

KOMJÁTI ZOLTÁN

# Nemzetközi marketing a gyakorlatban

## A marketing üzleti meghatározása

Az export érdekében végzett marketingmunka terepe nem csak a külső piac. A marketing – fogalmából adódóan – sok területen magában foglalja a vevőkörön kívüli egyéb kapcsolatokat is, továbbá a vállalat belső viszonyaira is kiterjed.

A marketingnek sokféle definíciója ismert; az egyik így szól: „az a folyamat, amelyben a vállalat kielégíti a vevők igényeit olyan nyereségszinten, amely a vállalat igényeit elégíti ki.” (A *menedzser kézikönyve*) Számomra a legszimpatikusabb és a talán legteljesebb meghatározásnak az alábbi tűnik: „A marketing az üzleti tevékenységek olyan átfogó rendszere, mely szükségleteket kielégítő termékeknek, szolgáltatásoknak és ötleteknek a célpiacra történő tervezésére, áralakítására, promóciójára és elosztására irányul a szervezet céljainak elérése érdekében.” (Stanton, William, *Fundamentals of Marketing*) A marketing mint üzleti tevékenység lényege eszerint a vevőorientáltság. A vevők szükségleteit, igényeit fel kell ismerni és hatékonyan kell kielégíteni. Természetesen a *marketingprogram mindaddig nem ér véget, amíg mindkét fél teljes mértékben nem elégedett*. Ez sokszor csak a tényleges értékesítés után bizonyos idővel elteltével következik be. A marketing legfontosabb feladata az, hogy hosszú távon maximálja a nyereséges értékesítést. Ezért a vevő igényeinek követésénél csak egyetlen fontosabb dolog

van, a folyamatosság fenntartása azért, hogy a *megkötött üzlet* ne csak egyszeri alkalomra szóljon, hanem *tartós kapcsolatot eredményezzen*.

A tartós kapcsolat nemcsak a termékek számára jelent folyamatos értékesítési lehetőségeket, ami a vállalat jövőbeli üzleti kockázatát mérsékli, hanem a marketingköltségeket is csökkenti. Gondoljunk csak arra, hogy egy-egy új vevő megnyerése milyen sok ráfordítással jár: minták elkészítése és kiküldése, kommunikációs költségek, utazás stb.

A marketing jelentőségét gyakorlatiasan azzal is meghatározhatjuk, hogy milyen szerepet tölt be a vállalat működésében. Egy üzleti vállalkozásban *a marketingtevékenység teremti meg a jövedelmeket*, a pénzügyekkel foglalkozók menedzselik a létrejött jövedelmeket, és azokat a termeléssel foglalkozók használják fel termékek és szolgáltatások létrehozására. A marketing iránti egyik kihívás, hogy ezeket a jövedelmeket a vevők igényeinek kielégítése mellett társadalmilag felelősségteljes módon állítsa elő.

---

**A magyar gazdaság kilábalása jelenlegi nehéz helyzetéből erősen függ attól, hogyan lesz képes kihasználni a nemzetközi környezet változásaiból adódó lehetőségeket és milyen mértékben lesz képes megfelelni a kihívásoknak. Ebben a folyamatban kulcsszerepe lesz az export dinamikus fejlődésének, aminek az alapja a termékek és szolgáltatások versenyképes külpiaci értékesíthetősége. Jelentős tényező ebből a szempontból, hogy mennyire képes az ország hatékonyan működtetni az erőforrásait, és miként tudja a relatíve jól képzett és olcsó munkaerő és a kedvező földrajzi pozíció által kínált előnyöket üzleti haszonná változtatni. A magyar termékek és szolgáltatások kedvező külpiaci szereplésének egyik fontos feltétele a vállalatok hatékony nemzetközi marketing-tevékenysége. Ebben a cikkben először a külpiaci munka szempontjából vizsgáljuk a marketing általános jellemzőit, ezt követően tekintjük át, hogy a konkrét üzletkötésnél mire kell figyelemmel lennünk a külföldi partnerrel létrehozott kapcsolataink során.**

---

Dr. Komjáti Zoltán okleveles közgazda,  
a HUNOR Pécsi Kesztyű és Bőrruházati Rt. kereskedelmi igazgatója

Ma már az a megközelítési mód, mely szerint a termékeket a vállalatoknál dolgozó mérnökök tervei alapján a termelésben működő emberek állítják elő, azok árát a számviteli szakemberek állapítják meg és az értékesítők adják el, idejét múlta, nem működik. A termelőknek és a szolgáltatások értékesítőinek először vevőik várható igényeit kell meghatározniuk; annak ismeretében alkothatják meg kínálatukat és alakíthatják ki marketingprogramjukat, mely remélhetőleg a folyamat során nyereséget eredményez. A termék/szolgáltatás előállítója igazítja kínálatát vevőinek igényeihez.

