – ezeket a tőkeinjekciókat, kiegészítő forrásokat, komoly felkészítő munkára van szükség. Mérhetővé, ellenőrizhetővé kell tenni magunkat, bemutathatóvá kell tennünk helyzetünket, relatív elmaradottságunkat, és nekünk kell feltárnunk a fejlesztés lehetséges és támogatásra érdemes módozatait. Jelenlegi szervezetségi szintünkön ez is gigászi feladat, az EU fejlettebb tagállamainak elmaradottabb vidékein sem kis munka. Az önszerveződés magas foka mellett igen jelentős állami szerepvállalást (költségvetési forrást, diplomáciai erőfeszítést) is igénylő, hosszú távú program ez Nyugaton is.

Célrendszer – 1997

Az 1997-es támogatási célrendszer fő motívumait tekintve fontos rendezőelv lesz

- a gazdaságos, hatékony export bővítésének és
- a termelés modernizációjának ösztönzése,
- a finanszírozási feltételek javítása,
- az integráció és a szövetkezés támogatása,
- a kedvezőtlen adottságú térségek kiemelt kezelése.

Új elem a szövetkezés és a termelési integráció kiemelt támogatása, valamint az, hogy az együttműködő, az önmaguk tevékenységét átvilágítani hagyó, illetve magukról információkat közlő és adózási kötelezettségüknek eleget tevő vállalkozások 1997-től előnyben részesülnek. (A csak szűkebb szakmai köröket érdeklő szabályozási és támogatási kérdések ismertetésétől eltekintünk – a szerk.)

A piaci nyitás lehetőségei

• **Külpiac:** Alapvető, hogy a GATT-megállapodás drasztikusan szűkíti exporttámogatási lehetőségeinket, ezért az exporttá-

mogatás megvonásán, illetve ennek a pénznek más csatornába való terelésén kell gondolkodni 1997-től.

Mire lehetne a külpiaccal kapcsolatban áldozni?

– Agrárdiplomáciai nyitás, a fizetőképes alternatív piacok hitelgarancia-biztosítása (szóba jöhető területek a délszláv térség és a fejlődő piacok).

– A mezőgazdasági/agrárkereskedelmi kirendelt-ségi rendszer megerősítése az FM Agrármarketing Centrumának szervezeti rendjébe való integrálás révén.

– Az agrártermék-marketing fejlesztése kapcsolat-építés, a nagy nyugat-európai kereskedelmi láncok megdolgozása (REVE, ALDI, METRO, TENGELMANN stb. üzletláncok).

– Az exporttámogatás nélküli vagy alacsony támogatásigényű agrárexport lehetőségeinek feltárása, agrárpolitikai nyitás, a termékválaszték színesítése, a komplementer termékínálat bővítése. Az alacsony támogatási igényű termékkör fejlesztésének GATT-konform támogatása.

– Egykor volt jelentős, de ma már elfelejtett piacaink megdolgozási programjának kidolgozása, a kapcsolat újrafelvétele, piacutatás megszervezése. Így az egykori NDK területén, valamint a délszláv övezetben.

• Belpiac

– Szociális élelmiszer-ellátási rendszer kiépítésének megindítása, kizárólag hazai termékekkel, az USA és az EU példáján okulva. Az USA-ban Kennedy elnök óta létezik és egyre erősödik a szociális élelmiszer-ellátó rendszer. Ennek köszönhető, hogy a közel negyvenmillió szegényréteg ellenére nincs éhezés. A belső piacnyitás ezen eszközének finanszírozása ma már az USA agrártámogatási keretének mintegy felét igényli. A szociális élelmiszer-hálózat fejlesztését elmaradott, halmozottan hátrányos vidékeink alacsony életszínvonalú, krónikus munkanélküliséggel küzdő lakói éppúgy igénylik, mint egykor virágzó, de ma már válságövezetté nyilvánítható iparvárosaink szociális támogatásból élő tömegei. A szociális szempontú élelmezés kormányzati hatáskörök, költségvetési terri-tóriumok újragondolását igényli, viszont az ellátási funkción túl munkalehetőséget, valamint nemzetijövedelem-képzési lehetőséget is kínál. Ez a piacnyitás valóban új módozata.

– A belpiaci fogyasztói szokások módosítására szervezett programok támogatása. Kampanya a hazai termékek keresletének növelésére, a garanciális háttér biztosítására, a minőség-ellenőrzés hálózatának kiépítésére.

– A GDP regionális különbségeit tudomásul vevő élelmiszer-árrendszer kompenzációjának kidolgozása, akár szociális támoga-

”
A GATT-megállapodás drasztikusan szűkíti exporttámogatási lehetőségeinket.

◆
A szociális élelmiszer-ellátási rendszernek mint a belső piacnyitás eszközének finanszírozása ma már az USA agrártámogatási keretének mintegy felét igényli.
”

tási formában, akár regionális támogatási alternatíva-ként való működtetése. Termelés, elosztás, fogyasztás és a hozzáférési jogosultságok zárt rendszerének kialakítása, integrációjának létrehozása.

Az alapvető kérdés

A támogatások szükségességét, indokoltságát és felosztási elveit felvázoló gondolatmenet után jelezni

kell a következőket is. Bár „forró téma” a támogatás nagyságrendje, a kérdések kérdése nem ez. Hanem az, hogy mekkora a támogatások és az elvonások – korrekt elszámolás szerinti – egyenlege. Ez a téma a támogatásoknál is részletesebb vizsgálódást igényel, hiszen ebben az összefüggésben nem úgy vetődik fel a kérdés, hogy mennyit kap az ágazat a költségvetésből, hanem úgy, hogy a költségvetés mennyit juttat vissza az elvont összegekből.

Szerzőnk a Földművelésügyi Minisztérium tanácsosa

Marketing & MENEDZSMENT

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI., Nagymező u. 21.
Postacím: 1373 Budapest 5. Pf. 617.

HIRDETNE LAPUNKBAN? CSAK EGY telefon 153-13-66 ! fax: 131-63-43 !

A LAP MÉRETE A/4

Kifutó méret:	205 x 287 mm
Keretes méret:	180 x 255 mm
1/2 oldal	205 x 143 mm/álló
1/2 oldal	180 x 127 mm/álló

HIRDETÉSI ÁRAINK:

1 első színes oldal:	100 000 Ft
1 fekete-fehér oldal	70 000 Ft
1/2 fekete-fehér oldal:	40 000 Ft

VÁRJUK JELENTKEZÉSÉT!

Még kapható a

Design vállalkozások Magyarországon

című kétnyelvű kiadvány, amely első ízben ad átfogó képet az alkalmazott grafika, a belső-építészet, környezettervezés, termék- és csomagolástervezés, 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.

CITY

REKLÁM ÉS MARKETING BT.

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

Grafikai munkák tervezése és kivitelezése

Emblématervelés
Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése
Előadói szemléltetőanyagok összeállítása
(diasorozatok, diagramok, szemléltető tablók)
Tárgyfotók, reprodukciók készítése
Kiállítási tablók tervezése és kivitelezése

EGYÉNI ELKÉPZELÉSEIT MEGVALÓSÍTJUK!

Importpolitika és importforgalom az élelmiszergazdaságban

(I. rész)

Cikkünk az Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézetben 1996-ban folytatott kutatásunkon, illetve az azonos címmel megjelent tanulmányunkon alapul. A téma egyik kulcskérdése az importliberalizálás és az importvédelem ellentmondásának kezelése, amely egy olyan ágazat tekintetében, mint az élelmiszer-gazdaság (illetve a mezőgazdaság és élelmiszeripar együtt), amely a magyar gazdaság egyetlen tartósan pozitív külkereskedelmi egyenlegű termelő ágazata, több szempontból is kiemelkedő fontosságú. Emellett kényes kérdés is, mert liberalizálás esetén felmerül a gyanú, hogy ezzel nem veszélyeztetjük-e a hazai termelők piaci pozícióit, másrészt viszont – különösen az Európai Unióhoz való csatlakozásunk tükrében – napjainkban csak a kölcsönös piacnyitás tekinthető távlatos megoldásnak.

Az utóbbi időkben egyre inkább erősödnek az importvédelem, a hazai termelők védelmének szükségességét hangoztató nézetek, ugyanakkor a megdrágult import az importtermékeket felhasználó – belföldi értékesítésre, illetve exportra – termelők tevékenységének nyereségességét veszélyezteti. Kérdés, hogy mi szolgálja jobban a nemzetgazdaság érdekeit:

- az import által keltett verseny, amely a hazai piac jobb ellátása mellett – a termelővel szemben támasztott magasabb belpiaci versenykövetelmények révén – az export versenyképességét is javítja, vagy

- az import visszafogása (takarékosági, illetve a hazai termelők védelmét hangoztató megfontolásokból). Az a tapasztalat, hogy akár a sajtó, akár a kutatás területén az exporttal jóval nagyobb mértékben foglalkoznak mind elméleti, mind gyakorlati megközelítésben, indokolja, hogy az import kérdéseit tegyük kutatásunk tárgyává.

Természetesen az importot nem lehet önmagában, a gazdaságpolitikai összefüggésekből, az adott „történelmi helyzetből” ki-

ragadva figyelni. Szükséges a kérdés árnyalt kezelése, a mezőgazdasági termelés sajátosságaiból adódóan is.

Az import kérdésének megítélését befolyásolta és befolyásolja az évtizedek óta tartó devizaszuíke, valamint az eladósodottság ténye és mértéke, amely szintén fenn fog maradni hosszú távon is.

A generális önellátás elvét – helyesen – már közel másfél évtizede feladtuk, de az import szükséges mértékéről (vagy az elengedhetetlenül szükséges importról) néha éles sajtóvitákat olvashatunk, és a szakmai körök, érdek-képviselői szervek véleménye is megoszlik e tekintetben.

Nem ítélték meg teljesen egyértelműen a multinacionális élelmiszeripari vállalatok jelenlétének importra gyakorolt hatása, mivel egyrészt csökken az import (e cégek magyarországi termelése kiváltja, illetve nagymértékben helyettesíti az addigi importot), másrészt viszont az alapanyag-szükségletet, eltérő mértékben ugyan, de sok esetben importból fedezik. A termelés jellege miatt ez egyes esetekben kihat más élelmiszeripari ágazatok importjára is (például a gyümölcsjoghurthoz felhasznált feldolgozott gyümölcs importja).

Az elmúlt évben több jelentős változás történt, amely az agrár- és élelmiszeripari termékek importjára hatással volt:

- a GATT-egyezmény miatt megnövekedett vámszint,
- a vámpótlék,
- a forintleértékelés.

Hosszabb idő óta ható tendencia a fizetőképes kereslet csökkenése, illetve a jövedelmek polarizálódása.

A külkereskedelmi politika eszközei

A külkereskedelmi politika része egy adott ország gazdaságpolitikájának, gazdasági stratégiájának. Adott szuverén ország külkereskedelmi politikájának fogalmán a



A generális önellátás elvét – helyesen – már közel másfél évtizede feladtuk, de az import szükséges mértékéről a szakmai körök, érdek-képviselői szervek véleménye is megoszlik.



Hosszabb idő óta ható tendencia a fizetőképes kereslet csökkenése, illetve a jövedelmek polarizálódása.



gazdaságpolitika (gazdasági viszonyok) által meghatározott és a külpolitika által befolyásolt célok, elvek, illetve a realizálásukat szolgáló eszközök, intézmények összességét, rendszerét értjük. A külkereskedelmi politika közvetlen feladatai közé tartozik, hogy

- a külkereskedelmi forgalomba kerülő exportárúk, illetve az adott ország hazai piacára kerülő külföldi termékek számára olyan mozgásteret biztosítson, amelyben érvényesülnek a tisztességes verseny követelményei;

- segítsen elő olyan gazdaságpolitikai gyakorlatot, amely a nemzeti erőforrásokat a nemzetközi munkamegosztásban rejlő adottságok, lehetőségek kihasználásával, az exportképes ágazatok fejlesztése, a kevésbé vagy nem versenyképes termelés importtal történő helyettesítése révén, a lehető legnagyobb nemzeti jövedelem termelése érdekében mobilizálja;

- sajátos eszközeivel (a vállalt nemzetközi kötelezettségeket nem sértve) járuljon hozzá az ország világgazdasági pozícióit, külgazdasági egyensúlyát, alkalmazkodóképességét veszélyeztető külpiaci hatások kivédéséhez, semlegesítéséhez;

- a fenti céloknak megfelelő eszköz- és intézményrendszert alakítson ki és működtessen.

A külkereskedelmi politika fogalomrendszerében igen fontos tényező, hogy a megfogalmazott célokat, elveket, az eléréshez szükséges eszközöket, illetve intézményeket igen nagyban meghatározzák, egyes esetekben elősegítik, máskor gátolják a gazdasági viszonyok (gazdaságpolitika). Ennek megfelelően a külkereskedelmi politikát „történelmi” szakaszokra bontva lehet vizsgálni, akár viszonylag rövid időszakon belül is. Elemeire bontva fel lehet tárni a rendszer erősségeit, gyenge pontjait, a további lehetőségeket. A magyar külgazdasági stratégia (1995) célkitűzései között lényegében (természetesen konkrétabb megfogalmazásban) szerepelnek a külkereskedelmi politika „feladatai”, véleményünk szerint azonban túlzottan „exportcentrikus” a stratégia, az importtal kapcsolatban konkrét célkitűzések, elképzelések, tennivalók sem önmagukban, sem az exporttal összefüggésben nem szerepelnek, nem jelennek meg. A külgazdasági stratégia mondhatni egységesen kezeli a külkereskedelmet, az agrárszektor nincs külön kiemelve.

A külkereskedelmi politika nem más, mint a vámhatáron áthaladó árumozgásnak az állam (törvényhozás, kormány) által meghatározott célok érdekében történő szabályozása az általános politikai, gazdasági és társadalmi céloknak alárendelve.

Az állami szabályozás mértéke akkor a legkisebb, ha a kereskedelempolitika célja a szabadkeresked-

”

A külkereskedelmi politika közvetlen feladata, hogy járuljon hozzá az ország világgazdasági pozícióit, külgazdasági egyensúlyát, alkalmazkodóképességét veszélyeztető külpiaci hatások kivédéséhez, semlegesítéséhez.

◆

A szabadkereskedelem tág teret biztosít a komparatív előnyök érvényesülésének.

”

lem biztosítása. A magyar külkereskedelem-politikában a nagyon szigorú és közvetlen állami beavatkozással szemben már a nyolcvanas évtizedben megindult a liberalizálási folyamat, amely az importra is kiterjedt, és csak 1995-ben szenvedett – feltehetően átmeneti – csorbát a vámpótlék bevezetésével.

Protekciónizmus – évtizedes viták

A protekcionista kereskedelempolitika céljait a szabadkereskedelmi viszonyok, a piaci erők szerepének tudatos korlátozása révén tudja elérni. A szabadkereskedelem vagy protekciónizmus dilemmája a múlt század óta mind politikai, mind közgazdasági tekintetben kulcskérdés.

A szabadkereskedelem tág teret biztosít a komparatív előnyök érvényesülésének. A protekcionista, védővamos irányzat képviselői érvül hozták fel, hogy arra szükség van a nemzeti termelés, ipar kifejlesztéséhez, ami különösen kisebb, fejletlenebb államok (lásd Magyarország) esetében és érdekében lenne lehetséges-szükséges védelem.

A múlt század 60-as éveiben még inkább a szabadkereskedelmi irányzat volt az erősebb, 1870 körül azonban az Egyesült Államok és más országok a védővamos rendszerre tértek át, hogy iparukat fejlesszék. Napjainkban erősödik a szabadkereskedelmi irányzat.

Az agrárvámokat a múlt század végén vezették be, amikor a tengerentúli búza megjelent a piacon. Az agrárprotekciónizmus azóta is létezik, mértékéről, jogosultságáról évtizedes viták folynak. A protekciónizmus hatékonysága igen nagy mértékben a pénzügyi erőforrások függvénye, indokolhatják politikai indokok (a választók megnyerése) és nagymértékben alátámaszthatják a fogyasztók vélt, sugallt vagy valódi igényével (japán példa: a japán fogyasztók nem szeretik a kaliforniai rizst, a japán fogyasztók a japán marhahúst szeretik, mert az puhább stb.). A másik fontos tényező, amely az agrárprotekciónizmust részben indokolhatja, a mezőgazdasági termelés sajátossága, valamint a vidéki térség népességmegtartó erejének fenntartása, a környezetvédelem, a munkanélküliség kérdése, a kultúrtáj fenntartása és ápolása.

