

Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam

The Hungarian Journal of Marketing and Management

A tartalomból:

Agrármarketing: stratégiák, kommunikáció, termékteszt



Nemzetközi marketing a gyakorlatban



DM – vagy amit akartok?



Egyház és marketing



Privatizáció, tőkehiány, egyensúlyi zavarok

Melléklet

**Bankjaink világa (I. rész)
Interjú Csányi Sándorral és Láng Lászlóval**

Vértezze fel értékeit úgy, hogy a szállítás vagy a raktározás többé ne okozhasson

Mit tehet ma a Dunapack Önökért?

- Optimalizált, költségkímélő CAD-CAM rendszerű

do-
boztervezés

- Igény szerint

SÉRTHETETLEN

kellemetlen meglepetéseket. Fogadjon fel egy erős, megbízható és sokoldalú társat. A Dunapack csomagolás megvédi féltett áruját, alkalmazkodik még a legkülönlegesebb igényekhez is. A Dunapack csomagolóanyag újra és újra feldolgozható, így óvja környezetünket.

zsír és olajálló, vízlepergető felületkezelés ● Esztétikus és változatos formák ● Sokszínű nyomtatás ● A TÜV GERT által garantált minőség (ISO 9002). A végére marad egy telefonszám, hogy kapcsolatba léphessen velünk: **277-1133.**

Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam, 1995. december

Alapító főszerkesztő:
Dr. SZABÓ LÁSZLÓ

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
LANTOS ANTAL
SZABADY CSABA

Megjelenik évente hatszor

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

Utánnyomás csak forrásmegjelöléssel

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

A kiadásért felel:
MORVAY JENŐ

A kiadvány gondozásában közreműködött
a GENERÁL PRESS
Nyomdai előkészítés: SCRIPTOR BT.
Nyomás, kötészet: Borsodi Nyomda Kft.
Felelős vezető: Ducsay György

Terjeszti a Magyar Posta Rt.
INDEX 25545 HU ISSN 0237-1995
Engedély: III./SZI/301/1982.
Előfizethető a Kiadóhivatalban (Budapest VI.,
Nagymező u. 21.), bármelyik kézbesítő
postahivatalnál, a kézbesítőknél
és a Hírapelőfizetési és Lapellátási Irodánál
(HELIR, Budapest, XIII., Lehel u. 10/A.,
Postacím: 1900) közvetlenül, vagy
postautalványon, valamint átutalással
a Postabank Rt. 219-98636-021-02809
pénzforgalmi jelzőszámmal.
Előfizetési díj: egy évre 1500,-Ft.

TARTALOM

Kedves Olvasó!	3
Agrármarketing	
Marketingstratégiák az élelmiszergazdaságban – <i>Lakner Zoltán</i> – <i>Kenderes Ferencné</i>	4
Marketingkommunikáció a FOODAPEST tükrében – <i>Komáromi Nándor</i> – <i>Papp János</i> – <i>Takács Kornél</i>	9
A minőség ára – <i>Barna János</i> – <i>Domán Szilvia</i>	15
DM – vagy amit akartok? – <i>Osman Péter</i>	20
Nemzetközi marketing a gyakorlatban – <i>Komjáti Zoltán</i>	21
A vásárlási döntések típusai – <i>Törőcsik Mária</i>	28
Marketingorientáció az építőiparban – <i>Pollák Gabriella</i> – <i>Veres Zoltán</i>	34
The Secrets of the Great Discount Store Success in America, and their Transferability – <i>Robert F. Hartley</i>	42
Nem csak reklám, városkép is – Interjú <i>dr. Bleuer Istvánnal</i>	46
Egyház és marketing – <i>Lipi Szabolcs</i>	48
A magyar menedzserek és az interkulturális kommunikáció – <i>Borgulya Istvánné</i>	54
Privatizáció, tőkehiány, egyensúlyi zavarok – <i>Bélyácz Iván</i>	57
A professzionalizáció útjai – <i>Farkas Ferenc</i>	62
Külföldi szakirodalom	68
Melléklet I. rész: Bankjaink világa	
Közös PR- és marketingfeladatok a magyar bankrendszerben – <i>Fodor György</i>	74
Sikersztori – Interjú <i>dr. Láng Lászlóval</i>	75
A reklám és a marketing, a PR és a sajtómunka összehangolása – Interjú <i>dr. Csányi Sándorral</i>	78

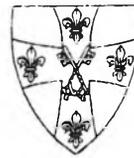
Szerkesztőbizottság:

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; BIENERTH GUSZTÁV partner, Price Waterhouse; BOD PÉTER ÁKOS igazgató, EBRD, UK; BOTOS BALÁZS elnök-vezérigazgató, Magyar Exporthitelt Biztosító Rt.; FARKAS FERENC egyetemi docens, 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 docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató, Terimpex Rt.; LÁSZLÓ ANDRÁS elnök-vezérigazgató, Co-Nexus Rt.; OROSDY BÉLA egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; REKETTÉY GÁBOR tanszékvezető egyetemi docens, dékán, Janus Pannonius Tudományegyetem, a szerkesztőbizottság elnöke; SÁNDORNÉ SZENNYESSY JUDIT tanszékvezető főiskolai tanár, KVIF; SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet; SOÓS KÁROLY ATTILA államtitkár, Ipari és Kereskedelmi Minisztérium; TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt.; TOMCSÁNYI PÁL akadémikus; VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

Contents

To the Reader	3
Agricultural Marketing	
Marketing Strategies in the Food Industry – <i>Zoltán Lakner, Ms. F. Kenderes</i>	4
Marketing Communication: Some Experiences from FOODAPEST – <i>Nándor Komáromi, János Papp, Kornél Takács</i>	9
Price of the Quality – <i>János Barna, Szilvia Domán</i>	15
DM – Or What You Will? – <i>Péter Osman</i>	20
International Marketing: A Practical View – <i>Zoltán Komjáti</i>	21
Types Of Consumer Buying Decisions – <i>Mária Töröcsik</i>	28
Marketing Orientation of Firms in Building Industry – <i>Gabriella Pollák, Zoltán Veres</i>	34
The Secrets of the Great Discount Store Success In America, and Their Transferability – <i>Robert F. Hartley</i>	42
Not Just Ads, An Aspect of the City, Too – Interviewed: <i>Dr. István Bleuer</i>	46
The Church and Marketing – <i>Szabolcs Lipi</i>	48
Hungarian Managers And Intercultural Communication – <i>Ágota Borgulya</i>	54
Privatization, Lack of Capital, and Equilibrium Difficulties – <i>Iván Bélyácz</i>	57
Different Ways to Professionalization... – <i>Ferenc Farkas</i>	62
Review of Foreign Literature	68
Supplement, Part I: Banking Business in Hungary	
Common PR and Marketing Tasks in Hungarian Banking System – <i>György Fodor</i>	74
A Story Of Success – Interviewed – <i>Dr. László Láng</i>	75
Coordination of Marketing, Advertisement, and PR – Interviewed: <i>Dr. Sándor Csányi</i>	78

Ha Önnek már van egy diplomája...



**A Janus Pannonius
Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kara**

várja az Ön jelentkezését is
szakdiplomát nyújtó posztgraduális
kurzusaira.

Marketing menedzser szakoklevél

Közgazdasági szakokleveles mérnök,
jogász, agrármérnök

MBA

Programtájékoztató és információ:

JPTE Közgazdaságtudományi Kar

dr. Lajtai Jánosné

7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

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

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

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

Dr. Vörös József
egyetemi tanár, programigazgató



Kedves Olvasó!

Folyóiratunkban – úgy tűnik – esetenként a marketing vadhajításairól is szólnunk kell. Egyes reklámok, reklámfogások ugyanis több problémát is felvetnek.

A médiatörvény megszületése jó egynéhány év vajúdásának lesz az eredménye. Vajon mennyi ideig kell várni az új reklámtörvényre? A jelenleg érvényben lévő 1972-es, erre vonatkozó előírások régen elavultak. Jól példázza ezt az a tény is, hogy napjainkban sokan élnek vissza az idejétmultság adta lehetőségekkel. Valójában a csupán névlegesen tiltott reklámozásért járó, minimális értékben kirótt s különböző okokból be nem hajtható büntetéspénz jól igazolja a rendelkezések tulajdonképpen semmibevételét. Bizonyítják mindezt a növekvő számú, közvetlen és közvetett cigaretta- és szeszesital reklámok. Emellett napról-napra szaporodnak olyan, egyesek szerint jó reklámfogásnak, mások szerint – s ezen utóbbiakhoz tartozónak vallom magamat – reklám-visszaélések, amelyek sok bosszúságot, csalódást és felesleges kiadásokat rónak a véttlen áldozatokra. Néhány példa ezekre:

Rendszeressé vált az éjjel továbbított reklámfax gyakorlata. Alkalmazása érthető és jövedelmező a reklámozó számára. Egyrészt azért, mert az éjjeli távbeszélő díjszabás olcsóbb a nappalinál, másrészt a reklámozó számára nem okoz papírköltséget. Ez utóbbi ugyanis mindenkor a címzettet terheli. Ez pedig egyszerűen, enyhe szóval kifejezve is pimaszság. Milyen jogn

hárítják át ezt a költséget tömegesen a direct mail-tömeeggel napról napra amúgy is elárasztott áldozatokra? Ha mindehhez hozzávesszük azt a tényt is, hogy a kisvállalkozók, betétitársaság-tulajdonosok jelentős hányadának a lakásában van az irodája s telefonját – esetleges családi hívások miatt – nem állítja faxra, a gyakori éjjeli-hajnali telefonhívások miatt hiába küldi gondolatban a pokolba a tisztelt reklámozót, eljárni vele szemben nincs jogalapja. Egy átlag fővárosi polgárt – lehet, hogy a vidékieket is – félévenként legalább egyszer „hatalmas szerencse ér”: egy, számára ismeretlen sorsoláson nyerő lett, amely tény a nevével többszörösen ellátott díszes okiraton szerepel, számos gratulációval, „titokzatos kulccsal” fűszerezve. A nyeremény átvételéhez, illetve a már sokkal értékesebb nyereményekkel kecsegtető második sorsolásban való részvételhez azonban írásban nyilatkozatot kell tenni, s azt postafordultával – ez nagyon fontos feltétel, nehogy lemaradjon – visszaküldeni. Mellesleg a levélben előfizető ív is szerepel, érzékeltetve azt, hogy a nyeremény elnyerésének az előfizetés nagyobb esélyt ad, de ez persze nem kötelező, enélkül is nyerni lehet.

Arra legfeljebb az efajta akciókat szervező tudna választ adni, hogy hányan dölnék be az ilyen fogásnak. Nyilván igen sokan, mert az ilyen, a reklámozónak nem kevés pénzébe kerülő akciókat évek óta folytatják.

Az idei marketing konferencián ez utóbbi, sűrűn előforduló gyakorlatot kifogásoló hozzászólásra a hallgatóságban ülő egyik érdekelt azzal védekezett, hogy senkinek sem kötelező az ilyen levelekre a válaszadás. Vagyis átėjteni azokat szabad, akik hagyják magukat. Lehet, hogy már a közeljövőben nálunk is előfordulhat a következő, az USA-ban az ötvenes években megtörtént reklám-átverés: A címzetteknek küldött levelekben közölték, hogy egy sorsoláson kihúzták nevüket s a nyertesek – ha az adott címre 5 dollárt beküldenek – a mellékelt fényképen szereplő komplett szobaberendezést nagy eséllyel megnyerhetik. Elképzeltető, hogy mekkora volt a boldog nyertesek öröme, amikor megkapták a fényképen szerepelt nagyságnak pontosan megfelelő, miniatúr nagyságú szobabútor-csomagot. Érdemes lesz a jövő potenciális áldozatait képviselő ombudsmanoknak alaposan tanulmányozniuk, hogy mit és hogyan szabályoz majd a reklámtörvény, illetve annak megvitandó tervezete.

LAKNER ZOLTÁN – KENDERES FERENCZNÉ

Marketingstratégiák az élelmiszergazdaságban

A rovat a Földművelődésiügyi Minisztérium támogatásával készült.

Az élelmiszeripar átalakulása

Az 1989-es társadalmi-gazdasági paradigmaváltást követően igen jelentős változások mentek végbe az élelmiszergazdasági vállalatok gazdasági környezetében. Az állami támogatások leépítésének, valamint a korábbi piacok jelentős része gyors összeomlásnak következtében mindinkább világossá vált, hogy az addigi fejlődésében lévő tartalékok kimerültek és új, a piacgazdaság követelményeit nagyobb mértékben figyelembe vevő, versenyképebb magatartásra van szükség. Tanulmányunkban arra keresünk választ, hogy az élelmiszeripari- és kereskedelmi vállalkozások társadalmi-gazdasági környezetében végbemenő változások milyen mértékben kényszerítik ki a vállalati marketingstratégia átalakítását és az átalakuló tulajdonviszonyok, a módosuló vállalati szerkezet mennyiben formálja át a vállalatok marketingtevékenységének célját és gyakorlatát.

Az élelmiszeripari vállalatok marketingstratégiai a 80-as években

Az élelmiszeripar jelenlegi helyzete és fejlődésének feszültségpontjai nem érthetők meg a múlt – mégoly vázlatos – áttekintése nélkül, ezért célszerűnek látom röviden összefoglalni az élelmiszeripar (és a hozzá igen sok szállal kapcsolódó) mezőgazdaság fejlődésének néhány csomópontját.

- Az 50-es évek élelmiszergazdasági fejlesztéspolitikáját az esetek jelentős részében a voluntarizmus jellemezte. Ezen időszakban döntően a tőke kivonás határozta meg a mezőgazdaság és az élelmiszeripar költségvetési kapcsolatait.
- A 60-as évtizedben a fejlesztés súlypontja a mezőgazdasági termelés szervezeti kereteinek és technológiájának átalakítására helyeződött, ekkor a mezőgazdasági és élelmiszeripari termelés fejlesztése érdekében jelentős befektetések történtek,

ezek azonban gyakran nem a hatékonyság fokozását, hanem más gazdaságpolitikai célokat szolgálták. (Ennek jellemző példája az ebben az időszakban végrehajtott nagyarányú szőlőtelepítési kampány. Közismert, hogy a jó minőségű bor készítésének alapvető feltétele a megfelelő termőhelyre telepített szőlőültetvény, a korszak gazdaságpolitikai kormányzata azonban olyan álláspontra helyezkedett, hogy a szőlőtermesztés elsődleges célja a vidéki munkaerő foglalkoztatása, illetve a gyengén

Az 1960-as évtizedben megkezdett nagyléptékű modernizációs programok közül egyedül a mezőgazdaság és a hozzá szervesen kapcsolódó élelmiszeripari feldolgozás fejlesztése ért el nemzetközi mércével mérve is számottevő sikereket. A mezőgazdaság korszerűsítésének „magyar modellje”, amely a piacgazdaság számos elemét is magába foglaló szövetkezetpolitikára, a nagy- és kisüzem szimbiózisára, valamint a rendkívül gyors innováció szervezeti kereteit megteremtő termelési rendszerekre épült, a mezőgazdasági és élelmiszeripari termelés igen gyors ütemű növekedését eredményezte. A mezőgazdasági termékek egy főre jutó termelése alapján hazánk a világ élvonalába került. A 60-as évek végétől mind nagyobb figyelmet kapott az élelmiszeripari feldolgozókapacitások fejlesztése és bővítése. Ezek eredményeként az élelmiszeripari termelés egészén belül fokozódott az export részaránya és ezzel párhuzamosan egyre jelentősebb szerep hárult az élelmiszergazdaságra a nemzetgazdaság külpiazi egyensúlyának biztosításában is.

Dr. Lakner Zoltán, egyetemi docens, Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem, Kenderes Ferenczné marketing szakközgazdász

1. tábla

Az élelmiszeripari vállaltok marketingtevékenységének néhány jellemzője a 80-as évtizedben

Piaci szegmens	A stratégia jellemzője
belföld	egyenletes ellátásra törekvés a napi cikkekből, a potenciális exportcikkekénél cél, hogy a fogyasztó ne szokjon hozzá ezek állandó beszerezhetőségéhez, piacfelosztás, az új termékek bevezetésének célja gyakran csupán a magasabb ár elérése
KGST-piacok	állandó alku a szabályozás kedvezőbbé tételére nagy gyártási mennyiségekből adódó előnyök kiaknázása
Fejlett országok	állandó alku a szabályozás kedvezőbbé tételére elsődleges cél az árbevétel tömegének maximalizálása a piaccal alig van közvetlen kapcsolat

hasznosítható talajok művelésbe vonása és ezért kifejezetten büntették azokat a szőlőtelepítéseket, amelyek nem az Alföld homokján valósultak meg.)

- A 70-es évekre nyilvánvalóvá vált, hogy a Szovjetunió a belátható jövőben nem lesz képes polgárainak élelmezését önerőből megoldani, ugyanakkor az életszínvonal emelése valamennyi KGST-országban az élelmiszerellátás mennyiségi és minőségi javítását követelte meg. Ezért a magyar élelmiszeripar ezen időszak-tól kezdve mindinkább exportorientált ágazattá vált. Számos olyan beruházás valósult meg, amely kizárólag az egykori KGST-piacok – mindenekelőtt a volt Szovjetunió és NDK polgárainak igényeit volt hivatva kielégíteni. Ezen beruházások – amelyek között az igen alacsony minőségű konzervipari tömegtermékgyártás gépei és berendezései éppúgy jelen voltak, mint a szovjet licenc alapján előállított folyamatos pezsgőgyártó berendezés – kizárólag olyan termékek előállítására adnak módot, amelyek sehol másutt, csakis az alacsony minőséget igénylő piacokon értékesíthetők.
- A 80-as évtizedben a nemzetgazdaság egyensúlyi zavarainak növekedésével párhuzamosan fokozatosan teret nyer a fejlett országok piacaira irányuló kivitel is. Ezen évtized elejére a magyar élelmiszeriparban az elsősorban belföldre termelő szakágazatok (pl. cukoripar, sütőipar, édesipar) kivételével tipikus jelen-

séggé vált, hogy a vállalatok három egymástól teljes mértékben eltérő piacra termeltek és ennek megfelelően három különböző marketingstratégiát követtek. A három piacon követett stratégia közötti kapcsolatot a gazdaságpolitikai kormányzat mind áttekinthetlenebb és egyre kapkodóbb szabályozási rendszere kötötte össze. Ennek lényege az volt, hogy a nemzetgazdaság devizainségének növekedésével a tőkés export egyre jelentősebb támogatást élvezett, míg a KGST relációjú értékesítés pénzügyi elszámolása a belföldön elért nyereség növeléséhez kapcsolódott (1. tábla).

A 80-as évtized végétől kezdődően az élelmiszeripari vállalatok szemszögéből mindhárom korábbi piacon mélyreható átalakulás ment végbe.

A változások közül a leggyorsabb és leglátványosabb a KGST összeomlása volt. Az államközi szerződések és a kontingensrendszer megszűnése szinte egyik pillanatról a másikra értéktelenné tette a magyar élelmiszeripar termelő kapacitásainak számottevő hányadát.

A belföldi élelmiszerpiacon két, egymástól eltérő, ugyanakkor összekapcsolódó folyamat megy végbe:

- Egyrészt folyamatosan csökken a fizetőképes kereslet,
- másrészt pedig az öszkereslet csökkenésével párhuzamosan jelentős mértékű jövedelem-differenciálódás tanúi lehetünk.

A fejlett országok piacain a magyar élelmiszeripari termékek hosszú idő óta jelen vannak, ugyanakkor a rendszerváltást követő időszakban valamennyi mértékadó elemző reális lehetőséget látott a fejlett országokba irányuló export további bővítésére. Ezt a törekvést tükrözte a Magyarország és az Európai Unió között létrejött társulási szerződés is, amely viszonylag komoly aszimmetrikus kedvezményeket tartalmazott a magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek kivitelére, de az eltelt évek egyértelműen azt igazolják, hogy a kivitel számottevő mértékben nem növekedett, sőt a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek export-import arányai számunkra igen kedvezőtlen mértékben változtak az Európai Unióval folytatott kereskedelmünkben. A helyzetet várhatóan tovább rontja majd az Európai Unió kibővülésének hatása.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a 80-as évek végétől napjainkig terjedő időszakban mindhárom piacon pozíciót vesztek a magyar élelmiszeripari vállalatok. Ez a helyzet a korábbiakban követett vállalati – és ezen belül marketingstratégia átértékelését teszi szükségessé.

A privatizáció hatása a vállalati marketingstratégiákra

A magyar élelmiszeripar gazdasági el lehetetlenülésének megakadályozását a 90-es évek kezdetétől a privatizációban látta a gazdaságpolitika. Hosszú ideig úgy tűnt, hogy a magánosítás egyidejűleg alkalmas lehet valamennyi nyomasztó probléma feloldására. A kormányzat a gazdaság egyre súlyosbodó egyensúlyi problémáinak láttán mindinkább a tőkebevonást is eredményező privatizációs technikákat helyezte előtérbe. Ilyen tőke elsősorban a multinacionális befektetők kezében volt, ezért a privatizáció elsősorban azon területeken valósult meg gyors ütemben, ahol a külföldi befektetők érdeklődése számottevőnek bizonyult. Jóllehet valamennyi jelentős politikai párt programjában, sőt számos független elemző állásfoglalásában is kiemel-

kedő helyet foglalt el a mezőgazdasági termelők élelmiszeripari feldolgozókapacitás-vásárlásának jelentősége, a gyakorlatban azonban ez csak igen szűk körben valósult meg. Ennek a megoldásnak legnagyobb hátránya, hogy sem a mezőgazdaság, sem az élelmiszeripar szempontjából nem jár tőkebevonással és ezért gyakran inkább a korábbi kedvezőtlen helyzetet konzerválja és nem segíti a fejlődést.

A privatizáció kezdetén azt vártuk, hogy a működő tőke elsősorban azon szakágazatokban jelenik meg, ahol a legmagasabb a termelési kultúra, a technológiai fegyelem és a leginkább adódik lehetőség a fejlett országok élelmiszeriparával hasonló színvonalú termékellátás, illetve a világpiacon is gazdaságosan értékesíthető magas feldolgozottsági fokú élelmiszerek gyártására. A szakmai közvélemény azt is feltételezte, hogy a külföldi tőke főleg azokban a szakágazatokban szerez majd tulajdont, amelyek termékei jól ismertek a fejlett országok piacain is.

A gyakorlatban azonban ez a várakozás nem valósult meg.

A privatizációs érdeklődés elsősorban azon szakágazatok iránt volt jelentős, amelyek

- biztos belföldi piaccal rendelkeztek,
- monopol, vagy oligopol iparági struktúrával voltak leírhatók,
- viszonylag egyszerű gyártástechnológia jellemezte őket,
- a gyártástechnológia áttekinthető és könnyen algoritmizálható, illetve automatizálható volt, valamint
- amelyek mezőgazdasági háttere viszonylag kiegyenlített volt.

A bemutatott összefüggésekből az is következik, hogy legkevésbé azokban a szakágazatokban jelent meg külföldi tőke, ahol

- magas volt az export részaránya (itt külön kiemelendő, hogy a külföldi tőkebevonás szinte semmit nem oldott meg a döntően KGST-piacra termelő szakágazatok problémáiból),
- ahol a mezőgazdasági nyersanyag-háttér nagymértékben bizonytalan volt,

Az élelmiszeripari vállalatok marketingstratégiái a privatizáció során

2. tábla

Stratégia	Következmény
„Aktív kezdeményezés, előre menekülés”	továbbra is intenzív marketingtevékenység, kutatás és fejlesztés, innováció, minőségszabályozó rendszerek alkalmazása
„kivárás”	elsősorban a meglévő vállalati piaci pozíciók megtartására helyeznek hangsúlyt, K+F, termékfejlesztés erőteljes visszafogása
„decentralizált privatizáció”	tisztább profilú, önmagukban életképes és finanszírozható egységek kialakítása
„küzdelem a túlélésért”	elsődleges cél a csődhelyzet elkerülése, a működés finanszírozása, sem idő, sem energia (és gyakran szakértelem) sincs a piaci pozíciók megőrzésére, fejlesztésére
„vagyonkimentés”	a stratégia kizárólag személyes érdekek hatékony megjelenítését szolgálja

- ahol erőteljes piaci verseny tapasztalható és nincs lehetőség mono- vagy oligopol struktúra kialakulására.

Összefoglalva megállapítható, hogy a működő tőke bevonásának jelenlegi tapasztalatai csak részben támasztják alá azt a vélekedést, hogy a tőkebevonás segíti majd az új piacok megnyitását, a fejlett országok piacaira történő benyomulást.

A privatizáció során a vállalati menedzsment – felkészültségétől és lehetőségeitől függően – alapvetően öt különböző stratégiát követhetett. Ezeket a 2. táblában foglaljuk össze.

A vállalati működést jelentős mértékben zavarta a piaci bizonytalanság. A fekete kereskedelem elburjánzása több területen, pl. a dohány- és szesziparban, valamint a kávé értékesítésben számottevő piacvesztést okozott. A helyzetet nagymértékben javítja, de teljes körűen nem oldja meg a jövedéki törvény bevezetése.

Szólunk kell arról is, hogy amikor az állam mint tulajdonos már nem és a magántulajdon még nem működik, törvényszerűen kerülnek felszínre a személyes érdekek. Hogy ez a helyzet mekkora veszteségeket okozott, azt valószínűleg csak kellő gazdaságtörténeti távlatból lehet majd felmérni, a jelenleginél objektívebb információk birtokában. Mindenesetre tény, hogy

több alkalommal előfordult: a vállalatvezetés tudatos, vagy ösztönös közreműködésével eltűnt a vállalati vagyon számottevő hányada és így ezen vállalatok értéke jelentős mértékben csökkent.

Az élelmiszeripari vállalatok marketingmunkáját nehezíti, hogy a kormányzat nem rendelkezik átfogó stratégiával arra vonatkozóan, milyen élelmiszeripar kialakítását tartja célszerűnek, milyen élelmiszeripari szerkezet lenne legmegfelelőbb az európai integráció előmozdítása, a versenyképesség növelése érdekében. Ebből adódóan például nincs olyan reorganizációs stratégia, amely képes lenne a megfelelő differenciáltsággal kezelni az egyes vállalatokat és nagyon nehezen alakul ki az a politikai akarat, amely elszánná magát a működésképtelen vállalatok felszámolására. Amíg ez nem jön létre, addig folyamatos a piaci zavar. Ennek jellemző példája, hogy a húsipari vállalatok jelentős része tudatosan igyekszik kialakítani, formálni input és output-oldali kapcsolatait. Azok a vállalatok azonban, amelyek évek óta a felszámolás határán egyensúlyoznak, egy-egy gyors segélyből felvásárolják a minősége miatt más vállalatoknak már nem kellő állatállományt és az ezekből készült termékeket igen olcsó áron értékesítik, majd a folyamat kez-

3. tábla
Az iparági ki- és belépési korlátok néhány példája az élelmiszeriparban

	Alacsony kilépési korlát	Magas kilépési korlát
Magas belépési korlát	Biotechnológiai ipar Nagyvárosokba települt élelmiszeripari vállalatok (magas ingatlanár!)	Húsipar Nagyipari növényolaj-gyártás Dohány- és cukoripar
Alacsony belépési korlát	Szárítmánygyártás Sütőipar Kisüzemi borászat	Borászat Gyorsfagyasztás Tömegszerű konzervgyártás

4. tábla
A kis- és közepes méretű élelmiszeripari vállalatok helyzetelemzése

Erősségek	Gyengeségek
rugalmasság; egyszerű vezetési struktúra; a disztribúciós lánc minimalizálása; közvetlen vezetői kontroll	nehéz a méretgazdaságosság elérése K+F források hiánya; korlátozott a piacbefolyásolás lehetősége
Lehetőségek	Veszélyek
helyi igények felismerése és kielégítése; több területen a különleges minőségű termékek kialakításának elvi lehetősége	a „nagyok” ragadozó árat alkalmaznak; pénzügyi ellehetetlenülés

dődik előlről. A nem kellően átgondolt politikára jellemző példa: a verseny élénkítését a 90-es évek elején sokan úgy képzelték el, hogy erőteljes támogatással sok élelmiszeripari kisüzem jöjjön létre. Ugyancsak a húsipar példája bizonyítja azonban, hogy az így létrejött néhány fős vállalkozások az esetek döntő hányadában alkalmatlannak bizonyultak az érvényben lévő élelmezés-egészségügyi előírásoknak megfelelő termékek gyártására, arra azonban elégségesek voltak, hogy igen olcsó termékekkel jelentős mértékben rontsák a korszerű élelmiszeripari vállalatok belföldi piaci pozícióit.

Eltérő méretek – eltérő stratégiák

Az élelmiszeripar egyes szakágazatai részben a gyártástechnológiából adódó sajátosságok, részben pedig a piaci szerkezet szabta feltételek miatt egymástól igen eltérő ki- és belépési korlátokkal jellemezhetők. A 3. táblából jól látható, hogy a kilépési korlátok

elsősorban azon szakágazatoknál magasak, amelyek különösen jelentős mértékben épültek a volt KGST-tagállamok piacára és ezért itt lett volna meghatározó a külföldi működő tőke bevonása, ez azonban legkevésbé éppen a bemutatott szakágazatok esetében valósult meg.

A privatizációs folyamatok lezárulásával várható, hogy Magyarországon is kialakul egy sajátos, duális szerkezetű élelmiszeripar. Ennek alapvető jellemzője, hogy azon szakágazatokban, ahol a technológiai és/vagy a piaci viszonyok szükségessé teszik, a nagyvállalati szféra válik meghatározóvá. Várhatóan ilyen terület lesz a biotechnológiai ipar, a cukoripar, a söripár, a dohányipar, a hús-, valamint a baromfifeldolgozó-ipar.

Más szakágazatokban a nagy- és kisüzemek szoros szimbiózisára számíthatunk, ezek közé tartozik például a tejipar. Valószínűsíthető, hogy a tömegfogyasztásra szánt tejtermékeket (fogyasztói tej, savanyított tejtermékek) a jelenleginél is nagyobb méretű tejipari vállalatok állítják majd elő,

míg például a különleges minőségű sajtok gyártásában jelentős szerepük lehet a kis- és közepes méretű élelmiszeripari vállalatoknak. Hasonló piaci szerkezet és munkamegosztás várható a konzervipari, valamint a bor- és szeszipari termék előállítás területén is.