Sok magyar vállalat került a keleti piacok összeomlása után nehéz helyzetbe. A meglévő termékek eredeti formájukban nem voltak konvertálhatóak a nyugati piacokra, vagy, amennyiben elismerten jó minőségűek voltak, az elérhető árak nem biztosították a szükséges nyereségszintet. Mindkét esetben alapos marketingmunka vált szükségessé. A magyar kesztyűtermelők is hasonló helyzetbe kerültek. Különösen érzékenyen érintette ez a viszonylagosan magas költségekkel dolgozó nagyobb vállalatokat. A korábbi évek biztos szovjet piaca, valamint a tőkés export támogatása elvonta a figyelmet a piacok fejlesztéséről, illetve nem tette fontossá a komplex marketingmunkát. Az erőfeszítések többnyire a vevői igények fizikai kielégítésére (termékfejlesztés, termelés), valamint a minél magasabb összegű állami támogatás igénybe vételére koncentráltak. Ennek eredményeként ugyan a vállalatok a mérleg szerint nyereséget mutathattak ki, de az üzleti tevékenységből, a piacok tényleges teljesítményére alapozva (bruttó fedezet, üzemi eredmény) azt már nem teheték volna meg. A támogatások teljes megszűnése után a piacok teljesítménye gyakorlatilag lényegesen nem változott, ugyanazt „tudták” mint addig, de ez a régi formában már nem biztosíthatta a kapacitások hosszabb távú fenntartását. Szélsőséges esetben egyes piacokon az elért árbevétel már a közvetlen költség fedezésére sem volt elegendő. Ebben a helyzetben tényleg nem maradt más lehetőség, mint igénybe venni a marketing teljes eszköztárát.

*A marketing koncepció lényege* tehát, hogy

- a vállalati tervezéssel és működéssel kapcsolatos tevékenységünk a vevőinkre irányul,
- cégünk célja a gazdaságos termelési volumenek biztosítása,
- a marketing tevékenységet vállalatunkon belül összehangoltan végezzük.

## A marketing környezete

A vállalat marketingrendszere a cég működésének környezeti tényezői közepette, különféle erőhatások között funkcionál. Nemzetközi üzleti tevékenység esetén a külső források a világgazdasági környezet hatásait közvetlenül is megjelenítik. A belső tényezők a szervezet sajátosságaiból vezethetők le, és a vállalati vezetés azokat többnyire képes befolyásolni. A külső tényezőket, melyeket a vállalat maga közvetlenül nem tud alakítani, két csoportra oszthatjuk:

- olyan makroszintű hatások, mint amilyen pl. a kultúra, a törvénykezés, a gazdasági környezet,
- a vállalat mikrokörnyezete, mint például annak szállítói, közvetítő tevékenységet végző partnerei és vevői. A környezeti tényezők alapos ismerete *létfonosságú* a nemzetközi marketingben. Minél több információval rendelkezünk, annál alaposabban és eredményesebben leszünk képesek a vállalati marketingrendszert megtervezni és működtetni.

Sok vállalat ért el jelenős piaci sikereket a külpiaci munka önálló kiépítésével, a külkereskedelmi szakvállalatoktól való elszakadás után, annak ellenére, hogy a személyi, technikai feltételek sokszor mostohábbak voltak. A piacokkal, a vevőkkel és szállítókkal kialakított közvetlen kapcsolatok jótékony hatása ezt számos esetben ellensúlyozta. Közvetlenné vált például az információáramlás. A Pécsi Bőrgyár kiemelkedően magas exportteljesítményt nyújtott a nyolcvanas évek végén, amikor külkereskedelmének irányítását saját kezébe vette. Ugyanez a lépés volt az egyik feltétele a HUNOR kesztyűk új piacokon elért sikereinek is.

A vállalat legtöbbször erős versenyhelyzet közepette működik. Ez a verseny több síkon folyik. Számolni kell – a hasonló termékeket előállítók konkurenciájával

- a helyettesítő termékeket előállítók támadásaival, és persze
- mindenki küzd a fogyasztók korlátozott vásárlóerejéért.

## A külső piacokról

A marketingdöntések fókuszában minden esetben a piac áll. A piacot úgy is értelmezhetjük, mint az *igényeik kielégítésére váró* emberek és szervezetek összességét, akik/amelyek *elég pénzzel* (fizetőképes kereslettel) *rendelkeznek*, és azt *hajlandóak is elkölteni*.

Minden marketingszervezetnek tisztában kell lennie azzal is, hogy *a szállítókkal meglévő viszonyuk* minősége tevékenységük sikerének egyik kritikus pontja. Ugyanakkor erre többnyire csak akkor szoktak figyelmet fordítani, amikor beszerzési problémák keletkeznek.

A gyakorlati piaci munka során is találkozunk azzal az elterjedt nézettel, hogy piaci viszonyok között a verseny majd rákényszeríti potenciális szállítóinkat arra, hogy megtaláljanak bennünket. Nem üres szólam, hogy a számunkra szükséges termékek és szolgáltatások beszerzési forrásainak biztonsága és árszintje saját üzleti érdekeink szempontjából meghatározó jelentőségű. A kedvező feltételeket biztosító és megbízható szállító megtalálása és kiválasztása sokszor nem egyszerű feladat.

A hatékony marketingmunka ezért szükségképpen kiterjed beszerzési piacainkra is, ami a külpiaci értékesítés általában tapasztalható magas kockázati szintje mellett egyenesen elengedhetetlen követelmény.

A HUNOR Pécsi Kesztyű és Bőruházzati Rt., sok más vállalathoz hasonlóan, nehéz pénzügyi helyzetben működik, amin nem segít, hogy termékeinek minősége világszínvonalú. A termelés pénzszükségletének biztosítása sok esetben nehézségekbe ütközik. Abban, hogy eddig különösebb gondok nélkül ki tudtuk szolgálni piacainkat, jelentős szerepük volt a szállítóknak, akik lehetőségeikhez mérten

részt vállaltak a termelés finanszírozásában. Minderre a jó és korrekt kapcsolatok nélkül nem nyílna lehetőség. Tapasztalataim szerint nem ritka és főleg nem befolyásolja a tisztességes, korrekt üzleti kapcsolatokat a bizonyos szállítókkal kialakított akár baráti viszony sem, sőt a nehéz helyzetekben kifejezetten előnyös.