Az előzőekben felsoroltak mellett azzal is indokolható az agrárprotekciónizmus szükségessége, hogy a mezőgazdaságot az iparral ellentétben nem lehet teljes mértékben a versenyszférába tartozó ágazatnak tekinteni, jóllehet az ellenkező végtel, a verseny kiiktatása is katasztrofális következményekkel járhat. Ez nemcsak az exportra történő értékesítésnél, hanem a

belföldi termelésnél is igaz (minőség, versenyképesség stb.). Különösen fontos követelmény az, hogy a minőségi termelésnek már a szántóföldön kell „kezdődnie”, jöllehet az ISO 9000-hez (nemzetközi minőségbiztosítási rendszer) hasonló rendszerek jobbára még csak az iparban kezdtek/kezdenek elterjedni, de vannak már kezdeti próbálkozások arra, hogy ezt az irányzatot a lánc „másik vége” (mezőgazdasági alapanyag-termelés) felé is kiterjesszék.



A jelenleg alkalmazott importkorlátozó eszköz,
a vámpótlék nem fér bele
a »szerves egység« gondolatkörbe, mindenképpen
erőszakos beavatkozásnak tekintendő,
tehát szerintünk minél előbb meg kell szüntetni.



Az importpolitikát nem szabad kiragadni a gazdaságpolitika egészéből, hanem annak szerves részeként kell felfogni. Hangsúlyozzuk, hogy szerves részeként, tehát nem egy bizonyos gazdaságpolitikai cél alá rendelni – mint ahogy most van, az adósságszolgálat, illetve egyenleg kérdése alá rendelve –, hanem a gazdaságpolitikának olyan egységeként kell felfogni, amely a szinergia elve alapján az egyéb gazdaságpolitikai és szociálpolitikai folyamatokat segítheti és vica versa. Éppen ezért az importpolitikának figyelembe kell vennie

- a fizetési mérleg, illetve a külkereskedelmi egyenleg helyzetét,
- a lakosság élelmiszerekkel és élvezeti cikkekkel való mennyiségi, strukturális és minőségi ellátását, továbbá
- a magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar számára a versenykeltő jellegét, amely a továbbiakban nem csupán az export számára biztosít fejlődési lehetőséget, hanem a belföldi piac hazai termékkel való jövőbeni ellátását is egyre inkább megalapozhatja.

A jelenleg alkalmazott (bár rövid időn belül megszüntetni tervezett) importkorlátozó eszköz, a vámpótlék nem fér bele ebbe a „szerves egység” gondolatkörbe, mindenképpen erőszakos beavatkozásnak tekintendő, tehát szerintünk minél előbb meg kell szüntetni (noha bevezetésének indokait értjük). Ugyanakkor a forintleértékelést elfogadható eszköznek tartjuk, hiszen a forint vásárlóereje csökkenésének az árfolyamban is tükröződnie kell.

A magyar agrárgazdaság importjának megítélésénél ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy ez az ágazat alapvetően exportorientált, sőt, az egyetlen olyan termelőágazat, amelynek külkereskedelmi

egyenlege tartósan pozitív. Éppen ezért – bár az importot nem lehet az exportcéloknak alárendelni, de mégis – amennyire lehet, az export elősegítésére is fel kell használni.

A direkt importkorlátozó beavatkozásokkal szemben a liberalizált importpolitika mellett tesszük le tehát voksunkat, mivel elképzelhetetlennek tartjuk, hogy agrárexportunkat egyoldalúan fokozhatnánk, célpiacainktól liberalizált elbánást várhatnánk, anélkül, hogy mi magunk ezt az utat követnénk. Ezt a gondolatot kiegészítjük azzal, hogy indirekt módon az importtal szemben indokolt lehet a hazai termék előnyben részesítése oly módon, hogy az – a marketingtudomány szerint kiterjesztett, tehát tág árufogalom értelmében – versenyképes legyen az importáruval szemben. Ehhez azonban nemcsak a magyar mezőgazdasági termelést, élelmiszeripari feldolgozást és kereskedelmet kell minden tekintetben versenyképesé tenni, hanem a marketing eszközeivel a magyar termék imázsát is legalább a külföldi áruével azonos szintre kell hozni.

Természetesen – figyelembe véve, hogy az import liberalizálását a GATT Mezőgazdasági Egyezménye az aláíró országok számára előírja – arra nem gondolunk, hogy az eddig vállalt liberalizáláson önszántunkból túlmenjünk, kötelezettségeinket e tekintetben túlteljesítsük. Kivételt képezhetnek olyan esetek, amikor az adott gazdasági helyzet – például áruhiány vagy exportfokozás lehetősége – azt indokolja. Erre példaként szolgálhat a Baromfi Terméktanács ismétlődő kérelme a Vámtarifa Bizottsághoz, melyben kedvezményes import vámkontingens megállapítását kéri baromfi-tenyészanyag importjára az export fokozása érdekében (lásd: *Magyar Baromfi*, 1995. november).

További liberalizálást fog jelenteni az, ha a tervekkel egyezően a CEFTA-országok 1998. január 1-jétől az egymás közti agrárvámokat megszüntetik. Természetesen az EU-csatlakozásunkkal (amelynek időpontja jelenlegi ismereteink szerint 2005 körül várható) ennél lényegesen nagyobb mértékű liberalizálás fog bekövetkezni.

Behozatal az elmúlt években

A magyar élelmiszergazdaság behozatalának alakulása az elmúlt hat évben két jól elhatárolható szakaszra osztható.

• Az időszak első felében, 1989 és 1991 között a teljes nemzetgazdasági import jóval dinamikusabban emelkedett, mint az élelmiszergazdaságé: 1991-ben az előző évihez képest az előbbi 57, míg az utóbbi csak 21 százalékkal nőtt.

• Az időszak második felében, 1992-től ez a tendencia megfordult és az élelmiszergazdasági behozatal növekedési indexe (forintban mérve, az előző évihez viszonyítva) rendre meghaladta a teljes nemzetgazdasági import emelkedését.

Utóbbiban egyrészt az játszott szerepet, hogy az agrárimport liberalizálása később kezdődött, mint a többi ágazaté (tovább fennmaradt bizonyos körben az engedélyköteles termékek rendszere, mint az ipari termékek területén); másrészt ebben az időszakban egyre számottevőbbé vált a hazai agrártermelés visszaesése. Különösen kiemelkedő volt az eltérés 1994-ben, amikor a teljes import 32, az ágazaté pedig 52 százalékkal nőtt. A növekedést 1995-ben több tényező (elsősorban a vámpótlék bevezetése) lefékezte, így a nemzetgazdaság teljes behozatala 1995-ben már csak 7 százalékkal nőtt az előző évihez képest, míg az agrárágazaté 7 százalékkal csökkent (USD-ben mért adatok alapján). Megjegyezzük, hogy a tendenciaváltozás ellenére nem tekintjük új szakasz kezdetének az élelmiszergazdasági importban az 1995. évi csökkenést, mivel annak alapvető okai az ágazat szempontjából „külső beavatkozásnak” tekinthetők.

Feltűnően jelentős eltérés tapasztalható az USD-ben és a forintban mért adatok között, még a változások tendenciáját illetően is. A rendkívül magas forintinfláció miatt az import értéke forintban mérve 1994-ről 1995-re jelentősen emelkedő tendenciát mutat – a növekedés 10,2 százalékos –, míg a dollárban mért adatok alapján jelentősen csökken: 7,1 százalékos a mérséklődés.

Ha az ágazat exportjának dinamikájával hasonlítjuk össze az importét, akkor is azt tapasztaljuk, hogy az ágazati import a vizsgált időszak csaknem minden esztendejében gyorsabb ütemben nőtt, mint az export. Ezt részletesen az 1. tábla mutatja be.

Az ágazat importja első ízben 1994-ben haladta meg a kritikus nagyságúnak tekinthető 1 milliárd dollárt, az azt megelőző években 600 millió USD-ről csak 800 millióra növekedett. A forintban mért 1995/1989-es értékindex 311,7 volt, míg USD-ben számítva csak 169,4. Az ágazat 1995. évi importja dollárban számítva csökkent, kerekén 1 milliárd USD-re. (A 2. tábla a forgalom indexeit mutatja be az 1990 és 1995 közötti időszakra.)

A nemzetgazdaság teljes külkereskedelmének és az élelmiszergazdaság külkereskedelmének láncindexei

2. tábla

(előző évi folyó áras forintmérték = 100)

Év	Export		Import		Egyenleg	
	Összesen	Élelmiszer-gazdaság*	Összesen	Élelmiszer-gazdaság*	Összesen	Élelmiszer-gazdaság*
1990	105,7	112,5	104,1	108,7	122,8	114,2
1991	126,6	137,7	157,0	120,6	-155,5	144,9
1992	110,4	104,6	102,7	106,1	38,2	104,1
1993	97,2	87,6	132,3	134,0	981,7	70,9
1994	137,7	133,9	132,2	151,8	119,2	121,7
1995	143,7	150,1	127,3	110,2	82,1	184,0

* Lásd az 1. táblánál. Forrás: KSH, ARH

Az élelmiszergazdaság a nemzetgazdasági importból csupán 6-8 százalékbán részesedik, 1991 és 1994 között ez az arány emelkedő tendenciájú volt, 1991-ben 6,2 százalék, 1994-ben pedig 7,4, de 1995-re ismét visszaesett 6,4 százalékra (a folyó áron forintban számított adatok alapján). Az export részesedése a vizsgált időszakban az ország teljes kiviteléből ennek az arálynak 3-4-szerese; 1995-ben is 3,6-szerese. Ugyanakkor azonban romlik az ágazat export/import aránya: ez a vizsgált időszakban 1991-ben érte el maximumát, a 3,83 értéket, 1994-re folyamatos csökkenéssel 2,18-ra szállt alá. Az 1995. évi arány ismét kedvezőbbé vált: az export növekedése és az import csökkenése révén 3,32 lett. Az import 1989 és 1994 közötti dinamikus növekedésének okai között elsőként kell megemlíteni a szabályozás

Az élelmiszergazdaság részesedése a nemzetgazdaság teljes külkereskedelméből

1. tábla

(milliárd Ft határparitáson folyó áron)

Év	Export			Import			Egyenleg	
	Összesen	Élelmiszer-gazdaság*	É/Ö (%)	Összesen	Élelmiszer-gazdaság*	É/Ö (%)	Összesen	Élelmiszer-gazdaság*
1989	571,3	130,2	22,8	523,5	40,2	7,7	47,8	90,0
1990	603,6	146,5	24,3	544,9	43,7	8,0	58,7	102,8
1991	764,3	201,7	26,4	855,6	52,7	6,2	-91,3	149,0
1992	843,6	211,0	25,0	878,5	55,9	6,4	-34,9	155,1
1993	819,9	184,9	22,6	1162,5	74,9	6,4	-342,6	110,1
1994	1128,7	247,6	21,9	1537,0	113,7	7,4	-408,3	133,9
1995	1621,4	371,7	22,9	1956,2	125,3	6,4	-334,8	246,4

* Ezen adatok nemcsak a statisztikai nomenklatúra szerint „Élelmiszeripari anyagok, élő állatok, élelmiszerek” elnevezésű főcsoport adatait tartalmazzák, hanem az „Anyagok, félkész termékek, alkatrészek” főcsoportba sorolt növényi és állati eredetű anyagokat is. Forrás: KSH.

Mezőgazdasági és élelmiszeripari külkereskedelmünk összefoglaló adatai, 1989–1995

(HS kód szerint, határparitáson)

Év	Export	Import	Egyenleg	Export	Import	Egyenleg	Export	Import	Egyenleg
	millió USD			millió rubel			milliárd Ft		
1989	1724	591	1133	999	186	813	130,2	40,2	90,0
1990	1916	606	1310	935	202	733	146,5	43,7	102,8
1991	2654	666	1988	87	105	-18	201,7	52,7	149,0
1992	2677	702	1975	0	7	-7	211,0	55,9	155,1
1993	1990	808	1182	0	4	-4	184,9	74,9	110,0
1994	2338	1078	1260	0	1	-1	247,6	113,7	133,9
1995	2923	1001	1922	0	0	0	371,7	125,3	246,4

Forrás: KSH, ARH

Mezőgazdasági és élelmiszeripari külkereskedelmünk összefoglaló adatai, 1989–1995

(indexek, előző év = 100)

Év	Export	Import	Egyenleg	Export	Import	Egyenleg	Export	Import	Egyenleg
	millió USD			millió rubel			milliárd Ft		
1990	111,1	102,5	115,6	93,6	108,6	90,2	112,5	108,7	114,2
1991	138,5	109,9	151,8	9,3	52,0	-2,5	137,7	120,6	144,9
1992	100,9	105,4	99,3	0,0	6,7	38,9	104,6	106,1	104,1
1993	74,3	115,1	59,8	0,0	57,1	57,1	87,6	134,0	70,9
1994	117,5	133,4	106,6	0,0	25,0	25,0	133,9	151,8	121,7
1995	125,0	92,9	152,5	0,0	0,0	0,0	150,1	110,2	184,0

Forrás: KSH, ARH adatok alapján saját számítás

liberalizálását, továbbá azt, hogy versenylőnyök miatt az EU-tagállamok sokkal inkább ki tudták használni a Magyarországra irányuló élelmiszer-gazdasági exportjukra viszonyossági alapon nyújtott piacrajtási előnyöket, mint a magyar exportőrök az ottani piacnyitási lehetőségeit.

Az 1989 és 1994 közötti importnövekedés okai között szerepel továbbá a hazai mezőgazdasági és élelmiszeripari termelés visszaesése, a privatizációval együtt járó import-szívóhatás érvényesülése (a külföldi tulajdonos esetenként ragaszkodik a külföldi alapanyag segédanyag felhasználásához a minőségvédelemre, márkanévre hivatkozva), továbbá

- a hazai jövedelmek polarizálódása, ami egy szűk, de magas fizetőképességű és igényű réteg kialakulása révén a drága importcikk iránti igény emelkedéséhez is vezetett.

Az infláció ugyanakkor bizonyos mértékig az importnövekedés ellen hatott, de ennek mérséklő erejét az egyéb hatások elnyomták. Az 1995. évi importcsökkenés okai között a legfontosabbak

- a GATT Uruguay-forduló nyomán megnövekedett vámok („vámosság”),

- az egyszeri nagyobb, majd kisebb, de folyamatos forintleértékelés,

- a vámpótlék bevezetése, továbbá

- az infláció és a reálbércsökkenés nyomán a fizetőképes kereslet csökkenése.

A 3. és 4. tábla az ágazat külkereskedelmének összefoglaló adatait mutatja be 1989–1995. évekre.

A rubelelszámolású forgalom véglegesen csak 1995-re szűnt meg, ezért nehezíti az elemzést, ha csak a dollárban elszámolt forgalom adatait vizsgáljuk, ugyanakkor a jelentős forintinfláció miatt a rubel- és a dolláradatok együttesen tartalmazó forintszámok még jobban torzítanak. 1991-től azonban a csekély rubelforgalom miatt az USD-ben mért adatok kellő pontosságú képet adnak az ágazat forgalmáról.

(Következő számunkban folytatjuk.)

Szerzőink:
Kartali János az Agrárgazdasági Kutató
és Informatikai Intézet
tudományos osztályvezetője
Stauder Márta
az Intézet tudományos munkatársa

Versenyjog az Európai Közösségben

Az Európai Közösség a világ legnagyobb és legerősebb gazdasági integrációja, jelenleg 15 ország alkotja. Gyorsan növekedő hatása a nemzetközi kapcsolatokra a világ vezető tényezőinek egyikévé tette. A világ legnagyobb számú lakosságával és legnagyobb nemzeti jövedelmével rendelkezik.

Az Európai Közösség irányításában az 1957-es megalapítástól kezdve tudatosult és érvényesül az a felismerés, hogy az integráción belüli verseny a kiegyensúlyozott gazdasági rendszer és a fokozatos fejlődés alapfeltétele.

Versenyszabályozás

A Közösség szakemberei abból az alaptételből indultak ki, hogy a versenyszabályozásnak, a gazdasági és társadalmi fejlődés fontos részeként, csak bizonyos kivételes körülmények között, taktikai beavatkozásként vagy biztonsági szelepként kell működnie.

A versenyszabályozás a gazdasági szakemberek egyöntetű véleménye szerint közvetve befolyásolja a Közösség valamennyi célkitűzésének elérését, így

- gazdaság kiegyenlített és harmonikus fejlődését,
- a stabil és válságmentes pénzügyi rendszer kiépítését,

- a hatékony gazdasági teljesítmények elérését,
- a magas foglalkoztatási szintet,
- a szociális gondoskodás átlag feletti színvonalának megőrzését,
- az életminőség megőrzését.