Az elmondottakból az is következik, hogy tartós sikerekre csakis azon élelmiszeripari vállalatok számíthatnak, amelyek képesek meghatározni piaci pozícióikat és ennek megfelelően alakítják ki marketing stratégiájukat.

Az élelmiszerkereskedelem átalakulása

A II. világháborút követő időszakban az élelmiszerkereskedelem is alapvető változásokon ment keresztül. A centralizált, tervutasításos rendszer gondolkodásmódjának megfelelően a kereskedelmi szervezet alapvetően három fő szempont alapján fejlődött:

- élesen elkülönült egymástól a nagy- és kiskereskedelmi tevékenység,
- a tervezés alapvető eszközévé a naturális összehangolás vált, továbbá
- a kereskedelmi vállalatok tagolódása a területi elvet követte.

Az 1989-ig tartó időszakban jelentős változások mentek ugyan végbe a kereskedelmi szervezetben, de a nagykereskedelem területi tagolódásában nem következett be áttörés.

A jelenlegi magyar kereskedelemben sajátos sokszínűség tapasztalható. Egyaránt jelen vannak

- a külföldi befektető tulajdonába került kiskereskedelmi vállalkozások, amelyek nagykereskedelmi profiljukat is erősítik (pl. Julius Meinl, Spar, Tengelmann)
- külföldi befektetők által megvásárolt hagyományos nagykereskedelmi vállalatok (pl. Alfa, Duna Fűszért)
- külföldi vállalkozások Magyarországon alapított cégei, amelyek agresszív üzletpolitikával és nagy volumenű „zöldmezős beruházásokkal” próbálnak teret nyerni a belföldi piacon (pl. Metro)
- hagyományosan a piacon lévő állami tulajdonosi többségű vagy kisebbs-

Az élelmiszer-nagykereskedelem jellemzői

Fejlesztési lehetőség	Előny	Hátrány
egyszeri rendelésmennyiség növelése	jelentős mértékben csökkenthetők a rendelési költségek és ezzel mind az adminisztráció, mind a logisztika egyszerűbbé és áttekinthetőbbé válik	emelkednek a készletfinanszírozással kapcsolatos költségek
pontosabb szállítás ütemezés a szállítókkal	kisebb készletezési költség	növekvő rendelési költségek, fejlettebb logisztikai rendszer szükséges
C+C (Cash and Carry) bevezetése	csökken a hitelezési kockázat, nő az áru forgási sebessége, a kiskereskedő közvetlenül szemrevételezheti a terméket, így könnyebbé válik egy-egy új termék bevezetése	létre kell hozni a megfelelő méretű eladóteret, továbbá a C+C alkalmazásához szükséges műszaki-technikai szervezeti és személyi infrastruktúrát
külső források bevonása a likviditási helyzet javítása érdekében és ezzel a termékpaletta fejlesztése	a kedvezőbb likviditási helyzetű vállalat lényegesen jobb pozícióból tárgyalhat a szállítókkal és tőlük kedvezőbb kondíciókat kérhet	a magas kamatszint miatt a hitelek felvétele nem zárható ki, de mindenképpen gondos mérlegelést igényel minden egyes hitelfelvételi akció
a forgási idő rövidítése, a vállalati reklám fejlesztésével az áruk kelendőségének növelése	kedvezőbb kondíciók érhetőek el az egyes vállalatokkal folytatott tárgyalások során, ha a nagykereskedelem kapcsolatrendszerét felhasználja a termékek reklámozására is, nő a termékek forgási sebessége	jelentős tőkeigény
az ügyviteli folyamatok gépesítése és automatizálása	a racionálisabb munkaerő-felhasználásra nyílik mód	tőkeigény

nagyobb mértékben privatizált kis- és nagykereskedelmi szervezetek (pl. Fűszertek, Délker, korábbi kiskereskedelmi vállalatok)

- a szövetkezeti kereskedelem képviselői (pl. Áfészek és azok közös nagykereskedelmi szervezete a Pro-Coop)
- mezőgazdasági termelők kereskedelmi vállalkozásai, valamint az
- élelmiszeripari vállalatok kis- és nagykereskedelmi forgalmazása.

A nagykereskedelmi vállalatok legfőbb fejlődési irányait (tulajdonformától függetlenül), ezek előnyeit és hátrányait az 5. táblában foglaltuk össze.

Az eddigi tapasztalatok alapján a kereskedelmi vállalatok a szállítókkal folytatott tárgyalásokon a lehető legkedvezőbb árak és szállítási feltételek elérésére törekednek. Ennek érdekében több kereskedelmi vállalat összehangolja beszerzési tevékenységét. Például a Metro és a Spar közös beszerzési vállalatot, a Metspa Kft-t hoz-

ta létre annak érdekében, hogy a lehető legkedvezőbb szállítási feltételeket érjék el.

Az élelmiszerkereskedelem fejlődésének fontos iránya a fejlett országokban a kereskedelmi vállalatok tulajdonában lévő márkák kialakítása és bevezetése. Ezek hazánkban még nem jellemzőek, de várható, hogy a jelentős tőkeerővel rendelkező multinacionális vállalatok növekvő mértékben vezetnek majd be ilyen termékeket.

A fejlődés harmadik fontos iránya a nagy- és kiskereskedelmi vállalatok közötti profilkülönbség csökkenése. Ennek eszköze lehet a franchise-rendszer elterjedése.

A belkereskedelemben végbemenő szerkezeti átalakulások vizsgálata arra is felhívja a figyelmet, hogy a túlzott szervezeti koncentráció az erőgyensúly megbomlásának veszélyét rejti magában: fennáll annak lehetősége, hogy a kockázatvállalás terhe elsősorban a termelői oldalra nehezedik majd. Ezt valószínűsíti, hogy a multinacio-

nális kereskedelmi vállalatok már jelenleg is olyan elvonásokat alkalmaznak, amelyek célja kockázatuk minimalizálása. Ezek közé tartozik például a polcpénz és a listázási díj.

Felhasznált irodalom

- Bauer A. – Berács J. (1991) Marketing, Aula Kiadó, Bp.
- Beller A. (1993): A belkereskedelmi ágazat átalakulási folyamata/ Kereskedelmi Szemle 34. évf. 5. p.57-65.
- Beller A. (1994) Belkereskedelem 1989-1993. /Kereskedelmi Szemle 5. p. 12-19.
- Beller A. (1995) Diszkontértékesítés jellemzői /Kereskedelmi Szemle 2. p.5-10.
- Mohácsi K. (1994) A mezőgazdasági termékek és élelmiszerek nagykereskedelmének helyzete a 90-es években Pénzügykutató Rt. kézirat
- Porter M. (1993) Versenystratégiák, Akadémiai kiadó, Bp.
- Stauder M. (1994) Az élelmiszerkereskedelem helyzete, szervezeti rendszere és privatizációja AKII tanulmány
- Szabó M. (1995) Változások az élelmiszerek disztribúciós rendszerében Magyarország kézirat, AKII

KOMÁROMI NÁNDOR – PAPP JÁNOS – TAKÁCS KORNÉL

Marketingkommunikáció a FOODAPEST tükrében

A Magyarországon megrendezett FOODAPEST kiállítások már kétszer adtak alkalmat a szakmai szempontból igényes, nemzetközi bemutatkozásra.

Számunkra e szakkiállítás az ismétlődő felmérések lehetőségét, és az élelmiszergazdaságot reprezentáló vállalati kör könnyű elérhetőségét jelenti.

1992-ben és 1994-ben is megkérdeztük a magyar kiállítók egy jelentős részét marketingkommunikációs tevékenységükről. Első felmérésünk tapasztalatairól már beszámoltunk a Marketing 1994. évi 1. számában [4]. Az elmúlt évben megismételtük a felmérésünket, amelyből szeretnénk néhány érdekes eredményt közölni.

A Foodapest létrehozása

A korábbi években, évtizedekben Magyarországon a mezőgazdaság, az élelmiszeripar és az ezekhez kapcsolódó gépipar bemutatkozására csupán az Őszi BNV, az Agro+Massexpo, illetve az ötvenként megrendezésre kerülő OMÉK adott lehetőséget.

A piacgazdaság kialakulásával nyilvánvalóvá vált, hogy mind az élelmiszeripar, mind a mezőgazdaság igényli a fogyasztók, a termelők és a kereskedők rendszeresebb találkozáját, megmérettetését. A kiállítás és a vásár minden esetben egy-egy gazdasági régió kínálatának és keresletének térben és időben koncentrált piaci találkozója [1].

Ezért szükségessé vált egy olyan rendezvény létrehozása, amely:

– a jelentős állami támogatással megvalósuló OMÉK és a korlátok között

mozgó Őszi BNV élelmiszer-pavilonja helyett új élelmiszer-, ital- és élelmiszergépipar profilú nemzetközi szakkiállítás,

– a szupermarketek berendezéseit, üzemszervezését, áruellátását célzó szakrendezvény,

– alkalmazkodik a nyugat-európai vásárcsopontok azonos tematikájú szakkiállítási programjához,

– a későbbiekben, ha valamely ágazat túlnövi a rendezvényt, akkor azok kiemelésével külön szakkiállítás indítható be,

– olyan nemzetközi rangú exporttermék, amely meghonosítható azokban a kelet-európai országokban, ahol már alakul a piacgazdaság.

A Foodapest ötlete 1990-ben, a közép-kelet-európai országok gazdasági rendszerváltásának kezdetén született. Az élelmiszer szakvásár gondolatát a

piacgazdaság útjára lépett országokban a fizetőképes kereslet megjelenése hozta felszínre, de megrendezéséhez ki kellett várni a megfelelő pillanatot. Meg kellett várni, míg a piac mozgásba lendül és fokozatosan megnyílik, amíg kialakul a térség országaiban a mezőgazdaság és az élelmiszeripar privatizálásának koncepciója.

A megvalósításra a Hungexpo RT Agro Stúdiója vállalkozott, ahol már korábban is foglalkoztak mezőgazdasági témájú kiállítások megrendezésével.

Piacképesség, az időpont kiválasztása

A kiállítás kitalálása utáni piacelemzésben a külföldi, azonos profilú kiállítások közé történő beilleszthetőség miatt különös figyelmet fordítottak az időpont kiválasztására.

A magyar élelmiszeriparban, illetve a hozzá kapcsolódó ágazatokban működő vállalatok marketingtevékenysége egyre aktívabbá és tudatosabbá válik. Ennek legszembetűnőbb formája a marketingkommunikáció, és ezen belül is az egyik eszközcsoport, a kiállítások és vásárok. Az élelmiszerpiacon versengő vállalatok számára felismert lehetőség a szakmai előrehaladást és színvonalat reprezentáló szakkiállításokon való részvétel. Másrészt a kiállítás és vásár az egyik leggyorsabban növekvő média a marketingkommunikációban.

Dr. Komáromi Nándor adjunktus, dr. Papp János adjunktus, Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Agrármarketing Tanszék; Takács Kornél, marketing asszisztens, HUNGEXPO

Először azt döntötték el, hogy a kiállítás a nyár utáni hónapok valamelyikére kerüljön, mivel Európa öt legmagasabb élelmiszeripari kiállítása közül három (IFE London, ROKA Utrecht, TEMA Koppenhága) a nyár előtti hónapokban kerül megrendezésre, illetve az öt közül is a két legnagyobb, az ANUGA Köln és a SIAL Párizs mellé akartak felzárkózni.

Az utóbbi két rendezvényt kétévenként, egymást váltva tartják, az ANUGA Köln a páratlan években esedékes és ez a nagyobb méretű is. A kisebbet, a páros években megrendezett SIAL Párizst választották „ellenfélként” [6].

A konkrét időpont kiválasztásánál alkalmazkodniuk kellett ahhoz, hogy az augusztus e szakmában is uborkaszonnak számít, szeptember és október első fele a már korábban rögzített időpontú belföldi Hungexpo kiállítások és vásárok építési, üzemelési és bontási idejével ütközik, október vége a SIAL Párizs kiállítással esik egybe. Mivel a nemzetközi szakmának is célszerű felkészülési időt hagyni, ezért a párizsi kiállítás után 1 hónappal, de még a decembertől kezdődő holtszonnak számító időszak előtt tűzték ki a rendezvény időpontját: 1992-ben november 25-29 között, és 1994-ben november 23-26 között.

A látogatói és kiállítói célcsoport

A kiállítás nyitvatartásának szerkezetével már eleve szétválasztották a szakmai-, illetve a nagyközönséget (a külföldi kiállításokhoz hasonlóan), hogy minél konstruktívabb légkörben folyhassanak a tárgyalások a kiállítók és a szaklátogatók között. Ezért a rendezvény első három napját a szakembereknek hirdették meg, a többi pedig maradt a nagyközönségé (1992-ben 2 nap, 1994-ben 1 nap).

A közönség szegmentálását támogatja az is, hogy a szakmai napokra drágább belépőjegyeket bocsátottak ki, valamint a látogatókat regisztrálták, ezzel is megszűrve azokat az embereket, akik csak kíváncsiságból jöttek el.

A látogatói összetétel megoszlását a külföldi tapasztalatok alapján 75-25

%-ra tervezzék (szakmai és nagyközönség aránya), a kiállítói célcsoport összetételét pedig 30-70%-ra a hazai és a külföldi érdeklődők között.

Az ár meghatározása

A kiállítás piacképességét nagyban befolyásolja az ár helyes kialakítása, aminek két dologra kellett figyelmet fordítani. Egyrészt el kellett felejtetni a belföldi kiállítások nyomott árait, mert önmagában az alacsony ár miatt nem lesz lényegesen több megrendelő, viszont az, hogy egy világgiazi színvonalú terméket dobjanak piacra, amit a gazdag kísérő programok és szolgáltatások tényleg egy európai szakmai fórummá avatnak, a korábbiaknál jelentősen nagyobb ráfordítást igényel. Másrészt új kiállításról volt szó, ezért jóval többet kellett áldozni a marketingre, mint egy régóta bevezetett rendezvényenél. Ezeket a költségeket beépítették az árba, így a kiállítási helydíj 180 DM/m² lett. Ez a magyar kiállítóknak közel négyszer annyiba került, mint az Őszi BNV, és több mint tízszer annyi, mint a volt OMÉK jelentős állami támogatást élvező ára.

Név és embléma

A kiállítás nevének ügyes kiválasztása is lényeges a sikeres piaci bevezetés szempontjából, hiszen a név lehet igen előnyös, közömbös vagy akár hátrányos is.

Egy olyan hangzatos névre volt szükség, amely az évek során összefonódik Budapestnek, a kiállítás színhelyének a nevével. Erre alkalmasnak bizonyult a főváros nevével egy hang eltéréssel azonosan csengő Foodapest elnevezés. [7]

Az elnevezést követően olyan embléma megtervezése vált szükségessé, amely megkönnyíti a kiállítás iránti figyelemfelkeltést, és a piaci bevezetést.

A legeredetibbnek és a feladat ellátására a legalkalmasabbnak két embléma találtatott. Az elsőben a két „O” betű helyén két egymás felé dülő, éppen repedező tojás látható, valamint az „f” és „d” betűk pirosak. Ezzel azt a

feszültséget, a várakozást igyekeztek kifejezni, hogy valami hamarosan történni fog. A második emblémán már két kicsibe szerepel az „O” betűk helyén, szimbolizálva, hogy egy új, életre való kiállítás született.

A rendezvény bevezető kampánya alatt a két embléma – közöttük összekötő szöveggel – a kiállítás időpontjáig együtt szerepelt, majd ettől kezdve a kicsibés embléma önállóan jelképezte a terméket.

Kísérő programok

A szakmai programokat a kiemelt szekciók hangsúlyozása céljából lényegében az első három szakmai napra időzítették, míg a nagyközönség részére is megnyíló napokra inkább terméknépszerűsítő, bevezetést elősegítő programokat állítottak össze.

1992-ben az első napra kereskedelmi konferenciákat hirdettek meg, a második nap a BOR NAPJA nevet, míg a harmadik nap a GASZTRONÓMIA NAPJA nevet kapta.

Az 1994-es kiállítás elismerését jelenti, hogy a FOODAPEST '94 díszvendége az Európai Unió volt, s ennek kapcsán a kiállítás kísérő rendezvényein aktív közreműködést vállaltak.

Ezen a Foodapesten mutatták be először a Kollektív Élelmiszer-marketing Program keretében meghirdetett – Rendszeresen Ellenőrzött Kiváló Magyar Termék – első védjegyes termékeit.

A kiállítás gazdag szakmai programok helyszíne volt, mint a

– *Foodapest-Fórum*, ezen belül az „Élelmiszer-gazdaságunk előretörése a nemzetközi piacokon”, illetve „A kelet-európai élelmiszerpiacok visszahódítása” címmel folytat előadássorozatok,

– *Foodapest-VinAgora*, ahol borverseny és bormarketinggel kapcsolatos tanácskozások voltak,

– *Biokultúra Napok*, ahol „Méregmentes minőség” címmel konferencia zajlott,

– *Intermarketing*, ezen belül „Exportmarketing az agrárgazdaságban” és „Merchandising” szimpóziumot rendeztek.

Az előző rendezvény gyakorlatát folytatva, ezen a Foodapesten is odaítélték a legkiválóbb termékeknek járó díjakat, a *Kiváló Minőségű Élelmiszerek és a FOODAPEST-VinAgora díjnyertes borai* címmel.

Marketingkommunikációs terv

Akvizíció

A külföldi akvizíció során 1991. tavaszán beiktatták a Foodapestet a három legnagyobb nemzetközi vásárprogram katalógusába. Ezek a német kiadású félévente megjelenő M+A, és ennek angol nyelvű kiadása az International Trade Show Directory, és a szintén angol kiadású, havonta megjelenő Exhibition Bulletin. Ezek a hirdetések a kiállítás időpontjáig futottak az újabb kiadásokban.

Kiegészítette ezeket a több irányban, több lépcsőben indított direct mail akció, amely több csatornán, közvetlenül vagy áttétellel jutott el a tényleges célcsoporthoz, a potenciális kiállító cégekhez.

Elsőként a nyugat-európai élelmiszermarketing-szervezeteket célozták meg, mivel ezek mint exportösztönző programok kidolgozói és végrehajtói, kezdeményezik az adott ország élelmiszerpiacát átfogóan bemutató kollektív, nemzeti megjelenéseket. Ebben a tevékenységben részt vettek a Hungexpo külföldi partneregei, illetve a Magyarországon működő külföldi-, valamint a külföldi magyar kereskedelmi kirendeltségek is.

A továbbiak során bővítették az elérendők körét a külföldi agrárkamarákkal és az élelmiszer-szakmai szövetségekkel, szervezetekkel.

A belföldi akvizíció keretében 1991. nyarán beiktatták a Foodapestet a Hungexpo által kiadott hazai vásárprogram katalógusába, valamint az Agro Stúdió által készített 1992. évi mezőgazdasági és élelmiszer tematikájú szakkiállítások programfüzetébe.

A belföldi célcsoport figyelemfelkeltése napilapokon, folyóiratokon keresztül, illetve az Őszi BNV és az IK-BA kiállításon elhelyezett hirdetések

útján történt. A figyelemfelkeltő riportok körét kiterjesztették más médiákra is (rádió, televízió).

Beterelés

A beterelesnél két ismérv szerint választották szét a célcsoportot. Elkülönítették a külföldi és hazai, valamint a szakmai és nagyközönség körét.

A külföldi szakközönség beterelesét DM-akciókon, sajtótájékoztatón és személyes tárgyalásokon kívül hirdetésekkel is elősegítették. Azokon a külföldi kiállításokon, ahol nagyobb magyar részvétel volt, a magyar standon elhelyezett grafikával hívták fel a figyelmet a rendezvényre.

A hazai látogatókat a már említett médiákon kívül a főváros és az ország különböző területein elhelyezett 200 db óriásplakáttal tájékoztatták. Ezen kívül a nyitást megelőző héten adónként 12 alkalommal csúcsidőben sugározottak hirdetések a Kossuth, a Danubius és a Calipso rádiókban, valamint az MTV 1-es és 2-es műsorában.

Zárás

A Foodapest zárását követően a kiállításról és a kísérő rendezvényekről készült, fotókkal ellátott köszönőleveleket küldtek a résztvevőknek. Ezen kívül a kiállítói, látogatói, szakmai vélemények utólagos befolyásolására megjelentettek értékelő, elemző, visszautaló cikkeket, riportokat.

A fent leírt szakkiállítást többen és többféle módon értékelték, ezek közül az egyik az általunk készített elemzés.

Vizsgálat

A felmérés 173 vállalatot érintett, ez a teljes hazai kiállítói kör 45%-át jelentette. A vizsgálati céloknak megfelelően csak a Magyarországon működő vállalatokat tekintettük hazai kiállítóknak. A kitöltött kérdőíveket az SPSS for Windows program segítségével értékeltük.

Célkitűzések

Az 1992. évben megfogalmazott célkitűzéseinken az összehasonlíthatóság miatt nem változtattunk. Néhány részcéllal egészítettük ki, ami a két FOODAPEST kiállítás összehasonlítására, és a nagyközönség véleményének megismerésére irányult.

Három témára koncentráltak kérdéseink:

1. Megvizsgáltuk kik jelennek meg a kiállításon, mi jellemzi a résztvevő vállalatokat tevékenységük, méretük szerint [3].
2. Mi jellemző a kiállító vállalatok marketingkommunikációs elveire és gyakorlatára?
3. Tekintettel a helyszínre és eseményre, rákérdeztünk a résztvevők kiállítói tevékenységére, vagyis:
 - hogyan illeszkedik a részvétel az általános marketingtevékenységbe,
 - milyen tervszerűen és tudatosan készítették elő?

1. tábla

Megnevezés	1992	1994	Növekedés (%)
Összes kiállító	852	901	5,7
ebből: magyar	367	380	3,5
külföldi	485	521	7,4
Országok száma	25	29	16,0
Nemzeti stand	18	16	-12,5
Összes látogató	46 000	33 000	-39,4
ebből: szakmai	26 000	23 000	-11,5
nem szakmai	20 000	10 000	-50,0
Kiállítás mérete(m ²)	15 000	19 000	26,7

Alapinformációk

A kollektív kiállítói kör csökkenése (1. tábla) nem azt jelenti, hogy azon országok vállalatai, amelyek nem jöttek el a második FOODAPEST-re, mint kollektív kiállítók, távol maradtak volna a kiállítástól. Ezt jelzi a külföldi kiállítók 7,4%-os növekedése, hiszen ez magába foglalja az új és a kollektív kiállítóként már részt vett vállalatokat is. Megvizsgálva az adatokat láthattuk, hogy az 1992-es kiállításon részt vevő 18 országból 14-en (Ausztria, Dánia, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Japán, Lengyelország, Nagy-Britannia, Németország, Olaszország, Portugália, Spanyolország, és Svédország) az 1994-es kiállításon is megjelentek. Távol maradtak az Amerikai Egyesült Államok, Belgium, Horvátország és Szlovénia, viszont csatlakozott Törökország és Új-Zéland, mint kollektív kiállító.

A látogatók számának csökkenése azzal magyarázható, hogy a nyitvatartás szerkezete megváltozott 1994. évre, a kiállítók kérésére. A korábbi 3+2 napos nyitvatartást felváltotta a 3+1 napos, tehát maradt a három szakmai nap, és a közönségnap lecsökkent egyre.

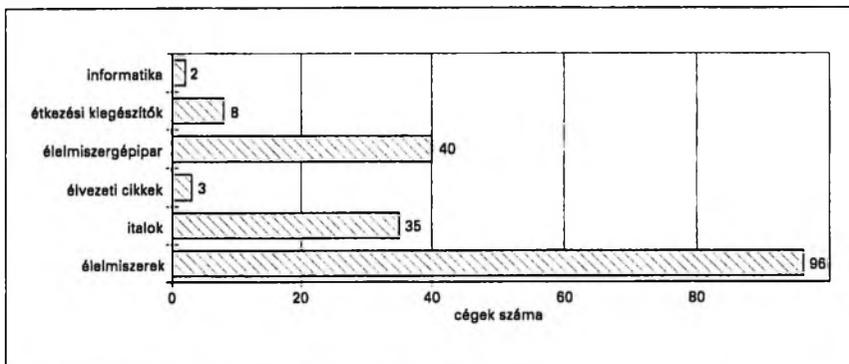
A kiállítási helydíj maradt 180 DM/m²-es. Ez az összeg a magyar kiállítókat érinti érzékenyebben, hiszen a folyamatosan inflálódo forint miatt nekik többbe került a részvétel.

Eredmények

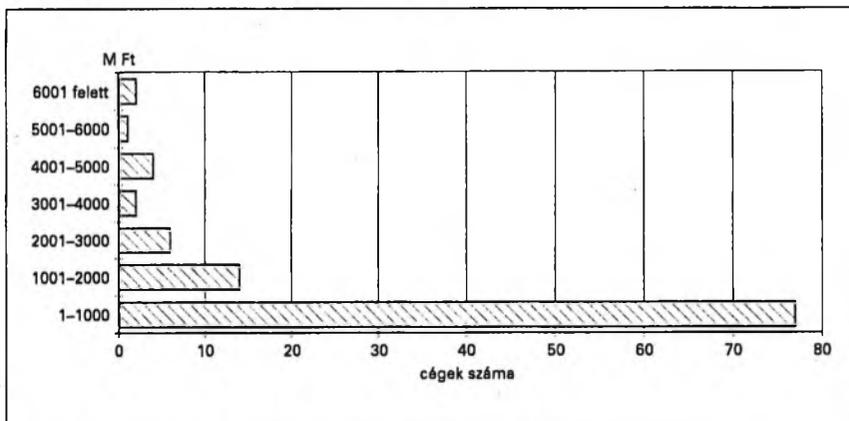
Az eredményeket a kérdőív kérdéseinek sorrendjében, grafikonok segítségével ismertjük. Ahol lehetséges az összehasonlítás az 1992-es FOODAPEST-tel, ott összehasonlító grafikont használtunk.

A kérdőív első két kérdése (a vállalat neve, és a válaszadó beosztása a vállalatnál) információ értékű és megkönnyíti a feldolgozást. A vállalat nevével a célunk az volt, hogy ha a következő FOODAPEST-en folytatódik a felmérés, akkor össze lehessen hasonlítani a vállalatok adatait és azok változásaiból újabb következtetéseket lehessen levonni. (1. ábra.)

A megkérdezett vállalatok több mint a fele (52%-a) az élelmiszer árucsoportban állított ki. Ezt követte közel



1. ábra. A kiállítók árucsoportonkénti megoszlása



2. ábra. A kiállításon megkérdezett cégek árbevétele

azonos arányban az élelmiszergépipar (21%), és az italok (19%) árucsoport. Ha összeadjuk a grafikonon a cégek számát, láthatjuk, hogy az 11-gyel több, mint a megkérdezettek száma. Ez azt mutatja, hogy néhány olyan vállalat is kiállított, amely több élelmiszer-ágazattal is foglalkozik.

Az élelmiszer árucsoporton belül az édesipari és sütőipari termékeket gyártó vállalatok (24 db, 22%) voltak a legtöbben, ezt követték a húsipari vállalatok (22 db, 20%). Az árucsoporton belüli többi ágazat alacsonyabb részvételi aránnyal képviseltette magát (4 db, 14%).

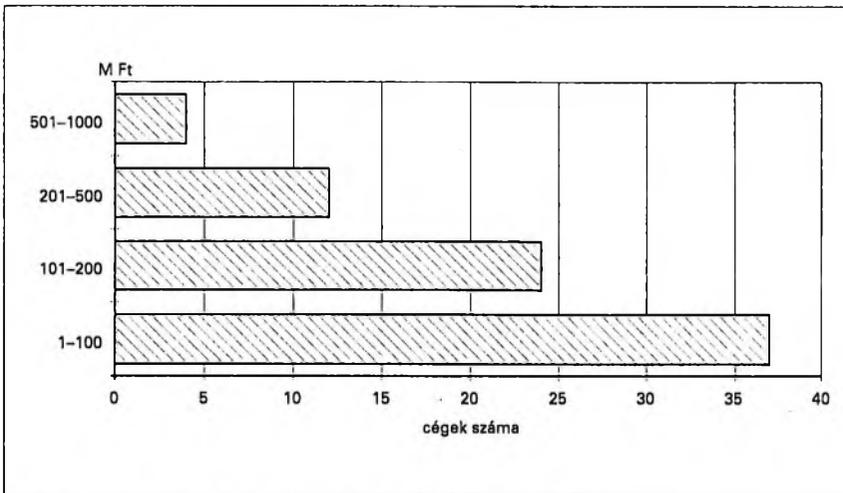
Az italok árucsoporton belüli megoszlás már kiegyenlítettebb. Itt a borral foglalkozó vállalatok állítottak ki a legnagyobb arányban (15 db, 36%). Ez érthető is, hiszen a kiállításon a magyar bortermeleők és forgalmazók kollektív standdal jelentek meg.

Az élelmiszergépipar árucsoport sokszínűségét mutatja, hogy a magukat egyéb gépek és berendezések kategória alatt feltüntetett vállalatok voltak a legtöbben (19 db, 37%).