Nemzetközi tevékenységünkben kiemelkedő szerepük van a kereskedelmi közvetítőknek, ügynököknek. Ezek lehetnek viszonteladók, nagykereskedők, kiskereskedők, szállítmányozási vállalatok stb. Ők teszik teljessé az értékesítési csatornát. Tevékenységüket az indokolja, hogy többnyire jobban és olcsóbban látnak el bizonyos funkciókat, mint az exportőr, illetve annak marketingszervezete.

A vállalat marketingrendszerét nagymértékben meghatározzák a belső, nem marketingjellegű tényezők is. Ezek körébe tartozik a termelőkapacitások jellege és minősége éppen úgy, mint a pénzügyi lehetőségek és képességek, valamint a dolgozók és a menedzsment személyi képességei.

## A vállalati marketingrendszer menedzselése

A belső és külső környezeti tényezők ismerete alapján kell a vállalatnak megterveznie, működtetnie és folyamatosan értékelnie marketingrendszerét. Ezt tekinthetjük általában a stratégiai tervezés folyamatának. A stratégiai marketingtervezés magába foglalja a célpiacok kiválasztását és a vállalati marketingprogram összetevőinek fejlesztését.

*A vállalati stratégiai tervezés az a vezetési folyamat, melynek során a szervezet rendelkezésre álló forrásait hosszú távon összehangoljuk a marketing-lehetőségekkel.* A marketingmunka kialakítása szempontjából a legfontosabb, hogy el tudjuk helyezni magunkat a piacon olyan szempontból, hogy termékünk és vállalatunk az alábbi kategóriák közül hol foglal helyet:

- úgynevezett „költségbajnokok” vagyunk-e,
- termékünk differenciálására törekszünk-e, vagy

c) képesek vagyunk-e fókuszba helyezni.

Az a) stratégia lényege hogy tudunk-e jól standardizált terméket olyan alacsony áron előállítani, hogy kiszorítsuk a konkurenciát a piacról.

A b) stratégia ezzel szemben arra irányul, hogy az átlagnál magasabb áron kínálunk valamit, amit vevőink a minőség, a design, a márkanév vagy egyéb sajátosságok miatt egyedinek tartanak.

A c) stratégia egy (többnyire szűk) speciális piaci szegmensre való koncentrációt jelent.

Nem könnyű feladat – az egyértelmű elméleti meghatározás ellenére sem – a stratégia megválasztása, de még nehezebb annak gyakorlati megvalósítása. A pénzügyi lehetőségek is jelentősen befolyásolják az egyik irányból a másikba történő elmozdulás feltételeit. Az olyan erősen szezonális iparágak esetében pedig, mint a kesztyűgyártás, valamely stratégia egyes piacokra vagy üzletekre jutó nagyobb pénzügyi eredménye felemészthető a kapacitás-kihasználatlanságból fakadó többletköltségek miatt. Ezért nem szabad azonosítanunk ezeket a választási lehetőségeket a specializálódott termelés vagy nagy volumenű, de esetleg mérsékelt áron forgalmazható termékek (melyek egyéb előnyöket kínálnak, pl. a fő szezonon kívül termelhető) gyártása közötti választással.

Az egyes stratégiák meghatározzák a vállalat piaci részesedését és eredményességét. Az a) és b) esetben a magas piaci részesedés viszonylag magas jövedelmezőséggel jár együtt. A c) esetben a magas profitot viszonylag alacsony piaci részesedés mellett is biztosítani lehet. Legrosszabb helyzetben azok vannak, akik nem képesek egyik út követésére sem. Az ő fennmaradásuk hosszú távon valószínűleg nem indokolható.

## A marketing mix

Ezt a kifejezést használjuk a szakirodalomban és a gyakorlati marketingmunka során is a leggyakrabban. Általánosan annak a négy fő elemnek a kombinációját jelenti, amely a vállalat

marketingrendszerének a magját alkotja. Azaz:

- a termékkínálat,
- az árstruktúra,
- a promóciós tevékenység,
- az elosztási rendszer.

Ezt a mixet a külső tényezők és a szervezet nem marketingjellegű erőforrásai is befolyásolják. Az egyik területet érintő döntés a más területeken bevezetett intézkedésekre is hat. A menedzsment feladata annak a kombinációnak a kiválasztása, amely a legjobban megfelel a környezethez való alkalmazkodásnak, kielégíti a célpiacokat, ugyanakkor biztosítja a szervezeti marketingcélok elérését is.

A továbbiakban a nemzetközi marketing gyakorlatában különösen fontos árpolitika és árképzés kérdéseivel foglalkozunk, azért is, mert annak dacára, hogy ez a leginkább praktikusnak tűnő mix-elem, mégis a legkevesebb információt a marketinggyakorlatnak erről a területről lehet olvasni.

## Árpolitika és árképzés a nemzetközi marketingben

A piaci árak kialakítása többek szerint még ma is kissé a „művészet” kategóriájába tartozik, és tudományosan nem teljesen megalapozható. Sokszor valóban szükségünk van arra, hogy az intuíciónkra hallgassunk, de ezzel együtt azért versenyhelyzetben a *piaci ár-munka alapjai a valóságban gyökereznek*.