A Közösségben – a távlati célok megvalósításán túl – a versenyjog közvetlenül a gazdasági egyensúlyt szolgálja:

- az ipari és kereskedelmi tevékenység szabadságát,
- a szerződéskötés szabadságát és
- a fogyasztók szabadságát, hogy szabadon választhassanak a termékek és szolgáltatások között, azok minősége, legfontosabb tulajdonságai és más preferenciák alapján.

A versenyjogi szabályozás – az Európai Unióról szóló Maastrichti Megállapodás 1993. november 1-jei hatálybalépését követően – alapvető funkciókkal bővült. Így a versenyjog

- a termékek, szolgáltatások, a személyek és a tőke szabad áramlásának folytonosságára,

- az egészséges gazdaság fenntartására, valamint azoknak a törekvéseknek a letörésére irányul, amelyek akár nemzeti, akár közösségi vonatkozásban akadályoznak a szabad versenyt és az egységes közös belső piac megteremtését.

Az európai versenyjogra továbbá a határozott – de nem túldimenzionált – állami szerepvállalás is jellemző. Érvényesül az a tendencia, hogy a szabályozás egyre több, összetársadalmi érdeket érvényre juttató tilalmat is megfogalmaz (például a természetvédelem, környezetvédelem, a narkotikumok kezelése, az alkoholfogyasztás, a dohányzási tilalmak stb. terén).

A versenyjognak az elmúlt években állandóan szembe kellett néznie azokkal a kísérletekkel, amelyek a szabad verseny kikapcsolására irányulnak, és amelyek azon intézmények működését igyekeznek meghiúsítani, amelyek a piac normális működéséhez nélkülözhetetlenek.

A versenyjogi szabályozás ezért mind a Közösség egésze, mind az egyes tagállamok szintjén azt hivatott biztosítani, hogy a már nem létező határokat ne más, mesterséges korlátok helyettesítsék az államok protecionista beavatkozása, a restriktív gazdasági gyakorlat vagy a piacok elzárása révén.

A közösségi versenyjog jellemző vonása, hogy nemcsak az egészséges gazdasági struktúrák létrehozását segíti elő, hanem megelőzi az abnormális mértékű profit felhalmozódását is. Ez nagyon fontos a belső piac kiépítése során olyan ágazatokban, mint az energetika, a közlekedés és a távközlés.

Az európai versenyjog további jellemzője, hogy a közösségi jog és a nemzeti versenyjogok egymás mellett léteznek.

”
A versenyszabályozásnak csak bizonyos kivételes körülmények között, taktikai beavatkozásként vagy biztonsági szelepként kell működnie.

◆
A versenyjog közvetlenül a gazdasági egyensúlyt szolgálja.

”

A versenyjog előírásainak tiszteletben tartása nem úgy értelmezhető, mint abszolút cél, hanem úgy, mint gyakorlati megközelítés (vezérfonal), amit akkor követnek, ha ezt a Közösség alapérdekei megkívánják.

A közösségi versenyjogot számos többletfunkció vállalása jellemzi. Ilyen többletfunkció például az államoknak nyújtott segítség szabályozása.

Ennek megfelelően a versenyjogi szabályozás az Európai Közösség működésében, a közös belső piac fel-tételrendszere megteremtésében jóval hangsúlyosabb szerepet kapott, mint a nemzeti jogrendszerekben.

Egészében véve a versenyjog hatékonyságának – az egységes közös belső piac megteremtésének igényére tekintettel – központi kérdése a közösségi és a nemzeti versenyjogok harmonikus együttélése.

Alapvető szabályozási területek

● *A versenykorlátozás tilalma (kartelltilalom)*

E vonatkozásában az EK Szerződés 85. §-a rendelkezik. A Közös Piacca összeegyeztethetetlen és tilos a vállalatok közötti olyan megállapodás, vállalati egyesülések (konszernek) olyan határozata, illetve minden olyan összehangolt magatartás, amely a tagállamok közötti kereskedelem befolyásolására alkalmas, és a Közös Piacon lévő verseny akadályozását, korlátozását vagy csorbitását célozza, vagy ekként hat.

● *Az erőfölénnyel (monopolhelyzettel) való visszaélés tilalma*

E vonatkozásban az EK Szerződés 86. §-a az alapvető. Ennek értelmében az Európai Közösséggel összeegyeztethetetlen és tilos visszaélni a Közösség vagy annak jelentős részén fennálló piacuralmi helyzettel, amennyiben az a tagállamok közötti kereskedelmet korlátozza.

● *Vállalati fúziók ellenőrzése*

Bár elvileg a gazdaság egyes területeinek teljes ellenőrzése ellen fel lehet lépni, az EK Szerződésnek az erőfölénnyel való visszaélés tilalmáról rendelkező 86. §-a alapján a fúziókontrollt külön rendelet szabályozza (4064/1989). A fúziókontroll lényege, hogy megakadályozza a gazdasági verseny feltételeiben a torzulást a vállalati egyesülések, fúziók, átalakulások, szervezeti változások során, azok ellenőrzése révén. A fúzió: egy vállalat teljes vagy részleges ellenőrzést szerez egy másik vállalat felett, függetlenül attól, hogy az beolvadás útján, a részvények vagy eszközök megszerzésével, szerződéssel vagy más módon történik, olyan tartós változást okozva ezáltal a szóban for-



Az európai versenyjogra
a határozott

– de nem túldimenzionált –
állami szerepvállalás is
jellemző.



A versenyjogi szabályozás
azt hivatott biztosítani, hogy
a már nem létező határokat
ne más, mesterséges
korlátok helyettesítsék.



gó vállalatok szerkezetében, amely befolyásolja függetlenségüket.

● *Egyéni és csoportos mentesítés*

Fontos területe az európai versenyjognak a versenykorlátozás tilalma. Egyéni mentesítést az EK Bizottsága ad az EK Szerződés 85. cikk (3) bekezdés alapján. Csoportos mentesség megadásáról – elsősorban a műszaki vagy gazdasági haladás előmozdítása végett – rendeletek rendelkeznek (kutatási, fejlesztési szerződések, franchise-szerződések, szabadalmi licencszerződések és más szerződésfajták vonatkozásában).

● *Dömpingtilalom*

Tiltják, hogy a Közösség területére pozíciószerezés céljából, nagy mennyiségben, olcsó áron importál-

janak. A dömpingre vonatkozó tilalmakat az EK Szerződés 91. cikke állapítja meg.

Általában véve a dömpinggel szembeni védekezés érve akkor helytálló, ha a dömping ragadozó jellegű, vagyis, ha célja a verseny kiküszöbölése, majd az árak újbóli emelése.

● *Kivételes rendelkezések tilalma*

További fontos versenyszabályokat tartalmaz a szolgáltatásokat nyújtó állami vállalatok monopolhelyzetére vonatkozó tilalom, melyet az EK Szerződés 90. cikke tartalmaz. Ennek értelmében, a korábbi gyakorlattól eltérően, nem kerülhetnek monopolhelyzetbe a kommunális szolgáltatást végző állami vállalatok (például a víz, gáz, elektromosság stb. terén).

Néhány szektorban azonban (mint például postai szolgáltatások) még fennmaradtak a monopóliumok, de intézkednek, hogy e szektorok is megnyíljanak a verseny számára.

● *A segítségnyújtás tilalma*

Az EK Szerződés 92. cikke az államok által nyújtott segítyt tiltja és a belső piaccal összeegyeztethetetlennek tartja abban az esetben, ha az ilyen közreműködés befolyásolja a tagállamok közötti cserefolyamatokat. Tehát: tiltják az olyan állami beavatkozást, vagy az állami erőforrások terhére nyújtott segítséget, bármely formában is valósuljon meg, amely meghamisítja, vagy meghamisítással fenyegeti az egyes államok közötti gazdasági versenyt, azaz meghatározott vállalatokat vagy termékeket előnyben részesít.

A közösségi és a nemzeti versenyjogok kapcsolata

A Közösség versenyjoga és az egyes országok versenyjoga közötti kapcsolat vizsgálatánál a Közösség jogának általános sajátosságaiból kell kiindulni. A közösségi versenyjog nemzetek feletti jogot jelent, azaz:

az EK rendszere meghaladja az egyszerű nemzetközi együttműködést. A Közösség a gazdasági integráció legmagasabb szintjének megvalósítását tűzte ki célul. A tagállamok azzal, hogy beléptek a Közösségbe, a versenyjog terén is korlátozták saját szuverén jogukat, és átruházták azokat a Közösségre.

A közösségi versenyjog közvetlen hatálya érvényesül a versenyjogban is. Ez azt jelenti, hogy a nemzeti vagy más hatóságok bármilyen közvetítőszerével a közösségi versenyjog imperatív rendelkezései az egyes államokban közvetlenül érvényesíthetők.

A közösségi versenyjog elsődlegessége szintén az európai jogrendszer általános jellegéből adódik. Az elsődlegességi doktrína tulajdonképpen a közvetlen hatály-elmélet logikus folytatása. A Közösség által alkotott joganyag ugyanis csak akkor tud hatást gyakorolni a tagállamok jogrendszerére, ha „felülmúlja” a tagállamok jogrendszerének a közösségi joggal összhangban nem levő, tartalmilag annak meg nem felelő szabályait.

Jó példa erre a nevezetes „Cassis de Dijon”-ügy. Minthogy a francia gyártmányú Cassis de Dijon csupán 20 százalék alkoholt tartalmaz, Németországban nem lehetett forgalomba hozni. Az importőr által benyújtott kereset alapján a német bíróság arra kötelezte a német kormányt, hogy hagyjon fel az áruk szabad áramlásának akadályozásával, és engedélyezze a termék behozatalát.

Az Európai Bíróság döntései jelentős hatással vannak a közösségi versenyjog fejlődésére. A közösségi jog a bírósági gyakorlatból építkezik. Az EK Szerződés 85. § (1) bekezdés kimondja, hogy tilos a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés. Meghatározták a visszaélés fogalmát, amely objektív fogalom, egy erőfölénnyel lévő vállalat magatartására vonatkozik. (Amennyiben befolyásolja a piac szerkezetét, s emiatt csökken a verseny intenzitása.)

A nemzeti versenyjogok harmonizációját is a közösségi jog általános tendenciáiból vezethetjük le. A közösségi jogközvetítést közvetlenül is befolyásolja az, hogy az államok elsősorban az EK Szerződés 85. és 86. §-ában meghatározott kartelltilalom és az erőfölénnyel való visszaélés vonatkozásában kötelesek arra, hogy ne alkalmazzanak olyan jogszabályi vagy egyéb normákat, amelyek sértik a vállalatokra vonatkozó versenyelőírásokat.

A Közösség országaiban azonos tartalmú kötelezettséget írnak elő a nemzeti jogszabályok. Az egyes államok jogalkalmazása kötelezi a tagállamokat, hogy ne folytassanak ellentétes gyakorlatot a közösségi versenykorlátozási tilalommal, továbbá segítsék elő a fúziókontrollról szóló rendelet érvényesülését és az erőfölénnyel való visszaélés tilalmát tegyék hatékonyá.

Ezen túlmenően a Közösség jogharmonizációs programja olyan követelményeket támaszt, amelyekhez a tagállamok nemzeti jogrendszerének folyamatosan igazodni kell.

Versenyspecifikus sajátosságok

A közösségi és a nemzeti versenyjog érvényesülésének vizsgálatánál a közösségi versenyjog domináns helyzetéből kell kiindulni. A versenyjog fő feladata a közös belső piac mint egységes, nemzetek felett álló piacgazdaság megteremtése és fenntartása.

A versenyjog domináns szerepét sokan elemezték.

– Egyet lehet érteni azzal, hogy a vámok és mennyiségi korlátozások önmagukban nem biztosítanák a tagállamok között az áruk szabad mozgását.

„
Németországban a fúziókontrollt a hús százalék feletti piaci részesedés vagy az 500 millió márka árbevétel túllépésénél gyakorolják.
”

– A torzítás nélküli verseny a leghatékonyabb eszköz a belső piac kialakításához, s lehetővé teszi a nemzeti piacok összefonódását.

– A verseny ösztönzőleg hat a termelés hatékonyságára és az innovációra, alacsonyabb árakat és nagyobb választékot eredményez.

A közösségi és a nemzeti versenyjog közötti alkalmazási határ meghúzását különböző alapelvek, megközelítések fogalmak szolgálják. Ezek között a legfontosabb az „államokközöttség”* elve.

Az EK-tagállamok közötti kereskedelem befolyásolására, csorbitására, torzítására való alkalmasságot az érzhetőség fogalmával közelítik meg. Az érzhetőség számszerűsített nagyságrend: ha a versenykorlátozásban részes vállalatok egyike ötszázalékos piaci részesedéssel rendelkezik a releváns piacon, vagy egy állam importjának tíz százaléka egy másik tagállamból származik.

További speciális jellemző, hogy a Közösség elsődleges jogforrásaiban megfogalmazott általános versenyjogi tilalmak alkalmazása az egyes államok jogrendszerében heterogén. A fúziókontrollnál például a küszöbszámot más és más értékek jelentik a tagállamokban.

– Németországban például a fúziókontrollt a hús százalék feletti piaci részesedés vagy az együttes alkalmazotti létszám tízezres határának meghaladásánál, az 500 millió márka árbevétel túllépésénél gyakorolják.

– Portugáliában az együttes értékesítési forgalomnak el kell érnie a harmincmillió escudót vagy a har-

* E jogi kifejezés használatával – jobb meggyőződésünk ellenére – próbálunk egyetérteni... (– a szerk.)

minc százalék feletti piaci részesedést ahhoz, hogy a vállalati fúziókat ellenőrizzék.

Az európai versenyjog egyre közvetlenebbül hat a Közösséghez nem tartozó országok kereskedelmére is. Így például Svájcban a nyolcvanas évektől kezdve egyre komolyabb figyelmet fordítanak az európai versenyjogra, mind jogalkotói, mind jogalkalmazói szinten, a vegyes vállalatokban megnövekvő közösségi részarány növekedése miatt.

A közösségi és a nemzeti versenyjogok ütközése

Az EK Szerződés 87. cikk (2) bek. e) pontja alapján a Tanácsnak felhatalmazása van arra, hogy rendeletileg szabályozza a közösségi versenyjog és a nemzeti versenyjogok kapcsolatát, ilyen rendelet azonban a mai napig nem született. Az európai versenyjog és nemzeti versenyjogok ütközése esetén az európai jog általános összefüggéseiből és az általános jogelvekből szoktak kiindulni. Ha az adott magatartást kizárólag közösségi norma tiltja, vagy a nemzeti jogszabályi előírás ellentmond a közösségi versenyjogi szabályozásnak, a közösségi versenyjog előírásait kell alkalmazni. Szintén nem problematikus, ha az adott magatartás csak nemzeti versenyjogi szabályozásba ütközik, vagy olyan versenykorlátozásról van szó, amely közösségi léptékkel „nem érezhető”. Ilyenkor a nemzeti versenyjogi szabályozást alkalmazzák.

Általánosságban el lehet mondani, hogy a nemzeti versenyhatóságok hatásköre nem teljes. A tagállamoknak az EK Szerződés 85. és 86. cikkeinek alkalmazásával kapcsolatos hatásköre kétféle szempontból korlátozott. A nemzeti hatóságok kartelltilalom alóli mentesítéseket nem hozhatnak, továbbá mind a kartelltilalom, mind az erőfölénnyel való visszaélés vonatkozásában fennálló hatáskörüket a bizottság bármikor elvonhatja. A nemzeti jogi rendelkezések alkalmazása teljes összhangban van a közösségi jog elsődlegességének elvével. A közösségi jog az elsőd-

leges, ha a nemzeti versenyhatóságok olyan magatartást, olyan versenykorlátozást tiltanak, amelyet a közösségi versenyjog engedélyez.

Joggal merülhet fel a kérdés, hogy egyáltalán megengedhető-e a nemzeti versenyeljárás az EK Szerződés által tiltott ügyekben. Itt lényegében arról van szó, hogy azokban az ügyekben, amelyekben az országok lemondtak jogalkalmazási szuverenitásukról és átadták azt a Közösségnek – a közösségi jog elsődlegessége és nemzetekfelettsége értelmében –, szóba jöhet-e a nemzeti versenyhatóságok eljárása. Az Európai Bíróság gyakorlata lehetővé teszi a párhuzamos jogalkalmazást.