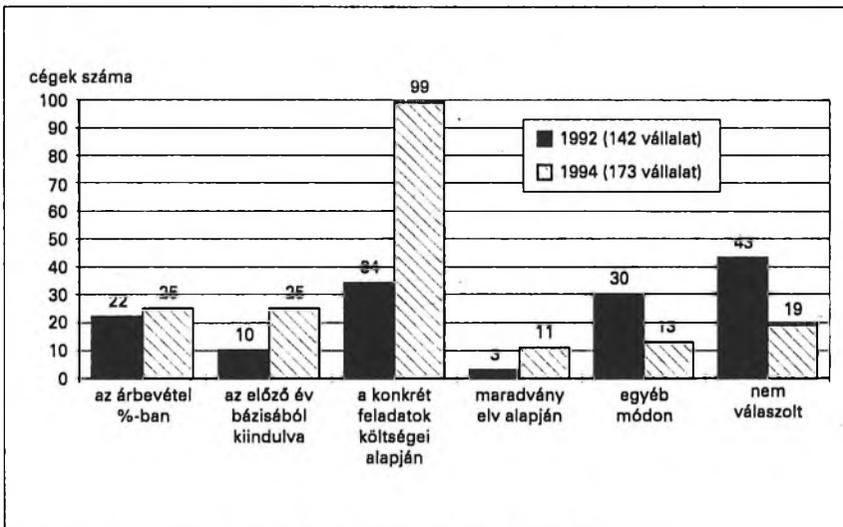
A kiállításon megkérdezett cégek árbevételének alakulását a 2. ábra mutatja.

A vállalatok számát összeadva, láthatjuk, hogy 67 vállalat (a megkérdezettek majdnem 39%-a) nem adott információt az árbevétel nagyságáról. Ezt még mindig olyan információknak tartják, amelyet nem szívesen adnak ki, pedig ezek az adatok mindenki számára hozzáférhetőek a cégbíróságokon. A 3. ábrán az 1 milliárd Ft árbevétel alatti cégek megoszlását tüntettük fel. A 77 vállalat közül a túlnyomó rész, 61 cég, árbevétele 1–200 millió Ft között volt. Ezeknek a kis cégeknek fontos a kiállításon való megjelenés, hogy versenyben tudjanak maradni. (3. ábra.)

Választ kaptunk arra is, hogy milyen rendszerességgel jelennek meg a cégek a különböző kiállításokon. A kapott válaszok meglehetősen nagy hasonlóságot mutatnak 1992-ben és 1994-ben. Mindkét évben a megkérdezettek 50%-a jelent meg évente többször és különböző vásárokon, váltogatva. 1992-ben kicsit több volt az először kiállítók száma, hiszen ekkor volt Ma-



3. ábra. Az 1 milliárd Ft árbevétel alatti cégek megoszlása



4. ábra. A kommunikációs költségek kiszámítási módjai

gyarországon először igazi élelmiszeripari kiállítás.

A vállalatok a kiállításon való részvétel okát elsősorban a kapcsolatépítésben határozták meg. A partneri kapcsolatok jelentőségét (31%, 129 db), és az új kapcsolat teremtését (35%, 147 db) emelték ki a válaszadók. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezett vállalatok 74,5%-a értékelté számára fontosnak a partneri kapcsolatok ápolását, és 85%-a az új kapcsolatok teremtését.

Arra a kérdésünkre, hogy a vásárra készítették-e költség- és programtervet a vállalatok, 11%-uk nemmel, 63,5%-uk egyértelmű igennel válaszolt. Ezt összehasonlítva az 1992-es válaszokkal láthatjuk, hogy nőtt azon cégek százaléka, amelyek előre tudatosan készülnek a kiállításra.

A kiállításon való megjelenésről mindkét évben a vállalatok 90%-a (1992-ben 94%-a, 1994-ben 89%-a) tájékoztatta a partnereit és leendő vevőit. A tájékoztatás módja is hasonlóképpen alakult annyi eltéréssel, hogy a rendezők 1994-ben teljes mértékben a vállalatokra bízta, hogy értesítik a partnereket (ezért ez a kérdés az 1994-es kérdőívben ki is maradt).

A vállalatok a legfontosabb információknak a kiállítással kapcsolatban a látogatók összetételét (28,4%, 115 db) ítélték. Ez érthető, hiszen a kiállításra főként azért jöttek el a kiállítók, hogy üzletet kössenek és nem reprezentáció céljából. Fontosnak tartották még azt is, hogy milyen a kiállítás témája (23,2%, 94 db), és a kiállítók összetétele (21%, 85 db).

A kiállítás témája azért fontos, mert a vállalatoknak nincs annyi pénzük, hogy minden kiállításon részt vegyenek, így az általuk eladni kívánt termékek köre szerint ki kell választaniuk, melyek azok a rendezvények, amelyekről a legtöbbet várják. Érdekes, hogy a bérleti díjat nem tartják meghatározónak, tehát egy számukra igazán megfelelő kiállítás helydíjért képesek többet is kiadni.

A megkérdezett vállalatok majdnem háromnegyede (1992-ben 74%, 1994-ben 70%) teljes egészében hozzájutott a számára fontosnak ítélt információkhoz a vásárral kapcsolatban. Azok, akik azt választották, hogy részben, azok az elhelyezéssel kapcsolatos információkat találták hiányosnak (pl. egy rosszul elhelyezett oszlop megváltoztatta az előre eltervezett arculatot).

A részvétel előkészületeit (pl. írásos anyagok, standépítés stb.) a vállalatok vagy maguk, vagy megbízott cégek, vagy együtt végezték.

Arra a kérdésre, hogy készítettek-e marketingkommunikációs tervet, vagyis tervezik-e előre a reklám, PR, sales promotion és ügynöki tevékenységet, valamint azok kiadásait, a megkérdezettek alig több mint a fele válaszolt igennel. Ez 1992-ben 52%-ot, 1994-ben pedig 55%-ot jelentett. Ez azt jelenti, hogy az elmúlt két év alatt a vállalatok nem mozdultak el ezen a téren a tudatosság felé. Az elvégzett statisztikai elemzés alapján azt állapítottuk meg, hogy a kommunikáció tudatos tervezése elsősorban a nagyvállalatokra jellemző.

Ezután arra kérdeztünk rá, hogy milyen módon számítják ki a vállalatok a kommunikációs költségeket (4. ábra). Ha nem nézzük azt, hogy 1992-ben a legnagyobb számban azok voltak, akik nem válaszoltak erre a kérdésre, akkor azt mondhatjuk, hogy a legtöbb vállalat (24%, 34 db) a konkrét feladatok költségei alapján tervezte meg kommunikációs költségeit. Ez a többség megmaradt 1994-re is, csak arányában változott meg (57,2%-ra). Öröndetes, hogy viszonylag kicsi volt azoknak az aránya, akik még mindig a maradványelv alapján határozták meg kommunikációs tevékenységük pénzügyi kezeit.

A faktorsúlyok rendszere

2. tábla

	F1	F2	F3
Külföldi kiállítók			
szakmai jelleg	0.727	-0.081	0.490
választék	0.743	0.037	0.027
színvonal	0.711	0.170	0.044
újdonságérték	0.581	0.452	-0.315
Belföldi kiállítók			
szakmai jelleg	0.078	0.226	0.862
választék	-0.001	0.748	0.131
színvonal	0.066	0.746	0.324
újdonságérték	0.207	0.747	-0.083

A reklám- és promóciós költségek aránya az árbevételből, a vállalatok 29%-ánál (50 db cég) 1994-ben 1-3% között mozgott. Ez figyelemreméltó, hiszen a két évvel ezelőtti felmérés szerint még rosszabb volt a helyzet, akkor a cégek 41%-a 1% alatt költött reklámra. A megkérdezett vállalati kör alig több mint nyolcada közölte (1992-ben és 1994-ben is), hogy árbevételének 5%-ot meghaladó hányadát fordítja reklámtevékenységre.

A reklám- és promóciós költségek felosztását nagyon kevés vállalat közzölte. Sokan belső információként kezelték és nem árulták el az arányokat, s voltak, akik nem tudták megmondani az elosztást, ezért ezt a kérdést nem tudtuk érdemben feldolgozni. Így csak egy sorrendet közlünk, amit nem lehet teljes értékűnek tekinteni. A legtöbbit a kiállításra, vásárra költenek, ezután következik a reklám, a személyes eladás, a vásárlásösztönzés, és a legkevésbé költséges a PR-re szántak.

A megkérdezett vállalatok 65,5%-a (144 cég) mondta azt, hogy a vállalat vezetője döntötte el a kiállításon való részvételt. Sajnálatos módon nagyon kevés marketingvezető jutott szóhoz a döntések során (legtöbbjük is csak úgy,

hogy a végső döntést a cég vezetője mondta ki).

A látogatókat megkérdeztük, hogyan ítélik meg a bel- és külföldi kiállítókat szakmai jelleg, választék, színvonal és újdonságérték szempontjából. (A kérdésre négyfokozatú skálán lehetett válaszolni, a következő minősítésekkel: 1 – rossz, 2 – közepes, 3 – jó, 4 – kiváló.)

Az értékelések belső struktúrájának vizsgálata céljából *faktoranalízist* készítettünk, amely három változócsoporthoz különített el (1994-es adatok).

A három faktor segítségével a válaszok összes varianciájának 64,6 %-át tudjuk megmagyarázni, ami ilyen környezetben magasnak mondható. Az egyes faktorok részesedése ebben:

F1 = 33,4 %,

F2 = 17,5 %,

F3 = 13,7 %.

A faktorstruktúra világosan mutatja, hogy a látogatók rendezetten ítélik meg a kiállítókat, a külföldi és belföldi cégek értékelésének kölcsönhatása minimális. Figyelmet érdemel, hogy a belföldi kiállítóknál a szakmai jelleg külön faktorba rendeződik és ez a változó leginkább a külföldi kiállítók szakmai megítélésével függ össze. Ez

megerősíti, hogy a látogatók egy része kifejezetten szakmai szempontok alapján alakítja ki véleményét.

A faktorváltozók lehetőséget adtak arra, hogy a látogatókat a kiállításról adott értékelés alapján csoportokra bontsuk. A *clusteranalízis* három különböző csoportot adott eredményül, ezek létszám szerinti százalékos megoszlása a következő:

1. csoport	15,5 %
2. csoport	29,5 %
3. csoport	55,0 %
	100,0 %

Az egyes csoportok átlagértékei a faktorváltozóra vonatkozóan szignifikánsan különböznek ($p = 0.05$). A faktorváltozók szerkezete olyan, hogy az eredeti változókkal azonos irányban növekszenek, így az átlagértékeket elemezve megállapíthatjuk, hogy a 3. csoport *komplex értékelése* kiváló-jó, a 2. csoport értékelése jó-közepes, az 1. csoport értékelése pedig közepes. Mivel a 3. csoport a legnépesebb (a látogatók több mint felét jelenti), így a látogatók a kiállítást összességében kedvezően ítélték meg.

A FOODAPEST-en megjelent kiállítók magatartásának és kommunikációs tevékenységének rendszeres figyelemmel kísérése véleményünk szerint nemcsak a kutatók kíváncsiságát elégítheti ki, hanem a szélesebb szakmai kör számára is hasznosítható információs forrássá válhat.

Irodalom

1. Bíró P. – Kerékgyártó Gy. – Dénes I.: *Kiállítók kézikönyve*. Co-Nex-Training Bt. 1994.
2. J.W. Dudley: *Successful Exhibiting*. Kogan Page. 1990.
3. *Guide to evaluation of trade promotion programmes* ITC. Geneva. 1987.
4. Papp J.-Lehota J.-Lakner Z.: *Egy kiállítás tényei*. Marketing. 1994/1. p. 46-48.
5. Takács K.: *FOODAPEST'94*. Élelmiszer, Itál és Élelmiszergépipari Kiállítás. Diplomadolgozat. GATE. Gödöllő. 1995.
6. *FOODAPEST Magazin*. Az ÉLELMISZER különkiadása. 1994.
7. FOODAPEST project terv

BARNA JÁNOS – DOMÁN SZILVIA

A minőség ára

Sörmárkák páros preferenciavizsgálata

A sörpiac fejlődése Magyarországon az elmúlt évtizedekben

Az élelmiszerboltokban manapság nagy a verseny, a korábbiakhoz képest rendkívül széles sörkínálattal találkozhatunk.

A sörfogyasztás szinte hihetetlen felütését az alábbiak is jól tükrözik:

Amíg a második világháború előtt az egy főre jutó évi fogyasztás nem érte el az 5 litert, addig az 1990-es évek elejére már meghaladta a 100-at. Felzárkóztunk tehát a hagyományosan nagy sörkultúrával rendelkező országok ezirányú „teljesítményéhez”. Az elmúlt négy évben azonban a lakosság sörfogyasztása drasztikusan csökkent, jelenleg 75 literre becsülhető az egy főre jutó évi mennyiség.

A sörgyárak kapacitásbővítő beruházásai tulajdonképpen arra az időre fejeződtek be, amikor a lakossági fogyasztás általános csökkenése – szinte utoljára – az egyik legkedveltebb élvezeti cikkét is elérte.

A rendszerváltás után azonnal elkezdődött a hazai söripar privatizációja. E jól jövedelmező terméket előállító és forgalmazását végző gyárak megvásárlására nem volt nehéz külföldi érdeklődőket találni, így mára mind a hét hazai sörgyár – potenciális kereskedelmi hálózatával és kapcsolataival – a világ neves sörgyárainak többségi tulajdonába került.

Az elmúlt évekre esik a lakosság sörfogyasztási struktúrájának alapvető változása is, ami elsősorban Budapes-

ten mutatkozott meg (érdekesség, hogy a sörivási szokások módosulása kivétel nélkül mindig a fővárosból indul). Mintegy tíz évvel ezelőtt a forgalomba került sörök 80-90 %-a kommersz világos márka volt (pl. Kőbányai Világos és a vidéki gyárak hasonló termékei), mivel a gyártás során a mennyiségi igények kielégítése volt a meghatározó szempont.

A szükségből behozott importsörök (főként cseh, német és osztrák termékek) viszont elérhető áron, kiváló minőséghez juttatták a hazai sörivókat, és idővel igényesebbé tették őket.

Ez is magyarázat arra, hogy a licenc-sörgyártás megindulásával a fogyasztók jelentős része viszonylag könnyen mondott búcsút az olcsó sör típusoknak.

Az igényesebb sörivók elsősorban a fiatalok, és különösen ennek a korosztálynak a tanulói és értelmisége (amint ezt a jelenséget már két, 1985-ben és 90-ben végzett, a fogyasztói magatartást vizsgáló felmérés is prognosztizálta).

Több évtizeden keresztül a hazai sörgyártás versenyt futott a gyorsan növekvő kereslettel. A krónikus sörhiányt a hetvenes évektől – millió hektoliteres nagyságrendben – a külföldről vásárolt ital enyhítette, hazánk így Európa egyik vezető sörimportőre lett. Ezzel párhuzamosan, a magyar sörgyárak fejlesztésével, újak építésével a hazai kapacitás is jelentősen megnőtt.

Jelenleg a hazánkban kapható söröket négy csoportba sorolhatjuk:

- kommersz sörök
- „köztes kategóriájú” sörök
- minőségi (prémium) termékek (ide tartoznak a licenc-sörök is)
- eredeti importsörök, amelyek mennyisége napjainkra nagyon lecsökkent, viszont igen széles spektrumban állnak a fogyasztók rendelkezésére. (Utóbbi kettő alapvetően a származási hely szerint tér el egymástól)

Visszatérve a bevezetőben említett bőséges választékhoz, felmerül a kérdés: a sok tucatnyi sör közül milyen szempontok alapján dönt a fogyasztó a vásárláskor?

Nyilvánvaló, hogy az egyik (talán legfontosabb) szempont a vevő pénztárcájának vastagsága. Ugyanakkor a minőségi, többé-kevésbé drágább termékek választásakor vajon mi motiválja a sörivókat?

A márkahűség, a megszokás, a külső megjelenés, a sznobizmus, vagy

mégis a különféle sörök fizikai tulajdonságai – és ezek közül kiemelten az íz – befolyásolják a vásárlókat ?

A minőségi sörök ízében viszonylag kis változatosságot tapasztalhatunk.

Tud egyáltalán különbséget tenni csupán a sör íze alapján a fogyasztó az egyes márkák között?

A válaszok megismerése készítetett minket arra, hogy elvégezzünk néhány speciális preferenciavizsgálatot.

A páros preferenciavizsgálat célja, módszere, előnye

Az egyes tulajdonságokat számszerűsítéssel tehetjük kezelhetővé, áttekinthetővé, majd összemérhetővé.

A természetes tulajdonságokat általában mérőeszközökkel, műszerekkel vizsgálják, az eszközökkel nem, vagy nehezen mérhető objektív vagy szubjektív tulajdonságok értékelésére a rangsorolást, a bonitálást és a pontozást alkalmazzák.

A preferenciavizsgálat egy véleménykutatáson alapuló értékelés, melynek az eredménye inkább kvalitatív. Az eljárás alapja a kettő közötti alternatív választás.

Egy olyan terméknel, mint a sör – és ez igaz jó néhány élelmiszerre is -, ahol a szenzorikus tulajdonságok egymástól jelentősen nem térnek el, rendkívül nehéz sok terméket egyértelmű sorrendbe állítani. Két termék összehasonlításával azonban mindenki el tudja dönteni, hogy melyiket preferálja. A döntéseket összegezve – némi kivételekkel – megbízhatóbb eredményekhez juthatunk, mint pl. 5 termék egyszerű preferencia sorrendjének felállításával, hiszen – éppen a már előbb említett hasonlóság következtében – a vizsgált termékek elemszámának növelésével az egyszerű rangsor kialakítása az értékelő számára egyre nehezebbé válik.

A preferenciavizsgálatok érzékszervi módszerét alkalmaztuk. A termék hasznossága helyett a vizsgálatban résztvevő személy preferenciáját vesszük figyelembe, ami az egyén szubjektív értékítélete.

A páros összehasonlítás elvégzésével nem csupán sorrendiség állapítható meg, hanem intervallumskálán is mérni tudjuk a különbségeket.

Az eredeti módszer végső célja az előállított intervallumskálán mért preferenciaértékekből a termék piaci árának becslése és az arányok kiszámítása. A vizsgált termékek árai számunkra ismertek (erről majd a későbbiekben szólunk), ezért az a cél, hogy megállapítsuk: a magasabb ár valóban jobb minőséget takar-e?

Egyetlen értékelési tényezőt választottunk ki, az ízt.

Vizsgálatonként 13–20 résztvevővel alkalmanként 5 sörfajtát hasonlítottunk össze. A vizsgálatokban vaktesztet alkalmaztunk, így a vizsgálat alanyai nem tudták, hogy milyen sörfajták szerepelnek a mintában, csupán azt kellett egyértelműen megjelölniük, hogy a páronként összehasonlítandó mintából az „A” vagy a „B” jelűt tartják jobbnak (indifferencia nem volt megengedve, tehát nem lehetett egyenlően jó a két összehasonlított sörfajta a vizsgáló számára).

A vizsgálatosorozat kiterjedt szinte valamennyi Magyarországon forgalmazott licenc-sörre, az ismertebb importorsörökre, valamint az eredeti magyar sörfajták közül a Dreherre és az azóta már nem gyártott Rockyra. Utóbbi kettőre azért, mert ezek képviselik/képviselték a magyar sörök közül a minőségi (prémium) kategóriát.

Valamennyi vizsgálatban szerepeltek tehát licenc-, import- és hazai minőségi sörök.

Vizsgálatunkkal arra kívántunk választ kapni, hogy hol helyezkedik el az eredeti hazai sör a nagy hagyományokkal és hírnévvel rendelkező licenc- és importorsörök között.

A következőkben az elvégzett vizsgálatok egyikének eredményét mutatjuk be.

Ebben a kísérletünkben az alábbi sörfajták szerepeltek: az AMSTEL (licenc), a DAB (import), a DREHER (magyar), a ROCKY CELLAR (magyar) és a SPATEN (licenc).

Az adott időpontban érvényes számlázási árak (amennyiért a sörgyárak forgalomba hozták termékeiket):

AMSTEL: 47.50
DAB (0.33l): -
DREHER: 42.50
ROCKY: 40.00
SPATEN: 41.55

Mivel azonban a sör szabadáras, a vizsgálat idején a kiskereskedők által szabott árak igen széles skálán mozogtak.

Az Amstel bolti ára 57 és 75 forint között, a Dabé 80-119, a Dreheré 46-57, a Rockyé 48-55, a Spatené 48-56 forint között mozgott.

Ezen árak között átlagárat becsülni igen bonyolult, hiszen az ár a boltok jellegétől (diszkont, supermarket, ABC, élelmiszerüzlet, non-stop üzlet), nagyságától, területi elhelyezkedésétől függően (nem csupán Budapest-vidék, hanem Budapest bel- és külváros viszonylatában) is nagy szóródást mutat. Hiba lenne tehát a sörgyárak által számlázott árakat irányadónak tekinteni, hiszen a bolti arányok ettől jelentősen eltérhetnek.

Észrevehető, hogy a vizsgált mintából a legdrágább sör az importból származó Dab volt, több mint kétszeres fogyasztói árral, mint a többi. A nem importált (licenc alapján gyártott, vagy magyar) sörök közül az Amstel ára szignifikánsan magasabb a mintában szereplő magyar és más licenc-sörökénél. (A Komáromi Sörgyár az Amstel bevezetése során a „többi” minőségi sör árához képest magasabban szabta meg az Amstel árát, ezzel kívánva magát a minőségi kategória felső részébe helyezni.)

A vizsgálat leírása

A vizsgálatban 14 fő vett részt. A vizsgáló alanyok többségükben egyetemi hallgatók és fiatal értelmiségiek voltak. Ezt az összetételt azért tartottuk megfelelőnek, mert minőségi (prémium) söröket hasonlítottunk össze, az egyetemisták pedig jórészt e sörök fogyasztói.

Az 5 sörminta 10 páros kombinációjának kóstolási sorrendje:

1. Dreher–Amstel
2. Spaten–Dab
3. Rocky–Dreher
4. Amstel–Spaten

5. Dab-Rocky
6. Dreher-Dab
7. Rocky-Amstel
8. Dreher-Spaten
9. Spaten-Rocky
10. Amstel-Dab

A vizsgálat során a fenti sorrendben minden résztvevő 10 alkalommal 2 pohárban kapta a számára ismeretlen sörmintákat, és minden alkalommal a két közül az általa jobbnak tartottat kellett megjelölnie.

Az összesített eredmény:

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. Dreher | 32 szavazat |
| 2. Amstel | 31 szavazat |
| 3-4. Dab | 28 szavazat |
| 3-4. Spaten | 28 szavazat |
| 5. Rocky | 21 szavazat |

Az egyéni preferenciatáblázatokból először összeállítottuk az aggregált preferencia-gyakoriságok táblázatát.

A sorokban és az oszlopokban egyaránt az értékelési tényezők szerepelnek. A sorok és oszlopok találkozásánál a mezőben található szám a sornak megfelelő tényező preferálását jelenti az adott oszlopnak megfelelő tényezőhöz viszonyítva. Pl. a Dreher-Amstel összehasonlításban kilencen találták a Dreher-t jobbnak, öten kevésbé jónak.

Ezek alapján összeállítható a preferenciaarányok táblázata. Egy „x” termék preferenciaaránya nem más, mint a két termék összehasonlításában az „x” termékre leadott szavazatok aránya a két termékre leadott összes szavazathoz képest. (Pl. a Rocky-t a Dab-bal összehasonlító 14 vizsgálóból heten a Rocky-t preferálták, heten a Dabot. A Rocky és a Dab preferenciaaránya is $7/14=0,5$)

Az „x” termék preferenciaaránya az „y” termékkel szemben tehát kiszámítható a következő képlet alapján:

$$Pr_{(xy)} = x/(x+y).$$

A kumulatív normális eloszlás táblázatának gyakorisági értékei alapján megállapíthatjuk a preferenciaarányokra vonatkozó értékeket, amit „z”-vel jelölünk. (A 0,64 gyakorisági értékhez tartozó táblázati érték +0,36 stb.)

A „z” értékek sorösszegeiből kiszámított $\Sigma „z”$ értékeket pozitív számmá alakítva (z') egy olyan intervallumskálát kapunk, aminek a kezdőpontja (0) adott.

Aggregált preferenciagyakoriságok (a szavazatok száma)

1. tábla

	Dreher	Amstel	Spaten	Dab	Rocky	Összesen
Dreher	–	9	9	4	10	32
Amstel	5	–	9	10	7	31
Spaten	5	5	–	7	11	28
Dab	10	4	7	–	7	28
Rocky	4	7	3	7	–	21

Preferenciaarányok

2. tábla

	Dreher	Amstel	Spaten	Dab	Rocky	Összesen
Dreher	–	0,64	0,64	0,29	0,71	2,29
Amstel	0,36	–	0,64	0,71	0,50	2,21
Spaten	0,36	0,36	–	0,50	0,79	2,01
Dab	0,71	0,29	0,50	–	0,50	2,00
Rocky	0,29	0,50	0,21	0,50	–	1,50

A „z” értékek

3. tábla

	Dreher	Amstel	Spaten	Dab	Rocky	Σz
Dreher	–	+0,36	+0,36	–0,55	+0,55	+0,72
Amstel	–0,36	–	+0,36	+0,55	0,00	+0,55
Spaten	–0,36	–0,36	–	0,00	+0,81	+0,09
Dab	+0,55	–0,55	0,00	–	0,00	0,00
Rocky	–0,55	0,00	–0,81	0,00	–	–1,36

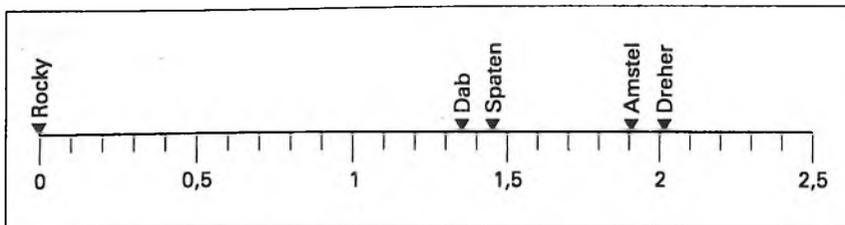
Az intervallumskála számítása

4. tábla

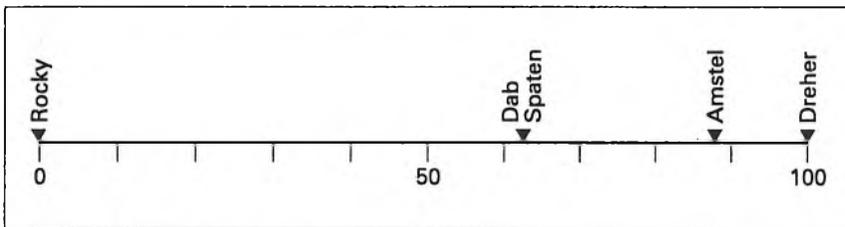
	a	a+m/2	P(a)	u
Dreher	32	39	0,56	0,15
Amstel	31	38	0,54	0,1
Spaten	28	35	0,5	0,00
Dab	28	35	0,5	0,00
Rocky	21	28	0,4	–0,25

m=14

n=5



1. ábra. A kialakult preferenciasorrend



2. ábra. A kialakult preferenciasorrend

Az intervallumskálán történő mérés során nemcsak arra vonatkozóan kaptunk információt, hogy az egyik vizsgált termék preferáltabb-e mint a másik, hanem azt is meg tudjuk mondani, hogy mennyivel.

Ezt számegegyesen az 1. ábrán mutatjuk be.

Az aggregált preferenciatáblázat alapján a táblázat sorösszegeiből más módon is előállíthatunk intervallumskálát.

Az „a” értékek a sorösszegek, amelyek jelzik, hogy a termék mennyi szavazattal „nyert” a többivel szemben, az „m” a résztvevők, az „n” a vizsgált sörfajták száma.

Az „a” értékekhez rendre hozzáadunk $m/2$ -t, és az így kapott számot $n \cdot m$ -mel osztjuk, így megkapjuk a „P(a)” értékeit.

Az összekeverhetőség elkerülése érdekében nevezzük most a standardizált normális eloszlás táblázati értékeit „u”-nak. A „P(a)” értékeket most „u” értékekké transzformáljuk (a P(a) gyakorisághoz tartozó táblázati érték „u”),

mely értékek már az intervallumskála értékeit fogják jelenteni.

A kapott értékeket átalakíthatjuk a kényelmesebben használható 0 kezdőpontú és 100 végpontú skálává.

A legkisebb skálaértéknek a nullát, a legnagyobbak a százat feleltetjük meg. A többi „u” skálaértéket pedig ennek megfelelően rendezzük interpolálással (a számlálóba az adott érték és a legalacsonyabb érték különbsége, a nevezőbe pedig a legnagyobb és a legkisebb érték különbsége kerül).

$$\text{Dreher: } 0,15 \rightarrow 100$$

$$\text{Rocky: } -0,25 \rightarrow 0$$

$$\text{Amstel: } \frac{0,1 - (-0,25)}{0,4} \cdot 100 = 87,5$$

$$\text{Spaten: } \frac{0,0 - (-0,25)}{0,4} \cdot 100 = 62,5$$

$$\text{Dab: } \frac{0,0 - (-0,25)}{0,4} \cdot 100 = 62,5$$

A kapott értékek alapján előállított intervallumskála a 2. ábrán látható.

Az előállított skála intervallumszintű, tehát nem jogosít fel olyan következtetésekre, hogy pl: az „x” termék hányszor jobb, mint az „y”, csupán a relatív távolságok mérhetők.

A preferenciareláció tranzitivitása – vagyis a vélemények következetessége – a véletlen hatások következtében nem valósul meg. (A döntéshozó az egyik kóstoláskor az „A” sört jobbnak ítéli a „B”-nél, majd a „B”-t jobbnak a „C”-nél, de előfordulhat, hogy a „C”-t fogja preferálni az „A”-val szemben.)

Az egyéni preferenciatáblázatok alapján kiszámítható a döntéshozók konzisztencia-mutatója.

Miután előállítottuk az $(n(n-1))/2$ számú párokat (ami $n=5$ esetében 10), a döntéshozók az egyes párokban fejezték ki preferenciáikat. (Csak azt kellett eldönteni, hogy egy-egy párban melyik dolgot preferálja.)

Preferenciáikból meghatározzuk az inkonzisztens triádok számát.

Bizonyítható, hogy a körhármasok maximális száma páratlan számú „n” esetében:

$$d_{(\max)}(n=\text{páratlan})=(n^3-n)/24$$

Ha a konkrét esetben meg tudjuk állapítani a „d” körhármasok tényleges számát, szemben a körhármasok „d(max)” maximális számával, akkor a kettő hányadosaként megkapjuk az adott esetben az intranszitivitást (következetlenséget).