A termékeket azok hasznossága teszi alkalmassá arra, hogy szükségleteket és igényeket elégítsenek ki. Az exportőr az ár megállapításakor legtöbbször a termék fizikai tulajdonságaiból indul ki, és figyelembe veszi a nyújtott járulékos szolgáltatások és egyéb előnyök árbefolyásoló hatásait is. E téren is realizálható előnyöket jelent például a jól bevezetett, az adott piaco(ko)n elfogadott márkanevek használata. Egy jól megkülönböztethető termékjellemző, vagy egy jól bevezetett márka fontosabb lehet a vevő vásárlási döntésében, mint maga az ár.

A HUNOR kesztyűk nem tartoznak az olcsó termékek közé. A vállalat partnerei azonban a konkurenciáénál magasabb ár ellenére is ragaszkodnak ezekhez. Maga a név garantálja azt a minőségi kategóriát, ami kielégíti a vevők várározásait.

Áraink kialakításánál különféle célokat tarthatunk szem előtt. Azok a cégek, amelyek egyaránt értékesítenek nagykereskedőknek és közvetlenül kiskereskedőknek is, gyakran eltérő gyári árakat állapítanak meg e két vevőkör részére. A nagykereskedők számára megadott ár természetesen alacsonyabb lehet, hiszen ők maguk látnak el így olyan funkciókat, amelyeket egyébként a gyártónak magának kellene megoldania: például nagy tömegű raktározás, kiskereskedőknek történő hitelnyújtás, kisforgalmú üzleteknek való értékesítés. A termék alapárának meghatározásakor figyelembe kell vennünk:

- a termék iránti keresletet,
- az elérni kívánt piaci részesedést,
- a konkurencia reagálását,
- a marketing-mix egyéb elemeit,
- a termék előállításának költségeit.

Az árkialakításkor leggyakrabban használt módszerek:

- a cost-plus árképzés,
- a termék előállítási költségeinek és a piaci keresletnek az együttes figyelembe vétele,
- az árnak pusztán a piaci kereslet függvényében történő meghatározása,
- a bearányosítás, amikor a konkurenciához képest határozzuk meg árainkat, egyszerűen valamivel alacsonyabban vagy magasabban állapítjuk meg azokat.

### Árképzési stratégiák – árengedmények

Az árak alakításával kapcsolatos első döntés az *árképzés elveinek, céljainak meghatározása* és annak eldöntése, hogy *mekkora legyen a termék alapára*. A következő lépés az áralakítás bizonyos kérdéseit érintő legcélszerűbb megoldások megtalálása. Például a mennyiségi árengedményekkel kapcsolatban, ami(ke)t az exportőr ajánl fel annak érdekében, hogy a termékből

megvásárolt mennyiséget növelje, vagy arra ösztönözze partnereit, hogy beszerzéseinek minél nagyobb hányadát nála intézze. A mennyiségi árengedmények lehetnek kumulatív vagy nem kumulatív jellegűek.

A különböző kereskedelmi engedményeket olyan marketingfunkciók ajánlják fel, amelyeket egyébként az eladónak kellene elvégeznie.

Ismertek még a fizetés felgyorsítása érdekében adott skontó jellegű engedmények, amelyek a számlának egy meghatározott időn belüli kifizetése esetén járnak. A vevők egy jó része egészséges piaci viszonyok között igyekszik ezeket a megtakarítási lehetőségeket kihasználni, hiszen a skontó, az éves átlagos kamatlábat figyelembe véve, többszörös megtakarítást tesz lehetővé, árengedmény formájában.

A szállító szempontjából is kedvező hatásokkal lehet számolni. Ezek azonban sokszor nem közvetlenül az adott üzlet hasznában jelennek meg. Különösen igaz ez a pénzszűke időszakában. A megfelelő skontópolitika felgyorsíthatja a pénzforgást, a többletpénz pedig olyan nyereséges üzletek elvállalását teszi lehetővé, amelyek finanszírozására egyébként nem nyílta lehetőség.

Vállalatunk belátta, hogy a bizonyos vevőknek nyújtott többhónapos hitel költsége nemcsak az aktuális kamatláb mértékétől függ, hanem a forráshiány következtében le nem gyártható rendelések elmaradt haszna és a termelés mennyiségi csökkenéséből adódó fajlagos fixköltségek növekedése is emeli azt. Ugyanakkor a kedvező fizetési feltételek fokozzák az értékesítés esélyeit. Az ilyen szituációban helyesen alkalmazott engedménypolitika elősegíti az összhangot a vállalat értékesítési igénye és pénzügyi lehetőségei között.

Bizonyos termékek forgalmazásánál megjelennek a különféle szezonális engedmények is. Ekkor a termelési kapacitások kihasználásának folyamatoságát biztosítandó, a gyártó felajánlhat valamekkora árengedményt, amennyiben vevője hajlandó szezon előtt rendelni.

A kesztyűgyártás, mint arra már utaltam, meglehetősen szezonális termelési igényekkel kénytelen számolni.

Ennek csillapítására van lehetőség a szezon előtti gyártást ösztönző engedményekkel. Ezek egy része már nem is látható engedmény formájában jelenik meg; a piaci struktúra már eleve olyan vevők, országok portfólióját tartalmazza, amelyek rendelési szokásai eltérőek. Az észak-amerikai piacok általában előbb adják meg igényeiket, mint az európaiak. Bizonyos termékek esetében ezért a vevők számukra kedvezőbb áron is kiszolgálhatóak.