Az tűnik kívánatosnak, hogy a nemzeti hatóságok alapvetően a nemzeti versenyjogba utalt kérdésekkel foglalkozzanak, így az Európai Bíróság a közösségi jelentőségű ügyekre koncentrálhat.

Érdeemesnek látszik a versenyjog dominanciájából kiindulva a tendenciát is valószínűsíteni.

Kapcsolat a jövőben

Az európai versenyjog jelenlegi fejlődési irányából – a párhuzamos szabályozás és jogalkalmazás ellenére – bizonyos tendenciákat meg lehet határozni.

Hosszabb távon mindenképpen a közösségi hatáskörök növelése és a jogi normák egyre szélesebb körű harmonizációja képzelhető el éppen a versenybiztosítása érdekében. Már a nyolcvanas években felismerték, hogy a közös belső piac reakcióképessége megköveteli: a verseny, az áruforgalom és a kereskedelempolitika terén a Közösség számára mind több beavatkozási lehetőséget kell lehetővé tenni.

Az Európai Unió teljes kialakulása érdekében egyetlen versenyjog rendelkezéseit kell alkalmazni, hogy Európa-szerte egységesek legyenek a feltételek, ami megadja a vállalatoknak a tervezéshez szükséges biztonságot.

Szerzőnk egyetemi docens, Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Jog- és Államtudományi Kar



NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

1062 Budapest, Lehel út 3/b. Levélcím: 1554 Budapest, Pf. 31.
Telefon/Fax: 120-1217, 120-1218, 129-9046, 129-9047

KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!

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

A vállalkozók és az adójogszabályok

A gazdaság és a jog egymásra hatásának vizsgálata a 60-as években az Egyesült Államokban került a jogtudomány érdeklődésének középpontjába. Richard Posner¹ „Economic Analysis of Law” című könyvében kifejti, hogy „a jog logikája valójában gazdaságtani”. Az Angliában működő Cento Veljanovski „The Economics of Law” című munkájában a jog hatékonyságát gazdasági szempontokból közelítve vizsgálta. A jog és a közgazdaságtudomány interdiszciplináris közeledése megindult. Ennek egyik elemeként érdemes, sőt szükséges a gazdaság szereplőinek jogszabályhoz való viszonyulását, jogkövető magatartását vizsgálni.

A jogszabályok azon szerepe, hogy létrehozzák és alakítják a gazdasági és társadalmi viszonyokat, minden polgár számára könnyen felismerhető. A jogszabályi változások szoros követeése a gazdálkodó szervek számára elsődleges érdek. Még inkább igaz ez a mintegy kétszázézer² főállású egyéni vállalkozóra, amelyek esetében a gazdasági döntéseknek közvetlen egyéni és a családi egzisztenciát alapvetően befolyásoló következményük lehet. Az egyéni vállalkozók primer érdeke a jogkövetés.

szereplőit egy folyton változó jogi háttér koordinálja, és ahol nemegyszer maga a jogszabályi változás, olykor a joghézag az, amely kikényszeríti a vállalkozók lépéseit. Az 1996-os év számos példát hozott erre a magatartásra, a szövetkezeti üzletrészvásárlás, az autótársárláshoz kapcsolódó lízing és az áfa-változás, vagy éppen a privatizációs részvény-üzletrész körüli gazdasági helyzetre gondoljunk.

A társadalom tagjai érzékelik e diffúz jogszabályi háttér mögötti, bevételcentrikus költségvetési szemléletet. A vállalkozók ezt direkt módon, saját gazdasági helyzetükön érezhetik, és jogkövető attitűdjük ennek következtében negatívan változik. Ahogy erre Szoboszlay és Földes³ rámutat, a vállalkozó szerepe kettős: egyfelől polgárként azonosul az állam céljaival, jogokat gyakorol, másrészt tulajdonosként, gazdasági tevékenységével hasznot realizál. Tulajdonosként a bevétel nagyságának növelésében és a haszon birtoklásában, felhasználásában érdekelt, és nem, vagy alig játszik szerepet a hasznokról való rendelkezésben az, hogy polgárként közvetetten dönthet az állam által fenntartott funkciók finanszírozásáról. Az állam az adójogszabályokon keresztül ezt a viszonyt létrehozza, és fenntartja a kényszerszolidaritás szintjét. Ennek

következtében a vállalkozók a jogi norma mögötti latens társadalmi céllal sem értelmileg, sem érzelmi- leg nem azonosulnak, és megpróbálnak e kényszerszolidaritás alól minden lehetséges eszközzel szabadulni. A legutóbbi évtizedek adójogából számos példa hozható arra, hogy ha az adójogszabályok szigorát enyhítették, feltételezve az adózók önkéntes együttműködését, a jogszabály nem érte el a kitűzött célt – a bevételt. Erre példa lehet az 1986-os településfejlesztési hozzájárulás sorsa, vagy jelenleg a helyi adók kivetésének és behajtásának gyakorlata.

Elmélet és gyakorlat

Ideális és elméleti esetben a piac szereplőinek gazdasági döntéseit, feltételezve a stabil és kiszámítható jogszabályi háttérrel, a jogi norma nem, kizárólag csak a piac folyamatai befolyásolják. A gyakorlat azonban az, hogy a jogszabályi változások jelentős hatást gyakorolnak a vállalkozók döntéseire. Különösen fontos ez a döntésbefolyásoló szerep Magyarországon, ahol a piac

¹ Visegrády Antal: Modern jogbölcseleti irányzatok. Pécs, 1995. ÁJK 21–23. old.

² Makara Klára: Egyéni vállalkozók jövedelemminimáljai. HVG, 1997. január 4.

”
Ha az adójogszabályok szigorát enyhítették, feltételezve az adózók önkéntes együttműködését, a jogszabály nem érte el a kitűzött célt.

◆
Az adójogszabályok kapcsán elmondható, hogy a polgárok jogkövetési szintje meglehetősen alacsony.

³ Földes Gábor: Az adójog határai. Kandidátusi értekezés. Bp. 1988. 145–227. old.

Az adójogszabályok kapcsán elmondható, hogy a polgárok jogkövetési szintje meglehetősen alacsony. Az APEH vizsgálati adatai tanulságosak ebből a szempontból. A Baranya Megyében 1993-ban nyert adatokat az ország egészére is értelmezhetjük.⁴ Az igazgatóság majdnem 11 ezer ellenőrzést végzett, ami a bázisévhez képest 184,4 százalékos növekedést mutatott. Az adóel-



1997-től a pénzügyminiszter irányelvben kötelezi az adóhivatalt, hogy az egyéni vállalkozók adóbevallásánál kiegészítésre szólítsa fel azokat az adózókat, akiknek bevallott jövedelme nem éri el a minisztérium által meghatározott szakmai minimum összegét.



lenőrzések döntő többsége a működő adóalanyok költségvetéssel szembeni kötelezettségének teljesítését célozta. Az ellenőrzések 58 százaléka zárult valamilyen megállapítással, tehát hiba, vagy mulasztás felderítésével. Az ellenőrzések során 1 099 699 E Ft nettó adóhiányt tártak fel. Az adóhiányhoz kapcsolódó szankciók nagy része

– adóbírság: 524 639 E Ft

– késedelmi pótlék: 480 026 E Ft.

Mulasztási bírsággként 28 413 E Ft-ot állapítottak meg. A vállalkozók adómorálját tükrözi az a tény is, hogy az egyik legalapvetőbb adókötelezettségnek, a nyugtaadásnak a megvizsgált adóalanyok 26 százaléka nem tett eleget.

Adózási fegyelem és a tendencia

Még összetettebb a kép, ha figyelembe vesszük azt a tendenciát, amely az önálló tevékenységet végzők adózási fegyelmének javítását a jogszabályok szigorításával próbálja korrigálni. A PM és az APEH országos adatai ugyanis azt mutatták, hogy ebből az adózói körből 1994-ben országosan és összesítve nem érték el a 3,5 Mrd Ft-ot és a főállású vállalkozók nagy része a minimálbér vagy az alatti jövedelmet mutatott ki. Erre válaszul az 1996-os évben a PM kettős adótablát dolgozott ki, de ezzel sem érte el a kívánt célt és ezért 1997-től a pénzügyminiszter irányelvben kötelezi az adóhivatalt, hogy az egyéni vállalkozók adóbevallásánál kiegészítésre szólítsa fel azokat az adózókat, akiknek bevallott jövedelme nem éri el a minisztérium által meghatározott szakmai minimum

⁴ Beszámoló az APEH Baranya Megyei Igazgatóság 1993. évi tevékenységéről.

összegét. Ezzel az eljárással a PM mintegy elismerte azt, hogy az önadózásra épülő magyar rendszert a vállalkozók egy részénél nem lehet fenntartani, és az adóigazgatásban megtalálható legszélsőségesebb eszközökkel, az adóbecsléssel és a bizonyítási teher átfordításával kívánják a vállalkozókat jogkövető magatartásra kényszeríteni.

Erdemes tehát az előbbieken felvázolt konfliktushelyzetet alaposabban megvizsgálni, hiszen a problémák eredőjének sokan magát az adójogi normát tartják.

Adóügy, jog, norma

Az adóügyi jogviszonyt adójogi norma keletkezteti, amely a konkrét egyéni viszonyokat a jogszabályok általános jellegéből következőn absztrakt módon fogalmazza meg úgy, hogy az adóügyi norma a legtöbb esetben konkrét magatartást ír elő. Ez kiegészítve azaz, hogy az adójog kevés számú kivételtől eltekintve feltétlenül kötelező szabályokat ír elő az egyén számára, a választást csak kismértékben teszi lehetővé. Az adózó választási szabadságára példaképpen az 1997-re tervezett egyszázalékos szja-felajánlást említhetem.

Az adójog és az adóhatóság ezen túlmenően korlátozhatják a szerződési szabadságot is, hiszen az adóigazgatásról szóló 1990. évi XCI. tv. 19. §. (7) bek. kimondja; „a szerződést, ügyletet és más cselekményeket valódi tartalmuk szerint minősítheti az APEH”. A vállalkozók számára fontos jogbiztonságot alapvetően befolyásolja a szerződés tartalmának utólagos megítélése, illetve a jelenlegi jogi gyakorlat. Az ehhez kapcsolódó perek nagy száma jelzi ezt; például a lízing megítéléséhez kapcsolódó perek.

Az előbb elmondottaknak megfelelően az adózóknak fokozott figyelemmel kellene tehát eljárniuk az adóügyekben. Az adójogviszony sajátossága az is,

a törvény által meghatározott aktívumok és passzívumok érvényesítése után csak egyetlen helyes, a törvény szövegének és szellemének megfelelő adótétel, adóbevallás tehető. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozó számára nem elég az adónormák többé-kevésbé pontos ismerete, hanem teljes körű, összefüggő és pontos tudásra van szükség. Az adóhatóság az összes adókötelezettség egyidejű és együttes érvényesülését vizsgálja. Bármelyik részkötelezettség (nyilvántartás, bevallás, adóelőleg-fizetés stb.) megszegése joghátrányt vonhat maga után, és az összes többi kötelezettség érvényesülését, azaz a teljes adóbevallás pontosságát kérdőjelezi meg. Példaként említhető az, ha a nyilvántartási fegyelmet a vállalkozó megszegi, az adókötelezettséget sem teljesítheti hibátlanul, hiszen a megszerzett és bevallott jövedelem nagysága is megkérdőjelezhető.

Az elmondottakhoz képest az általános vállalkozói jogismeret szintje meglehetősen alacsony. Ezzel kap-

csolatban az első kérdés az, hogy az adóhivatal mennyiben segíti a vállalkozók jogkövetésének kialakulását és mennyiben tesz eleget az adóigazgatásról szóló törvényben előírt tájékoztatási és ismertetési kötelezettségének. Realitásként megfogalmazható, hogy a hatóság működési feltételei következtében nem képes e kötelezettségének eleget tenni. Ha a több millió adózó az adózás egészéről alapos információt kívánna szerezni, a hatóság működését megbénítaná. Ehhez kapcsolódóan probléma az is, hogy az adóhatóság dolgozói sem egységesen alkalmazzák a jogszabályokat. (Lásd: Legf. Bír. Pf. 1. 21. 287/1992. a téves tájékoztatásáról.)⁵ Összegezve tehát: az adóhatóság csak az esetileg felmerülő kérdésekre képes tájékoztatást adni. Kiemelném viszont azt, hogy 1996. január 1-jétől lehetőség van a nagyobb jogügyletek előtt az adóhatóság előzetes állásfoglalásának kikérésére, azaz a Ruling alkalmazására.⁶

Könnyebb helyzet?

Ha az egyéni vállalkozó a személyi jövedelemadó alá tartozik, a helyzete annyiban könnyebb, hogy a hatóság kitöltési útmutatóval segíti az adóbevallás elkészítését. Ez az útmutató bár törekszik a közérthetőségre, de az APEH szempontjából érthető módon tájékoztatása nem teljes körű, az adókedvezmények egyes részét nem, vagy csak utalásszerűen mutatja be, hiszen az APEH-nek nem célja az összes kedvezmény részletes ismertetésével az adóbevétel csökkentése. Probléma lehet még az is, hogy az adózó nem kap felvilágosítást a kötelezettségek teljes köréről, példaképpen az ingatlan értékesítéséhez kapcsolódó jogterületet említeném.

A vállalkozók jelentős része – felismerve az adózási ismeretek fontosságát – adótanácsadó-könyvelő segítségét veszi igénybe. Ezek a közvetítők azonban szintén vállalkozók, bevételorientáltan végzik tevékenységüket. Ez sok esetben azt jelenti, hogy a megbízó érdekében elsősorban az adójogi normák kikapuit, illetve a joghézagokat keresik. Mentalitásuk központjában a megbízó elvárásainak megfelelően a minimális adófizetési kötelezettség áll. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy a közismerten alacsony vállalkozói jövedelmek mögött is adószakemberek munkája áll. Ez a tendencia a költségvetés számára nem kívánatos, és egyrészt a jogszabályok folyamatos változtatását vonja maga után, másrészt folyamatos pereket keletkeztet (szövetkezeti üzletrész, vásárlás). Az

„
A média olyan vállalkozói
modellt közvetít, amelyben
az adócsalás
bocsánatos bűnnek számít,
kézikönyvek és újságok
sora kínál adótrükköket
a legalitás határán
egyensúlyozva.
„

adótanácsadók e magatartása arra vezethető vissza, hogy a jogszabályok az ilyen típusú közreműködést lehetővé teszik, nem szankcionálják, a biztosítási rendszer és a joghézagok nem teszik lehetővé a felelősségrevonást. Az adóbevallásért alapvetően az adózó vállalja a felelősséget.

A környezet szerepe

Az eddig elmondottakon túl a vállalkozók jogkövető magatartását alapvetően befolyásolja a társadalmi környezet hatása is. Viselkedésüket⁷, ahogy ezt Sajó megállapítja, „a jogi ismeretek eltérő foka mellett a társadalmi és személyes jogi tapasztalatok is befolyásolják”. Tamás András szerint „a jogi fogalmak és jogszabályok tartalmának ismerete a jogtudat szempontjából differens, de nem kizárólagos”. Jelentős hatást fejt ki az egyén gondolkodására a társadalmi makrokörnyezet is. Ennek legjelentősebb alakítója a média; amely olyan vállalkozói modellt közvetít, amelyben az adócsalás bocsánatos bűnnek számít, a siker kulcsa lehet. A médiák sorozatosan fölhívják a figyelmet azokra a lehetőségekre, amelyek révén elérhető az adóminimalizálás, kézikönyvek és újságok sora kínál adótrükköket a legalitás határán egyensúlyozva. Ennek következtében az adózók jelentős részének nincsenek pontos ismeretei az adójogszabályokról, de az adócsökkentési lehetőségeket pontosan ismerik, hiszen ezek már az adóévet megelőzően a jogszabály tervezetének készítésekor közszájon forognak. Az adózók már az adóévet megelőzően ismerik a kiskapukat és az adókikerülés eszközeit, még mielőtt a törvényt módosítás ténylegesen hatályba lépne.⁸

A vállalkozó azt tapasztalja, hogy a gazdasági bűncselekmények felderítése alacsony fokú, az adóbűncselekmények elkövetésének kockázata alacsony, a sorozatos bankcsődök, privatizációs visszaélések a társadalom egészének erkölcsi, jogi erózióját sugallják.