Általában nem ezt az arányszámot szokták megadni, hanem ezt 1-ből levonva a „K” tranzitivitást (következettség mutatószámát).

$$K = 1 - \frac{24d}{n^3 - n}$$

$$d = \frac{n \cdot (n-1) \cdot (2n-1)}{12} - \frac{\sum a^2}{2}$$

Bennünket a döntéshozók egy meghatározott sokaságának átlagos értéklése érdekel, ezért is választottuk a „valamennyi döntéshozó mindegyik pá-

5. tábla

A „K” értékek

Döntéshozók	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Σa^2	28	22	30	22	26	22	30	24	26	26	26	24	30	26
d	1	4	0	4	2	4	0	3	2	2	2	3	0	2
K	0,771	0,086	1	0,086	0,543	0,086	1	0,314	0,543	0,543	0,543	0,314	1	0,543

rost egyszer megítéli” módszert a döntéshozók reprezentatív mintájának felhasználásával.

Ki kell számolni az egyéni konzisztenciamutatók átlagát (K).

A K mutató kapott értéke megerősítette azon hipotézisünket, hogy a fogyasztók nem igazán tudnak különbséget tenni íz alapján a különböző sörfajták között, hiszen az eredmény inkonzisztens magatartásról árulkodik.

A többször végrehajtott kísérlet alapján is elmondható, hogy minden vizsgálatban magas volt az inkonzisztens döntések aránya. (A bemutatott vizsgálatban csupán hárman hoztak konzisztens döntést.)

További vizsgálatokat igényel, hogy az előbb megállapított fogyasztói inkonzisztencia teljes mértékben általánosnak tekinthető-e, vagy vannak olyan szegmensei a magyar sörpiacnak, amelyek konzisztenciaszintje lényegesen meghaladja az általunk tapasztaltakat. Erre további, nagyon pontosan körülhatárolt fogyasztói szegmenseknél végzett vizsgálatok adhatnak választ (szigorúan márkahű fogyasztók, alkalmi, de kizárólag minőségi söröket fogyasztók, következetesen csak ár alapján vásárló fogyasztók).

A vizsgálat eredményei, következtetések

Az elvégzett vizsgálatok eredményeként nyilvánvalóvá vált, hogy az azonos kategóriába tartozó sörfajták kö-

zött a fogyasztó ítélete alapján különbséget tehetünk. Ezek a különbségek azonban

– nem olyan élesek, hiszen számos esetben a kísérlet alanyai csupán az íz alapján nem tudtak egyértelműen különbséget tenni az egyes sörfajták között, mint ahogyan preferenciasorrendet is csak a vizsgálók 15-20%-a tudott felállítani,

– nem akkorák és nem olyan irányúak, mint amit a fogyasztói árak alapján várhatnánk, az ettől való eltérések igen jelentősek. (A vizsgálatban a Dreher lett az első, holott az ára alapján a Dabnak kellett volna „nyernie”).

Érdekesnek tűnik az is, hogy a „sörivők”, ha nem tudják pontosan, mi az, amit isznak, elbizonytalanodnak. Előfordult ugyanis az, hogy amikor a vizsgálat végén közöltük, mely sörmárkákat hasonlították össze, többen megnevezték ezek közül az általuk leginkább kedvelt fajtát. A helyzet fonákja pedig az volt, hogy az egyéni preferenciátáblázatok alapján a „kedvenc” több esetben nem az első, hanem az utolsó, vagy az utolsó előtti helyre került.

Valamennyi vizsgálat bizonyította ugyanakkor azt, hogy a fogyasztók minőségileg nem tartják rosszabbnak a magyar söröket – amit éppen az alacsony konzisztenciaszint mutat -, tehát a hazai sörök (például a kísérletünkben szereplő Dreher) a fogyasztói megítélés – és elsősorban az íz – alapján a jó hírű import vagy licenc-sörökkel is állják a versenyt.

A vizsgálatokban szereplő és Magyarországon forgalomba kerülő minőségi sörök az íz szempontjából tehát közel homogénnek tekinthetők.

A fentiek újfent megerősítették, hogy a gyártóknak fokozott figyelmet kell fordítaniuk termékeik külső megjelenésére, csomagolására, pozitív imázsának kialakítására.

A disztribúciós-csatorna politika, a nagy-, de a kisvásárlókkal való jó kapcsolatok kiépítése és megtartása is komoly versenyelőnyt jelenthet a gyártó számára.

A kísérlet megmutatta, hogy a fogyasztó csupán az érzékszervi ismervek alapján nem tud határozottan különbséget tenni az egyes sörfajták között.

A fogyasztói döntéseket motiválja a márka ismertsége, a fogyasztó márkahűsége is.

A vizsgálat sorozat eredményei ismételten megerősítették, hogy az ilyen jellegű termékek esetében, mint amilyen a sör is, a gyártók egyik legfontosabb feladata a márkák teremtése és ápolása.

Felhasznált irodalom

Barna J. – Totth G.: A sörfogyasztási szokások alakulása Budapesten (Marketing 1992/1.)

Barna J.: Marketing a sörértékesítésben (Sörpar 1988/3.)

Kindler J. – Papp O.: Komplex rendszerek vizsgálata (Műszaki könyvkiadó 1977)

Tomcsányi P.: Piaci áruelemzés és marketing termék-stratégia (Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézet 1994.)

Az MBA ENTERPRISE CORPS KÜLÖNLEGESEN JÓ AJÁNLATA!

Az MBA Enterprise Corps keretében a legjobb amerikai üzleti főiskolák (Harvard, Stanford, Yale stb.) MBA-diplomájú fiatal szakembereket foglalkoztatnak *egy évig* Kelet-Európában.

Magyar tulajdonú, nem budapesti vállalatok!

Havi nettó 300 USD-nek megfelelő fizetés és elfogadható lakás ellenében *amerikai színvonalú megoldás az üzleti problémákra!*

Használjuk fel az amerikaiak üzleti tudását!

Részletes információ:

Dr. Vörös József egyetemi tanár, a projekt magyar igazgatója
Janus Pannonius Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
7622 Pécs, Rákóczi u. 80. Tel.: (72) 211 433

OSMAN PÉTER

DM – vagy amit akartok?

Igencsak mókás levelet hozott a posta. Feladója önmagát a marketing területén igen jól felkészült menedzsment tanácsadó cégként határozza meg. Kilétét itt fedje jótékony homály. Levelének bemutatásával célszerűen semmiképpen sem az, hogy kellemetlen helyzetbe hozzuk – megteszi ezt maga az írásmű –, hanem hogy e kiváló, bár sajnos egyáltalán nem egyedi példán néhány tételben felmutassuk: mit nem szabad elkövetni, különösképpen annak nem, aki a marketinghez értőnek tünteti fel magát.

Íme a levél:

Oszmann Péter

tanácsadó

ÁPV Rt.

H 1133 Budapest

Pozsonyi út 56.

Tisztelt Oszmann Péter tanácsadó Úr!

A világ 200 legsikeresebb vállalatának vizsgálatai azt mutatják, hogy a vállalati siker növelésének leghatékonyabb és legolcsóbb befektetése az értékesítéssel foglalkozó szakemberek szisztematikus továbbképzése.

Az (...XY tanácsadó cég...) 1995. évi Értékesítési és marketing szemináriumaimal munkatársai felkészítésében, piaci munkájuk optimalizálásában szeretne az Ön segítségére lenni.

Bizunk benne, hogy korábbi együttműködésünk tapasztalatai megerősítik Önt abban, hogy cége árbevételének felpörgetéséhez a mellékelt 1995. évi Szemináriumi prospektusból kiválassza azt a traininget, amely a legrövidebb időn belül pozitív eredményeket hoz az Ön vállalata számára.

Amennyiben megtalálta mellékelt programunkban azt a szemináriumot, amelyik cége eredményességének növelésében jelentős szerepet játszhat, úgy kérjük, jelezze nekünk. Ha speciális programok megvalósításában lehetünk az Ön segítségére, tegye lehetővé, hogy időpontot egyeztessünk.

Értékesítési és marketing szemináriumaink a legújabb nyugati marketing vizsgálatok eredményeinek a magyar gazdaság sajátosságaihoz és Megrendelőnk egyedi vállalati igényeihez való adaptálására épülnek.

A Canon, Philips, Quelle, Pharmafontana, ÁVÜ és ÁV Rt.-hez hasonlóan bízom Ön is ránk munkatársai professzionális továbbképzését, piaci erősségeinek hatásos megjelenítését.

Szívélyes üdvözzel:

(aláírás)

1. Minden ésszerű döntés, egyáltalán minden ésszerű magatartás alapja a jó tájékozottság. Aki még ezt sem tudja, ne ajánl-gassa a felkészültségét. Ez jutott eszembe a címzésről, miután a nevem Osman és nem Oszmann, a hivatali beosztásom pedig igazgató volt az Állami Vagyonügynökségnél. Az ÁPV Rt.-hez viszont nem léptem át, és ez is olyan tény, amelyet a levélírónak ellenőriznie kellett volna. Számomra így a levél tartalma már itt elveszítette a hitelét, pontosabban azt az üzenetet hozta, hogy a küldője tájékozatlan, tehát felkészületlen. Az is nyilvánvaló, hogy a levélíró felkészültsége jellemzi a mögötte álló céget is, amelynek szolgáltatásait nekem ajánl-gatja. Innen tehát akár már nem is érdemes tovább olvasni...

2. Teljesen triviális, hogy a legjobb befektetések egyike a vállalat humán erőforrásainak – szakembergárdájának – fejlesztése. De: ki és milyen szempontok szerint választotta ki „a világ 200 legsikeresebb vállalatát”, ki és milyen szempontok szerint vizsgálta azokat, honnan ismeri a levélíró a vizsgálat következtetéseit és miért nem hivatkozik a forrásra, azaz a pusztán nagy-zóláson túl mennyiben mond valami érdemlegeset ez a hivatkozás? Annyit persze látok, hogy a levélíró dicséretesen szerény – hiszen írhatott volna kétezeret is.

Amit ez a bekezdés még sugall, az nagyon is érdemes a figyelemre. Az állítás szakszerűtlen. Semmiképpen sem lehet általános érvénnyel megjelölni, hogy mi a vállalati siker növelésének leghatékonyabb vagy legolcsóbb befektetése. (Ismeretes, hogy egyebek közt az értékelemzés és értéktervezés céltudatos alkalmazása is a legjobb befektetések közé tartozik). Így a szövegrész valódi üzenete, hogy aki küldte, az vagy szédelgő, vagy – ami talán még

rosszabb – felkészületlen. Ha pedig egy cég csak ennyire képes, vagy csak ennyit ad magára, azt jobb messze elkerülni. Közszönöm a figyelmeztetést.

3. Az ÁPV Rt. meglehetősen sajátos „vállalat”, különösképpen abban a tekintetben, hogy igen sajátos árucikkkel jelenik meg a piacon: az állam vállalkozói vagyónát alkotó társasági tulajdonrészeket – kissé pontatlan köznyelvi fordulattal vállalatokat – kell értékesítenie. Ezek piacra vitele meglehetősen sajátos megközelítéseket és technikákat igényel, sok tekintetben mást, mint az áruvilág hagyományos elemeit. Emellett maga a privatizáció piaca is igencsak egyedi képződmény. (Ennek a piacnak a sajátosságai a MARKETING 1994./3. és 4. számaiban kissé részletesebben is foglalkoztunk.) A levélnek legalább utalnia kellett volna arra, hogy küldője ennek tudatában ajánl-gatja áldásos közreműködését. Komolyan még így is csak akkor venném, ha bemutatná, hogy kellőképpen járatos ezen a különleges felkészültséget igénylő területen.

4. Igazán megragadó, hogy az ajánlott szemináriumok tudásanyagában már a magyar gazdaság sajátosságaihoz adaptálva jelennek meg a legújabb nyugati marketing-vizsgálatok eredményei. „De szép is lenne, óh hatalmas Ég...” zengi a dal és mondom én, de nem hiszem el, hiszen a levél ezt semmivel sem támasztja alá. A kínált tudásanyagból kiemelt példával sem, és legfőképpen azzal sem, hogy ki végezte el ezt a hatalmas munkát és honnan a hozzáértése. Így tehát ismét csak szakszerűtlen, szédelgő vagy felületlen – ezt pedig már nem kell eltanulnunk, ennél már végre valami jobb kellene.

5. No, itt kellene megilletődnöm... A referencialista kifejezeten lenyűgöző. Igazán megragadó, majdhogynem lehengerlő, hogy az ilyen típusú szolgáltatások óriási választékából ezek a hatalmas vállalatok mind a levélíró cégének szolgáltatásait vet-ték igénybe, jöllerhet az látszat szerint nem is tartozik a szakma legismertebbjei közé. Ha még ez sem győz meg, akkor semmi – márpedig ez a kurta két sor semmi olyat nem tartalmaz, ami arra indítana, hogy elhiggyem ezt a súlyos állítást. Ha viszont egy szaktanácsadó ennyire nem tudja, hogyan kell eladnia saját szolgáltatásait és ehhez hitelt érdemlően bemutatni saját felkészültségét, akkor végképp nem értem, miért lenne érdemes, és egyáltalán mit is lehetne éppen tőle tanulni.

Tisztelt Levélíró!

Levelét megkaptam. Tartalma elég ahhoz, hogy könnyűszerrel ellenálljak az Önök csábításának.

Szívélyes üdvözzellettel...

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 felelőségteljes 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 várakozásait.

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 nyílna 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 folyamatosságát 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 készíthető 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 áaira. 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 koncentráló 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

Szilvássy-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 terciér 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 dicsőnyre 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: „...példánál (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.)

A vásárlási döntések típusai

A vevő számára vásárlási döntései mindig egyediek, hiszen egyrészt nem gondolkodik a magatartásán és főleg nem elemzi, másrészt annyi – saját maga számára is – megmagyarázhatatlan dolog történik közben, ami el is bizonytalanítja.

A kutatóknak azonban érdemes megpróbálkoznia azzal, hogy a sokféle, egymásnak látszólag, vagy ténylegesen is ellentmondó viselkedést rendszerbe foglalja. Kiindulópontunk az, hogy a vásárlások alapvetően vagy *tudatosak*, azaz *erős értelmi kontroll* (megfontolás) alatt állnak, vagy pedig a tudati (kognitív) hatás gyenge, így inkább az *erős érzelmi töltés* a jellemző aktivizáló erő (lásd 1. ábra).

A vásárlási döntések elemzésénél nem csupán az az érdekes a számunkra, hogy a döntés háttérében inkább értelmi megfontolások vagy pedig inkább érzelmi hatások állnak-e, hanem az is, hogy a vásárló mennyire *közömbös* a saját döntése iránt, vagy pedig milyen mértékben *érintett* – idegen szóval: *involvál*t – abban.

Az *érintettség* valójában az a *készletetés*, amivel a vásárló egy-egy cselekedete során érzelmileg vagy értelmileg a *cselekvése tárgyához kötődik*. Igen sok dolgot vásárolunk úgy, hogy nem igazán érdekel bennünket maga a folyamat; a lehető legkisebb energia-befektetéssel szeretnénk túllenni az egészen. Más esetben viszont nem sajnálunk időt, energiát, pénzt azért, hogy valamihez hozzájussunk, mert érzelmileg vagy tudatosan fontos számunkra.

A KOGNITÍV HATÁS	
Gyenge	Erős
impulzusvásárlás	problémamegoldó, „igazi” vásárlás
szokásokon alapuló, „kvázi” márkahű vásárlás	leegyszerűsített vásárlás
szokásokon alakuló vásárlás, erős márkahűség,	

1. ábra. A vásárlási döntések típusai

VÁSÁRLÁSI DÖNTÉS	ÉRINTETTSÉG	
	Értelmi	Érzelmi
Problémamegoldó, „igazi”	erős	erős
Leegyszerűsített	erős	gyenge
Impulzusvásárlás, szokásos márkahű vásárlás	gyenge	erős
Szokáson alapuló, „kvázi” márkahű vásárlás	gyenge	gyenge

2. ábra. A vásárlási döntések és az érintettség (Kroeber-Riel, 1990., 379.old.)

A marketing irodalmában és gyakorlatában is magától értetődően használjuk a vásárlási döntések egyes típusaira utaló kifejezéseket anélkül, hogy – legalábbis magyar nyelven – korrekt módon valaha is leírtuk volna az egyes kategóriák jelentését. Ebben a cikkben azt kíséreljük meg tisztázni, hogy mit tartalmaz a problémamegoldó („igazi”) döntés és annak egyszerűsített változata, mint tudatos vásárlási döntés; továbbá az impulzus- és a szokásokon alapuló vásárlás, mint inkább érzelmi hatás alatt létrejövő döntés.

Ha az érintettség kategóriáját is figyelembe vesszük a vásárlási döntések típusainak bemutatásánál, akkor elvégezhetjük a 2. ábra szerinti csoportosítást.

Számos, részben ez egyénből származó, részben külső körülmények hatásaként kialakuló tényező járul hozzá az érintettség érzésének kialakulásához. Csoportosítva:

- *személyes érintettség* (valamilyen termék vagy szolgáltatás fontos számunkra: valamit jelezni kívánunk vele vagy belső kényszert érzünk a birtoklásra; pl. hobby, gyűjtőszendély);
- *vonzerőfüggő érintettség* (a külvilág ingereinek – csomagolás, reklám stb. – a hatására válik fontossá a vásárlás);
- *„helyzetadta” érintettség* (vásárlásaink nagy része nem általában vett érdeklődésünktől függ, hanem attól, hogy adott pillanatban mi érdekel bennünket, mire van időnk és pénzünk).

Helyzetek, befolyások

Vásárlásaink nagy része a helyzettől függ, olykor magunkat is meglepjük egy-egy vásárlással. A különféle szituációk hatása igen sokféle módon van jelen döntéseinkben. Példaképpen bemutatunk néhány jellemző esetet – a JPTE graduális és posztgraduális hallgatóinak tapasztalataiból.

Akkor szoktam a megszokottól eltérő, új terméket kipróbálni, amikor ahhoz is fáradtnak érzem magam, hogy levegőt vegyek. Ilyenkor „minden mindegy, csak legyen már túl rajta” alapon döntök. Ha a választás jól sikerül, akkor az adott terméknek van esélye arra, hogy újra megvegyem, s ezzel lassan a megszokott és elfogadott, általam keresett termékek kategóriájába csúszson át. Gy.B.Néha valamilyen esemény, hangulat váltja ki belőlem, hogy azt, amit már régóta kinéztem magamnak „most” megvegyem. Ezek többnyire olyan esetek, amikor valami rossz történik velem, valami nagyon bánt. Ilyenkor megvizsgálom magam, megveszem a régen vágyott dolgot. K. V.

Az adott helyzetben bekövetkező, a pillanatnyi lelkiállapot által kiváltott vásárlások háttérben az aktuális érzélem (öröm, bánat, fáradtság, jutalmazási kényszer, örömszerzés stb.) áll, a vásárlás kereteit pedig az „éppen mennyi pénz van nálam” állapota adja meg.

Fogyasztási szituációban a vásárlás indítéka a termék használatában keresendő, a használati célból fakad. Igen gyakran eltérő a márkaválasztás, ha normális, napi használatra történő vásárlásról van szó, vagy ha ugyanazt a terméket ajándékként, vendégvárás-kor vesszük meg (bor, sör, márkás kozmetikumok, kávé, üdítő, ételek stb.).

A vásárlás éppen adott fizikai körülményei, pl. az időjárás, a bolti atmoszféra, akciók stb. módosíthatnak korábbi elhatározásainkon.

Séta közben megeredt az eső. A taxi megjelenése ösztönöz a szolgáltatás igénybevételére. Nem terveztük előre, mégis vevőkké váltunk. M. CS.

A kommunikációs szituáció, a társadalmi környezet befolyásol akkor, amikor az eladó hatására módosítunk terveinken, esetleg rájövünk, hogy ismerős áll mellettünk és nem kell tudnia, hogy a legolcsóbb kávéfajtát szoktuk venni, esetleg nem vagyunk egyedül a bevásárlásban (kísérő, gyerek, barát). Mások jelenléte kiválthatja belőlünk az „elvárásnak való megfelelés” reakcióját – nemcsak magunknak vásárolunk ilyenkor, hanem egy kicsit „nekik” is.

Ha vendég-gyerekekkel együtt megyünk az állatkertbe, a fiam is biztosan kér lufit. Ha ő az egyetlen gyerek a társaságban, eszébe sem jut. A másik vásárló hatással van rá is. M. I.

Természetesen befolyásolt a vásárlási szituáció is: Szekszárdi csemege sajtot (ami szerintem a Pálpusztai kisöccsének tekinthető) nem vettem volna, ha egy nekem tetsző fiú áll mögöttem a sorban. K.V.E.

Az időtényező ugyancsak erősen fokozhatja egy vásárlási helyzet fontosságát:

- rendkívül fontos az utolsó vásárlás óta eltelt idő (hirtelen rájövünk, hogy készleteink fogytán vannak valamilyen, ezért vásárolunk)

- a szükséglet intenzitása függ az utolsó fogyasztás óta eltelt időtől (éhes ember ne menjen élelmiszerboltba, mert háromszor annyit költ, mint egyébként tenné)

- a vásárlásra rendelkezésre álló idő függvényében más termékek kerülnek érdeklődésünk homlokterébe a szokásokon kívül (aki siet, a leggyorsabban elérhető terméket veszi meg, a ráérő vásárló megtalál olyan termékeket is, amelyek mellett addig elment).

A vásárlások értékelésénél természetesen vannak esetek, amikor meszterkéltnek és nehézkesnek tűnik az érintettség típusainak (személyesség, vonzerő, szituáció) beépítése a döntési folyamatról szóló tudásunkba. Mindezek után tekintsük át az egyes vásárlási döntési típusok jellegzetességeit!

Impulzusvásárlás

Az impulzusvásárlás erősen *emócionális tényezők* hatására jön létre, vagyis meglehetősen automatikus akcióreakciók mennek végbe. A fogyasztó minden különösebb megfontolás nélkül veszi le a polcra a terméket, csak azért például, mert megtetszett neki. Az impulzusvásárlás általában szituációtól függ, *nem* (vagy nem akkorra) *tervezett döntés*. Meg kell azonban különböztetni az impulzív vásárlások különféle csoportjait ahhoz, hogy tisztában lássuk a mozgórugókat:

- *tisztán impulzív vásárlás* esetében a befogadott ingerek hatása áttöri a szokott vásárlói magatartás korlátait
- *emlékezés hatására* hozott impulzív döntésnél kellemes korábbi tapasztalatok esetén vásárol az ember, vagy arra gondol, hogy szüksége lehet a jövőben a termékre (tartalék)
- *szuggesztív* impulzusvásárlás akkor jön létre, ha a vásárló készül valamilyen igényének a kielégítésére, de várja a kedvező alkalmat (pl. árleszállítás, kedvezmény), és ha az eljön, akkor *látszólag megfontolás nélkül* dönt
- *tervezett* impulzusvásárlás esetén valamilyen inger hatására hajtjuk végre az előre elhatározott vásárlást.

Tiszta impulzusvásárlás: A FEMA élelmiszer osztályán befejezve vásárlásunkat, mentünk kifelé és ugye elhalad az ember a süteményekkel megrakott polcú stand előtt. Természetesen az éhes emberre igen nagy hatást gyakoroltak ezek az ínycsiklandó finomságok, így természetesen beálltunk a sorba.

Emlékezetten alapuló impulzusvásárlás: Vendégségben megkínáltak bennünket egy nagyon ízletes sajttal. A legközelebbi vásárlásunk során a sajtos pultnál már nem csak a megszóktott sajtokat kerestük, hanem ezt a számunkra új sajtot is.

Szuggesztív impulzusvásárlás: Férfi létemre szeretek a konyhai felszereléseket kínáló boltrészben nézelődni. A múltkor is ezt tettem és a szemem megakadt egy „ügyes kis szerkentyűn”, egy dugóhúzón. Annyira ötletes volt, annyira összeforrt a funkció a formával, hogy meg kellett vennem.

Tervezett impulzusvásárlás: Kifogyóban volt a családi üdítőital-készletünk és pont kapóra jött a napi bevásárlásaink közben felfedezett akció. F. I.

Nehéz tehát pontosan elhatárolni az impulzusvásárlások egyes típusait, megfigyeléssel például nem is tudunk különbséget tenni közöttük. A kereskedők számára azonban roppant fontos annak ismerete, hogy melyek azok az ingerek, amelyeknek a hatására fokozódik az impulzusvásárlásra való hajlam. A kellemes bolti atmoszféra (zene, megvilágítás), az árleszállítás, az áru elhelyezése stb. mind előidézheti a hirtelen vásárlási döntést. Az impulzusvásárlások vizsgálatokor feltétlenül elemezni kell tehát a vásárlás helyét is, vagyis a termék általános tulajdonságai mellett az ott tapasztalható ingereket is figyelembe kell venni.

A vásárlás élményszerűségének növelésével föltehetően növelhető az impulzusvásárlások száma is. Bizonyos kutatási eredmények szerint a beszerzések 40–50 %-a nem tervezett vásárlás, és ebből a tisztán impulzusvásárlás 10–20 %-ot tesz ki. A nem rendszeresen vásárolt termékeknél figyelhető meg elsősorban, míg a napi cikkeknel inkább a vásárlási automatizmus jellemző. Ugyanakkor nehéz egyértelműen elfogadni a termékcsor-

portokhoz kötést, mert alapvetően a vásárló élményeiről, hangulatáról, lehetőségeiről van szó, nem pedig a termékekből fakadó hatásokról.

A fiatalabb vásárlók hajlamosabbak az impulzusvásárlásra, mint az idősebbek, akiknél a szokásokhoz való ragaszkodás erősebb. Az impulzusvásárlások gyakorisága az üzletfípustól is függ, valamint a termék árkategóriájától.

Emlékezetten alapuló impulzív vásárlás: Ez nálam elsősorban a kávé beszerzésénél fordul elő. A korábbi TV-reklámok hatására kipróbáltuk a TCHIBO új filter kávéját, de sajnos azóta csak viszonylag ritkán és elszórtan lehet kapni. Ezért általában szemmel tartom az otthoni készletet és ha látok valahol ilyen kávé, vásárolok néhány csomaggal. F. I.

Tervezett impulzusvásárlás: Elhatároztam, hogy új szabadidő-ruhát veszek majd magamnak. Amikor utamba került egy-egy üzlet, megnéztem: kapható-e, és milyen. Az elhatározás után kb. két hónapra elhaladtam az ADIDAS bolt előtt és megláttam a bábun a nekem tetsző ruhát, amiről kiderült, hogy a mérete és az ára is megfelelő a számomra, így azonnali vásárlás lett a végeredmény. P. I.

De az igazi „a szerelem első látásra” – azoknak a dolgoknak tudok leginkább örülni, amelyeknek a megszerzése három lépésben zajlik: meglátni, megszeretni és megvenni. dr. B.S.Főleg anyagok esetében történik meg velem, hogy ha valami nagyon megtetszik, azonnal megveszem, anélkül, hogy előre elterveztem volna, mit is akarok belőle varratni. T. I.

Impulzusvásárlás: Barátnőmmel sétálok a Király utcában. Ő megállt egy utcai ékszerárusnál. Az asztalon bizsuk, kis fémtárgyak, a sátron pedig selyemkendők lógnak. Míg ő válogat (céltudatosan, kimondottan keres valamit), én is nézelődöm. Szemem megakad egy sárga-kék mintás selyemkendőn, nagyon-nagyon megtetszik. Az ára? Nem is olyan drága. Azonnal meg kell vennem. Két méter megtétele után már a nyakamban virított. Általában az ilyen „szerelem első látásra” vásárlásaim tárgyát később is nagyon sze-

retem, ezekben nem szoktam csalódnai. B. I.

Tiszta impulzusvásárlás: A délelőtti programtól kissé megfáradva, ebéd után betértem a Kereskedők Házába, mondván, körülnézek szoknya-ügyben. Nem kell azonnal, de ha látok valami jót.... A kínálatból kiválasztottam a legjobban tetszőt, de nem igazán esett egybe az elképzelésemmel. Szerecsére nagy volt, így a szituációs hatás nem lépett életbe, visszatehettem. Odapillantva a kosztümökre, egyet megláttam, felpróbáltam és kifizettem. (Azóta is kedvelem.) P. I.

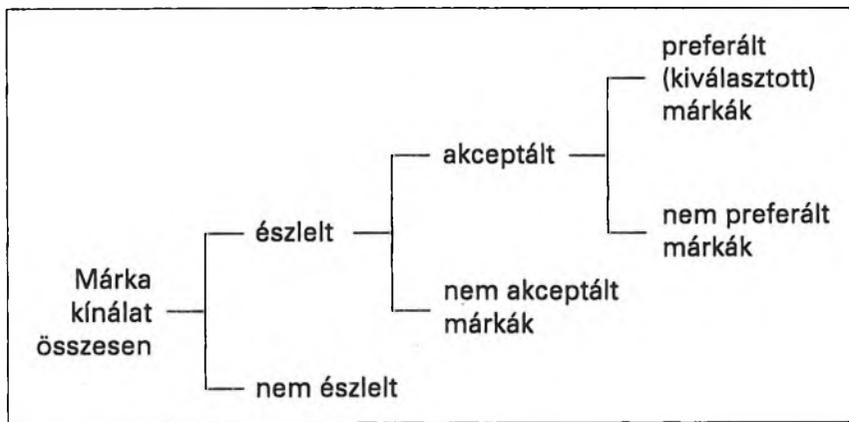
Szokásokon alapuló döntések

A vásárlási szokások rögzült magatartásminták, amelyek rutinszerű, komolyabb megfontolást nem igénylő termékválasztást eredményeznek. A szokások kialakulásának gyökerei eredhetnek

- **szociális minták követéséből**, amikor bizonyos termékeket az egy csoport-hoz tartozás érzésétől vezetve vásárolunk
- **az egyszer meghozott döntés rögzülése** miatt; ha elégedett a vásárló a termékkel, automatikusan nyúl érte, amikor az újravásárlás igénye fellép.