Az *árengedmény-típusok* elnevezése sokszor lényegtelen kérdésnek tűnik. A tapasztalat azonban arra int bennünket, hogy mindig világosan meg kell mondanunk: ezek *speciális esetekre vonatkoznak, és lehetőleg kerülni kell az „engedmény” szó használatát.*

### A földrajzi helytől függő árképzési stratégiák

Az árak kialakítása során az exportőrnek figyelembe kell vennie a fuvar költségeit is. Könnyen belátható, hogy ez a nemzetközi marketingben igen fontos. Bizonyos áruk esetében a fuvar költségek nagysága alapvetően befolyásolja az exportőrök nemzetközi versenyképességét. Általánosságban többféle gyakorlatról beszélhetünk. A legfontosabbak:

*F.o.b. módszer, azaz árképzés az előállítás helye alapján.* Ez a módszer logikájában hasonlít az INCOTERMS-ből ismert paritásra, ebben az esetben azonban nem azonos azzal. Pusztán azt jelenti, hogy az eladó az árat a gyártás helyére vonatkoztatva határozza meg, azaz a vásárló fizeti a szállítás teljes költségét.

*Egységes, a szállítási költségeket is fedező árak.* Az eladó egységes, azonos árat kínál valamennyi partnerének, a földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül. Ebben az esetben természetesen eltérő nettó haszonnal fog járni a különböző távolságban lévő vevők számára történő értékesítés.

*Zónák szerint differenciált, a szállítási költségeket is fedező árak.* Az exportőr korlátozott számú, viszonylag tág földrajzi területet átfogó zónára osztja piacait, az adott zónában pedig egységes feltételeket alkalmaz.

*Fuvar költségeket részlegesen magukba foglaló árak.* Ezt az árképzési

elvet többnyire a f.o.b. árképzés hátrányainak kompenzálására alkalmazzák. A fuvar költségek megosztási arányát jelentősen befolyásolja a piaci pozíció és az adott termék beszerzési relációjában kialakult szokás.

### *Lefölöző és behatoló árképzési stratégiák*

Amikor egy termék árát megállapítjuk, különösen ha új termékről van szó, el kell döntenünk, hogy milyen árstratégiát választunk.

A *lefölöző stratégia*: a lehetséges várható árszintek közül a megállapított ár magas lesz. Ez a stratégia általában azért célravezető új termékek bevezetésekor, mert kezdetben, az életciklus elején az ár kevésbé fontos. Azt is figyelembe kell venni, hogy a – hibásan – túl alacsony árszintet később sokkal nehezebben lehet felfelé módosítani.

A *behatoló árstratégia*: A vállalat fő célja ebben az esetben az alacsony induló ár segítségével a tömeges fogyasztás elérése már a kezdeti stádiumban. Ez a stratégia akkor lehet hasznos, ha a termékünk iránti kereslet rugalmas vagy az egységköltségek jelentősen csökkenthetők a tömegtermeléssel, valamint ha fennáll a veszély, hogy termékünk a bevezetés után kemény konkurenciával találkozik.

A várható konkurencia természete alapvetően befolyásolja a döntést a kétféle (lehetséges) stratégia között. Ha a konkurenciának lehetősége van a piacra való gyors bejutásra és a piaci lehetőségek is ígéretesek, valószínűleg a behatoló árstratégia a követendő. Ennek alkalmazása elijesztheti a versenytársakat a piacra való belépéstől, és olyan szilárdan őrizhető piaci részesedéshez juttathatja a vállalatot, amelyet a konkurencia nehezen lesz képes megtörni.

Döntenünk kell arról is, hogy *egységes* árakat alkalmazzunk, vagy a *rugalmas ármegállapítást* válasszuk-e. Az egységes árak rendszerében az eladó hasonló árakat kínál valamennyi hasonló vevőnek, akik közelítőleg azonos feltételek mellett vásárolnak. Rugalmas árképzés esetén előfordul, hogy eltérő árakat fognak fizetni. Alapvetően igaz, hogy az egységes ár fokozza a partnerek bizalmát. Rugalmas árképzés esetében az ár gyakran

az eladó és a vevő közötti alku eredménye. Amennyiben ennek hírért veszik a hasonló feltételrendszerben, de drágábban vásárló partnerek, bizalmukat veszítik; ezért talán kevésbé kívánatos, mint az egységes elvek alapján kialakított árrendszer.

Az *árpontok rendszere*. Ezt a divattermékeket forgalmazó kiskereskedők alkalmazzák, amennyiben korlátozott számú árpontot (meghatározott árszintet) kiválasztva kínálják a termékeket. Az emelkedő költségek komoly „nyomás alá helyezhetik” az így kialakított árakat, ugyanis a kereskedők az emelkedő beszerzési költségek ellenére csak nehezen hajlandók ezeken változtatni, miáltal a hasznuk csökkenhet. Ez a beszerzési forrás felülvizsgálatára készítheti a kereskedőket.

Az ún. *ajánlott árak* rendszerében az az igény jut kifejeződésre, hogy bizonyos termelők szeretik befolyásolni termékeik kiskereskedelmi árszintjét is. A pszichológiai indíttatású áralakítás során többnyire a termékimázs fokozása érdekében határoznak meg átlag feletti árszintet. Bizonyos esetekben ez a politika többletértékesítést eredményez. Széles körben ismert az árak, árpontok kialakításának azon rendszere, amikor valamilyen kerek egész szám alatt határozza meg a kereskedő az árat a kedvező benyomás érdekében (USD 19.99, 54.95 stb.), ez azonban a presztizstermékek esetében nem célravezető.