Fel kell tenni tehát a kérdést, mi lehet a megoldás a jogkövető magatartás erősítésére. Úgy gondolom, ennek négy alapvető feltétele határozható meg:

● Alapvető fontosságú, hogy az adónorma elérje a célzott társadalmi réteget, de ezen túlmenően a megismerést valamilyen fokon kötelezővé kell tenni. Ez azt jelenthetné, hogy egy tanulási, felkészülési folyamatot kellene beiktatni azelőtt, mielőtt valaki automatikusan vállalkozóvá vállalhata. Ezt szervezhetnék a kamarák, és a vállalkozók úgy éreznék, hogy a

⁵ Adójogszabályok 1996. 11. old.

⁶ Földes Gábor: Ruling. Adó

⁷ Sajó András: Jogkövetés és társadalmi magatartás. Akadémiai Kiadó, Bp. 1980. 271–273. old.

⁸ Sajó András: Látszat és valóság a jogban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Bp. 1986. 77–78. és 284–288. old.

kötelező belépési kényszer és tagdíj ellenében valamilyen szolgáltatást is kapnak. Ezt a megoldást alternatívaként a fizetett szakértő alkalmazása helyettesíthetné, de úgy, hogy e közvetítő szakértő réteget folyamatosan minősítsék és továbbképezzék.

● A jogszabályi háttér stabil, kiszámítható és egyértelmű legyen. Szükséges lehet a rétegspecifikus normák kidolgozása, illetve kódex-szerű adójogi norma kibocsátása. Az egyes adóterületek komplexen, az APEH által kidolgozott irányelvekkel és magyarázatokkal bővítte jelennének meg. A jogi nyelvet az alkalmazók számára érthetővé kell tenni.

● Az APEH aktívabb fellépésére van szükség. Egyrészt a tájékoztatásban mint ügyfélközpontú szerv lépjen fel, másrészt növelje a vizsgálati-ellenőrzési munka

hatékonyságát. Tevékenységével azt kell elérnie, hogy lehetőleg jelezze a hiányos számonkérést, mégpedig nem a szankciók súlyosbításával, hanem a rendelkezésre álló jogi eszközök következetes alkalmazásával.

● Utolsóként marad a legfontosabb: az általános adóteher csökkentése egy harmonizált adórendszeren belül, hiszen a jelenlegi elvonási szint kényszeríti a polgárt az illegális eszközök alkalmazására.

Végső összegzésként azt lehet megállapítani a vállalkozó és az adójogi normák viszonyrendszeréről, hogy ebben a kapcsolatban az aktív és irányító szerep az államé, és nem immanens része a társadalomnak a szolidaritás és a jogkövetés jelenlegi alacsony szintje.

*Szerzőnk egyetemi tanársegéd,
JPTE*

BÉRCZINÉ DR. JUHOS JÚLIA

Piackutatás a gyakorlatban

– Kézikönyv. CO-NEX Könyvkiadó Kft. Budapest, 1996. 236 oldal –

A magyar gazdaság piactudatosságá válnak át alakulása egyre inkább megköveteli a szakemberektől, vállalkozóktól, hogy megismerjék a piacot, elemezzék a fogyasztói igényeket, elvárásokat, a konkurencia tevékenységét. Ma már alapvető igény, hogy piaci döntéseik jól megalapozottak legyenek.

Az információk megszerzését szolgáló marketing- és piackutatás módszertana és gyakorlata hazánkban a 90-es években komoly fejlődésnek indult, sőt, a nyugat-európai és amerikai szinttel azonos rangra emelkedett.

A kutatás fejlődésével azonban nem tartott lépést azon kiadványok megjelentetése, amelyek a módszertani, de főként a gyakorlati információk elsajátítását segítik. E hiányosság pótlására készült ez a kézikönyv, amely főleg a gyakorlati munkát támogatja.

A könyv arra vállalkozik – amint azt a szerző írja –, hogy elméleti ismeretekre alapozva gyakorlati útmutatót adjon arra, hogy

- mi célból,
- hogyan gyűjtse,
- kiktől szerezze be,
- hogyan igényelje,
- hogyan ellenőrizze,
- hogyan dolgozza fel,
- hogyan rendszerezze,
- hogyan tárolja és használja fel

az információkat, amelyek a rövid, közép-, valamint a hosszú távú döntésekhez szükségesek.

A mű első fejezete a piac- és marketingkutatás alapfogalmait foglalja össze. A kutatási cél meghatározása, a kutatási terv készítése során a kiindulástól kezdve döntéseket kell hozni, ezeket ellenőrizni, majd megvalósítani.

A piackutatás folyamatának bemutatása során – amely a mű második része – a szerző végigveszi a teendőket, ezek sorrendiségét, hozzáépítve az ezek mellé tartozó döntések tárát, valamint a döntéseket megkönnyítő, ezeket segítő módszereket és megoldásokat is.

A piackutatás folyamatának öt alapvető lépése

- a probléma megfogalmazása, pontosítása,
- a kutatási terv elkészítése,
- az adatok megszerzése, összegyűjtése,
- az adatok ellenőrzése, kiegészítése, elemzése, értékelése,
- a végső (összegző) megállapítások megfogalmazása, visszatérve a kiinduló problémára, megoldások, javaslatok bemutatása (prognózis) – ha szükséges – tanulmány formájában.

A harmadik fejezet a piackutatás felhasználási területeit mutatja be. Ezek a következők:

● a piaci helyzet vizsgálata, a vállalat, vállalkozás, a termékek és szolgáltatások piaci helyzetének elemzése, a verseny- és konkurencia-analízis,

- a keresletkutatás, keresletelemzés,
- a vevőkör-analízis, a fogyasztói magatartás kutatása,
- kínálatkutatás,
- az új termék, cég, szolgáltatás bevezetését megelőző vizsgálatok,
- a beszerzés kutatása,
- a kommunikáció- és reklámkutatás.

Az elmélet, a módszertan egybefoglalása után a szerző négy esettanulmányt nyújt át az olvasónak.

A könyv igen hasznos fejezete az ötödik, amely a gyakorlati információkat foglalja össze, azaz azt, hogy honnan szerezhetünk információkat, adatokat, hol található meg a piackutatás alapvető könyvei, publikációi, valamint felsorolja, egy-két szóval ismerteti a nagyobb magyarországi piac- és közvélemény-kutató cégeket, intézményeket.

A művet a gyakorlati munkában jól hasznosítható irodalomjegyzék zárja.

A gondos összeállítás nemcsak a gyakorlati szakemberek számára forgatható kézikönyv, hanem alkalmas lehet arra is, hogy bármilyen szintű – közép- vagy felsőfokú – oktatás keretében ajánlottként, tankönyvként hasznosuljon.

■ Baczoniné

Marketing a médiában

Az elmúlt hat-hét év változásai a médiában jóval nagyobb vihart okoztak, mint a gazdasági élet más területein. Lapok, rádió- és tv-adók jöttek létre, futottak fel rövid idő alatt, majd tűntek el nyomtalanul, esetleg tartották meg sikeresen a piac egy-egy szeletét. Alapvetően átalakultak a fogyasztói szokások is, a jövedelmi viszonyok, a mind erősebben jelentkező rétegigények, a szubkultúrák egyre inkább meghatározzák a kínálatot. Közben a régi nagyoknak fel kellett dolgozniuk a piacvesztést, és napjainkra teljesen egyértelművé vált, hogy a talpon maradáshoz elengedhetetlen a korszerű marketingeszközök beépítése a mindennapi munkába.

A médiapiac

A földrengés-szerű kavalkád már a múlté, a piacot meghatározó tényezők kezdenek állandósulni. Kiderült, hogy mely médiumok bizonyultak életképesnek, talán eltűntek a kielégítetlen fogyasztói igényeket jelző fehér foltok is, és a következő években nem lehet az elmúlt időszakhoz hasonló forradalmi változásokat előidézni. A legtöbb régi és új médium túljutott a bevezetés és a növekedés ciklusán, a telített piacon minimális növekedésre, illetve lassú hanyatlásra számíthatnak, de a pozíció megtartása további kemény munkát igényel.

A médiapiacon zajló kíméletlen harc láttán azt gondolhatnánk, hogy valamennyi résztvevő jelentős energiát fordít a marketingre, ám a gyakorlatban azt tapasztalhatjuk, hogy ez nem így van.

Egyes médiumok komoly pénzeket költenek a fogyasztói igények felderítését és jobb kiszolgálását célzó kutatásra, a piac megtartására, sőt, bővítésére irányuló kampányokra, nem egy kiadónál találkozhatunk igényesen megszervezett marketing-műhellyel, de a nagy többség a napi feladatok mellett ennek nem tud kellő figyelmet és energiát szentelni.

Ichak Adizes a *Vállalatok életciklusai* című munkájában (Budapest, 1992, HVG Rt.) ezt írja:

„A megállapodottság a szervezeti életciklus első öregezési szakasza. A vállalat még erős, de már kezd veszíteni rugalmasságából. Ez a növekedés vége és a hanyatlás kezdete. A vállalat magatartás-betegségben szenved, ami így összegezhető: »ha nem tört el, főleges rendbehozni«. Alábbhagy a vállalat kreativitása, újítképessége, elapad a változásokat bátorító szelleme. A rugalmasság csökkenésével tompulni kezd a szervezet. Az agresszív munkatársak harci kedve is lohad. A vállalatot a megszilárdított piaci helyzete miatt biztonságérzet tölti el, ami hosszú távon megalapozatlannak bizonyulhat. A rendszeret válik meghatározóvá, s konzervatív módszereket alkalmaznak, nehogy bármivel is veszélybe sodorják a múltbeli vívmányokat.”

A múltbeli vívmányok és a konzervatív módszerek... Veszélyes dolog, nem? Különösen, ha hozzá tesszük azt a tényt, hogy Adizes dolgozata az Egyesült Államokban született, ahol a múltbeli vívmányokat nem terhelték olyan elemek, mint nálunk. (Csak a gazdasági vonatkozásokkal foglalkozunk!)

A piacon maradás, a pozíció megtartása és erősítése a mai helyzetben legalább akkora kihívás, mint néhány éve a bevezetés és a növekedés. A korszerű marketingeszközök koncepciózus gyakorlati alkalmazása nélkül kevés az esély a sikerre.



A legtöbb régi és új médium túljutott a bevezetés és a növekedés ciklusán, a telített piacon minimális növekedésre, illetve lassú hanyatlásra számíthatnak, de a pozíció megtartása további kemény munkát igényel.



Harc a hirdetőért, harc a fogyasztóért

A média három anyagi forrása a nonprofit jellegű támogatás, a hirdetési és az értékesítésből származó bevétel. A költségvetésből, a pártoktól vagy társadalmi szervezetektől közvetlenül kapott pénz más lapra tartozik, de az eladott példányokból (előfizetési díjakból), illetve a hirdetőktől szerzett bevétel a marketingmunka eredménye. Eb-

ben az összefüggésben pedig egy cég életében nem az a fontos, hogy a marketingmix négy, öt, vagy hat „P”-ből áll, hanem, hogy mit és hogyan teszünk a nagyobb nyereség érdekében.

Ezekből koncentrálnak csupán a disztribúcióra, azaz az értékesítési útra (Place) és az eladásösztönzésre (Promotion).

Természetesen az optimális döntések egy-egy kérdésben önmagukban nem vezethetnek eredményre, ha a marketingmix elemei nem harmonizálnak egymással. A részletesebben tárgyalt két területre azért fordítunk több figyelmet, mert az ezekkel való hatékonyabb foglalkozás a médiában is megteremtheti a marketing eszközeinek mindennapos használatát.

Az egyes stratégiai, illetve taktikai fogások nagyobb része ugyan bármilyen típusú médium hatékonyságának és nyereségességének fokozására alkalmazható, az egyszerűség kedvéért ezeket a továbbiakban a nyomtatott médiára vonatkoztatva részletezzük.

A cél tehát: nagyobb körben értékesíteni a lapot és a hirdetési felületet. A kérdés: hogyan?

Disztribúciós politika

Hazai sajátosság, hogy egy lap csak nagy nehézségek árán tudja megszerezni a saját előfizetői címlistáját attól az intézménytől, amelyik ezt kezeli – ha egyáltalán sikerül megszerezni. És ugyancsak hazai sajátosság – vagy inkább fogyatékoság –, hogy sok kiadó jelentős pénzt és energiát fordít egy minőségi termék előállítására, ugyanakkor a disztribúcióval egyáltalán nem, vagy csak éppen tessék-lássék foglalkozik.

Aki nem ismeri az értékesítési csatornákat, az semmit nem tud az olvasóiról, következésképpen olyan információhiányban szenved, ami megkérdőjelezi munkája hatékonyságát.

Interpellációja során egy országgyűlési képviselő a következőket mondta: „Az imént telefonhoz hívtak. Egy nyugdíjas választópolgár arra kért, hogy...” – és a képviselő itt elmondta egy ember óhaját, majd így folytatta: „a nép tehát azt akarja, hogy...” – és megismételte azt a bizonyos kívánságot.

Persze, hogy számárság, de a példa azért áll itt, mert ezt a hibát a legtöbb olyan kiadónál is elkövetik, ahol nincsen tervezett, irányított és ellenőrzött munka az értékesítési csatornák kézben tartására, az olvasói igények felmérésére és kielégítésére.

A csupán az eladott példányszám változásaiból leszűrt, vagy a néhány olvasói levélre épített szerkesztői álláspont, vagy esetleg a lapra vonatkozó döntés



Hazai sajátosság

– vagy inkább fogyatékoság –, hogy sok kiadó jelentős pénzt és energiát fordít egy minőségi termék előállítására, ugyanakkor a disztribúcióval egyáltalán nem, vagy csak éppen tessék-lássék foglalkozik.



veszélyes tévút, amivel hosszú távon olvasók, előfizetők tízezreit lehet elveszíteni.

Nyilván az olvasókra vonatkozó információk rendszeres begyűjtése nélkül működő médiumok vezetői is tisztában vannak ezzel, csupán a kérdés jelentőségét becsülik alá.

A begyűjtendő információkra, megszerzésük technikájára és felhasználásukra a marketing-kommunikációról szóló fejezetben részletesebben visszatérek.

Egy lapnál kétféle értékesítési csatorna létezik: az egyik az olvasóhoz, a másik a hirdetőhöz vezet.

A lap értékesítését szolgáló csatornák fel- vagy újraépítése, esetleg kiszélesítése során a következő kérdésekre kell válaszolnunk:

● *Milyen lehetséges utakon tudunk eljutni az olvasóhoz?*

Előfizetés-gyűjtő akciókkal? Az összes létező terjesztői hálózaton keresztül, ami ugyan jó terítést jelent, de nagy remittendával jár? Csak a mi lapunkra szakosodott árusokkal? Differenciált megjelenéssel? Párhuzamos csatornákkal, vagy egy beszerzési lehetőségre koncentrállással? A vevő megtalálásának van kb. háromszáz útja. A legjobban megszervezett kiadónál sem használnak ebből tíznél többet. Nagyon sokat nem is érdemes, de célszerű megismerni a lehető legtöbbet, hogy – esetleg egy házon belüli ötletbörze segítségével – kiválaszthassuk a saját céljainknak leginkább megfelelő módszereket.

● *Az eddig igénybe vett csatornák közül melyik volt a leghatékonyabb?*

Kihasználtuk-e a rendelkezésünkre álló összes lehetőséget? Mértük-e az egyes módszerek hatékonyságát? Tudjuk-e, hogy a megcélzott réteget, a régi és a leendő olvasóinkat milyen úton érhetjük el? Melyik volt a legköltségesebb csatorna? Melyik produkálta a legtöbb nyereséget? Melyiket kell fejlesztenünk, kiépítenünk, esetleg megszüntetnünk? Melyiknek mi a gyenge, illetve az erős pontja?

● *Mi lesz a saját, illetve a viszonteladói értékesítés aránya?*

Az első kérdés persze az, hogy most milyen? Mit várhatunk egy esetleges módosítástól? Hogyan lehet hatékonyabbá tenni a kialakult struktúrát?

● *Akarjuk-e valamilyen módon ösztönözni viszonteladóinkat?*

Érdekes módon a lapok reklámkampányai egy kaptafára készülnek. „Megjelent a ..., keresse az újságárusoknál”. Ez nagyon hasonlít a Nyugaton már egyre inkább háttérbe szoruló úgynevezett pull stratégiára, ami közvetlenül a fogyasztót igyekszik megnyerni, és a viszonteladót a reklám hatására az árut mindenfelé keresgélő vásárlón keresztül veszi rá a termék megrendelésére.