A kutatók leginkább az igazi problémamegoldó döntés folyamatát elemzik, a vásárlási automatizmust csupán egy „igazi” döntés eredményének a kiterjesztéseként értelmezik. Ezek a vásárlások valójában gyengén ellenőrzött döntések; nem gondolkodik rajtuk a vásárló, egyszer már jól döntött, azt ismétli.

A vásárlási automatizmus a döntést egyszerűsítheti; *a termékek és a márkák* (korlátozott) ismerete, illetve a velük való elégedettség dominál, így a termelőnek az ígért minőségi színvonal tartása a vásárlók megtartását is jelenti. A vásárló első lépésként *információkat*, esetleg *tapasztalatokat gyűjt* az adott termék piacán jelenlevő márkákról, majd összehasonlításokat tesz és meghozza a döntést. A döntés után majd második lépésként *újra vásárol*, hiszen elégedett a termékkel, és nehéz lenne minden vásárlást „igazi” döntésként átélnie.



3. ábra. A márkaválasztás folyamata

A vásárlási automatizmusok, a szokásokon alapuló vásárlások kapcsán merül fel a márkahűség és a „kvázi” márkahűség fogalma. Korábban már megállapítottuk, hogy e vásárlási típusokat erős vagy gyenge érzelmi érintettség és egyértelműen gyenge tudatosság jellemzi. Létrejöttüket magyarázza a 3. ábra.

A piacon található kínálatból eleve nem észleljük valamennyi márkát, az észlelt márkák közül viszont kiválasztjuk azokat, amelyeket akceptálunk, igény szintünk szerint megfelelőnek tartunk. Ezekből a márkákból képezük a *preferált márkák* halmazát, amelyből

- *erős érzelmi érintettség* esetén egy darabot választunk ki és ahhoz ragaszkodunk is, ily módon erős márkahűség alakul ki;

Gyerekkorom óta AMODENT fogkrémet használok. Bár családom többi tagja a legújabb „szuper” fogkrémeket használja és válogatja, én az áruházból mindig az AMODENT-et választom. Bár többször megpróbáltam leszoktatni róla, még nem sikerült. Ha mégsem AMODENT-tel vagyok kénytelen fogat mosni, valahogy egyszerűen hiányérzetem marad. V. Z.

- a *gyenge érzelmi érintettség* azt jelenti, hogy a preferált márkák közül válogatunk, és „kvázi” márkahűség alakul ki; 3-4 márka között ingadozunk, váltogatva vásároljuk és használjuk őket;

A széles áruválaszték és az intenzív reklámozás hatására az új márkák kipróbálására nagy a csábítás – napi fogyasztási cikkek esetén. Lehetőségem

van a márkák közötti válogatásra, arra, hogy több közül a számomra legjobbat, igényemnek legmegfelelőbbet vásárolok meg. A sok próbálgatási lehetőség ellenére 3-4 márkánál többet nem próbálok ki és a későbbiekben is ezek közül választok. M.P.E. Én nem tartom magamat márkahűnek, illetve ha létrehoznánk egy „*időszakos márkahűség*” csoportot, én oda sorolnám magamat. Ugyanis pl. fogkrémből kb. 1 évig vásárolok ugyanazt a márkát. Aztán amikor úgy mond „kiélveztem” minden előnyét, akkor váltok és egy új márkát próbálok ki. V.V.

A vásárlási automatizmus azonban nem csupán termék-, hanem boltválasztás esetében is fennáll. Hatalmas könnyebbséget jelent a vásárlónak az, ha tudja, hogy egy-egy üzletben milyen minőséget, milyen árat, milyen szolgáltatásokat várhat el. Kutatási eredményekből ugyancsak azt is tudjuk, hogy minél kevesebb örömet jelent egy fogyasztónak a vásárlás, annál biztosabban alakul ki és stabilizálódik a bolt iránti hűség.

Sajnos *ellent a kedvem a vásárlástól*. Idegesebb vagyok és nincs türelmem boltról-boltra járni, ha két üzletben nem találok meg valamit. Korábban előfordult, hogy gondosan előkészítettem a vásárlást, a lehető legtöbb információt beszereztem a vásárlási döntéshez. Ez már a múlté. Bizonyos szempontból hűséges vásárló lettem. Kialakítottam magamnak azt a boltválogatást, azokat az üzleteket, amelyekbe bemegyek, bármely árucikkről is legyen szó. Márkahűségem gyenge, bolt-hoz, boltokhoz kötődöm. Z.Sz.

Az automatizmus elsősorban a gyakran vásárolt cikkeknel jelenik meg, de például az autóvásárlásnál, a háztartási gépek újvásárlásánál stb. is jelentős a bevált márkához való ragaszkodás, részben a döntéshozatal egyszerűsítése, részben a vásárlás kockázatának csökkentése miatt. Miután jelentős kérdéssről van szó, a kutatók gyakran foglalkoznak a márkahűség vizsgálatával, ami a márkaválasztás tényezőinek feltárását, a márkához való hűség stabilitását, az áttérések kérdésének áttekintését stb. jelenti.

A márkahűség magyarázatához is számos hipotézist állítottak fel a kutatók, amelyek közül néhány biztosan megállja a helyét a napi gyakorlat szempontjából is. Viszonylag erős a márkahűség :

- az *idősebb embereknél*, hiszen ők kevésbé rugalmasak, jobban kerülnek a kockázatot;
- a *vásárolni nem szeretők esetében*, hiszen gyorsítja a vásárlást;
- *alacsonyabb szociális státusúaknál*, mert a kevésbé iskolázott emberek információ-feldolgozási hiányosságai, bizonytalanságai így leküzdhetőek;
- *nagyobb vásárlási kockázatnál*;
- *ha a termék presztízsértéke nagy*.

A vásárlási automatizmusnak hosszú távon érvényesül a hatása, míg a korábban tárgyalt impulzus-vásárlás azonnali eredménnyel jár. A márkahűség, a szokások teszik lehetővé, hogy pl. prognózisokat lehessen felállítani egy-egy termék várható forgalmáról. Természetesen a márkahű vásárlók is vesznek más termékeket, pl. korábbi döntésük megerősítéseként, de alapvetően a stabilitást jelentik a termelők és a kereskedők számára.

A MARC cipők széleskörű megjelenésével Magyarországon az első pillanatra megfogott a cipő formája és kivitele. Valahogy egyre jobban szerettem volna egy ilyen cipőt. Az ára elég borsos volt és emiatt elég sokáig távol tartottam magam a megvásárlásától. Majd egy alkalommal cipő próbálgatások közben kézbe vettem egy MARC cipőt. Hihetetlenül könnyű volt és puha, felpróbáláskor nem nyomta

és törte a lábam. Ráadásul még nagyon tetszett is. Viszont drága volt, majdnem két pár másik cipőt vehettem volna az árán. Többször letettem, majd újra felpróbáltam. Végül, mint aki tójást vett, úgy vittem a pénztárhoz. Azóta is megállok minden kirakat előtt, ahol MARC cipőt látok, és persze ezt a cipőmárkát vásárolok. V. Z.

Továbbra is ártudatos vásárló vagyok, ez alól kivétel néhány márka, amelyekhez hű vagyok (pl. Levi's, Reach fogkefe, Brut dezodor) B. M.

Hajápoláshoz csak a STUDIO LINE termékeket vásárolok (sampon, zselé, hajlakk). Meg vagyok elégedve, sok mindent próbáltam, mire megtaláltam az „igazit”. K. P.

Az autók választásában jelentkezik az erős márkahűség. Már harmadik azonos típusú autót választottunk a cserék folyamán. M. CS.

Egyszerűsített vásárlási döntés

A tudatosan meghozott vásárlási döntések esetében meg kell különböztetnünk a *leegyszerűsített* és az *igazi* vásárlásokat. A két vásárlási folyamat hasonló, csak a döntés szempontjaiban, az információk körében van különbség.

A fogyasztók gyakran szenvednek a túl sok információtól, így döntéseikhez csak a rendelkezésre álló információk egy részét hajlandók tudomásul venni. Az információk befogadásának korlátai vannak, s ha átlépjük őket, akkor a fogyasztó összezavarodik, és a tudatos döntés helyett a „kifáradási effektus” következtében elmulasztja az optimális választást. A vásárlók nem igénylik a túl komplex, szinte áttekinthetetlen információkat, mert ezek túlstimuláló hatása megzavarja az összehasonlítást, megnehezíti a döntéshozatalt. Kísérletek igazolják, hogy a vevő az információk értékelésekor az érdeklődésre számot tartható márkák, azok fontos tulajdonságainak számát vizsgálja. Megállapítható, hogy ha a márkák számát növeljük, akkor a vásárló számára nehezebb a döntés, míg a kisebb számú márka tulajdonságainak

mélyebb elemzése kevesebb problémát okoz.

A túl sok információ, a vásárló értelmi érintettsége és érzelmi érdeklensége, valamint a környezeti befolyás vezet tehát a leegyszerűsített vásárlási döntésekhez. A vásárló egyes termékek megvételét nem érzi egyformán fontosnak, nem élvezzi az áru vásárlását, ami önmagában is a leegyszerűsített vásárlási döntéshez vezethet. *Kész minták* is rendelkezésre állnak a környezetből, amik alapján leegyszerűsítheti a kiválasztás folyamatát, *véleményvezetők* sugallják a döntési helyzet megoldását.

Az elektromos berendezések vásárlását és általában a drágább (műszaki) termékek vásárlását soha nem végeztem egyedül. Mindig szükségem van valakire, akivel megbeszélhetem, hogy mit érdemes megvenni. T. I.

Pl. a bútórvásárlás kérdésében erősen befolyásolható vagyok, mivel a műszaki cikkekhez, illetve a bútorokhoz csak annyit értek, hogy úgy ránézésre a rádió-TV jó, ismert márka, egyértelműen jó minőség, illetve, hogy az adott bútor tetszik, „jól néz ki”. Ugyanakkor azonban egy olyan szakember, akiben megbízom, jelentős mértékben hatni tud rám. Gy. B.

Összességében megállapítható tehát, hogy a leegyszerűsített vásárlási döntés azt jelenti: a vásárló nem él a rendelkezésre álló összes információs lehetőséggel, hanem korlátozza azokat, és úgy hozza meg a döntést adott termék megvásárlásáról.

A problémamegoldó vásárlási döntés

Az „igazi” vásárlási döntéseket gyakran modellezik a kutatók a vásárlási folyamatot szakaszokra bontva, a befolyásoló tényezők komplex megjelenítésével.

Problémamegoldó vásárlási döntés előtt állunk az első vásárlás, a márkaválasztás során. Az első vásárlás problémaköre az innovációk megjelenésével egyre gyakrabban érinti a fogyasztókat, hiszen az új termékek, az új igényeket kielégítő fejlesztések értékelésében, használatában nincs tapasztalatuk.

A *márkaváltoztatás* a gyakran vásárolt termékeknél az újraértékelés igényét jelenti, amikor is a keresést ismert rendeltetésű, de eltérő márkák esetében kell folytatni.

A ritkán vásárolt, vagy speciális termékek vásárlása általában „igazi” döntésként értelmezhető. Ebben az esetben valóban lezajlik a termékek, információk keresése, összehasonlítása és a választás. A fogyasztó alternatívákat állít fel a számára fontos tényezők alapján, és legtöbbször a terméktulajdonságok és az ár kapcsolatát vizsgálja. Ebben az esetben a ráfordítás-haszon elemzés folyik, vagyis a döntéshozó összeveti a hasznosságot a költségekkel, és ezt a párosítást próbálja optimalizálni. Ha a fogyasztó csak a termékek minőségét veszi figyelembe, akkor gyakran találja úgy, hogy a szóba jöhető termékek árszínvonala azonos. Ha azonban eltérő árak mellett eltérő termékminőséggel kell számolni, akkor komoly konfliktusokat él meg a fogyasztó (pl. a rövid és hosszú távú szemlélet ellentmondásából fakadó nehézségeket).

Igen gyakori jelenség, hogy a problémamegoldó vásárlásoktól eleve „tart” a vásárló, mert nehezen dönt, nem élvezzi a döntést stb.

Nem szeretem a problémamegoldó vásárlási szituációkat. Az adott, pillanatnyi feltételeket, adott vásárlási szituációt szem előtt tartva gyorsan döntök. Z. Sz. Magát a vásárlási folyamatot nem igazán szeretem, nehezen találok magamnak megfelelő ruhadarabot (elsősorban méretben), így gyakran félig-meddig lemondóan indulok vásárolni. K. T. Az előre eltervezett „problémamegoldó” vásárlásokkal van a legtöbb gondom, legyen az bútor vagy csak egyszerűen ruha vagy cipő. Amilyet éppen szeretnék, olyat sohasem találok. Ha szoknyát keresek, biztosan gyönyörű blúzokat fogok találni és fordítva. Ilyenkor elég gyorsan elvesztem a türelmemet és megveszem a leginkább elfogadhatót, ami – mivel nem olyan, amelyet elképzeltem – két alkalom után a szekrény mélyére kerül. dr. B. S. Az igazi vásárlást szeretem a legkevésbé. Mikor elhatározom, hogy valamit szeretnék vásárolni (télikabátot) és elindulok megkeresni az igazit, szinte 100%, hogy nem találok meg. A

végén mégis kell egyet vennem, ami tetszik is, árban is megfelelő a többihez képest, de nem lesz a kedvenc ruhadarabom. Ilyen vásárlás alkalmával megpróbálom a lehető legtöbb boltot végigjárni, mérlegelem az árakat, megfontolom, hogy milyen fazon és szín lenne a lepraktikusabb. Ilyen vásárlás után lép fel bennem legtöbbször a kognitív disszonancia érzése, már amennyiben fellép. Ha valamit megvettem, utána már nem gondolkozom rajta, hogy jól választottam-e, megérte-e. J.E.

Bármely döntéshozatal során gyakran fellépnek konfliktusok, de „igazi” döntéseknél szinte törvényszerűen. A vásárló bizonytalan, pl. nehezen tud rangsort kialakítani a felmerült igények kielégítésében, ellentmondás van az egyes vásárlási motívumok között. A kognitív disszonancia (Festinger 1957.), az egyénben kialakuló diszharmonia a döntés meghozatala során és utána ahhoz vezet, hogy a két-

kedés miatt a vásárlás után a vásárló mindaddig folytatja a „piackutatást”, amíg el nem tudja fogadni saját döntését. A kognitív disszonancia kialakulása azért is gyakran tapasztalható jelenség, mert a fogyasztó sikert szeret elkönyvelni, a „jól vásároltam” érzése egyedülálló érzelmi többletet ad. Ha úgy érzi, hogy nem jól döntött, akkor a sikertelenség érzése kerekedik felül, ami rossz közérzettel, nehezen megoldható konfliktussal jár.

A vásárlási döntéssel való elégedettség akkor következik be, ha a várt és a kapott teljesítmény egyensúlyban áll. Az elégedettség vagy elégedetlenség vizsgálata nagyon fontos, hiszen az elégedettség az ismételt vásárlásokhoz, márkahűséghez vezet, míg az elégedetlenség a márkaváltoztatás árnyékát vetíti előre. Ennek a figyelembe vétele kiemelkedő fontosságú a szolgáltatások terén, ahol a „szájreklám” egekbe emelhet, vagy tönkretelhet vállalkozásokat.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a különféle vásárlási döntéstípusok ismerete fontos a megfelelő marketingdöntések meghozatalához. A korrekt csoportosítás mellett persze még mindig nyitott a kérdés, ki, mikor, mely terméknél és szolgáltatásnál, hogyan éli meg a vásárlást, melyik típusba sorolható.

Irodalom

- Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford
- Hofmeister-Tóth Á. (1994): *A kultúra és érték szerepe a fogyasztói magatartásban*. Kandidátusi értekezés. Budapest
- Kroeber-Riel, W. (1990): *Konsumentenverhalten*. Vahlen, München
- Müller-Hagedorn, L. (1992): *Das Konsumentenverhalten*. Kohlhammer, Stuttgart
- Trommsdorff, V. (1993): *Konsumentenverhalten*. 2. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart
- Weinberg, P. (1992): *Erlebnismarketing*. Vahlen, München

INTER-EURÓPA FORINTKÁRTYÁK

Hódító lapok – megnyerő tartalommal

Egy megbízható partner új szolgáltatása vállalkozásoknak és magánszemélyeknek:

Forintkártyák az Inter-Európa Banktól

Inter-Európa Cirrus ♦ Inter-Európa Cirrus/Maestro
Inter-Európa EC/MC Aranykártya

vásárlásra és/vagy pénz felvételre egyaránt alkalmas ♦ az országban több mint 6000 elfogadóhelyen használható ♦ biztonságos és kényelmes

Inter-Európa Bank Rt.

A hagyomány kötelez

Budapest, V. Szabadság tér 15. ☎ 269 1855
Budapest, II. Pasaréti út 96. ☎ 202 6588
Békéscsaba, Szt. István tér 5. ☎ (66) 453 264
Debrecen, Piac utca 32. ☎ (52) 347 820

Kecskemét, Rákóczi út 26. ☎ (76) 496 178
Nyíregyháza, Mártírok tere 9. ☎ (42) 310 134
Pécs, Ferencsek utcája 17. ☎ (72) 215 344

Szeged, Széchenyi tér 2. ☎ (62) 325 311
Szekesfehervár, Basa utca 1. ☎ (22) 340 754
Szombathely, Hollán E. utca 1. ☎ (94) 330 888
Veszprém, Óváros tér 25. ☎ (88) 426 044



POLLÁK GABRIELLA – VERES ZOLTÁN

Marketingorientáció az építőiparban

Az építőipari vállalkozások mai helyzetének vizsgálata nem vonatkoztatható el az iparág speciális helyzetétől, sajátosságaitól. Miben különbözik a gyáripari tömegtermelés és az építésszerelési tevékenység? A gyáripari tömegtermelésnél a terméket fix telephelyen, gyakorlatilag változatlan körülmények között állítják elő, és a végtérmeék többnyire teljes mértékben szterilizáltak. Az építőiparban a termék – a létesítmény – létrehozásának helyszíne és körülményei létesítményről-létesítményre változnak, az építési tevékenység végtérmeke – a működő létesítmény – minden esetben egyedi. A tömegtermékeknel az előállítás és az értékesítés időben és térben elválik egymástól, a gyártás mindig megelőzi az értékesítést, általában raktárra gyártanak. Ezzel szemben a létesítményt, elkészülte után, a beruházó azonnal használatba veheti. Sőt az adás-vétel – a szerződés-kötés – megelőzi a fizikai megvalósítást! A tömegtermékek rendszerint sokféle áruval helyettesíthetők, így a vevők széles árukínálatból választhatnak. A létesítmények létrehozását a vevő – a beruházó – kezdeményezi, a helyettesíthetőség erősen korlátozott. A létesítmények megvalósításában résztvevő szakemberek a termelési eszközök, fogyasztási cikkek, szolgáltatások, alapanyagok, alkatrészek stb. együttesét adják el komplex rendszerben.

Számos kritériumot lehetne még az építőipar sajátosságai közé sorolni, mint pld. az ügyletek hosszú átfutási ideje, a gépek vagy berendezések ki-

használtsága (mely utóbbi jelentősen alulmarad a telepített ipari eszközökkel szemben), a munkaerőt mozgatni kell, a szakképzetlen munkaerő aránya magasabb a nemzetgazdaság más ágaihoz képest, a termelési folyamatot az időjárás jelentősen befolyásolja, a termelő szervezetet a változó építési helyeknek megfelelően sokszor újra kell szervezni stb.

Hogyan befolyásolja mindez a vállalatok működését, vállalkozáspolitikáját? Hol kap itt szerepet a marketing?

A kutatások tárgya és módszere

Személyes interjúk és kérdőíves megkérdezések alapján betekintést nyertünk az építőipari marketing helyzetébe, megítélésébe. Kutatásaink célja nem az volt, hogy tökéletesen repre-

zentálja a magyar építőipart, de meglehetősen széles területről sikerült képet kapnunk. A megkérdezettek véleménye rámutat arra, hogyan befolyásolja tevékenységüket a megváltozott piaci helyzet, milyen ismereteket hiányolnak napi tevékenységükben, melyek azok a területek, amelyekre időben nem tudtak felkészülni, milyen oktatást, képzést preferálnának, amelyekkel megkülönböztető előnyre tehetnének szert.

Egyrészt 400 vállalatnak egy 13 kérdéscsoportból álló kérdőívet küldtünk ki. A címzettekől azt kértük, hogy válaszolják meg a vállalatukra és a saját magukra vonatkozó marketing-tárgyú kérdéseket. A válaszadók többsége vezető, 80%-ban egyetemet, 20%-ban főiskolát végzett szakember. A kérdőív központi része egy interaktív projektmenedzsment-képzés iránti igény feltérképezése volt.

Egy másik megközelítési módnak 10 vállalat felső vezetőjének személyes megkeresését és mélyinterjú készítését választottuk. Marketingvezető, kereskedelmi igazgató, vállalkozási osztályvezető volt az interjúk alanya. Ezek a beszélgetések aktuális képet adnak az építőiparon belüli marketingorientációról, ugyanakkor a vállalati vezetők is megítélhették, hol tart a mi cégünk marketingmunkája.

A mélyinterjú a következő kérdéscsoportokat ölelte fel:

- a marketing értelmezése, marketingorientáció
- stratégiai tervezés

A gyáripari tömegtermeléssel foglalkozó ágazatok marketing tevékenységéről sokat lehet hallani, olvasni. De mi a helyzet az építőiparban? Miben különbözik a létesítmények piaca a tömegtermékek piacától? Hogyan értelmezik az építőipar menedzserei a marketinget? Szükség van-e az építőiparban marketingre? A Budapesti Projekt Marketing Műhely célul tűzte ki, hogy segít az építőipari cégeknek a piachoz való alkalmazkodásban, a marketingszemlélet elterjesztésében, megismertetésében. Kutatásaink célja, hogy megismerjük az építőipar mai helyzetét, pozícióját, szemléletbeli változásait.

*Pollák Gabriella marketing igazgató, ENERGOVILL-PROJEKT Fővállalkozó Rt.
Veres Zoltán docens, Külkereskedelmi Főiskola*

- versenyhelyzet, konkurencia
- információs rendszer
- határidő – ár – minőség
- ügyfélkezelés.

Kutatási eredmények

A marketing értelmezése, marketingorientáció

A megkérdezett vállalatoknál eltérő szerepet tölt be a marketing. Gyakran ütközött az interjúadó személyes véleménye a marketingről azzal a gyakorlattal, amely a vállalatok életében tapasztalható.

A válaszok az alábbi skálán mozogtak:

- A marketing meghatározó funkciót tölt be.
- Meghatározó szerepe van a kapcsolatteremtésben és kapcsolattartásban, a cég imázsa a marketingnek köszönhető.
- A marketing a piaci információk gyűjtése.
- A piaci információk nélkül nincs marketing.
- Divíziók feladata a marketing-tevékenység.
- A marketing az értékesítéssel egyrangú.
- Amelyik piacon ismert a cég, ott nem kell marketing, profil bővítésnél aktív marketing-tevékenység folyik.
- Az építőiparban a marketing a reklámmal egyenlő.
- A szakmában ismertek, így nincs jelentősége a marketingnek.

Ahol létezik marketingszervezet (50%) tevékenységi körük az alábbiakra koncentrálódik:

- értékesítés
- piaci információgyűjtés
- arculattervezés
- kiállítások, vásárok
- reklám, ajándék
- ügynöki tevékenység
- piackutatás.

Mivel a marketing szerepe az építőiparban sajátos, egyesek elutasítják, és semmiféle szerepet nem tulajdonítanak neki. A paradoxon az, amikor mindezt a cég marketingvezetője je-

lenti ki. Arra a kérdésre, hogy akkor miért van a vállalatnál marketingosztály, a válasz: „Jól hangzó nevet kellett adni a részlegnek.”

Egy másik cég ott tulajdonít a marketingnek jelentőséget, ahol profilbővítést folytat. Ott aktívan figyeli a piaci információkat, addig, amíg munkához nem jut. Ahol ismert, nem tulajdonít jelentőséget a marketingnek. Az ilyen és hasonló nézeteket valló vállalatok nem veszik figyelembe, hogy a környezet állandóan változik, a felhasználókban újabb igények fogalmazódnak meg. Ezek a vállalatokon a piaci változások valószínűleg rövid időn belül túl fognak lépni, elveszítetik piacukat, ill. újakat nem tudnak szerezni, nem számolnak a konkurenciával, marketing-rövidlátók.

Az előrelátóbb cégek most kezdenek tudatosan foglalkozni a marketinggel, ennek első formái megnyilvánulása a marketingosztály létrehozása. Ezek a cégek eddig is alkalmazták a marketing egyes részelemeit, ilyen a reklám, a PR, a piackutatás. Marketingmunkát végeztek anélkül, hogy a marketing-alapmagatartás teret nyert volna a vállalatnál.

A kapott válaszok alapján két véleménytypust lehet azonosítani. Az egyik, amelyik szinte teljes mértékben elutasítja, ill. megkérdőjelezi a marketing létét és szükségességét, a másik, amely részfunkciókat helyez előtérbe (információszerzés, PR, reklám, kapcsolatteremtés, értékesítés stb.) és ezzel azonosítja a marketingmunkát. Ami hiányolható, az a teljes körű marketingorientáció, a tágabban értelmezett felfogás, amely magában foglalja a piachoz való alkalmazkodást, a módszerek, technikák összességét, az üzleti filozófiát, az építetői igények maximális figyelembevételét, a szokás- és ízlésváltozás kutatását.

A megkérdezett vállalatok 30%-a még nem ismeri fel a marketing fontosságát, a többi vállalat érzi és minden valószínűséggel tenni is fognak valamit érte. Egyes vállalati vezetők már belátják, hogy egyre nagyobb szerepet kell kapnia a marketingnek, legyen az a piaci technikák egy meghatározott csoportja, vagy az üzleti magatartás filozófiája.

Stratégiai tervezés

A 80-as évekig a vállalatok a rövid távú tervezéssel is jól elboldogultak. A hiánygazdálkodásban nehezen lehetett „elpuskázni” az üzleti lehetőségeket. A kereslet-túlsúlyos építési piacon a vállalatok kényszeríteni tudták megrendelőiket arra, hogy elfogadják azokat a technológiákat, amelyekre az adott vállalat specializálódott, ill. ami a vállalatnak a legnagyobb nyereséget hozta.

A megkérdezett vállalatok legtöbbször nincs hosszú távú stratégiai terve. A felmérés ideje alatt akadt olyan vállalat, amelyik még privatizáció, ill. átszervezés alatt állt. Így ezeknél az ad hoc jellegű intézkedések dominálnak, vagy „cselekvési programok” vannak. A meglévő munkákat tervezik mindössze, de hosszabb távra, a bizonytalan jövő miatt, nem gondolnak.

A mély- és hídépítő vállalatok talán szerencsésebb helyzetben vannak, mint a magasépítők, mivel az infrastruktúra fejlesztése jelentős munkát biztosít nekik, ők mernek és tudnak hosszabb távon gondolkodni.

Versenyhelyzet

A keleti piac összeomlása nemcsak piacvesztéssel járt, hanem a fejlettebb régiókban a konkurencia növekedésével is. Kissé paradox módon, van olyan magyar cég, amely a belföldi piacon csak nehezen jut munkához, a keleti piacon viszont jelentős piaci pozíciót tart fenn, mivel ott tartós helyi kapcsolattrendszert épített ki.

Az évtizedekig stabilan működő építőiparra a változások drasztikus hatást gyakoroltak. A lekött eszközök nagy értéke miatt az építési kínálat csak nehezen tud rugalmasan alkalmazkodni az igényekhez. A forgalom mennyiségi csökkenése mellett a gondot az építőipar szolgáltatásainak alacsony színvonala is okozza. A versenyt fokozza még az az évek óta tapasztalható jelenség, hogy alacsonyabb árszinten vállalkozó kis létszámú cégek a piac egyre nagyobb részét uralják a nagy létszámú szervezetekkel szemben.

A versenyhelyzet kapcsán kell szót ejteni a versenytárgyalásokról. A ver-

senytárgyalás fő célkitűzése, hogy megalapozottabb szerződések jöhesse- nek létre és biztosítsa a verseny tisztaságát. Marketing szempontból azonban a versenytárgyalás legfőbb előnye nem a versenyhelyzet semlegessége és az ár leszorítása. A beruházók ugyanis így olyan információkhoz is hozzájuthatnak, amelyeknek kockázatsökkentő hatásuk van és máshonnan nem is tudnák beszerezni. A versenytárgyalás bevezetése megnövelte nemcsak a vállalkozói, hanem a megrendelői oldal munkáját, felelősségét is. Ezekre a változásokra az építési piac szereplői szinten teljesen felkészületlenek.

Határidő, ár, minőség

A vállalkozóknak a határidő betartásával, minőségi munkával, korszerű technológiákkal kell kiharcolniuk és megtartaniuk a piaci pozíciókat, biztosítani piacképességüket. A határidő, a költségek, a műszaki teljesítmény- paraméterek, mint referenciák használhatók a továbbiakban, aminek egyre nagyobb szerepe van a kapcsolattartásban és az újabb munkák elnyerésében. A verseny erősödése, a versenytársak számának növekedése, a megrendelések drasztikus csökkenése a határidőt és az árakat egyaránt leszorította. A kivitelezők komolyan veszik a határidők betartását, gyakoriak a fix határidők, a határidő be nem tartása ugyanis komoly presztízsveszteséget jelenthet a vállalatnak.

Az árakat a nagyobb cégek bizonyos költséghatárok alá nem tudják leszorítani, így gyakori, hogy emiatt kerülnek hátrányos helyzetbe, ugyanakkor nem ritka az irreálisan alacsony ár vállalása. Az árképzésben még uralkodóak a régi beidegződések, technikák, számítási módszerek. Néhány válasz arra a kérdésre, hogy milyen módszerekkel kalkulálják az árakat:

- Árpolitikai központ végzi, bizonyos érték fölött árszűrihez kerül az ajánlati ár.
- Vegyesvállalatoknál: a külföldi cég árképzési programja alapján.
- Minimális ár és a lehetséges ár elemzése alapján.