Az ajánlott árak rendszerét sajnos a magyar exportőrök nem nagyon tudják alkalmazni. A fogyasztási és elsősorban a divatcikkek esetében – tapasztalataim alapján – jellemző azonban az árpontokhoz való alkalmazkodás kényszere.

Ez a mi esetünkben nem jelenti a veszteséges értékesítés elfogadását, a kedvezőtlen üzlet megkötését. Sokkal inkább ösztönöz arra, hogy a marketing több területére kiterjedően használtsuk az elért eredményeket és információkat. Az ártárgyalások során gyakran kerülünk olyan helyzetbe, hogy adott árszinthez alkalmazkodni kell, de érdekünk fűződik a rendelés megszerzéséhez. Ilyenkor az első teendő az, hogy meghatározzuk, mennyi költséget fordíthatunk a termék előállítására. Ennek függvényében ajánlunk fel

kedvezőbb árfekvésű (egyszerűbb) modelleket. Ha ez sem elegendő, megvizsgáljuk, hogy ugyanaz a modell legyártható-e más alapanyagból. Itt már jelentős segítséget nyújt a szállítói piac ismerete, ezért az arra vonatkozó információkat célszerű folyamatosan karbantartani.

A vállalati marketingprogram eldöntheti, hogy az árversenyt választjuk vagy nem koncentrálnak a konkurencia áraitra. Az árverseny hangsúlyozása esetén az exportőr saját egyéni kereslet-kínálati görbéje mentén igyekszik lefelé vagy felfelé mozogni az árral. Ezzel ellentétben, a nem az árra koncentrált verseny esetében, az exportőr az egész kereslet-kínálati görbét igyekszik jobbra mozdítani a termék differenciálásával, és a promóció fokozásával. Számos cég a termékeinek sokféleségét és az azok mellé nyújtott szolgáltatásokat hangsúlyozza.

A marketing mai gyakorlatában egyre inkább előtérbe kerül, hogy nem az árra koncentrálnak. Ebben az esetben ugyanis a termék nem veszít versenyképességéből olyan könnyen, amikor a konkurencia az árak csökkentése mellett dönt. Nyilvánvaló az is, hogy nem igazán lehet a vásárlók lojalitását elvárni akkor, ha az ár az egyetlen, ami a mi termékünket a többi hasonlótól megkülönbözteti. Maga a termék versenyez, de amellet az exportőrök számára a legfontosabb stratégiai versenyképességi tényező a marketingcsatornában való szerepvállalásuk lehet.

## **Csatornapolitika a külpiazi marketingben**

Mielőtt termékünk készen áll a piaci bevezetésre, már el kell döntenünk, hogy milyen módszerekkel és utakon akarjuk azt a piacainkra eljuttatni. Ez a feladat magába foglalja a kereskedelmi csatornákról és a fizikai elosztás rendszeréről való döntést.

A termék vándorlása a kereskedelmi csatornában a tulajdonjog változásával jár. A termelők és a fogyasztók mellett a kereskedelmi közvetítők is az üzlet önálló szereplői, akiket ugyan ki lehet iktatni, de nem lehet a funkciójukat megkerülni – vagy a termelők,

vagy a fogyasztók lesznek kénytelenek átvállalni. A közvetítők a hagyományos kereskedelmi szerepkörök betöltése mellett számos finanszírozási segítséget is nyújtanak szállítóknak és vevőiknek. Az exportőrök ugyanakkor nem nélkülözhetik az általuk kínált marketing információkat sem.

A nemzetközi marketingben különösen jelentős kereskedelmi közvetítőknek tekintjük az ügynököket, akiket az exportőrök bizonyos területeken kínálatuk egy részének, vagy egészének az értékesítésére alkalmaznak jutalék ellenében. Egyetlen ügynök gyakran több, egymással nem versenyző termelőt is képviselhet. A jó kereskedelmi ügynök nagyon magas szintű és agresszív szolgáltatásokra képes. Akkor a leghasznosabbak, amikor

- az exportőrnek viszonylag szűkebb a termékválasztéka és nincs megfelelően felkészült kereskedelmi szervezete,
- új termékeket akar új piacokra bevezetni,
- olyan új piacra akar behatolni, amelyet még nem ismer alaposan,
- még nem eléggé fejlett a piac ahhoz, hogy saját értékesítési embereit vesse be.

Külföldi piacokon igen gyakran az a legcélravezetőbb, ha első lépésként a megfelelő ügynök kiválasztására koncentrálnunk, és később az ő közreműködésével alakítjuk a piaci munkát.

A HUNOR már hosszú évek óta nem volt jelen a skandináv piacon, ám annak természeti, éghajlati adottságainál fogva stratégiaileg mindenképpen szüksége lett volna rá. A piacra való újbóli behatolásnál első lépésként a vállalat megfelelő képviselő alkalmazását tűzte ki célul, aki saját számlára is vásárol. A kapcsolatok kiépítése után rövid idő alatt jelentős üzletek megkötésére nyílt lehetőség.

Az ügynökök, kereskedelmi képviselők tevékenysége nem csak a marketingcsatorna komplex felépítésében fontos, hanem sokszor „diplomáciai missziót” is ellátnak. Az üzleti kapcsolatok alakulása során nem ritkán adódnak olyan helyzetek, amikor a vitás kérdések megoldásában kifejezetten előnyös, ha az ügynök közvetít.