Jóval hatékonyabb lehet a push stratégia, ami elsősorban a viszonteladóra irányul. Ez arra épít, hogy a kiskereskedő jobban ismeri a vevőt, az igényeit, az érdeklődési körét és a szokásait, ezáltal a terméket hatékonyabban, célirányosan tudja értékesíteni. A push stratégiával dolgozó termelők viszonteladóikat ellátják elegendő információval, továbbképzésekkel és akciókkal igyekeznek megnyerni őket. Ezzel szemben egy hazai lapterjesztő jó, ha két percen belül megtalálja azt a három példányt, amit egy kevésbé keresett lapból kapott, a címén kívül semmit nem tud róla, nemhogy bárkinek is ajánlani tudná. Az előfizetéseket kezelő cégeknek is – úgy tűnik – teljesen mindegy, hogy miből mennyit adnak el, mintha a forgalom nem is lenne olyan fontos. Pedig ha a cégek nem is, a dolgozóik ösztönözhetőek lennének...

● *Kell-e saját hálózat?*

Egy országos napilap esetében a saját terjesztés részaránya – ha van – nyilván elenyésző, nem éri el az 1 százalékot sem, de egy kisebb példányszámú hetilap vagy egy réteglap esetén a közvetlen értékesítéssel elérhető egy akár 50-60 százalékos példányszámnövekedés is. Nem tévesztendő ez össze azzal, amikor egy lap szerkesztősége maga is gyűjt előfizetéseket, ugyanis a kézbesítést legtöbbször ebben az esetben is a már megszokott nagyvállalat végzi.

A saját terjesztés leghatékonyabb formái:

– Saját árusok. Olyan helyeken mozognak, ahol az olvasók alkalmilag, vagy állandó jelleggel nagyobb számban fordulnak elő. Megjelenhetnek egy rendezvény helyszínén, esetleg a rendezőtől kapott engedély hiányában vagy a túl magas ár miatt a környékén. A lap a több olvasó reményében szponzorálhat ilyen rendezvényt, esetleg szervezhet maga is. Idetartozik az is, amikor mozgóárusok például az Expressz-udvarban kisebb hirdetési újságokkal szolítják meg a járókelőt, vagy nagyobb agykontrollos megmozdulások környékén mindig százszám kaphatók az okkult és a természetgyógyászati kiadványok.

– Multi-level marketinghálózat felépítése. A hazai lappiacon ma is működik olyan értékesítési rendszer, aminek csak akkor lehet tagja (terjesztője) bárki, ha maga is előfizet, az egyszerű olvasó pedig könnyen a hálózat tagjává válhat azzal, ha egy ismerőse rajta keresztül rendel meg a lapot. Előnye az alacsony költségigény, hátránya, hogy nehéz valós képet kapni fogyasztókról, ugyanis a vevők tekintélyes része kényszer-előfizető, azaz csak azért lett vevő, hogy dolgozhasson.

– Tulajdonrész szerzése terjesztői vállalkozásban. Ez Magyarországon egyelőre kihasználatlan lehetőség, pedig első lépése lehetne médiavonalon a Nyugaton egye-

inkább elterjedőben lévő vertikális marketingrendszer kiépülésének.

– Direct mail. Hasonlít arra, amikor a kiadó a maga összegyűjtötte megrendeléseket átadja a terjesztőnek, ám abban mindenképpen különbözik, hogy az értékes megrendelői címlista házon belül marad, az expedialást vagy saját erőből, vagy erre szakosodott céggel végeztetik.

A terjesztés ebben az esetben vagy egy előfizetésre felhívó, postán kiküldött ajánlattal kezdődik, vagy a kiadó által alkalmazott, jutalékos rendszerben dolgozó üzletkötők keresik fel a célcsoportba tartozókat.

Csupán erre a célra alkalmazni üzletkötőket nagyon költségigényes, hiszen a piacon az átlagjutalék meghaladja egy lap átlagos éves előfizetési díját. Kifizetődőbb olyan személyek megbízása, akik más célból egyébként is felkeresnek a célcsoportba tartozó embereket.

● *Miből lesz a hirdetési bevétel?*

Ebben a körben újból felmerülnek a lap értékesítése során már megtárgyalt kérdések, csak más összefüggésben.

– Minimum mekkora bevételre van szükség a lap rentábilis működéséhez?

– Milyen jellegű termelők és szolgáltatók célcsoportja egyezik meg a miénkkel, azaz kik lehetnek azok, akik a mi olvasóinknak akarnak eladni?

– Milyen úton jutunk el hozzájuk? Direkt módon (például üzletkötőn keresztül), vagy indirekt úton, azaz gondoskodunk arról, hogy lapunk „véletlenül” mindig eljusson a döntéshozókhoz, hogy maguktól vegyék észre a lehetőséget.

– Milyen akciókat tervezünk a célból, hogy alkalmanként olyan hirdetőik is szerepeljenek nálunk, akik egyébként soha nem költenének a mi felületeinkre?

– Ki hozza be a hirdetést? Saját ügynökök, megbízott ügynökségek, vagy ezek kombinációja? Milyen szabályok készülnek a többszörös értékesítés ki-

küszöbölésére (amikor egy potenciális hirdetőt hetente öten keresnek meg ugyanazzal az egy ajánlattal)?

Nem kérdés, hanem feladat a kiadó számára, hogy utóbb ne akarja megszerezni az ügynökség vagy a saját embere által megnyert hirdetőt. Az elmúlt években gyakorlattá vált etikátlan fogás hosszú távon százszor többet ártott a kiadóknak, mint amennyit ily módon ki tudtak húzni a megbízottjaik zsebéből. A tisztességtelen húzás receptje: az ügynökség éves szerződést köt egy jól fizető ügyféllel. Ezután a kiadó embere felkeresi az ügyfelet, és az ügynökség ajánlatánál kedvezőbbet tesz, azaz elfeleziki azt a jutalékot, amit egyébként az ügynök kapott volna.



Egy lapnál kétféle értékesítési csatorna létezik: az egyik az olvasóhoz, a másik a hirdetőhöz vezet.



Egy hazai lapterjesztő jó, ha két percen belül megtalálja azt a három példányt, amit egy kevésbé keresett lapból kapott, a címén kívül semmit nem tud róla, nemhogy bárkinek is ajánlani tudná.



Ha a disztribúciós stratégia kialakítása során nem csak a kiadó hagyományaira és a médiapiac szokásaira támaszkodunk, kevés pénz befektetésével és kevés odafigyeléssel hatékonyabbak lehetünk versenytársainknál.

A média és a marketing-kommunikáció

Az olvasóért és a hirdetőért folyó harc során pontosan tudni kell, hogy kik, hogyan, mikor és miért veszik az adott lapot, és majd ebből következik, hogy kiknek lesz érdemes megvásárolniuk a hirdetési felületet.

Kik az olvasók? Tanácsadói munkám egyik legérdekesebb pontja volt, amikor egy elsősorban utazási profilú lapról kiderült, hogy alacsony tőkével működő kisvállalkozók és ügyeskedők használják ötletforrásnak. A kiadó addig nem foglalkozott ezzel a kérdéssel, amíg vészesen el nem kezdett növekedni a remittenda. Reklámmal igyekeztek újabb előfizetőkre szert tenni, eredménytelenül. Az olvasók tesztelésének meglepő eredménye azonban új disztribúciós politika kialakítására készítette a kiadót. Ennek következtében a példányszámot sikerült a kétszeresére emelni.

Hogyan jutnak a laphoz? Előfizetik, vagy megvásárolják? Ha tudjuk, hogy kik az olvasóink, jóval könnyebb megtalálni az eredményes értékesítési csatornát. Egyes lapokat utcán nem lehet eladni, csak előfizetéssel. Más újságokból benzinkutaknál rengeteg fogy, míg előfizetőjük alig van. Bizonyos olvasótípus csak akkor jut a kedvenc lapjaihoz, ha valaki eléteszi, mert egyébként eszébe sem jutna. Vagy azért választja az adott lapot nyolc hasonló közül, mert éppen azt lehetett kapni, vagy az volt legszembetűnőbb helyen.

Mikor vásárolják? Amikor eszükbe jut, vagy alig várják a csütörtököt, amikor megjelenik, reggel, munkába menet, hazafelé, bevásárlás közben? Ahány olvasótípus – vagy inkább piaci szegmens – annyiféle válasz. Jelentősége abban áll, hogy melyik vonalat érdemes erősíteni a terjesztési csatornák közül. Egy megfelelően előkészített és kivitelezett felmérés (marketingkutatás) alapvető változásokat eredményezhet a lap disztribúciójában, a példányszámot pozitív módon befolyásolja, továbbá pontosabb képet ad a hirdetők számára.

Miért a mi lapunkra esett a választás? Évekkel ezelőtt egy főleg álláshirdetésekből élő lap felelős szerkesztőjét megkérdeztem, hogy kerül a lapba horoszkóp, keresztretjvény és süteményrecept. Kiderült, hogy két okból. 1. Szerkesztőségi koncepció, hogy ha az olvasó nem talál állást, akkor vigye haza a lapot, és töltsé hasznosan a szabadidejét. 2. Mert szeretik az olvasók. Újabb



Egy elsősorban utazási profilú lapról kiderült, hogy alacsony tőkével működő kisvállalkozók és ügyeskedők használják ötletforrásnak.

A kiadó addig nem foglalkozott ezzel a kérdéssel, amíg vészesen el nem kezdett növekedni a remittenda.



kérdésemre, hogy ez utóbbit mire alapozzák, megtudtam, hogy egyszerű technikai probléma miatt kimaradt a keresztretjvény, és két (!) olvasó (a 30 000-ból) telefonon reklamálta. Javaslatom, hogy inkább több álláshirdetésből válogathasson az olvasó, nem talált meghallgatásra, maradt a töltelék. Még néhány hónapig, mert a lap utána szép csendben kimúlt.

Egy álláshirdetésekre épülő lapot nyilván azért vesz az olvasó, mert állást keres. Egy színes hetilap, vagy egy szakmai folyóirat esetében nem ennyire egyértelmű a válasz, és nyilván nem is lehet két mondattal elintézni.

A marketing-kommunikáció azért kommunikáció, mert kétirányú. Információcsere. Kevés lap van, amelyik él ezzel a lehetőséggel, pedig minden lapnak kötelessége lenne párbeszédet folytatni az olvasóval. Nem elég az az egy-két (húsz) olvasói levél és betelefonálás, mert néhány magánvéleményen kívül nem mutat semmit.

Az olvasó kör igényeinek felméréséhez reprezentatív kérdőíves felméréseket és fókuszcsoporthoz vizsgálatokat szükséges végezni. Az erre fordított pénz bőségesen megtérül.

Einstein szerint azokat a problémákat, amelyeket egy bizonyos szintű gondolkodásmód okozott, nem lehet megoldani ugyanolyan szintű gondolkodással. A felmérés – különösen, ha a kiadón kívüli személy vagy szervezet végzi – új impulzust hoz az üzletmenetbe.

Milyen kérdéseket kell feltenni ilyenkor?

Nincs lehetőség mintakérdőív közzétételére, egyrészt mert az illet mindenki igyekszik szakmai titokként kezelni, másrészt pedig alkalmazkodni kell az adott feladathoz, a médium pillanatnyi helyzetéhez (percent mindset) és az elérni kívánt célhoz (desired mindset).

Fontos, hogy minél többet megtudjunk olvasóink igényeiről, szokásairól, társadalmi hovatartozásáról, lapunkról, a rovatokról, egyes szokásainkról alkotott véleményéről stb. Az így kapott információkat felhasználhatjuk a marketingstratégia kidolgozása során.

Marketing-kommunikációs eszközök a versenyben

● Személyes eladás

A közvetlen megjelenéssel szert tehetünk újabb előfizetőkre, a hirdetési felületek értékesítése szinte kizárólag ezúton történhet, de itt is szokás megfeledezni arról, hogy a kommunikáció kétirányú. Az értékesítésben személyesen közreműködő munkatárs feladata az eladáson túl az információszerzés.

A partnertől sokat megtudhatunk a piacról, a konkurenciáról, más vevőkről, célcsoportunk igényeiről, az újabb elérhetőségi lehetőségekről, és végül visszajelzést kaphatunk saját munkánkról. Nincs arról szó, hogy minden beszélgetést kérdőívvel a kézben megjelenve kezdjük, a fontos kérdéseket ugyanis egy közvetlen csevegés közben is fel lehet tenni.

● Reklám

Igen, egy médiumot is reklámozni kell. Ugyanolyan reklámtervet kell készíteni, mint bármilyen más termék vagy szolgáltatás esetében. A piaci információk ismeretében szükséges a szegmentálás, a célcsoport behatárolása és a legmegfelelőbb kommunikációs csatornák kiválasztása.

Nem elegendő az, amikor egy médium reklámozása kimerül 10-12 barterszerződésben, ami nagyjából hasonló példányszámú, de eltérő olvasótáború lapok egynyelvű oldalas kölcsönös hirdetését jelenti. Sokkal hatékonyabb egy fizetett rádió- vagy tévéközlemény a megjelenés napján, vagy előtte (is), egy témába vágó esemény szponzorálása, óriásplakát, vagy mondjuk vásárlói klubhálózat.

● Eladásösztönzés

A médiában ez a tevékenység elsősorban a különböző előfizető-gyűjtő akciókban merül ki.

A vásárlói szokások tanulmányozása érdekes ötleteket szül. Évekkel ezelőtt az egyik hetilap felmérése kimutatta, hogy a cégek körében a megrendelés egyik akadálya az előfizetési díj körüli adminisztráció. Több tízezer példányban ezért a saját címükre kitöltött Magyar Nemzeti Bankos utalványt nyomattak és küldtek szét. Az eredmény minden elképzelést felmúlt. Azóta is többen alkalmazzák eredményesen akcióikban az olyan trükköket, amelyekkel jelentős munkától kímélik meg a jövőbeli előfizetőt.

Segíthetnek a különböző nyereményjátékokkal összekötött akciók is. Az elmúlt években azonban több ilyen jellegű megmozdulás apró szervezési problémák miatt bumeráng-effektust váltott ki, vagyis inkább ártott, mint használt. A probléma szinte mindig abból adódott, hogy egy jó ötletet nem próbáltak végig, így a bosszantó hibák – mint például az összegyűjtött és lapra felragasztott beküldendő tárgyak nem értek be a postaláda nyílásán – csak menet közben derültek ki.

A nyereményjátékok egyes kimutatások szerint Magyarországon az európai átlagot messze meghaladó eredménnyel működnek, ezért egy-egy médium eredménnyel alkalmazhatná előfizetés-gyűjtésre. A gyakorlatban azonban erre sajnos nincs sok példa.

● Public relation

Talán ez a legkevésbé kihasznált lehetőség. Kezdeményezések azért elvétve akadnak, mint a Danubius Rádió akciója a Bókay Alapítvány javára, vagy a Magyar Hírlap részvétele a Fülöp-szigeteken működő magyar jezsuita páter támogatására indított gyűjtés-

ben, de sajnos ez nem jellemző. A média jóval több esetben folytathatna karitatív tevékenységet, vagy szállhatna be a nyilvánosság erejével egy-egy társadalmi célú akcióba.

Ennél azonban jóval fontosabb a belső PR. Egyes szakértők szerint belső PR nélkül nincs külső sem, tehát ha egy szervezet belső információs rendszere nincsen felépítve, akkor az nehezen tud jól szerepelni kifelé.



A marketing-kommunikáció azért kommunikáció, mert kétirányú. Információcsere. Kevés lap van, amelyik él ezzel a lehetőséggel.



Ha csak arra gondolunk, hogy egy-egy szerkesztőség vagy kiadó felhívása során milyen körkapcsolásban kell részt vennünk, amíg eljutunk az illetékeshez, felmerül a kérdés: vajon létezik-e a médiában olyan, hogy belső PR? Ne tudja a te balkezed, hogy mit csinál a jobb. Bibliai intelem, aminek a médiában nem szabad érvényesülnie. Az első embernek – legyen bármennyire is elfoglalt – gondoskodnia kell arról, hogy minden ember (még a pultnál ülő őrző-védő is) fejből tudja a szerkesztőség, a kiadó életének aktuális híreit, a hirdetési ügyekkel foglalkozó iroda közvetlen telefonszámát, az előfizetési csoport felfogadási idejét, a gazdasági rovat harmadik munkatársának az elérhetőségét, a következő lapzártát és bármit, amivel egy leendő ügyfél véletlenül odatelefonálhat. Mert ez is PR, és ezen is sok múlik. Például az, hogy azt az egyet sikerül-e megnyernünk.