– Nyersanyagár + eszközki költség + munkaráfördítés + rezszi órabér + nyereség + alvállalkozói kalkuláció.

– Projektekre létrehozott 3-5 fős team kalkulál.

– Önköltséges alapon.

– Tapasztalati adatok alapján + rezszi óradíjak.

Az árkalkuláció elkészítésére többféle kalkulációs technika alakult ki, egyrészt ágazati sajátosságokból adódóan – nyilván másképpen kalkulál a mély-, a magas- vagy a szerelőipar –, másrészt a projektek komplexitásától, szolgáltatástartalmától függően. Ott, ahol a bizonytalansági tényezők kisebbek, vagy esetlegesebbek (pl. belső szakipari munkák), többé-kevésbé alkalmazható az egységárak alapján történő kalkuláció. Sztenderdizálható, vagy közel hasonló elemekből álló létesítményeknél korlátozottan (leginkább becslésre) alkalmazható a tapasztalati úton történő árkialakítás. Éppen ezért ezeket a módszereket az előkészítő szakaszban célszerű alkalmazni.

A projekt közvetlen és általános költségén kívül figyelembe kell venni a vállalati általános költségeket is. Hogy ezekből a költségekből mennyit kívánnak az adott projekt költségeire terhelni, ez egyrészt a projekt versenyképességétől és a projekt költségviselő képességétől, másrészt a fedezeti kényszertől függ.

Az elmúlt években javult az építési munkák minősége. Ez egyrészt a profitorientált megrendelőknek köszönhető, másrészt a vegyesvállalatok növekvő piaci súlyának. A közös belső európai piacon 1992-től ajánlásként alkalmazzák az ISO 9000-es nemzetközi szabványokat. Ezek foglalják rendszerbe egy szervezet azon tulajdonságait, amelyek alkalmassá teszik a vállalatot arra, hogy tartósan és megbízhatóan ki tudja elégíteni a vevők minőségi igényeit.

Megfelelnek-e ezeknek a követelményeknek a megkérdezett építőipari vállalatok?

Igen, ezek alapján dolgoznak	20%
Megvalósítása folyamatban van	30%
Tervezik, foglalkoznak a gondolattal	20%
Nem, nincs szükségük rá	30%

Összehasonlító kutatás

Az előzőekben tárgyalt mélyinterjúkkal és a kérdőíves felméréssel egyidőben, hasonló kutatást végeztek Németországban. 1994. májusában a düsseldorfi Heinrich Heine Egyetem „Sales engineering” témájú nemzetközi kutatási kérdőívet bocsátott ki, amellyel a projekt-típusú ügyletekben résztvevő mérnök-üzletkötők, vállalkozási szakemberek véleményét próbálták feltérképezni. Ehhez a nemzetközi kutatáshoz csatlakozott a Budapesti Projekt Marketing Műhely az a+b Építőipari Információs és Marketing Irodával és a Külkereskedelmi Főiskolával együttműködve.

Az építőipari, ipari és szolgáltatási szakágazatokban működő cégektől 102 értékelhető választ sikerült összegyűjteni. A válaszok döntő többsége építőipari cégtől származik.

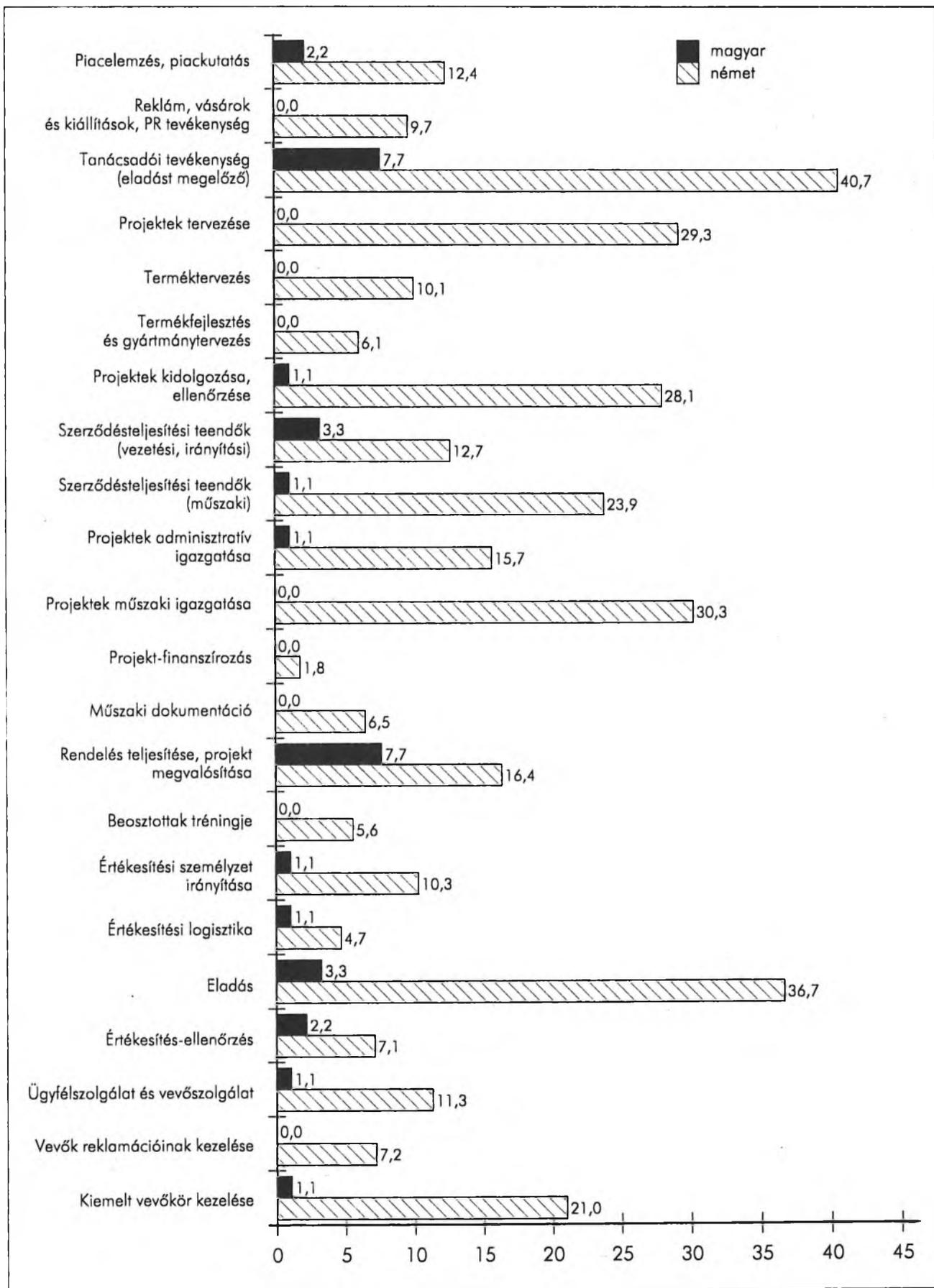
A válaszadók összetétele %-ban :

Beosztás	Magyaro.	Németo.
Vezető	91,80	60,40
Beosztott	8,20	39,60

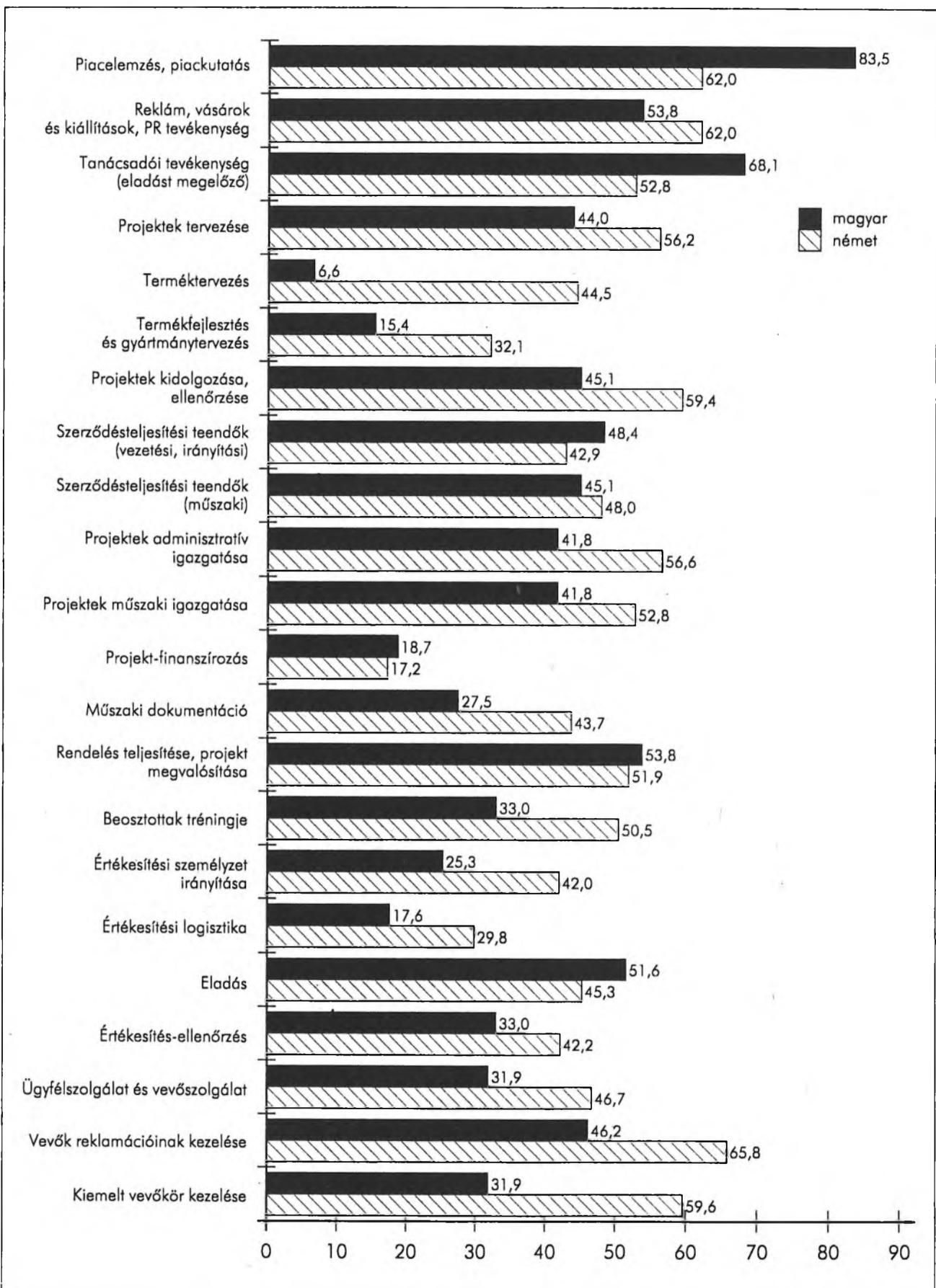
A magyar válaszadók közül több a vezető, ez abból adódik, hogy igyekeztünk a legfelső vezetőkhöz eljuttatni a kérdőívet, hiszen az ő véleményükre voltunk elsősorban kíváncsiak.

84%-uk felsőfokú gazdasági, vagy műszaki végzettséggel, esetenként mindkettővel rendelkezik. A németeknél hasonlóan magas a felsőfokú végzettség (90,2%).

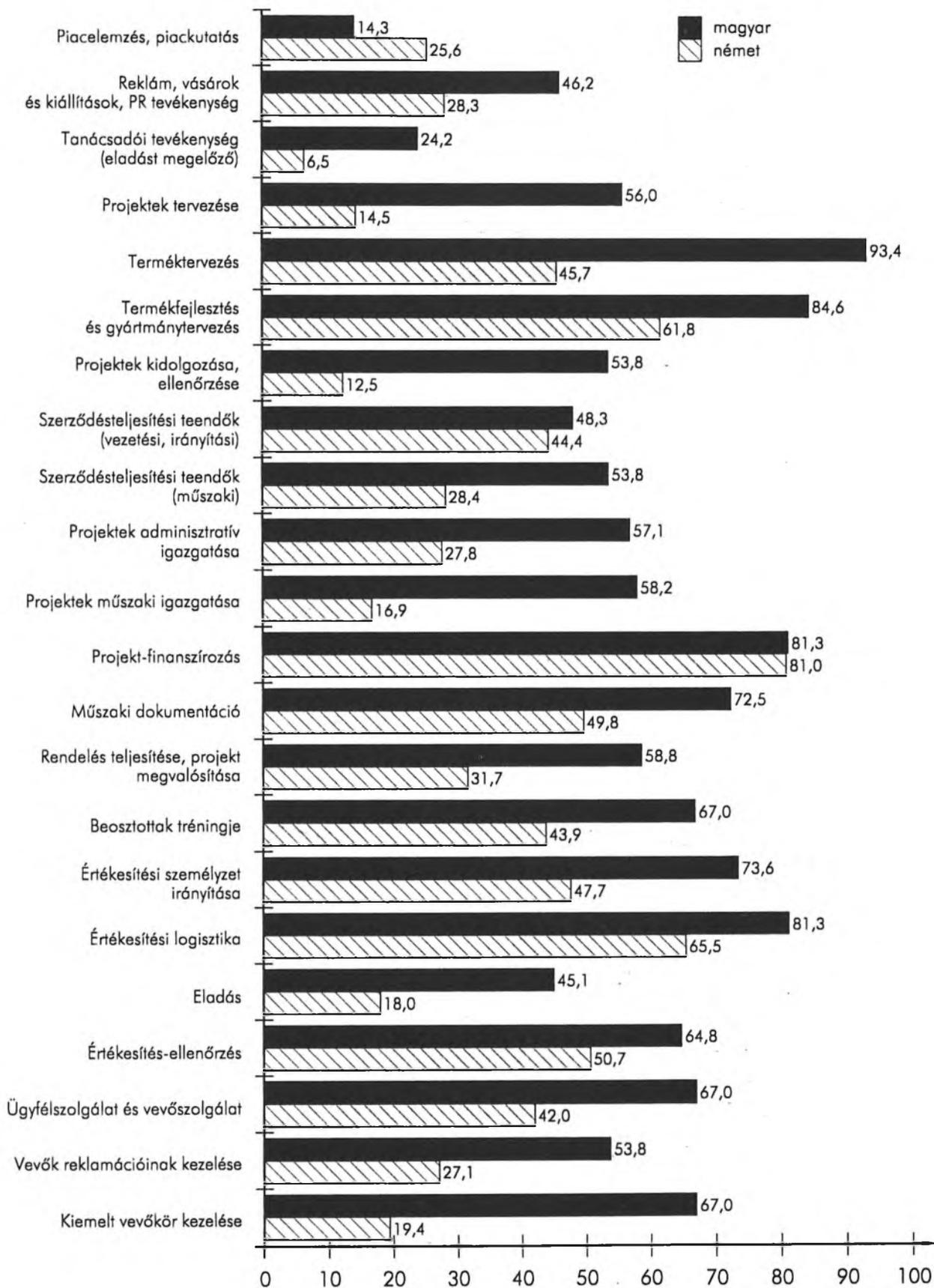
Míg a magyaroknál közel 50% legalább egy nyelven – és az a német – tárgyalóképesnek érzi magát (ezt követi az angol, orosz és francia nyelvtudás) addig értelemszerűen a németeknél az angol és a francia nyelvismeretre toódik a hangsúly. Más idegen nyelv ismeretével a magyarok nem rendelkeznek – kivétel a spanyol 3% –, a német válaszadónál nem ritka a spanyol, orosz, olasz, holland, japán és portugál nyelvtudás tárgyalóképes szinten. Ez némiképp ellentmond annak a sztereotípiának, hogy a német szakemberek idegennyelvtudása gyenge, szemben a kis nemzetek szakembereivel, akik számára kényszer a nyelvtudás.



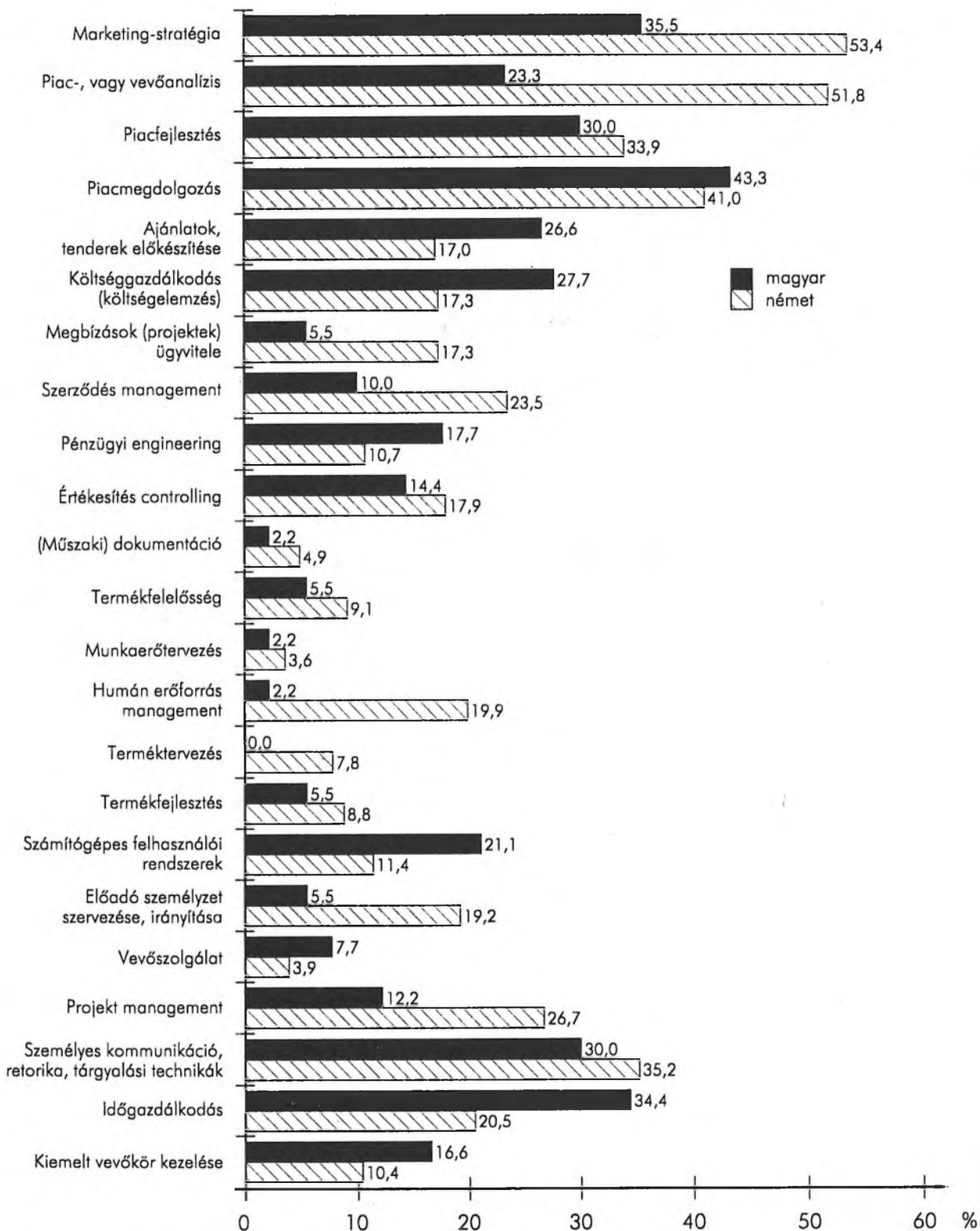
1. ábra. Tevékenységi körök, amelyek a munkaidő több mint 30%-át teszik ki (válaszintenzitás az összes válaszadó %-ában)



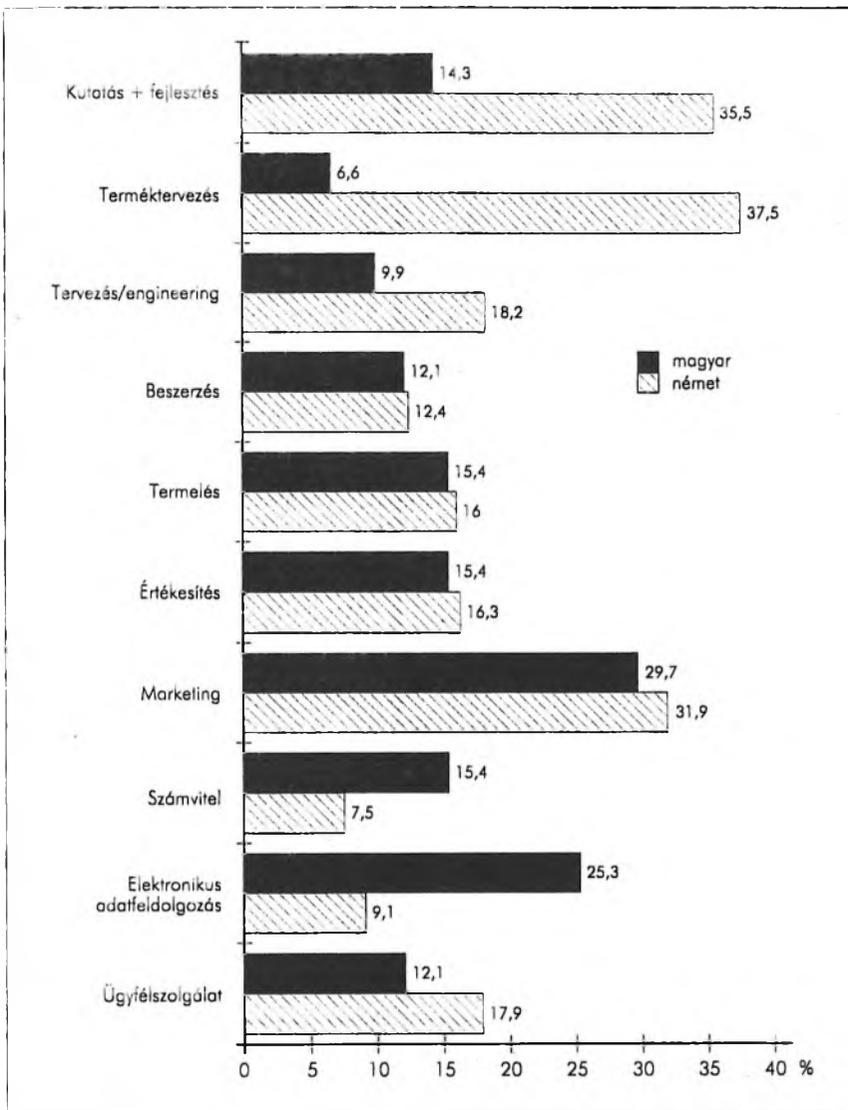
2. ábra. Tevékenységi körök, amelyek a munkaidő kevesebb mint 30%-át teszik ki (válaszintenzitás az összes válaszadó %-ában)



3. ábra. Tevékenységi körök, amelyekkel nem foglalkoznak (válaszarány %, 100% = összes válaszadó)



4. ábra. Továbbképzési témák iránti érdeklődés (válaszarány %, 100% = összes válaszadó)



5. ábra. Funkcionális egységek, amelyekkel a jelenleginél szorosabb együttműködést építenének ki (válaszintenzitás az összes válaszadó %-ában)

Négy kérdés a képzettség – teljesítmény – elégedettség összefüggéseit vizsgálta, 1-5 skálán. Itt csak a szélső értékekre kitérve megfigyelhető, hogy 66%-nyi magyar válaszadó megfelelőnek tartja a képzettségét, a vállalatnál betöltött szerepével 83%-uk elégedett. Hasonló tapasztalható a német vállalatoknál. Markáns eltérés mutatkozik ha a teljesítményt és az elégedettséget nézzük. A magyar válaszadók fele túlterheltek érzik magukat munkahelyén, ezzel szemben csak 5,4%-uk elégedett a saját teljesítményével. A németek kevésbé érzik magukat leterhelve (16,8%) ugyanakkor 42,7%-uk elégedett a munkájával. Ha ezt a százalékos arányt összevetjük a tevékenységek megoszlásával – amelynél az állapít-

ható meg, hogy magyar részről elvétele akadnak olyanok, akik a felsorolt tevékenységek valamelyikére a munkaidő több mint 30%-át fordítanak –, azt a következtetést vonhatjuk le, hogy általában sokféle tevékenységet végeznek, mindegyikre kevés időt fordítanak, munkájuk szétaprózott. (Az eredményeket lásd az 1, 2, 3-as ábrákon.) Ez mutatkozik a túlterheltség és az elégedettség fordított arányában is.

A Projekt Marketing Műhely által kibocsátott kérdőív központi része arra irányult, hogy feltérképezzük az eladó mérnökök, vezető beosztású szakemberek marketingorientáltságát, ill. megismerjük azokat az értékesítési és marketing tevékenységelemeket, amelyeket a mindennapi munkájukban fon-

tosnak tartanak és a jelenlegi képzettségükkel nem tudják megfelelőképpen elvégezni. A megkérdezett hazai szakemberek 61,7%-a nem vett még részt értékesítési és/vagy marketing tréningben. Ez akkor is sajnálatosan magas arány, ha a válaszadók 27%-ának van gazdasági végzettsége. A németeknél csak 11,8%-nak van gazdasági végzettsége, értékesítési és marketing tréningben ellenben 65,2%-uk vett részt.

A piacszelemélet erősödését mutatja, hogy a továbbképzési témák közül a legtöbben a piacmegdolgozás, marketingstratégia, piacfejlesztés, vevőanalízis iránt érdeklődnek. (4.ábra)

Végül nézzük meg, milyen funkcionális egységekkel építenének ki a megkérdezettek a jelenleginél szorosabb kapcsolatot. (5.ábra) A magyar vállalatok több mint 70%-a elégedetlen az együttműködéssel, hasonlóan a német cégekhez. A marketingszelemélet erősödését jelzi, hogy mind a magyar, mind a német válaszadók elsősorban a marketinggel (29%) szeretnék szorosabb kapcsolatot kiépíteni. A magyaroknál ezt követi az informatika, majd egyformán kap hangsúlyt a termelés, az értékesítés és a számvitel. A németeknél a marketinget a kutatás + fejlesztés és a terméktervezés előzi csak meg.

Konklúziók

Cikkünkben röviden ismertetni kívántuk a Budapesti Projekt Marketing Műhely egyes hazai és összehasonlító nemzetközi kutatási eredményeit az építőipar marketingorientációjáról. Konklúzióként megfogalmazhatjuk, hogy a hazai építőipari vállalatok marketingszelemlete és operatív marketingmunkája lényegesen kedvezőbb képet mutat, mint mondjuk egy évtizeddel ezelőtt. Az előrelépés szükséges volta nyilvánvaló, ennek ellenére pozitív jelzéseként értékelhetjük, hogy a sokkal fejlettebb versenykörben működő német szállítókhoz képest sem tűnik behozhatatlannak az a hátrány, ami ma még a felmérésekből kiolvasható. Ezt az üzenetet szeretnénk az érintett vállalati kör figyelmébe ajánlani.

ROBERT F. HARTLEY

The Secrets of the Great Discount Store Success in America, and their Transferability

In the last decade in the United States, two discount-store chains – Wal-Mart and Kmart – have emerged as the largest retailers of all. They unseated Sears (which had been the largest retailer for well over half a century), Penneys (which is another old-timer), and all the major department store corporations. Kmart had assumed the mantle of retailing's biggest in the 1980s. In 1990, Wal-Mart took over first place from Kmart, and in the process became the world's largest retailer, with sales exceeding USD 65 billion by 1994. What have been the ingredients of the notable successes of these two discount chains, and indeed of the whole discount movement? Are these ingredients transferable to other firms in other economies? The answer as to the transferability is yes. The objective of this article is to reveal the secrets of the discount-store success mode and to consider how they may be adopted in other economies.

Cost Containment

From their beginnings in the late 1950s and early 1960s, the basic differential advantage that discount stores had over traditional retailers was in their being able to operate profitably with a much lower overhead than their competitors. These stores had self-service, lean and flat organizations, austere fixtures and decor, little or no customer services such as delivery and credit, and a minimum use of advertising compared to traditional retailers. With such, they were able to keep their costs often

one-half those of department and specialty stores of the day. They were able to charge such lower prices that customers were willing to drive long distances and stand in lines to get into these stores.

For those merchants having the same brand and item as a discount competitor, the situation was intolerable since they could not match the prices, and still make a profit. And customers were quick to realize the price advantage in doing business with a discount store.

Regular retailers were forced to seek suppliers who did not do business with discounters. A manufacturer then was forced to choose: do business with discounters, or regular retailers, but not both. Because of the great growth of discounters, many vendors opted to do business with them, and not with their long-standing customers.

Eventually, manufacturers came to realize that they could do business with both groups, if they offered similar merchandise under different brands: i.e., one brand for the department store, and another brand for the discounters.

The price differential of discount stores compared to other retailers was rather phenomenal. Discounters in their early days had markups of 20% to 23%, and this compared with a department store's typical markup of 40% to 50%.

These markups are calculated using this formula where R = retail or selling price, and C = the retailer's cost price

$(R-C)/R = \text{Markup Percentage}$
Thus, if an item cost a retailer \$4 and he sold it at \$8, the markup was then $(\$8-\$4)/\$8 = 50\%$.

Such very low markups created problems, however. While the price advantage over other retailers was large, the low markup and the severe cost containment brought profitability problems, as well as housekeeping and stock management problems. A store simply could not keep adequate and orderly merchandise, and be profitable at a 23% markup. Consequently, markups were to rise significantly over the next several decades, though they would still remain substantially lower than those of conventional retailers.

The Secrets of Merchandise Turnover

Merchandise turnover (sometimes called stockturns) is the number of times the average stock is sold during a given period, usually a year.

$\text{Turnover} = \text{Retail sales (for the period)} / \text{Average retail stock (for the period)}$

If, for example, a store had sales of \$320,000 during 1994, and the average inventory at selling price was \$100,000, then the turnover was $\$320,000/\$100,000 = 3.3$

The key to obtaining a higher turnover is to reduce the average stock. Such a smaller stock plays a substantial role in increasing profits. How does it

to this? First, we have to define what profits we are talking about. Net profit dollars as a percent of sales is the common measure of profitability – and it is not directly affected by turnover. A more sophisticated indicator of profitability is *return on investment* (ROI). This figure is what financial analysts and investors are looking for, the 15% and up that they can get on their investment. See Exhibit 1 for specific examples of how increasing stock turnover directly affects return on investment.