A marketingcsatornát a nemzetközi marketingben is komplex rendszerként kell kezelni. Az exportőr termelőknek és a közvetítőknek egyaránt annak tudatában kell tevékenységüket szervezniük, hogy közösen alkotnak egy olyan rendszert, amely a vásárlói igények lehető legteljesebb kielégítése szolgálja. A célszerűen és helyes módon működtetett elosztási rendszer jelentős versenyelőnyt biztosít valamennyi résztvevő cég számára.

Sokan hajlamosak arra a téves álláspontra helyezkedni, hogy a gyártó az, aki a marketingcsatorna uralkodó figurája. A nemzetközi marketingben azonban számos területen a kereskedelmi közvetítők szabadságfoka meglehetősen nagy a csatornák kialakításában, jellegének meghatározásában, célszerű működtetésében. Arra a kérdésre, hogy végül is ki irányítsa a marketingcsatornát, a magunk tapasztalata alapján úgy válaszolhatunk, hogy a legkedvezőbb helyzet az erőegyensúly.

## A marketingcsatorna hossza

A termelő persze úgy is határozhat, hogy megkerüli a közvetítők, például a nagykereskedők szolgáltatásait – ez többnyire a finanszírozási terhek növekedésével jár együtt, továbbá a vállalat működése is bonyolultabbá teszi. Az exportőrnek ilyenkor többek között magának kell megoldania termékeinek fizikai elosztását, ki kell alakítania értékesítési szervezetét. A közvetlen értékesítés általában akkor kedvező, ha a nagykereskedő szolgáltatásai túl sokba kerülnek. Figyelembe kell vennünk azt is, hogy a nagy tételben vásárló kiskereskedők (áruházláncok) általában előnyben részesítik a közvetlen termelői kapcsolatokat.

A megfelelő marketingcsatorna kiválasztásakor nem szabad elfeledkezni arról, hogy milyenek az erőviszonyok, a kapcsolatrendszer alkalmas-e a piac lefedésére és mekkorák a várható költségek. A csatorna megtervezésénél is a fogyasztó jellemzőiből kell kiindulni, majd visszafelé haladva kell eljutni a termelőig. Ennek az az alapja, hogy az értékesítési csa-

torna működését a vásárlási szokások határozzák meg.

Az exportőr ezirányú politikája akkor helyes, ha lehetőséget ad a kívánatos piaci részesedés megszerzésére, és – természetesen – működése illeszkedik a vállalat marketingprogramjába. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a rugalmasság igényét sem; egy adott kereskedelmi csatorna nem zárhatja el az utat mások alkalmazásától.

A kilencvenes évek elejére vállalatunk piacai közül különösen a kanadai piac került kritikus helyzetbe annak ellenére, hogy a termékek iránt továbbra is élénk kereslet mutatkozott. A minőséget igényelték és elismerték, az elérhető árak azonban nem voltak elegendőek a költségek fedezésére. A vevők áruházláncok voltak, nagykereskedő-importőr közreműködésével. A helyzet tarthatatlanná vált. A szokásos ártárgyalási módszerek, a modellek módosítása és az alapanyag-helyettesítés nem vezetett eredményre. Az egyetlen célravezető útnak – a felmerülő többletköltségek ellenére is – az értékesítési csatorna rövidítése tűnt. Ez az addigi importőr nagykereskedő helyett ügynök alkalmazását jelentette, aki közvetlen kapcsolatokat épített ki a partnerekkel. A jelentősebb mennyiségi visszaesés ellenére az árbevétel nem változott lényegesen, a különbözet természetesen a rendelkezésre álló bruttó fedezetet növelte.

## Piaci megfontolások

A lehetséges partnerek nagy száma esetén nagyon valószínű, hogy a termelő igénybe vesz ügynököket. Az eladók létrehozhatnak saját piaci képviselőket is a koncentráltabb piacokon, és ezzel párhuzamosan ügynököt is igénybe vehetnek a kevésbé koncentrált területeken. Nagyon valószínű, hogy a piac megközelítése párhuzamosan több csatornán történik. Egy adott piac esetében is előfordul ma már, hogy többes megközelítést alkalmaznak az exportőrök akkor, ha a vevők jól megkülönböztethetők egymástól (például méreteik szerint). Igen gyakori az is, hogy a termelők létrehozzák saját kiskereskedelmi elárúsítóhelyeiket.

Egy adott piacon az ügynökök dolgozhatnak kizárólagos alapon is. Az ilyen szerződés megkötése azonban fokozott körültekintést és bizalmat igényel. A kizárólagosság merev értelmezése a piacra való bejutásnak, a forgalom növelésének a gátja is lehet, ha az ügynök a kívánatosnál jobban érdekelt más, konkurens termékek forgalmazásában.

Egy ügynök gyakran lehet az eladó piaci sikereinek forrása, de kudarcainak legfőbb okává is válhat. Ezért különösen fontos az ügynökök kiválasztása, hiszen többnyire ők azok, akik a végző vevővel a legközvetlenebb kapcsolatban állnak. Értékelni kell, hogy a számításhoz vett közvetítő termékválasztéka, promóciós tevékenysége és vevőszolgá-

lata valóban megfelel-e a megcélzott piaci szegmensünk tagjainak, és összeegyeztethető-e a mi igényeinkkel.

Mindezek után, összefoglalásképpen tekintsük át az ideális közvetítő legfontosabb tulajdonságait! *A tökéletes kereskedelmi közvetítő:*

- El tudja érni azt a piaci szegmenst, amelyet az exportőr megcélzott.
- Hatékony promóciós programmal rendelkezik.
- Megfelelő szolgáltatásokat nyújt partnereinek.
- Időben kifizeti tartozásait és rátermett vezetői vannak.
- Készletezési politikája megfelel a partnerek elképzeléseinek.