Szerzőnk marketing-tanácsadó

TÁJÉKOZTATÓ

A Magyar Lapkiadók Egyesülete

1997. március 13-15-én

rendezi meg

Balatonfüreden

hagyományos kétévenkénti

szakmai találkozóját.

Az eseményről az egyesület titkársága

a **168-8674**-es telefonon

részletes felvilágosítást ad.

A bor mint PR-ajándék

A hagyományos definíció szerint a PR marketing-kommunikációs tevékenység, amelynek során a szervezet arra használja fel az eseményeket, hogy beszéljen vagy beszéltesen magáról. A PR útján a gazdálkodószervezet emberi kapcsolatokat épít, mozgat és fejleszt. A PR az adott vállalkozás számára kedvező társadalmi és politikai környezetet épít ki és tart fenn. Része a tájékozódás és tájékoztatás, a magatartás-koordinálás és kapcsolattartás.

A PR tipikus marketingeszköz

„Ha a vállalat jó, akkor a termékei is jók!” – írja Sándor Imre arról, amit a fogyasztó gondol a PR lényegéről. A fejlett piacgazdaságokban nagyon sok egyformán „jó” minőségű és „sok reklámmal támogatott” termék versenyez a boltok polcain a vevők kegyeiért. Ebben az éles versenyhelyzetben apró különbségek is számítanak. A PR tehát a fejlett piacgazdaságban kényszer: „Vagy kiépítjük a kapcsolatokat és kölcsönös alkalmazkodást hozunk létre, vagy sehol sem vagyunk!” – állítja Patrick Jackson, a *PR Reporter* főszerkesztője.

A PR-tevékenységgel a szervezet tervszerűen alakítja és építi a partnerek és a közvélemény bizalmát. Önmagukban PR-célok-nak nincs létjogosultságuk. A PR minőségének a mércéje az, hogy mennyiben járul hozzá a szervezeti célok megvalósításához.

A PR gyakorlatára jó példa a nagy multinacionális vállalatok ilyen irányú tevékenysége a kisebb közösségeken belül. A vásárlók feltételezik, hogy a helyi cégnél elköltött pénzük helyben marad. Különösen a magas jövedelmű emberek még akkor is a helyi terméket vagy kereskedőt választják, ha az drágább. Ezért a multik sokat költenek a „jószomszéd-imázs” kialakítására. Szpon-

zorálják a helyi rendezvényeket, sportegyesületet, követik a helyi divatos tendenciákat, és minden külsőségben megpróbálnak alkalmazkodni a helyi viszonyokhoz.

A bor mint PR-eszköz

A PR kiemelt eszközei a kiadványok, a rendezvények, a támogatások (a szponzorálás, mecenatúra stb.), a médiakapcsolatok és a személyes kapcsolat-építés (például az üzleti kapcsolat ápolása).

A hazai vállalatok szinte mindegyike szokott különböző tárgyakat (naptár, sörnyitó stb.) ajándékozni partnereinek, sőt néha a fogyasztóknak is. Fontos, hogy az ajándékok:

- tartalmazza a cég nevét vagy a termék márka-nevét;
- emlékeztessenek a termékre, arra a problémára, ami azt megold, a cég filozófiájára, kultúrájára, nevére;
- hasznos, ötletes megoldások legyenek, az érintettek ne veszítsék el azonnal, vagy ajándékozzák tovább másoknak.

Alkalomtól függően a reklám-ajándékok lehetnek előre köszönő, ösztönző és köszönő ajándékok. Az előre köszönő ajándék, más néven „ajtónyitó” vagy általános ajándék (bár ez már lehet eladásösztönzés) célja a figyelem felkeltése. Csupán gesztust gyakorlunk, és nem „valamiért” adjuk. Rendszerint kicsi az értéke. Általában szponzorált eseményeken, kiállításokon és DM keretben osztják ki. Jó példa rá a mappa, amibe a későbbi vásárlásokkal kapcsolatos iratokat helyezheti el a megajándékozott. Az ösztönző ajándék a hirdetett termék vagy szolgáltatás része. A köszönő ajándékok általában értékesebbek – nyilatkozta Martos Péter (*Kreatív*, 1995/9). Hazánkban véleményünk szerint ebben a



A vásárlók feltételezik, hogy a helyi cégnél elköltött pénzük helyben marad.

Különösen a magas jövedelmű emberek még akkor is a helyi terméket vagy kereskedőt választják, ha az drágább.

Ezért a multik sokat költenek a „jószomszéd-imázs” kialakítására.



sorban az üzleti ajándékok között helye van a magyar bornak is.

Az üzleti ajándékozásban is léteznek hagyományos megoldások, éppúgy mint az élet minden más területén. Reklámtollak, naptárak, öngyújtók, kulcs-tartók, hamutálcák cserélnek nagy tömegben gazdát. Feltételezések szerint az ajándékozók (és az ajándékozottak) igénylik az új megoldásokat. Ezt támasztotta alá az a tapasztalatunk is, hogy egyre több vállalkozó fedezi fel a „rég-új” ötletet, a korábban uralkodói ajándékként ismert bort.

A minőségi bor olyan presztízstermék, amely aspirációt jelent annak, aki fogyasztja. Az ilyen termék nem azzal hat, hogy használója számára divatos jellegűt kölcsönöz (fashion statement), hanem az illető saját sikereit és erőfeszítéseit bizonyító jelkép. Ideillik az igényes fogyasztó tipikus vélekedése: „Vegyük meg a legjobbat, ha a legjobbak akarunk lenni!” (Blackstone, 1992). Az ilyen speciális termék sikerének két alapja van: a fogyasztói bizalom és a fogyasztói meglegedettség. A fogyasztói bizalom többet jelent, mint a megbízható és hihető minőség, illetve a kedvező imázs. A fogyasztónak nincs lehetősége rendszeres fogyasztás útján megbizonyosodni az előbbiekről. Az ilyen termékek sikerének alapja az intim kapcsolat a fogyasztóval, vagyis a fogyasztó mély ismerete. A bor mint üzleti ajándék a minőségi borok hazai piacán a lehetséges fogyasztók megismerésében és nevelésében segíthet. A bor olyan termék, melynek piaca „nevelésigényes”. Az ilyen képzés sikerének alapja a személyes kapcsolat.

Célunk az volt, hogy képet alkossunk a borról mint PR-ajándékról, elhelyezzük azt a cégek jelenlegi ajándékozási szokásaiban. Megvizsgáltuk, hogy a borral miként színesíthetnénk tovább a vállalatok PR-eszköztárát. Természetesen javaslatokat kívántunk tenni arra is, hogy hogyan lehetne több bort értékesíteni az „ajándékok piacán”.

Vizsgálati módszer

A vizsgálat során kérdőíves módszert alkalmaztunk. Véletlenszerűen kiválasztottunk néhány kiállítást, ahol várhatóan sokféle és az ajándéktárgyak piacán érdekelt cég vesz részt. Kérdeztünk az IFABO '95 Számítástechnikai és Telekommunikációs Kiállításon, a COMFAIR '95 Számítástechnikai Kiállításon, az INDUSTRIA '95 Ipari Vásáron, a KRIMINÁLEXPO '95-ön és az 1995-ös BNV-n. A megkérdezettek a cégvezetők, illetve a marketingigazgatók voltak. A kérdőívet a válaszok alapján helyben mi töltöttük ki. A külföldi cégeket elkerültük, mivel a hazai cégek ajándékozási szokásaira voltunk kíváncsiak. Jó pár esetben többszöri keresés után sem találtuk meg az illetékest, illetve volt olyan eset is, hogy nem volt hajlandó válaszolni. A szemmel láthatóan komolytalan válaszadók kérdőíveit nem vettük figyelembe. Olyan

kiállítókkal is találkoztunk, akik közölték, hogy nem szoktak ajándékot adni. A megkérdezés szerint 93 százalék szokott és csak hét százalék nem. Végül 108 használható kérdőívet dolgozhattunk fel.

Eredmények

A megkérdezettek 69 százaléka férfi és 31 százaléka nő volt. A kiválasztott kiállítások is inkább férfias szakmákat képviseltek. Érdekes, hogy a válaszadók 61 százaléka 35 év alatti volt, és az 51 évesek és annál idősebbek csak öt százalékkal szerepeltek. Ennek alapján feltehetően a jómódú, fiatal menedzserreg az a célcsoport, amely az ajándékozáásra szánt bor esetében számításba jöhet. A kiállítások jellegéből adódóan az ágazatok között a kereskedelem és az ipar dominált.

A megkérdezettek újságolvasási szokásait firtatva a napilapok közül a Népszabadság (41%), a hetilapok közül a HVG (63%), a szaklapok közül a Kreatív és a Cégvezetés emelkedett ki. Feltűnő volt, hogy az ingyenes reklámújságok is népszerűek.

● Az üzleti ajándék célja

Az üzleti ajándékozás célját vizsgálva három indok szerepelt a leggyakrabban: a baráti gesztus és figyelmesség (68%), a reklám (65%) és a további üzleti kapcsolatok építése (57%). Feltehetően a legtöbb szakma egymást jól ismerő és hasonló érdeklődési körű csoportot alkot, amin belül virtusnak számít az ötletes ajándék. Emellett természetesen – főleg „külsőknek” – a közvetlen gazdasági érdek is sok esetben lényeges. Ezt támasztja alá a viszontajándékozás előfordulása (12%). Az egyéb, meg nem határozott kategória szerepelt a leggyengébben (2%), ami azt mutatja, hogy jól meghatározható az üzleti ajándékozás célja.

Az ajándékozás alkalmát tekintve kiemelkedik az év vége (54%) és a kiállítás (54%). Az utóbbi esetében figyelembe kell venni, hogy magát a megkérdezést is kiállításokon végeztük. Mintegy 40 százalékkal még jelentős alkalom az üzlet létrejötte. A többi alkalom esetében nehéz az általánosítás, és lehetőség nyílik sokféle alkalom teremtésére (még a húsvét is szerepelt három százalékkal, és az egyéb kategóriában is említett alkalmakat a válaszadók 16 százaléka). A nyugdíjazás mint ajándékozási alkalom csak ritkán szerepelt. Ennél a kérdésnél többen kifejtették, hogy fiatalokból álló cégüknél ilyen alkalom még nem is volt.

Az ajándék beszerzésének időpontjával kapcsolatban nem kaptunk egységes képet. A válaszadók 38 százaléka az ajándékozás előtti három hét során, 40 százaléka nem rendszeresen, alkalomadtán, míg 37 százaléka három hétnél korábban, előre megrendelve szerzi be üzleti ajándékait.

● Az üzleti ajándék tárgya

Az ajándék tárgyára kérdezve az olcsó, személytelen tömegcikk (toll, öngyújtó stb.) domináltak (45%).

Sokan említették meg a középáras tipikus üzleti ajándéktárgyakat (határidőnapló, póló, táska stb.). Érdekes volt a saját termékeknek a vártnál kevesebbet említése (16%).



Az ajándékok kiválasztásának szempontjai között 57-57 százalékkal szerepelt a tárgy hasznos volta és az, hogy a cég nevét tartalmazza.



Az ajándékok kiválasztásának szempontjai között 57-57 százalékkal szerepelt a tárgy hasznos volta és az, hogy a cég nevét tartalmazza. Mintegy 40 százalék számára volt fontos az ajándék egyedi jellege, és meglepően kevés, csak 31 százalék számára annak dekoratív hatása.

A bor mint üzleti ajándéktárgy

A borajándékozással kapcsolatos tapasztalatok döntő része pozitív (57%), a vegyes és a negatív igen kevés, a közömbös vélemény azonban jelentős volt (36%). A megkérdezettek 41 százaléka vallotta magát borfogyasztónak, és 58 százaléka nyilatkozott úgy, hogy környezete borfogyasztó. 19 százalékuk vallotta magát borszakértőnek, 62 százalék elfogad segítséget a bor kiválasztásánál, és csak 19 százalék bízna ezt a feladatot másra. A bor mint ajándéktárgy szempontjából gondot jelent, hogy a válaszadók csak alig öt százaléka tudta biztosan üzleti partnereiről, hogy azok fogyasztanak-e bort, 20 százalék a többségükről tudja, 36 százalék néhányról tudja, és 39 százalék teljesen tájékozatlan ilyen szempontból. A megkérdezettek keveset tudtak partnereik borfogyasztási szokásairól, ami megnehezíti az ajándék sikerét, különösen az egyedi ízlést feltételező borok esetében.

Meglepő volt, hogy az előzőekkel szemben a válaszadók 80 százaléka úgy nyilatkozott, hogy hajlandó bort adni üzleti ajándékként. Vegyük figyelembe, hogy korábban a megkérdezetteknek csak 41 százaléka vallotta magát borfogyasztónak, és csak 58 százalékuk válaszolt úgy, hogy környezete kedveli a bort. A közvetlen kapcsolatok jelentőségét húzza alá az is, hogy személyes ajándékként a válaszadók 90 százaléka jónak tartotta a bort.

A megkérdezett jómódú, fiatal menedzserréteg viszonylag sok tájékoztatással találkozott a borral kapcsolatban. Majdnem 50 százalékuk nyilatkozott úgy, hogy érte ilyen információ őket az elmúlt év során.

Az ajándékba szánt bor tulajdonságaira kérdezve legtöbbször (43%) a vörös színt emelték ki. A többi tulajdonság (fehér szín, desszert vagy pezsgő, édes,

illetve száraz jelleg) viszonylag egyenletesen, 15–31 százalék között helyezkedett el. Kevesen részesítették előnyben a rozé és a vermut borokat. A partnerek ízlésének megismerésében segíthet az úgynevezett borkirándulás.

Az üzleti ajándék céljából és a saját fogyasztásra szánt bor vásárlása során figyelembe vett szempontok összehasonlításánál, a várakozásnak megfelelően, az üzleti cél esetében a csomagolás (64%) emelkedett ki. Minkét esetben hasonló arányban szerepelt a fajta és a borvidék, ami arra utal, hogy a megkérdezettek úgy ajándékoznak, mintha maguknak vásárolnának. Jellemző, hogy a bor ára minkét esetben zömmel nem, vagy közepesen volt fontos. Feltehetően a kiállításokon a jobb anyagi helyzetben levő cégek jelentek meg, melyek számára nem jelent komoly megterhelést az ajándékok költsége.

A válaszadók zöme nem tartotta előnyösnek a modern borcímkét. A legtöbbször (49%) az egyedi, céges borcímkét kedvelték, és sokan választották a hagyományos, tájjellegű megjelenítést.

Az ajándék bor mellé járó további ajándékok és szolgáltatások esetében az adatok részletes feldolgozása nélkül is látszik, hogy a hagyományos megoldások uralkodnak a válaszadók preferenciái között (az egyedi, névre szóló bor, borospohár). Kevesen kedvelték a „magyaros” (népművészeti) ajándékokat és a képeslapot mint kiegészítést. Feltehetően sok korábbi színvonalatlan megoldás rontotta a kialakult képet.

Az üzleti ajándék bor kiszéréssel kapcsolatban a hagyományos 0,75 l-es kiszérés a legnépszerűbb (83%). A 0,5 l-es kiszérés minden negyedik válaszadónak tetszett (27%). A „hosszú üveg” még nem terjedt el a közvéleményben. A szintén gyakorlatilag ismeretlen Magnum (1,5 l) és a 0,375 l-es kiszérést alig néhányan választották.

Nagyon népszerű volt az „ajándék” borkirándulás ötlete. Csak a válaszadók 13 százaléka mondta azt, hogy nem, vagy valószínűleg nem élne vele.

Irodalom

Blackstone, Max: Megfigyelések: A márkaérték fejlesztése márkakapcsolatok útján. (Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relations) *Journal of Advertising Research*, 1992, május–június, 79–83. oldal.

Hogyan válasszunk reklámajándékot? *Kreatív*, 1995. IV. évf. 9. szám 22. oldal.

Meffert Herbert: *Marketing*. Grundlagen der Absatzpolitik 7. Auflage, Wiesbaden, Gabler, 1991.

Dr. Sándor Imre: *Public Relations* (Kísérleti kézikönyv) BKE Marketing-kommunikáció Oktatási és Kutatási Központ és Külkereskedelmi Főiskola Budapest, 1993.

Dr. Székely Géza: *Az agrármarketing alapjai*. SMVA Vállalkozó-képzési programok, Université de Neuchatel, Budapest, 1994.