In these examples, increasing the rate of turnover from 4 to 5 resulted in increasing the return on investment from 25% to almost 30%. However, we assumed that sales remained the same, while the stock necessary to produce them was cut one fifth. How realistic is this?

It is not unusual for sales to increase with a lower stock because the stock may be fresher and more attractive. Even the enthusiasm of salespeople may be spurred because of the continual arrival of new and interesting merchandise. There may also be more opportunity to pick up special purchases when money is available.

A high turnover may improve not only sales, but also net profits (in addition to improving return investment). Markdowns are usually minimized, since heavy markdowns usually come from heavy stocks. Also, there tends to be a correlation between heavy stock and heavy stock shortages or shrinkage. Furthermore, the lower average stock that goes with a higher turnover means less insurance on inventory and lower property taxes. Less storage space and lower stockroom handling expenses also contribute to lower operating costs and increased net profits.

How Do Discounters Achieve their High Turnovers?

A typical discounter will achieve turnovers of 7 to 8, versus a typical department-store turnover rate of 4 or less. How do they achieve this, and can other stores learn from their experience and do likewise? The major goal of

discounters is to keep the product mix basic and desired. There is no room for fringe sizes and colors; nor is there room for items that are likely to have only limited demand. The result is that full-line discount stores will have many different departments and classifications of goods – a wide breadth of merchandise – but provide only limited choice within each product category – a limited depth.

Such full-line discount stores afford customers one-stop shopping, i.e., customers can take care of practically all their shopping needs under the one roof. (Such one-stop shopping does not require mega-stores. The average discounter achieves this wide assortment often with 100,000 square feet and less.) On the other hand, the Wal-Marts and the Kmart do not give customers much assortment to choose from, whether of men's shirts or women's sweaters or books or sporting goods.

Today, the most powerful discounters place severe demands on their suppliers. They are in positions of great power in their channels of distribution. Wal-Mart, for example, is Procter & Gamble's largest single customer. Even giant Procter & Gamble, a giant detergent manufacturer can not afford to offend Wal-Mart.

Discounters want the delivery time of their orders to be almost immediate; deliveries taking weeks or months are simply not acceptable. Just the Japanese automakers insisted on "just-in-time-deliveries" from their suppliers, so the giant discount chains expect their suppliers to ship instantly, no matter the cost or the efficiency demands placed on these suppliers. With the assurance of quick replenishment, discounters need less backup stock in order to avoid stockout and lost sales.

The Strategy Regarding Seasonal Goods

Goods whose sales peak for only a few months, and then face practically no demand until the season comes up another year, require special care if the discounter is to avoid most of the risks of guessing wrong about the seasonal

demand. These strategies are most prominent in holding down investment in seasonal goods:

1. Not bringing in seasonal goods far in advance of the peak selling season. Instead of putting out vast displays and stocks of Christmas goods in October when most other retailers fall into this trap, the astute discounter will bring in smaller shipments early, but refuse to accept big shipments until approaching the peak selling season. Manufacturers often attempt to motivate early deliveries by attractive seasonal discounts, such as 30 or 60 extra days before payment is due. Such incentives should be approached with caution.
2. Not accepting delayed deliveries even though the goods may be salable for a short time. Often the bulk of such late deliveries hit the downturn in demand.
3. Meeting late season demand with manufacturers' closeouts and other special deals at attractive prices. This minimizes the late season markdowns that confront most retailers.

The Power of Being Guided by Gross Margin Dollars Rather than Gross Margin Percentage

Discounters discovered another secret of effective merchandising that had eluded most conventional retailers. They found that lower unit profit margins, that is, lower markups, could often produce a greater total gross margin, because such lower prices attracted more customers and higher unit sales. This resulted primarily from these two consequences of such lower prices:

1. If there is elasticity of demand, then lower prices create more demand.
2. Lower prices give a competitive advantage over conventional retailers with their higher per unit profit margins.

The mathematics of this strategy of being governed by gross margin dollars rather than gross margin percent-

tage can be rather compelling. See Exhibit 2 for a specific example.

Of course, not every item will produce more gross margin dollars at a reduced markup percentage. Luxury items, the top of the line, often face a relatively inelastic demand, be this for cars, appliances, designer clothing or jewelry. Many pharmaceuticals also have inelastic demand curves because there are few if any substitutes.

But many lower priced products have very elastic demand, such as cheaper appliances, clothing, and the like. If prices can be reduced, demand may increase substantially. Furthermore, if a policy of lower storewide markups is instituted, the store may find that the increased customer traffic and higher unit sales will be promising indeed, especially if competitors persist in their traditional higher markups.

How Can Retailers in Other Economies Adopt the Discount Mode of Operation?

Better Merchandise Turnover

The ability of US discount stores to increase their turnover rates in the quest for greater return on investment is applicable to all firms in all countries. It takes a commitment, of course, to improve reordering efficiency, ordering more frequently and in smaller quantities, not bringing seasonal goods in too early, and taking markdowns promptly. It also takes a firm resolution to use care in expanding the product line to only those items likely to have good demand; in other words, avoiding the fringe sizes and colors, and the otherwise marginal items.

In most Eastern European economies, variety of merchandise has not been a major problem negatively affecting turnover; the assortment of goods and the selection for customers has been far less than in Western economies. Still, any retailer can find goods that are slow sellers and not worth carrying. These should be marked down, sold out, and not replenished.

Exhibit 1 Impact Of Increasing Turnover On Profitability

Example 1

The relevant statistics for a small department store were as follows:

Sales	\$5,000,000
Net-profit percent	.5
Net-profit dollars	\$250,000
Stock turnover	.4
Average stock at retail price (5,000,000:4)	\$1,250,000
Average stock at cost, if gross margin is 40% (1,250,000 X 60%)	\$750,000
Investment in furniture and fixtures	\$250,000
Return on investment	
250,000 (net profit)/[750,000 + 250,000 (investment)] = 25%	

Example 2

For the same store a year later, the stock turnover was increased to 5, with sales and profits the same:

Sales	\$5,000,000
Net-profit percent	.5
Net-profit dollars	\$250,000
Stock turnover	.5
Average stock at retail price (5,000,000:5)	\$1,000,000
Average stock at cost, with gross margin of 40 % (1,000,000 X 60%)	\$600,000
Investment in furniture and fixtures	\$250,000
Return on investment	
250,000 (net profit)/[600,000 + 250,000 (investment)] = 29.4%	

Exhibit 2 Impact of Gross Margin Dollars Rather Than Gross Margin Percentage on Total Profits

Item X: Regular selling price	\$50
Cost	25
<hr/>	
Gross margin per unit at 50% markup	\$25
Units sold	100
<hr/>	
Total gross margin	\$2,500

But with some elasticity of demand for Item X., a lower markup will increase total units sold and may result in more total gross margin dollars, as follows:

New selling price	\$40
Cost	25
<hr/>	
Gross margin per unit at 37% markup	\$15
Units sold	200
<hr/>	
Total gross margin	\$3,000

Reducing Operating Expenses

Discount stores have been industry leaders in finding ways to prune operating expenses. But their tactics can certainly be imitated by other firms. Sometimes they have been able to find greater efficiency in the handling of merchandise from the receiving room to the sales floor. They have been able to reduce expenses through less elaborate displays and less customer services.

In particular, payroll costs have been the easiest to reduce, since they typically are the biggest expense. Any retailer can focus attention on:

- Better scheduling of employees, especially over lunch and dinner breaks. The goal is not to have so many employees working at any one time that their productivity is reduced: for example, having so many salespeople standing around that they outnumber customers is futile. On the other

hand, enough salespeople are needed so that customers can be reasonably taken care of without some leaving in disgust. It helps to have some part-time employees who can work flexible schedules. And some employees may have to have earlier or later meal times in order that adequate coverage can be maintained. Careful attention to scheduling can enable any retailer often to significantly reduce payroll costs without jeopardizing customer service.

- Self-service. Self-service can enable any retailer to operate with far less people than under full customer service. This can be done either by having checkout counters near the entrance, or having decentralized checkout stations scattered throughout the store. Self-service does require utilitarian fixtures that permit the merchandise to be visible and identifiable. Without the presence of a

salesperson, packages, displays, and signs have to assume the selling function. And the fixtures must permit an orderly arrangement of stock that at least resists being misplaced and shopworn.

Testing the Impact on Sales of Reduced Prices

Lower markups may, as we have seen, mean greater sales volume and higher total profit. But this should be tested for individual items and classifications of items by comparing the increase in units sold at the lower prices over those previously sold at higher prices.

If lower prices of many items being tested result in increased total profit margins, then some businesses may want to consider promoting this discount concept storewide. It helps to advertise the idea of "new lower prices", and "all prices discounted".



*Vállaljuk szállodák, panziók, irodák
belsőépítészeti tervezését,
kivitelezését, helyszíni szerelését.*

Referenciamunkáink:

BIÓ PANZIÓ – Csöde
HOTEL IBIS – AERO – Budapest
MAGÁN PANZIÓ – Balatonalmádi
KÖGÁZ IRODAHÁZ – Zalaegerszeg
FŐÜGYÉSZI TÁRGYALÓ – Zalaegerszeg
HOTEL FAMÍLIA – Zamárdi
HOTEL LUCKY – Budapest



ZALA BÚTORGYÁR RT. Vállalkozási Divízió
8900 Zalaegerszeg, Malom u. 2.
Tel.: 06 (92) 314-250/137
Fax: 06 (92) 312-063

Nem csak reklám, városkép is

Beszélgetés dr. Bleuer Istvánnal, az ESMA Kft. ügyvezető igazgatójával

Reklámtábla világító és nem világító kivitelben, reklámóra, fényplakát: néhány éve hozzátartoznak a budapesti városképhez. Üzletek, cégek emblémái-címei, üdítő- vagy fagyaltmárkák csakúgy feltűnnek rajtuk, mint választási kampány idején politikai pártok jelszavai, jelvényei. A reklámtorta e szelete Magyarországon egyetlen cég tulajdonosainak, dolgozóinak a szája ízét édesíti. A cég neve:ESMA. Növelhető-e részesedésük a reklámtortából? – erről is beszélgettünk az ügyvezető igazgatóval, dr. Bleuer Istvánnal.

– *A közterületi reklámhordozói-ról ismert cégük teljes neve: ESMA Spanyol-Magyar Reklám Kft. Ritka párosítás, kevés a spanyol-magyar vegyesvállalat. Hogy került sor erre a frigyre? – kérdeztem dr. Bleuer István ügyvezető igazgatótól.*

– Ennek a története egy kicsit messzire nyúlik vissza. A hetvenes években a madridi magyar kereskedelmi kirendeltség titkáráként dolgoztam. Az az úr az üzlettársam, aki ottani munkábalépésemét követően elsőnek kopogtatott be hozzám. Nagyon fellelkesítette, hogy valamennyi spanyol bort el tudott adni az

ugyancsak borhatalomnak számító Magyarországon. Olyannyira, hogy idővel egész Kelet-Európában – a Szovjetuniót is beleértve – ő lett a legnagyobb spanyol élelmiszerexportőr. A spanyol úrral barátok maradtunk, és később is meglátogattam Madridban, ha olajügyekben utazgatva – a Mineralimpex munkatársaként – arra volt dolgom. Nos, egy alkalommal lelkesen mutogatta, micsoda jó reklámfelületet kínálnak a különböző közterületi bútorok, például az autóbusz utasvárói, és erősen kapacitált, fogjak bele valami effélébe Budapesten. Nekem ez akkor érdektelennek tűnt, 1989-ben azonban mégis meg-

alapítottuk közös vállalkozásunkat, az ESMÁ-t, közterületi reklámhordozók működtetésére.

– *Éppen kapóra jött az első szabad választás, 1990-ben...*

– Akkor valóban egy csapásra reflektorfénybe kerültünk, mert szinte minden főútvonal elektromos tartóoszlopain megjelentek a különböző pártok reklámjait hordozó tábláink. Az azévi forgalmunk már el is érte a harminchat millió forintot, s a következő években – pedig csak négyévente van választás – folytatódott a dinamikus növekedés: százegy-, kétszázöt-, négy- száz-, majd hatszázmilliós forgalommal. Idén úgy nyolcszázmilliós forgalomra számítunk.

– *Ezek szerint még korántsem telítődött a reklámpiacnak az a szegmense, amit önök uralnak...*

– Szerintem a teljes reklámpiac is telítetlen még, és a mi utak fölé szerelt tábláinkra, reklámóráinkra is növekvőben van még a kereslet. Az igazság az, hogy ezt a lehetőséget különösebben nem is kell népszerűsíteniünk. Maguk a hirdetőik keresnek meg minket. Nekünk már

„csak” az a dolgunk, hogy korrekten kiszolgáljuk őket.

– *Eszerint ezen a területen nincs versenytársuk.*

– Valóban, a Fővárosi Elektromos Művek tartóoszlopaira csak mi helyezhetünk ki reklámtáblákat. Nem véletlenül, a cég ugyanis társtulajdonos az ESMA-ban.

– *Más közterületi reklámozók, például az óriásposzterrel foglalkozó cégek sem jelentenek konkurenciát?*

– Politikai kampányok idején bizonyára erőteljesebben. De akkor is – és a „békésebb” időszakokban is – ők is, mi is megélünk. Nagy különbség közöttünk, hogy mi megfizethetők vagyunk a kisvállalkozók számára is.

– *És mit jelent a korrekt kiszolgálás? Mi történik attól kezdve, hogy üzletkötőjük felveszi a megrendelést?*

– A megrendelő elmondja a kívánságát, azaz hogy hová, mit, mennyit és meddig szeretne kihelyeztetni. Műszaki kollégánk megnézi a helyszínt, kezében a helyszínről készült térképpel, amit számítógépünk állít elő számára. Speciális térkép ez, amelyen az összes elektromos tartóoszlop pontos helye, mérete fel van tüntetve. Az előírásoknak megfelelő méretben és magasságban szereljük fel a táblákat, úgy, hogy a táblát se takarja semmi, és a tábla se takarjon el útjelzőt vagy villanyrendőrt.

– *S a grafika? Kapják vagy önök adják?*

– Ez is, az is előfordul. A gyártás azonban minden esetben a mi feladatunk.

– *És szemrebbenés nélkül elfogadnak minden, nem önök által tervezett grafikát? No nem valamiféle ízlésterrorra gondolok...*

– Ritkán vétőzünk meg valamit, de épp a napokban fordult elő, hogy kétszer is visszaadtunk egy peep show által tervezett grafikát, annyira közönséges volt. Az már gyakoribb, hogy figyelmeztetjük az ügyfelet: táblaterve ugyan szép, ízléses, de csak íróasztalon mutat, köztéri táblaként nem tölti be feladatát. A legtöbbször az a hiba, hogy túl sok mindent akarnak elmondani a rendelkezésre álló felületen, aminek az lesz az eredménye, hogy semmi nem jut el a tábláról a járókelőig a túl sok szöveg, a nem elég nagy betűk miatt.

– *Gondolkoznak újfajta közterületi reklámhordozón is, vagy megelégednek a már beváltakkal, közismertekkel?*

– Bármilyen jól megy valami, az egyhelyben állás inkább előbb mint utóbb megbosszulja magát. A metró területén vezetünk be új dolgokat. Követésidő-kijelzővel kombinált számlapos órákat helyeztünk el a peronok felett, mintegy ötvenmillió forint értékben. Erre a BKV-nak nem lett volna pénze. Cserében miénk a kétféle óra közti reklámfelület. A metróállomások bejáratánál pedig diaképek vetítésére alkalmas, digitális órával egybeépített dialux egységeket helyezünk el. E reklámhordozók esetében – mivel újdonságok – persze aktívabb üzleti munkára van szükségünk, a dolgot meg kell ismertetni a hirdetőkkal.

– *Az ESMA név azonban ma már nem csak a reklámszakmában ismert. Bizonyára egyéb tevékenységeik is hoz-*

zájárultak forgalmuk gyors növekedéséhez.

– Csak a reklámmal azért valóban nem érhattük volna el, hogy forgalmunk egyik évről a másikra megkétszereződjék. Nyugat-európai gépkocsikhoz spanyol gyártmányú karosszéria elemeket árusítunk igen széles választékban és kedvező áron. Mi forgalmazzuk a Tudor típusú, ugyancsak spanyol gyártmányú indítóakkumulátorokat. Ezen felül az Azkoyen ital- illetve cigarettautomaták kizárólagos forgalmazói és üzemeltetői is vagyunk. Mondanom sem kell, az automatákat is Spanyolországban gyártják.

– *Több lábon állnak tehát, hát még ha figyelembe vesszük azokat a bel- és külföldi cégeket is, amelyekben az ESMA résztulajdonos.*

– Igen, belőlük áll az úgynevezett ESMA-csoport. Ezek között – belföldön – van sajtóügynökség, kereskedelmi kft., az anyacégtől eltérő profilú reklám kft. Legújabb hazai alapításaink az Ornatus névre hallgató ÉDÁSZ-ESMA vegyesvállalat, valamint a TITÁSZ Reklám. E cégek kizárólagos jogot élveznek Észak-Nyugat Magyarország illetve a Tiszántúl területén az áramszolgáltatók tulajdonában lévő oszlopok reklámcélra való felhasználásában. Külföldön pedig Prágában, Brnóban, Szabadkán, Szófiában és a Tátrátföld fővárosában, Kazanyban végeznek hasonló tevékenységet vegyesvállalataink.

– *Befejezésül megkérdezném: hányan dolgoznak az ESMA Spanyol-Magyar Reklám Kft.-nél?*

– Harmincöten.

(Balázs)

Egyház és marketing

A gazdasági és politikai reformokkal párhuzamosan előtérbe kerültek a különféle társadalmi szervezetek, mint a társadalom meghatározó erői.

Ezen szervezetek a liberalizálódó gazdasági, politikai környezetben helyüket keresve és érdekeiket mind jobban képviselve olykor identitás- és szerepzavarral küszködnek. E szervezetek közül a történelmi hagyományokkal és nemzetközi tapasztalatokkal rendelkezők útkeresése érdekessé vált, hisz a második világháború utáni deformálódásait, illetve adott esetben felfüggesztett működésük hatását kell most kijavítani. Fontos még itt megjegyezni, hogy a deformációt okozó időszak és a mai (az újra színre lépés korszaka) piaccgazdasági környezete igen megváltozott. Ezen szervezetek helyzetét tovább nehezíti, hogy az említett korszak miatt, fejlődésük csorbát szenvedett.

Jelenlegi nehéz és egyben felemás helyzetüket az is indokolja, hogy a különböző társadalmi alakulatokat – amelyek nem kimondottan gazdasági cellal jöttek létre –, a „non-profit” szervezetek nagy halmazába helyezték és így automatikusan az „állami atyáskodás” alá kerültek.

Felmerül azonban a kérdés, hogy az eleve súlyos terhekkel küzdő gazdaságunknak (és áttételesen államháztartásunknak) vállalnia kell-e ezt az „atyai” szerepet. Továbbá azon is el kell gondolkodnunk, hogy a „non-profit” státus valójában mit jelent.

Ezen dolgozat a társadalmi szervezetek egy igen sajátos csoportjának, az egyházaknak (és ezenbelül is elsősorban a történelmi egyházaknak) a megváltozott környezetben kívánatos ma-

gatartásával foglalkozik, vélelmezve a következőket:

- az egyházak piaci szereplők,
- ennek megfelelően szolgáltatással jelentkeznek a piacon,
- mint piaci szereplők, marketingstratégiát igényelnek.

A mai helyzet

A liberálisabbá váló gazdasági környezetben az egyházak és az állam viszonya is átértékelődött. Mind nagyobb hangsúlyt kaptak azon felvetések, hogy ha az egyház jogai és szerepvállalási lehetőségei bővülnek, akkor ezzel párhuzamosan kötelezettségeiket is meg kell vizsgálni. Ez elsősorban abból a szempontból vetődött fel, hogy egy az államtól mindinkább független szervezetet miért a költségvetés finanszírozzon, illetve ha az önfinanszírozás

nem megoldható, akkor milyen kritériumok alapján történjék az állami támogatás. Mivel a teljes körű önfinanszírozás lehetőségétől épp az állam fosztotta meg a világháború után az akkor működő egyházakat, ezen szervezetre ezért egy kompromisszumos rendszer fogadható el, amely alapvetően három megoldási javaslatra épül:

- Az állami költségvetés finanszírozná az egyházakat, de az adófizetők maguk döntenek el, hogy melyik egyházat milyen mértékben kívánják támogatni, vagy inkább más társadalmi szervezetekre költenék adóikat (e rendszer bevezetése igen egyszerű lenne, hiszen csak az adóbevallást kell egy rubrikával kiegészíteni);
- Az állam visszajuttatja eredeti tulajdonait, és így önálló gazdálkodó szervezetekké válnának (ebben az esetben problematikusná válna az új egyházak helyzete, illetve a technikai megoldás, gondoljunk csak azon ingatlanokra, ahol ma iskolák, kórházak működnek);
- Az előző két javaslat öszvér változata.

A megoldási javaslatokból kitűnik, hogy az egyházak finanszírozása egy „piac-centrikusabb” magatartásformát követel meg.

Másik fontos külső hatóteényező, hogy a korábbi korlátok lebomlásával új egyházak és tanok, mondhatni az „egyházpiac” új szereplői jelennek meg.

„Dolgozatom megírása előtt és munkám során is konzultáltam a téma szakértőivel, papokkal és ,kívülállókka’ is.

Az indulatokból, eszmefuttatásokból arra a következtetésre jutottam, hogy a téma időszerű, de ezzel együtt veszélyes is. A veszély elsősorban abban rejlik, hogy bár én pusztán marketing-szemszögből kívánom vizsgálni társadalmunk egy fontos alakulatát, mégis filozófiai, politikai és dogmatikai viták kereszttüzebe sodródhatok.”

A dolgozat témája annyira egyedi, hogy – bár lényegesen rövidítve – feltétlenül közlésre méltónak találjuk. Anélkül, hogy „viták kereszttüzebe” kívánnánk sodródni. (a szerk.)

Piaci szerep

Még mielőtt tovább lépnénk, fontos, hogy a zavarok elkerülése érdekében bevezessék néhány olyan fogalmat, amely eddig ismeretlen volt, a téma érintetlensége miatt is. Néha szavakat kell gyártanom, hiszen törekvésem az, hogy az egyházakat egy eddig nemigen használt eljárással vizsgáljam meg.

Elmondható, hogy az egyház mint piaci szereplő jelenik meg az egyházi tanok és szolgáltatások piacán.

A fogyasztói oldal meghatározása sem okoz gondot, hiszen esetünkben a hívők alkotják.

Sokkal nehezebb a termék illetve szolgáltatás nevesítése. És ez az a pont, ami a bevezetőben említett félelmeimet okozza.

Az egyházak különböző eseményekhez kötődő szertartásainak egy részére könnyen alkalmazhatjuk a szolgáltatás jelzőt. Ilyen például a temetés, esküvő vagy például a katolikus egyházaknál a keresztelés. Ezek egy részéért fizetni kell. Azonban mondjuk egy misét közgazdasági jelzővel illetni, maga a vörös posztó, bármilyen valóságfilozófiai vitában.

Természetesen minden szervezet, amely valamilyen tevékenység érdekében jön létre, piaci szereplővé válik, hiszen elképzelhetetlen, hogy input vagy output oldalon ne kerüljön kapcsolatba környezetével és a piaccal.

Az egyház vallási csereügylet révén kapcsolódik a „vásárlókhöz”, a hívekhez.

Azonban ha tágítani kívánjuk a kört, és a modern cseregazdaság vérkeringésében próbáljuk elhelyezni az egyházat, már nehezebb dolgunk van. Hiszen a termelő (egyház) és a fogyasztó (hívők) közötti viszony világos. A makrogazdasági elhelyezkedést azonban még tisztáznunk kell.

Az egyház mint szervezet

Ahhoz, hogy az egyházat, mint szervezetet el tudjuk helyezni a piacon, először egy kis történelmi kitérőt kell tennünk. Természetesen csak egy marketing szemléletű kitérőről lehet szó.

Az egyházak kialakulása és működése mindig szoros kapcsolatban állt az állami szervezetekkel. Nagyon leegyszerűsítve, a tábla szerinti modellt alkalmazhatjuk meg az egyházak kialakulására és fejlődésére (tekinthetjük ezt mint egy szervezeti életciklusmodell is).

Látható, hogy az egyház mint alakulat fejlődési szakaszának különböző korszakaiban más és más helyet tud elfoglalni magának a társadalmon belül és ennek megfelelően a piacon. Egyes egyházak az életciklusok mindegyikét átélték már, míg mások, lépcsőfokokat kihagyva, eltűntek.

A mi szempontunkból azonban a következő két csoport érdekes:

- Az érett szakaszban lévők, elsősorban a történelmi egyházak, amelyek már felépített, jól szervezett struktúrával rendelkeznek, és a piacon mint vezetők, vagy mint monopol helyzetű szereplők jelennek meg.
- A századunk második felében létrejöttek, amelyek még általában az első két lépcső valamelyikén helyezkednek el. A magyarországi helyzetre adaptálva a kérdést, a követők és a piacra most belépők leginkább fejlődésük első szakaszát járják még.

Az előbbi csoportosítás értelme akkor világosodik meg, amikor az ajánlatos marketingstratégiákat kívánjuk meghatározni.

Az első csoport lett igazán a pártállami átalakulás áldozata. Ezen egyházak mindig is hatalmas vagyonnal és értékkeremtő bázissal rendelkeztek.

Ha ezen források elapadni látszottak, akkor a felhalmozott intellektuális tőke állt elő remek ölteletekkel (pl. gondoljunk csak a búcsúcédulákra).

Az egyházak ezen típusa igen fejlett infrastruktúrával látja el feladatát, és szolgáltat a piacon. Ez utóbbi kifejezés azt hiszem nem lehet idegen, hiszen az oktatási és gyógyító tevékenységek máshogyan nem jellemezhetőek, mint szolgáltatás. A társadalmak szinte – főleg a történelmi hagyományok alapján – el is várják ezen feladatvállalásokat. Gondoljunk csak bármely, a közelmúltban az egyházak által megszervezett karitatív akcióra és láthatjuk, hogy egy profitra éhes vállalkozás sem tudta volna ezeket professzionálisabban végrehajtani.

Ezen aktivitások ismeretében és az ezekhez szükséges erőforrások mérlegelésekor tisztán láthatjuk, hogy csoportunk szervezeteinek létérdeke ezek finanszírozhatóságának megteremtése.

A második csoport tagjai kialakulásuk következményei miatt is már eleve azon készséggel születtek, hogy képesek legyenek a működésükhöz szükséges anyagi háttér megteremtésére. Erre leginkább két szélsőséges megoldás bizonyult alkalmasnak:

- a szegénység fontos hitelvvé emelésével a fenntartási költségek minimalizálására törekednek ezen szervezetek,
- a másik út a legvadabb kapitalizmus korát idézi, a hit eszközével a tagok könyörtelen kizsákmányolására törekvésnek.

Fejlődési szakasz	A szakasz jellemzői
Kialakulás	1. Egy eddig ki nem elégített igényre forradalmian új vallás jelenik meg (pl. a többisten-hit után a monoteizmus megjelenése). 2. Azonos hitelvekre épülve más-más tanok szerinti megjelenés. Vélelmezhetjük ezt mint újítást (pl. a keresztény vallás megannyi változata). 3. Szembefordulás a már meglévőkkel, agresszív stratégia alapján (pl. újkori sátánizmus).
Növekedés	Mind nagyobb térnyerés a társadalomban. A piacvezetők által indított támadások visszaverése. Piaci pozíciók és a piaci részesedés megerősítése, a lehetséges profit maximalizálása.
Érett szakasz	Harc az új piacra lépők ellen, a már megszerzett piaci pozíciók megtartása.
Hanyatlás	A környezeti változások kivédhetetlenné válnak, a megszűnés veszélye.

Megállapíthatjuk, hogy az egyházak elsősorban saját fenntartásuk és fennmaradásuk érdekében termelnek és szolgáltatnak, és ha talán számviteli szempontból nem is, de profitot termelnek.

Mivel a szélsőséges eseteket leszámítva az egyházi célok jelentős részét a jóindulat vezérli, ezért természetesen nem kell nagyon megbotránkozunk az eszközök, adott esetben a pénzszerzés szándékán.

Azonban minden kétely eloszlátása érdekében érdemes elfelejtenünk témakörünkben a non-profit szót.

Helyette pedig vezessük be egy amerikai közgazdász, Charles D. Schewe könyvében, a Marketing, Principles and Strategies-ben (Random House 1987) előszeretettel használt fogalmat: non-for-profit.

Ezen új terminust a következők szerint fordíthatjuk le a mi témánkra:

A vizsgálódásunk középpontjában álló egyházak által végzett gazdasági és egyéb tevékenységek, amelyek az egyházi tanok és szolgáltatások piacán mint termékek jelennek meg, nem elsősorban a profit-termelés szándékával jönnek létre, hanem az egyházak szervezetének és más funkcióinak fenntartását szolgálják. Ezért ezen javak és szolgáltatások „ára” sok esetben nem konform piaci értékükkel.

Az egyház „terméke”

Eljutottunk odáig, hogy az egyházak az egyházi tanok és szolgáltatások piacán jelennek meg mint egymás versenytársai.

Kérdésünk most az, hogy mivel versengenek ezen a piacon?

Termékekkel, amelyek Charles D. Schewe szerinti definíciója a következő: „egy cserefolyamat során felkínált olyan hasznosságok sokasága, amik magukba foglalnak jószágokat, szolgáltatásokat, ötleteket, ideológiákat, embereket, helyeket és szervezeteket.”