## Irodalom

*A menedzser kézikönyve.* Bp.: Ernst & Young

Kotler, Philip (1991): *Marketing management.* Bp., Műszaki Kiadó

*Marketing és marketingkutató a külföldi piacokon I-II.* Bp.: OMIKK, 1987.

Reketye Gábor (1994): *Nemzetközi marketing.* Pécs, JPTE

Stanton, William (1992): *Fundamentals of Marketing,* Melbourne

Szilvassy-Hidas (1986): *A nemzetközi pénzügyek és a külkereskedelmi fizetések gyakorlata.* Bp., KJK.

Tóth-Káldyné-Mádi-Metz-Sipos-Törzsök-Végső (1987): *Vállalat és külső piac.* Bp., KJK.

Németh György – Papp Ilona

## SZOLGÁLTATÁSI MENEDZSMENT

(Aula Kiadó 1995. október)

A mintegy 450 oldalas szakkönyv a magyarországi szakirodalomban eddig hiányzó megközelítésben foglalkozik a szolgáltatásokkal. A tercier szektor általános fejlődésének, valamint a szolgáltatások alapvető elméleti és gyakorlati kérdéseinek, összefüggéseinek piactudományi viszonyok közötti átfogó bemutatása a hazai könyvkiadás egyik fehér foltja volt eddig. A szerzők azonban nem álltak meg ezen a szinten. A piaci szférába tartozó szolgáltatási területek között - az átmeneti időszak sajátosságaira is tekintettel - súlyozva, a pénzügyi és a reklámszolgáltatás után az üzleti szolgáltatások fejezetben olyan, Magyarországon a rendszerváltás után kibontakozó tevékenységeket mutatnak be, mint például a tanácsadás, a céginformációs szolgáltatás, vagy a gazdasági jogi szolgáltatások.

A szolgáltatások napjainkban a hazai marketingtudomány és gyakorlat érdeklődésének előterébe kerültek, mint azt az 1995. októberi Nemzetközi Marketing Konferencia is egyértelműen mutatta. Ezért lapunk szakmai olvasótáborának a könyv általános aktualitása mellett külön is érdekesek lehetnek a Szolgáltatásmarketing, a Pub-

lic Relations és a Reklámszolgáltatás fejezetek. Valamennyi gazdasági ág vállalkozói számára hasznos információul szolgálhat a könyv marketing-szolgáltatásokat összefoglaló része éppúgy, mint a piaci magatartás - számos konkrét példával illusztrált - szabályaival foglalkozó fejezetek.

### Helyreigazítás!

Lapunk legutóbbi száma sajnos több sajtóhibával jelent meg, emellett talán rosszul értelmezett helytakarékosságból, elhagytunk számos forrásmegjelölést. Pataki Béla „Az üzleti folyamatok újjáalakítása” c. cikkéhez (M&M 1995/5., 4–8. old.) ezért kötelességünk a következő kiegészítést fűzni:

4. oldal, 1. hasáb, 5-6. sorban helyesen: „...amerikai menedzser tanácsadó...”

5. oldal, 1. hasáb, 3. sor helyen: „team potenciáljának maximalizálása.”

5. oldal, 1. hasáb, alulról a 4. sorban helyesen: „összevetése kapcsán...”

6. oldal, 1. hasáb, 3. sor végéről hiányzik: (Hammer, 1990)

6. oldal, 3. hasáb, alulról a 4. bekezdés 1–2. sora helyesen: „Mostanában az 'újjáalakítás' kifejezés egyfajta dicsőnyire tett szert, és ráaggatják mindenfajta”

6. oldal, 3. hasáb, 8. sor végéről hiányzik: (Hammer – Champy, 1993; 201)

6. oldal, 3. hasáb, 11. sor végéről hiányzik: (Hammer – Champy, 1993; 47–49)

7. oldal, 3. hasáb, 1. mondat végéről hiányzik: (Hammer – Champy, 1993; 65–82)

7. oldal, 3. hasáb, 2. mondat végéről hiányzik: (Grint, 1994)

7. oldal, 3. hasáb, 7. bekezdés, 6–7. sorban helyesen: „...saját alkalmatlansági szintjét...”

8. oldal, 1. hasáb, 3. sorból hiányzik: „...példánknál (Grint, 1994) jóval...”

8. oldal, 1. hasáb, 5. sorból hiányzik: „...átalakítása (Carlson, 2985, 1988), marketing...”

8. oldal, 1. hasáb, alulról a 3. bekezdés végéről hiányzik: (Hammer 1990, Hammer – Champy 1993, Ligus 1993, Grint 1994, Skinner 1994, Pataki 1995)

8. oldal, 1. hasáb, alulról a 2. bekezdés, 3. sorból hiányzik: „...jelentős. (Grint, 1994)”

8. oldal, 1. hasáb, alulról a 2. bekezdés, 6. sorból hiányzik: „...jellemzi. (Revenaugh, 1994)”

8. oldal, 1. hasáb, alulról a 2. bekezdés, 7. sorból hiányzik: „...találták (Belmonte – Murray 1990, Stewart 1993), míg...”

8. oldal, 2. hasáb, 2. bekezdés, 8. sorból hiányzik: „...becsülhető. (Grint, 1994)

8. oldal, 2. hasáb, 2. bekezdés végéről hiányzik: (Davenport, 1994)

Elnézést kérünk! (– a szerk.)