Szerzőink Nagy Orsolya,
egyetemi hallgató, KÉE Marketing Tanszék,
Székely Géza, egyetemi docens,
KÉE Marketing Tanszék

A disztribúció újragondolása

– Harvard Business Review, 1996 július/augusztus –

Tarthat egy nagykereskedő akár mekkora készleteket: hirtelen jövő fogyasztói megrendelések esetén gyakran épp a legfontosabb elem hiányzik a raktárából. A megrendelők sokszor olyan rendkívüli szolgáltatásokat igényelnek, amelyek teljesítésére disztribútorunk képtelen. Sürgős probléma felmerülésekor az elosztóknak általában nem áll rendelkezésükre megfelelő erőforrás annak megoldására.

Ilyen és ezekhez hasonló gondok elkerülésére néhány előrelátó vállalat megpróbálja rugalmasabbá tenni értékesítési rendszerét. A módszerek a gyakorlatban jelentősen eltérnek ugyan, de mind közös elképzelésen, az ún. adaptív csatornák koncepcióján alapulnak.

Erőforrás-hálózat

Az innovátor menedzserek disztribúciós csatornáikat egy kibővített értelmezésű vállalat keretein belüli erőforrás-hálózatként képzelik el. Felismerték ugyanis, hogy így olyan profitszerzési lehetőségeket használhatnak ki, amelyek az egymástól függetlenül tevékenykedő piaci résztvevők számára elérhetetlenek lennének.

Első lépésként az elosztási utak menedzserei azonosítják a ritka, de jelenleg kritikus fogyasztói elvárásokat, amelyeknek a hagyományos módon nem képesek megfelelni, majd együttműködési megállapodást kötnek a többi csatornával.

Egyre többen ismerik fel az értékesítési csatornában rejlő költségmegtakarítási és teljesítménynövelő lehetőségeket. A közös felhasználású információs és az integrált logisztikai rendszerek fejlődése még job-

ban alakíthatóvá, megfoghatóvá teszi ezeket az együttműködési erőfeszítéseket.

A potenciális haszon a képességek és erőforrások csatornán belüli megosztása miatt feleslegessé váló leltárkészítések, valamint a több helyen elvégzett szolgáltatási műveletek leépítéséből eredő költségcsökkenésben jelentkezik. Egyidejűleg, a kifogyott készletek és teljesíthetetlen szolgáltatások következtében elveszített üzletek száma is jelentős mértékben, néha akár 50-75 százalékkal is csökken. Az eladásokból származó árbevétel ugyanakkor gyakran akár 10 százalékkal is nőhet az új módszernek köszönhetően.

Kutatási tapasztalatok

A szerzők kiterjedt kutatást végeztek 1994-ben és 1995-ben az innovatív módszerek gyakorlati működésével kapcsolatban. A disztribúció területén élenjárónak tartott 27 amerikai, európai és japán vállalat 62 menedzserét kérdezték meg.

A kérdezett cégeket három fő indíték vezérelte elosztási csatornáik újragondolásakor.

– Az első annak elérése az új módszer révén, hogy az értékesítési út tagjai a váratlan vagy szokatlan kéréseket is teljesíteni tudják.

– A második, hogy ki tudják elégíteni a fogyasztóknak a tagok profiljában még nem szereplő szolgáltatások, a szélesebb körű piaci kínálat iránt növekvő igényeit.

– A harmadik indíték a szolgáltatások minőségének emelése a csatornában.

A különleges fogyasztói igények jelentette kihívásoknak a hagyományos elosztási csatornák nagyobb

készletek felhalmozásával, vagy a személyzeti létszám növelésével próbáltak megfelelni. Felismerve ennek költséges voltát, innovatív vezetők kiegészítő támogató rendszerek (auxiliary



A disztribúció területén élenjárónak tartott 27 amerikai, európai és japán vállalat 62 menedzserét kérdezték meg.



support systems) megreformálásával kísérleteznek, amelyet az új információ-technológiai és integrált logisztikai rendszerek tesznek lehetővé.

● Jól példázta a problémát a Volvo GM Heavy Truck Corporation esete. Mivel fontos alkatrészek hiánya miatt az értékesítők nem tudták elvégezni a folyamatosan, illetve időszakosan jelentkező javítási feladatokat, egyre több, növekedési lehetőséget jelentő üzlettől estek el. A Volvo GM vezetői rájöttek: a problémát az okozza, hogy a disztribútorok képtelenek megjósolni az egyes alkatrészek iránt jelentkező igényt, főleg azokat, amelyeket a járművek hirtelen meghibásodása esetére az úmenti javításokhoz kellett biztosítani. Megoldásképpen a FedEx (Federal Express) Logistic Service szolgáltatásait használták fel. A vállalat raktárházat telepített Memphisbe, ahol a kamionalkatrészek teljes kínálatát tárolják. Az elosztóknak attól kezdve csak oda kellett telefonálni, és a szükséges alkatrész a FedExszel még aznap megérkezett a legközelebbi repülőtérre. A gyors szállításért nyilván többet is kell fizetni, de a többletköltség áthárítható a fogyasztóra.

● A váratlanul felmerülő kereslet problémáját a biztonsági tartalékok jelentette teher megosztásával is lehet enyhíteni. Erre példa a japán Okuma Corporation amerikai leányvállalatának, a gépszerszám-gyártó Okuma America Corporationnek az esete. Mivel a gépszerszámok teljes termékválasztékának raktározása túl drága lenne, az Okuma saját kiegészítő támogató rendszert dolgozott ki. A vállalat megpróbálja biztosítani, hogy majdnem minden gépszerszám-alkatrészből legyen raktáron vagy a charlotte-i raktárházban, vagy valahol az elosztási csatornában. Az egyes alkatrészek pontos helyét az Okumalink nevű információs hálózaton bármely csatornatag kikeresheti, elektronikus úton megrendelheti és közvetlenül a fogyasztóhoz szállíthatja. Az Okuma 24 órán belüli szállítást garantál. Amennyiben mégsem tudná ezt teljesíteni, az ügyfél ingyen megkapja a rendelt alkatrészt.

● A harmadik példát a kiegészítő támogató rendszerek alkalmazására a Microsoft terméktámogató megközelítése szolgáltatta. A Microsoft fogyasztói technikai problémáinak nagy részét telefonon oldja meg. A divíziók célja a hívások 90 százaléka 60 másodpercen belül válaszolni. A csúcsidejakban jelentkező túlterhelés kezelésére a vállalat gondosan megválogatott támogató központok és Microsoft-szolgáltatók hálózatára támaszkodik. A rendszer lényege, hogy ha a Microsoft mérnöke nem tudja időben felvenni a telefont, az új rendszer automatikusan valamelyik szolgáltatóhoz továbbítja a hívást.

Integrált szerződések

Egyre több vállalat csökkenti disztribútorai számát. Kínálat-menedzsment funkciójuk egy részét a vállalatok az elosztóknak engedik át, ezzel csökkentve az egyes tranzakciók összköltségét. Az ilyen kapcsolat realizálódását általában integrált kínálat-menedzsment szerződésekben rögzítik. A szerződések következtében a csatornatagok profitja és eladá-

”
Egyre több vállalat
csökkenti disztribútorai
számát.

Kínálat-menedzsment
funkciójuk egy részét
a vállalatok az elosztóknak
engedik át,
ezzel csökkentve az egyes
tranzakciók összköltségét.

◆
A sikerre való tekintettel
várhatóan mind többen
fognak ilyesmivel
próbálkozni.

”

sai egyaránt jelentősen nőhetnek, s hogy ezeket a lehetőségeket ne hagyják kiaknázatlanul, szövetségre léphetnek egymással. Együtt ki tudják elégíteni azokat a különleges termékeket, illetve szolgáltatásokat iránt felmerülő igényeket, amelyeket egyedül valószínűleg nem tudnának.

Hasonló eredmény érhető el konzorcium kialakításával is. Ehhez a kiegészítő termékválaszték-elemek elosztói közös társaságot hoznak létre a tagok termékei és szolgáltatásai számára, elsődlegesen az integrált szállítás-menedzsmentet véve célzóba. A tagok a vevőket kiszolgálhatják akár egyénileg, akár közösen, attól függően, hogy speciális termékekre, illetve szolgáltatásra, vagy szélesebb piaci kínálatra van-e szükség. A konzorcium tagjai a jelentkező profithoz osztalék vagy tőkenyeresség formájában juthatnak hozzá.

Mivel a verseny hangsúlya a termékekről a szolgáltatásokra helyeződik át, a gyártó cégek egyre illetékesebbnek érzik magukat az értékesítési csatornáik által nyújtott szolgáltatások tekintetében. Fontosnak tartják, hogy a csatorna minden tagja egyformán magas szinten nyújtsa valamennyi kínált szolgáltatást. Felismerve, hogy az egyes disztribúto-

rok hozzáértése felhasználható a forgalom felfuttatására, a gyártók menedzserei az ún. képességmegosztó egyezményekkel kísérleteznek. Ezen egyezmények szerint az egyes csatornatagok többlétszolgáltatásai kiegészíthetik a többiek saját, belső szolgáltatásait. Ezáltal valamennyi tag sokkal olcsóbban kínálhatja valamennyi szolgáltatást, mint egyedül tehetné.

Idő és eredmény

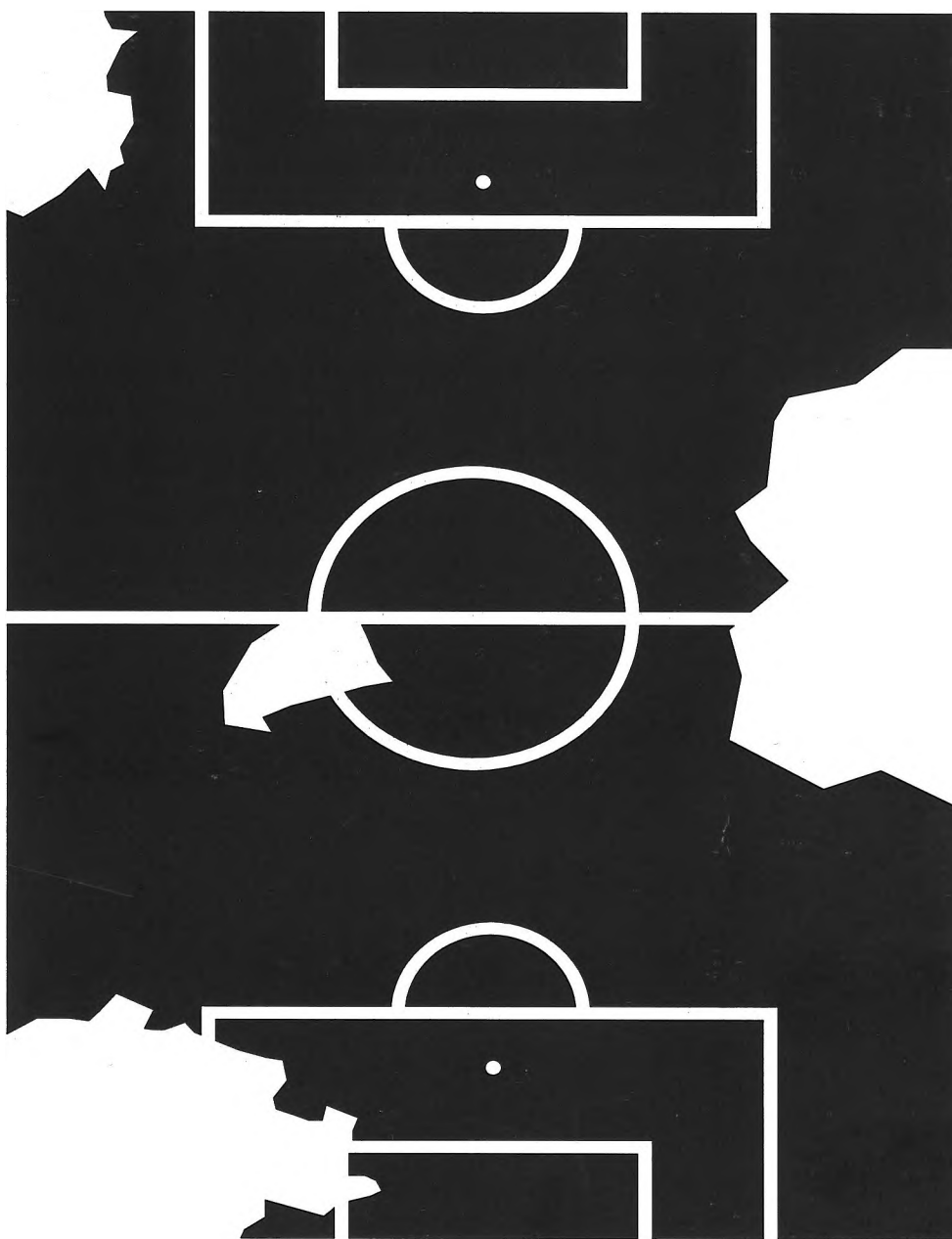
Az ötlet kidolgozásától bevezetéséig adott esetben sok időnek kell eltelnie. Először is, a csatornatagok gyakran szkeptikusak a részvétel eredményeit illetően. Az is előfordul, hogy félnék a szövetségi egyezménytől, mert azáltal esetleg már régóta működő funkciókat, kapcsolatokat, felelősséget veszíthetnek el. A félelmek és kétségek eloszlatására az innovátoroknak meg kell nyerniük a potenciális tagok bizalmát, hozzájárulását. Biztosítékok nyújtása, garanciák ígérete általában elégséges ehhez. Másik lehetséges módszer a méltányos kompenzáció. Mivel ekkor tisztában kell lennünk saját és partnereink beruházásával, illetve várt nyereségével, ezeket „akasztófa-számlákkal” (a főkönyvi számlavázhoz hasonlóan) szemléltethetjük.

A kompenzáció történhet kereskedelmi engedmény nyújtásával, szolgáltatásarányos díjazással vagy funkcionális engedmény kínálásával. Az utóbbi a megosztott képességek ellensúlyozására szolgál.

Azon vállalatok, amelyek sikeresen alakították át értékesítési csatornáikat, erősen elkötelezettek az ilyen irányú kísérletek iránt. Ahogy egyre több tapasztalatra tesznek szert, az innovációból származó haszon csak nőhet. A sikerre való tekintettel várhatóan mind többen fognak ilyesmivel próbálkozni. Az így kialakuló versenyből azok kerülhetnek ki győztesen, akik termelési, szolgáltatási és értékesítési funkcióik összekapcsolásával a legjobban képesek megfelelni a fogyasztói elvárásoknak.

■ Molnár Anna Eszter

Kispályás játékok?



Korlátozott területen nem lehet komoly eredményeket elérni.
Hirdessen inkább a Népszabadságban! Az Ön hirdetéséből mi hozzuk ki a legtöbbet.



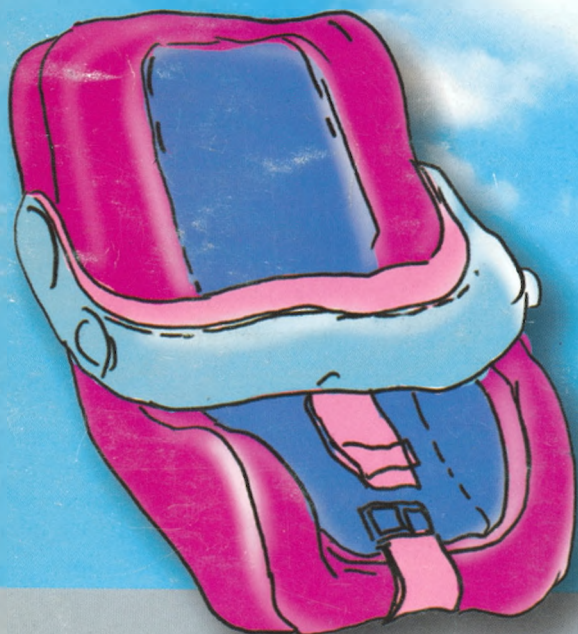
PR

PROVIDENCIA
OSZTRÁK - MAGYAR BIZTOSÍTÓ RT.

Providencia a gyermekekért!

**A Providencia Biztosító Rt.
– immár hagyományként –
1996-1997 évre baleset-megelőzési akciót hirdet!**

GeoGrafika



1000 db gyermekülést
sorsolunk ki azon
ügyfeleink között,
akik kötelező gépjármű-
felelősségbiztosítással
rendelkeznek.

Az akcióval kapcsolatban bármilyen további információért kérjük
forduljon bizalommal bármelyik Providencia kirendeltséghez!



Kívánunk a sorsoláson való részvételhez nagyon sok sikert,
és a közlekedésben balesetmentes részvételt!