E definíció szerint tehát termék az, amit egy eladótól megveszünk. Megpróbálva csoportosítani az egyházi termékeket és szolgáltatásokat, a következő csoportokat hozhatjuk létre:

– a vallási tanok és dogmák,

– a vallási tanokra épülő javak, amelyek két alcsoportot képeznek:

- a) a tanokhoz kötődő *ceremóniák* (mint pl. esküvők, temetések stb.),
 - b) a vallási tanokhoz kötődő *oktatás*,
- egyéb *non-for-profit tevékenységek* (mint pl. gyógyítás),
- *profitorientált tevékenységek* (egyházi vállalkozások, mint például az egykori Pécs kömyéki püspöki bányák).

Természetesen az utolsó ponttal nem kívánok foglalkozni, hiszen az itt előállított termékek nem különböznek az általánosan vett piaci javaktól. Viszont: adott esetben egy katolikus misét egyértelműen árunk minősíthetnénk. Hiszen a képlet egyszerűnek látszik: a hívek pénzt dobnak a mise végén a perselybe, tehát el kell fogadnunk, hogy vallási cserefolyamatról van szó! S az esküvőnek is ára van.

A tisztelet azonban mindentől függetlenül, mindenképp megilleti az egyházakat. Nem hiszem, hogy bármely szigorú közgazdász kollégám ne hajtana fejet például a Pécsbányán található kórház apácáinak tevékenysége előtt.

Egyházmarketing

A '70-es évek elején jelent meg Toronto utcáin a helyi Katolikus Egyház multiplakátja „dare to be a priest like me” felirattal. A plakát jelentése talán így fordítható le: „Vállald a papi életet.” Amennyiben a szöveg megalkotója az angol nyelvi szójáték (a priest like és priestlike jelentésének árnyaltnyi eltérése) eszközével élt, akkor elfogadhatjuk, hogy a plakát jelenthet egy kvázi „álláshirdetést” is, és egy életmódra való felszólítást is.

Nem hiszem, hogy ezen dátumhoz kell kötnünk a modern egyházmarketing megjelenését, de azért jó tudnunk, hogy a „téma” már évtizedekkel ezelőtt is létezett Észak-Amerikában. Arról az Észak-Amerikáról van szó, amely máig jelentős hatást gyakorol az európai marketingre, és úttörő szerepet vállal olyan „szubmarketing-tudományok” megjelenítésével, mint pl. a kórházmarketing.

És ugyancsak ezen Amerika mutatja meg a marketingtudományok térnye-

résének hatását, például egyházi tévéközvetítéseivel.

Bármely profi tévészereplővel versenybe szállnak azon amerikai papok, akik már-már inkább showman-nek tűnnek európai társaikhoz képest.

És miért van erre szükség?

A nap 24 órájában mind több csatorna ontja azon vallási felekezetek műsorait, amelyek tisztában vannak azzal, hogy piaci szereplők és a megélhetésükhöz forrásokra van szükség. És persze Amerikában szinte minden egyház ebbe a kategóriába tartozik. Várható, hogy előbb vagy utóbb, de hazánkban is meg fognak jelenni a professzionálisan gondolkodó egyházi vezetők.

A marketingnek az egyházak szemléletében és működésében való megjelenését a következő tényezők teszik indokolttá:

- a piaci környezet megváltozása,
- a fogyasztói magatartás átalakulása és
- a kompetitív jelleg megjelenése.

(A további gondolatok ismertetésétől – egy kivétellel – eltekintünk. A dolgozat a kommunikációt érintő okfejtéssel zárul.)

Mivel környezetéhez az egyház mind output mind input oldalon csatlakozik, ezért igen fontos, hogy ezen környezettel kapcsolatot teremtsen, megjelenjen itt és szándékait, céljait kifejezésre tudja juttatni. Mint általános piaci szereplőnek, általános tudással, képességekkel és forrásokkal kell rendelkeznie. Azonban az output szemszögéből már fontos, hogy különleges kommunikatív képességgel legyen megáldva.

A termék sajátágából következik, hogy eladhatósága – a piac alapos ismerete mellett – igényli az igen magas szintű kommunikációt is.

Szándékom szerint ezen dolgozat mind terjedelme, mind úttörő szerepe miatt pusztán előmunkának tekinthető. Kicsit pimaszabban fogalmazva: csiszolatlan gyémánt.

Egyetértünk! A magunk módján, a lényeg közreadásával, a gyémántcsiszolást kívántuk segíteni. (– a szerk.)

A magyar lakosság befektetési és megtakarítási szokásai

A Providencia megbízásából a Szonda Ipsos Média- Vélemény- és Piackutató Intézet 1995 májusában közvéleménykutatást végzett a biztosítókról, az életbiztosításokról és a lakosság megtakarítási szokásairól. A kutatás elsődleges célja a különböző megtakarítási formákhoz való viszony feltárása, illetve az életbiztosítások potenciális ügyfélkörének megismerése volt, ugyanis a biztosító a magyar lakosság igényeinek megfelelő kombinált életbiztosítási és befektetési módozatot kívánt kifejleszteni.

Azt előre lehetett tudni, hogy megtakarításai csak a társadalom egyes rétegeinek vannak, és itt érdemes keresni a különböző biztosítási formák közönségét is. Éppen ezért a minta kiválasztásánál nem teljes reprezentativitásra törekedtünk, hanem arra, hogy a felnőtt magyar lakoságnak azt a rétegét szondázzuk, amely megtakarításra képes.

Az intézet munkatársai összesen 1000 embert kérdeztek meg standard kérdőívvel a lakásukon. A megkérdezettek családjában az egy főre jutó havi nettó bevallott jövedelem átlaga 17 ezer forint.

A megtakarítások motívumai

Az első kérdéscsoport arra vonatkozott, hogy mi ösztönzi a megtakarításokat. A válaszadóknak a következő tíz szándékról, motívumról kellett eldönteniük, hogy mekkora szerepet játszanak abban, hogy megtakarítsák pénzüik egy részét:

- általában legyen tartalékuk
- gyermekeiket tudják a jövőben anyagilag segíteni
- felkészüljenek arra az eshetőségre, hogy megbetegednek
- legyen pénzüik nyaralásra, utazásra
- legyen pénzüik tartós fogyasztási cikk megvásárlására (pl. autó, bútor stb.)
- nyugdíjas éveikre legyenek majd tartalékaik
- pénzüiket befektessék, minél magasabb hozamot érjenek el
- felkészüljenek arra az eshetőségre, hogy munkanélkülivé válhatnak
- lakásvásárlásra, lakásépítésre gyűjtenek
- korábban felvett hiteleket törleszteni tudjanak

A válaszadás előtt a megkérdezettek 11 százaléka zárkózott el azzal, hogy nincsenek megtakarításai. A későbbi kérdésekből azonban az derült ki, hogy valójában csak 75 százalékuknak van legalább minimális megtakarítása.

A tíz szándék valójában három főmotívum köré szerveződik. Az elsőhöz, amit nevezhetünk egzisztenciális biztonságigénynek, négy szándék tartozik: felkészülés a munkanélküliségre, a megbetegedésekre, a nyugdíjas évekre és a gyerekek anyagi támogatására. Ez a főmotívum a legszegényebb 20 százalékra, a 46 évnél idősebbekre, az alacsony iskolai végzettségűekre és a nőkre a legjellemzőbb, a legkevésbé pedig a 18 és 29 év közöttiekre, valamint a diplomásokra.

A második főmotívum a luxus jellegű fogyasztásra való takarékoskodás: a tartós fogyasztási cikkekre és a nyaralásra, utazásra való spórolás szándéka tartozik ide. Ez a főmotívum a 18 és 29 év közöttiekre, az érettségizettkre és a leggazdagabb 20 százalékra a jellemző, illetve a szegényebbekre és 60 évnél idősebbekre a legkevésbé jellemző.

A harmadik főmotívum alá a lakásvásárlásra való takarékoskodás, valamint a korábbi kölcsönök törlesztésének és a magas hozam elérésének szándéka tartozik. Ezt nevezhetjük monetáris motívumnak, ami a 18 és 45 év közöttiekre és a szakmunkásokra a legjellemzőbb, a legkevésbé pedig a 60 évnél idősebbekre.

A megtakarítások legfontosabb motívuma az általános biztonságigény (tartalékok képzése). Ez a szándék eléggé szorosan kapcsolódik az első két főmotívumhoz, ugyanakkor fordított a kapcsolata a harmadik főmotívummal, azaz tartalékok elsősorban az egzisztenciális biztonság és a luxusigények kielégítése miatt képeznek az emberek.

Az általunk felsorolt tíz megtakarításra ösztönző szándékon kívül a megkérdezettek 10 százaléka további indítékok is említett: a leggyakrabban a mindennapi megélhetéssel kapcsolatos, az adózást érintő és az általános biztonságigényt kifejező dolgokat. A saját maga által említett szempontnak azonban csak a válaszadók 4 százaléka tulajdonított nagyon nagy jelentőséget.

A férfiak és nők között a tartalékképzés, a betegségekre és a nyugdíjas évekre való felkészülés, illetve a gyerekek támogatásának megtakarításra ösztönző hatásában van különbség: mind a négy szándék jobban motíválja a nőket, mint a férfiakat.

A legnagyobb különbségeket a megtakarítások motívumaiban életkor szerint találtuk. A fiatalabbakat jobban ösztönzi a nyaralásra, utazásra, tartós fogyasztási cikkekre és a lakásvásárlásra való gyűjtés, valamint a kamatok és a korábbi hitelek visszafizetésének szándéka, mint az idősebbeket. Az idősebbek viszont inkább azért spórolnak, hogy felkészüljenek a betegségekre és a nyugdíjas évekre. A gyerekekről való gondoskodás szándéka a középkorúakra a legjellemzőbb. A 60 év fölöttiek értelemszerűen kevésbé félnek a munkanélküliségtől, de megtakarításaikban kisebb szerepet játszik az is, hogy lakásra vagy tartós fogyasztási cikkekre gyűjtsenek.

Utazásra, nyaralásra elsősorban a budapestiek spórolnak, tartós fogyasztási cikkekre és lakásvásárlásra pedig a községekben élők. Ugyancsak ők gondolnak jobban nyugdíjas éveikre is.

Az alacsony iskolai végzettségűek az átlagosnál kevesebbet gondolnak utazásra, nyaralásra, viszont többet a nyugdíjas éveikre. A munkanélküliségtől a szakmunkások tartanak a legjobban, és ugyancsak ők szeretnék leginkább magas hozamot elérni megtakarításaikkal.

Az alacsonyabb jövedelműek megtakarításaiban az átlagosnál nagyobb szerepet játszik az, hogy gondoskodni szeretnének gyermekeikről, jobban félnek a munkanélküliségtől, és ők szeretnék nagyobb hozamokat elérni.

A befektetési formák közötti választás motívumai

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy mi alapján döntenek az emberek, amikor pénzüket különféle megtakarítási formákba fektetik.

A megtakarítók elsődlegesen biztonságban szeretnék tudni a pénzüket, a többi szempont ehhez képest másodlagos. A nők számára a megbízhatóság valamivel fontosabb, mint a férfiak számára, egyébként a két nem között nincs más kimutatható különbség. A budapestieknek az átlagosnál valamivel kevésbé fontos a biztonság, a kamat és a pénzhez való hozzáférés gyorsasága, mint a vidéken élőknek. A pénzintézet közelsége pedig csak a községekben élők, illetve a mindössze 8 osztályt végzettek számára igazán fontos szempont. A kamat, a hozam nagysága és a betétek rugalmassága a fiatalabbak döntését jobban befolyásolja, mint az idősebbekét. A pénzhez való gyors hozzáférés lehetősége a szegényebbek számára fontosabb, mint a jobb anyagi helyzetben lévőknek.

A különböző megtakarítási, befektetési formák rangsora:

- deviza betét
- rövid lejáratú banki értékpapír
- átutalási betétszámla
- középlejratú banki értékpapír
- betétszámlakönyv
- államkötvény, kincstárjegy
- hosszabb távra szóló, előtakarékoságot nyújtó életbiztosítási kötvény
- befektetési jegy
- vállalati részvény

A tényleges megtakarítások

A kérdőívben felsorolt kilencféle megtakarítási forma közül a válaszadók 72 százaléka rendelkezik valamelyikkel. További 3 százaléknak csak egyéb formájú megtakarításai vannak, a leggyakrabban ifjúsági takarékbetétben. Ezen kívül említették még az OTP junior kártyát, a kiegészítő nyugdíjbiztosítást, a kárpótlási jegyet és a különböző dologi befektetéseket is. Néhányan otthon, készpénzben tartják megtakarításaikat. A megtakarítással rendelkezők 36 százaléka csak egyfajta befektetési lehetőséget vesz igénybe, 30 százalékuk két fajtát, 18 százalékuk háromfajtát és 16 százalékuk négyet vagy többet.

Életbiztosítási kötvénnyel többen rendelkeznek, mint azt a rangsorok alapján várhatnánk. Ez is azt jelzi, hogy az emberek ezeket a kötvényeket nem igazán tekintik megtakarítási formának.

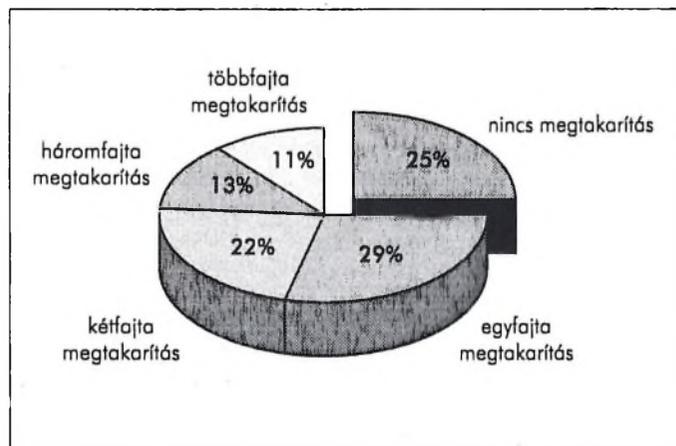
Az, hogy valakinek vannak-e megtakarításai, és hogy ezeket hányféle befektetési formában tartja, nyilvánvalóan az anyagi

helyzetétől függ elsősorban. A magasabb jövedelműeknek, a vezető beosztásúaknak, az értelmiségieknek, a diplomásoknak és a budapestieknek nemcsak nagyobb hányada rendelkezik megtakarításokkal, hanem ők többféle befektetési formát vesznek igénybe, mint a társadalom hátrányosabb helyzetű tagjai.

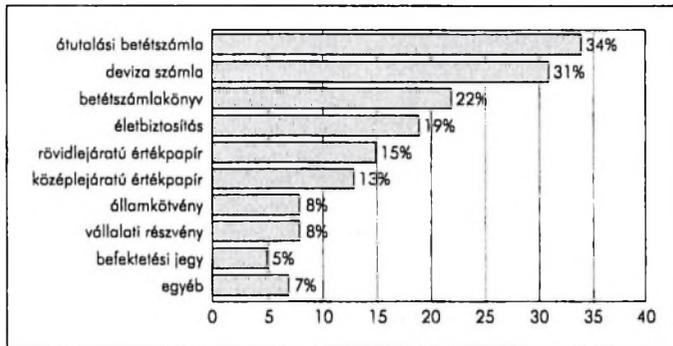
A megtakarítások mértéke nyilvánvalóan a család jövedelmétől függ elsősorban, ugyanakkor az idősebbek több tartalékot tudtak életük során felhalmozni, mint a fiatalabbak.

Az életbiztosítások elterjedtsége

Az előzőekben láthattuk, a családok 19 százaléka számolt be arról, hogy pénzének egy részét hosszabb távra szóló, előtakarékoságot nyújtó élet-



biztosítási kötvényben kötötte le. Az intézet munkatársai azt is megtudakolták, hogy a kérdezettnek személy szerint van-e valamilyen életbiztosítása. Erre a kérdésre 40 százalék válaszolt igennel. Az életbiztosítással rendelkezők 72 százalékának (azaz a megkérdezettek 29 százalékának) olyan biztosítása van, amelynél az életbiztosítás kockázati jellege kiegészül azzal a lehetőséggel, hogy a biztosítás lejártával a bankbetétekhez hasonlóan kamattal visszakapja a korábban befizetett biztosítási díjait. Mindenesetre figyelemre méltó, hogy a válaszadók 10 százaléka nem tekintette ezt a fajta életbiztosítást megtakarítási formának.



A különböző megtakarítási formákkal rendelkezők aránya

A nyolc szempont értékelése során a következő sorrend alakult ki:

- az a szándék, hogy baj esetén (rokkantság, haláleset esetén) anyagi biztonságban tudhassa a családját
- az a szándék, hogy gyermeke élet- és pályakezdését elősegítse
- az a szándék, hogy nyugdíjas éveire összegyűjtsön valamennyi pénzt, hogy ki tudja egészíteni nyugdíját
- az a tény, hogy bizalmatlan a társadalombiztosítás szolgáltatásaival szemben
- az a szándék, hogy pénzét biztonságosan befektesse
- az a szándék, hogy pénzét kedvezően, magas hozam mellett befektesse
- az a körülmény, hogy olyan munkát végez, amely egészségi állapotára kihatással lehet
- az a tény, hogy hitelfelvétel, illetve hiteltörlesztés során feltétel volt

Az „ideális” életbiztosítás

Az intézet munkatársai mindenkit megkérdeztek arról (függetlenül attól, hogy van-e vagy nincs életbiztosításuk), hogy milyen biztosítási elemeket, szerződési feltételeket kellene tartalmaznia egy életbiztosításnak. Részletesen elmondták a kérdezetteknek, hogy olyan életbiztosításra gondolnak, amely egyrészt kockázati jellegű, tehát haláleset vagy rokkantság esetén nyújt anyagi segítséget, másrészt befektetési jellegű, tehát a biztosítás lejártával a biztosított nyereséggel együtt visszakapja a befizetett biztosítási díjakat. A válaszadók egytől ötig osztályozták a feltételeket aszerint, hogy mennyire tartják fontosnak azokat.

A válaszadók egyöntetűen elvárják egy életbiztosítástól, hogy baleset és rokkantság esetén is fizessen. Az öt feltételen túl, a válaszadók 14 százaléka említett más kívánatos feltételt is. Közülük 7 százalék nagyon fontosnak tartja saját szempontját. A leggyakrabban azt említették, hogy: legyen inflációkövető a biztosítás, megszüntetés esetén az egész pénzt kapják vissza és legyen kijelölt kedvezményezettje. Többen szeretnének garanciákat pénzüik visszafizetésére, érthető feltételeket, baleset esetén rokkantnyugdíj kiegészítést, valamint azt, hogy módosíthatók legyenek a feltételek.

Azok, akiknek még nincs életbiztosításuk valamivel fontosabbnak tartják a hitelfelvételi lehetőséget és a visszavásárolhatóságot azoknál, akiknek már van életbiztosításuk.

A községekben élők még az átlagosnál is fontosabbnak tartják a baleseti biztosítást, a vidékiek pedig a hitelfelvételi lehetőséget. A fizikai munkát végzők a szüneteltethetőségnek és a hitellehetőségnek tulajdonítanak fokozott jelentőséget. Életkor szerint most csak egy különbséget találtunk: a legidősebbek kisebb jelentőségűnek érzik a baleseti biztosítást, mint a fiatalabbak.

A nők is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak ezeknek a szüneteltethetőségnek is, mint a férfiak.

A Providencia Biztosító a közvéleménykutatás eredménye alapján 1995. október elején vezette be ÉLETBEFEKTETÉS nevű új módozatát. A társaság olyan rugalmas megtakarítási formát dolgozott ki, amely egyidőben közép- ill. hosszú távú befektetés és életbiztosítás is. A módozat futamideje rugalmas, 2–20-évig terjedhet, minimális díja 30 ezer forint. Legkevesebb 10 év futamidő esetén az ügyfél adókedvezményt vehet igénybe. A futamidő végén a biztosító szolgáltatása a nyereségjövőrás során képződött aktuális biztosítási összeg, a kötvény hozama ez év utolsó negyedévére 33%. Az új termék biztosítási szolgáltatásként a futamidő alatti halál esetén az aktuális biztosítási összeget és a nyereséget fizeti, baleseti halál esetén pedig a biztosítási összeg kétszeresét.

Az ÉLETBEFEKTETÉST ajánljuk mindenkinek, aki egyszerre szeretne egy magas hozamú befektetést és életbiztosítást.

BORGULYA ISTVÁNNÉ

A magyar menedzserek és az interkulturális kommunikáció

A 80-as évek vége óta Magyarország a radikális gazdasági változások korát éli. A gazdaság pillérei alakulnak át: új gazdasági törvényeket hoz a parlament, korábbi állami vállalatok kerülnek magántulajdonba, számos kis- és középméretű vállalat születik, a központi irányítási rendszer a piacgazdaság felé törekszik, az ország nyitott a beáramló külföldi tőke előtt és az Európai Unió tagjává akar válni.

Az általános nehézségek között külföldi beruházóktól várjuk a megélénkülés serkentését, akik korszerű menedzsmentmódszereket, fejlett technológiát hoznak magukkal, és utat nyitnak eddig hozzáférhetetlen külföldi értékesítési piacok felé is. 1994 végéig közel húszezer vegyesvállalatot alapítottak hazánkban. Az 1994 áprilisában formálisan is benyújtott EU-tagsági kérelemmel Magyarország további fontos lépést tett a világgazdasági integrálódás felé. A gazdaság nemzetközivé válásának folyamata már elkezdődött. Mindez sok vállalat menedzsereinek új kihívásokat, új feladatokat jelent: gyarapodó kapcsolatokat külföldi partnerekkel, egyre gyakoribbá váló interkulturális tárgyalási helyzeteket.

Jelen tanulmány a tipikus interkulturális helyzetekből kiindulva foglalkozik azokkal a befolyásoló tényezőkkel, amelyek a magyar viszonyok között sajátos módon nehezítik a kommunikációt a nemzetközi együttműködések keretében. Rávilágít az értékrendben és a vállalati kultúrában bekövetkezett átalakulásokra, valamint azokra a bizonytalanságokra és fogyatékososságokra, amelyek a kommuniká-

ció tényezői közül a *ki, mit, mi módon és eszközzel és milyen eredménnyel* kérdések kapcsán keltenek zavarokat.

A menedzser tipikus interkulturális kommunikációs helyzetei

Az interkulturális gazdasági kommunikáció elsősorban azt jelenti, hogy különböző kultúrákból származó személyek egy, az egyik fél számára idegen, a kultúra által meghatározott szituációban találkoznak, hogy egymással kereskedjenek, tevékenykedjenek. A mindenkori partnerek azonban ... egy egészen egyedi kultúra/társadalom, egy sajátos vállalati kultúra képviselői

és kulturálisan meghatározott individuumok. A partnerek egyike számára ez a kulturális kontextus és a más kultúrát képviselő partner idegen.

Ilyen értelemben minden menedzser kommunikációját meghatározza az a nemzeti kultúra, amelyben él, meghatározzák annak szubkulturái, mint a gazdasági, a műszaki kultúra, és hatással van rá annak a vállalatnak a kultúrája is, amelynek alkalmazottja.

A menedzser munkája során, tartósan vagy esetenként szembesülhet interkulturális kihívásokkal.

Tartósan, ha mint cégének kiküldött vezető beosztású alkalmazottja fiókin-tézményt, vagy nagyobb volumenű projektet vezet külföldön, de akkor is, ha saját országában egy leányvállalat-

Magyarország nemzetközi gazdasági integrálódásra törekszik. Az EU-csatlakozási kérelem benyújtása tettekre, tudatos felkészülésre sarkall. A táguló üzleti mozgástér sok vállalat menedzsereinek új kihívásokat, merőben új feladatokat jelent: gyarapodó kapcsolatokat külföldi partnerekkel, egyre gyakoribbá váló nemzetközi tárgyalási helyzeteket. A magyar menedzserek többsége nincs az üzleti élet interkulturális helyzeteire felkészülve. Gazdasági érdek tehát alaposan feltárni a buktatókat, és ezek ismeretében nyújtani segítséget a vállalati szakembereknek. E dolgozat ezt az érdeket tartja szem előtt, amikor célul tűzi ki a magyar menedzser kultúrák közötti kommunikációs helyzeteinek vizsgálatát és azoknak a tényezőknek számbavételét, amelyek e minden viszonylatban buktatókkal teli feladatot a magyar menedzser számára sajátosan megnehezítik.

Borgulya Istvánné dr. egyetemi adjunktus a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Idegennyelvi tanszékén.

nál, vegyesvállalatnál a zömében külföldiekből álló vezetés tagjaként dolgozik. Alkalmanként, ha külföldi partnerekkel üzleti tárgyalásokat folytat, függetlenül attól, hogy a tárgyalás külföldön vagy saját országában zajlik-e.

Témánk, a magyar menedzserek kommunikációja szempontjából mindkét változat fontos. Az egyre nagyobb számú vegyesvállalat és a multinacionális cégek sokasodó leányvállalatai mindennapivá teszik, hogy a magyar menedzsereknek a beruházó, az anyavállalat képviselőivel, tehát egy más kultúra tagjaival együtt kell dolgozniuk, problémákat kell megoldaniuk, döntéseket kell hozniuk. Ez az együttműködési forma, amikor a menedzser saját országában, saját vállalatánál saját kultúrabeli beosztottakat irányít és mintegy hidat épít a helyi dolgozók és a külföldi vezetés közé, egyszerűbb feladatok elé állítja, mint azt a menedzsert, aki idegen országban tevékenykedik. Ennek ellenére megjelenhetnek a kulturális különbségekből eredő tipikus konfliktusok.

Emelkedik a nemzetközi tendereken külföldi projektvezetést elnyerő magyar vállalatok száma is, ilyen esetekben a menedzser kis stábjával akár éveket is tölt egy-egy idegen kultúrájú környezetben; a nemzetközi piacokra való kilépés pedig az alkalmankénti üzleti tárgyalásokat teszi egyre gyakoribbá.

A kommunikáció kultúráról függő komponensei

Hogy egy közösségen belül *kinek van joga kommunikálni*, erősen kultúrafüggő. A férfiak és nők, idősök és fiatalok különböző megszólalási jogai ma is jól megfigyelhetők a különböző kultúrákban. A „Ne szólj bele a felnőttek beszélgetésébe!”, „Várd ki, amíg a felnőtt befejezi mondanivalóját!” nevelési intelmek a mi kultúránkban is világosan körvonalazzák a közösség tagjainak különböző kommunikációs jogait. A vállalati kultúra elemét képező vállalati kommunikációs rendszer is egyértelműen behatárolja a különböző szinteken foglalkoztatottak helyét a kommunikációs láncban: ki képviselheti kifelé a céget, ki tárgyalhat külföldi üz-

letfelekkel és ki kivel vitat meg adott kérdéseket, ki utasít a vállalaton belül.

Hasonlóan kultúrafüggő a *mit szabad elmondani* kérdés. Minden kultúrközösségben vannak tabu-témák. A személyes szférába tartozó problémákat nagyon különböző módon kezelik a különböző kultúrák. Az amerikaiak nem tárják fel egészségi problémáikat és magángondjaikat, mi néhány óras vonatozás során olykor utastársaink teljes életútját, elszenvedett összes betegségeit megismerhetjük. Hasonlóan kultúránként különbözően kezelt kérdés a kereset. „Na, és mennyi a fizetésed?” – hallhatjuk sokszor a buszon, villamoson, ahol ismerősök néhány percig beszélgetnek. A keresetről érdeklődni, arról beszélni sok kultúrában otrombaságnak minősül. És hosszasan folytathatnánk a példák sorát.

A „mit szabad, mit kell elmondani” összességében sok mindent elárul a gazdasági kultúráról is. Csak egyetlen példa az a szabályozási rendszer, amely bizonyos országokban például előírja a vállalat éves mérlegének nyilvánosságra hozatalát. Ez a nyitottság bizalomerosztó, a megbízhatóság, ellenőrizhetőség demonstrálása. Hogy mit tesz publikussá a birtokában lévő információból a vállalat, az elsősorban a vállalati kultúra függvénye. Javarást a vállalati kultúrától függ, hogy nagy-e az információvisszatartás a vállalaton belül, hatalmi motiváció van-e az elhallgatás, a ködösítés mögött, vagy ellenkezőleg: a nyitottság, az információk megosztása a jellemző. Kultúrafüggők a mód és az eszközök is, ahogyan, illetve amiknek a segítségével a kommunikáció zajlik. Sok vállalat kommunikálását teljesen behatárolja alkalmazottjainak nyelvtudása. A nyelvtudás általában nagy mértékben függ a nemzeti kultúrától, de azt, hogy egy vállalat mekkora súlyt fektet dolgozóinak továbbképzésére, a vállalati kultúra határozza meg. A hírtovábbítás technikája, a rendelkezésre álló technikai eszközök, a gyakorlattá vált alaki megjelenítés ugyancsak jellemzik a csoport kultúráját.

A kommunikáció eredményességében, sikerességében jelentős szerepet játszik a tárgyalási készség fejlettsége, a tartalom és a formai tényezők szinkronjának, a kifejező erőnek az érvé-

nyesülése. A kommunikálást a nemzeti, a gazdasági és a vállalati kultúra határozza meg, tehát tisztában kell lennünk kultúránk legfontosabb jellemzőivel, különösen a kultúra alapját képező értékek és normák összetettségével.

Napjaink kultúrájának változása – változások az értékrendben

A 80-as évek végével felgyorsult gazdasági és politikai átalakulás az érték- szemléletre is jelentős hatással van. [Andorka, 1995] Az ember alapfeltevései a környezethez való viszonyról, az igazságról, az ember lényéről, az emberi cselekvésről és kapcsolatokról, amik világképünket formálják [Schreyögg, 1989:5], rendkívül lassan változnak, ebbe a rendbe külső erővel beavatkozni rövid távon nem lehet. Alakítani lehet azonban az értékekről alkotott felfogást olyan határokon belül, amiket az értékek alapjául szolgáló alapfeltevések az adott pillanatban megengednek, amennyiben a külvilág impulzusai erősek és az egész kultúrközösséget érintik. A túlélésért folytatott küzdelem rábírhhatja egy közösség tagjait, hogy tilalmakat szegjenek meg, normákat hagyjanak figyelmen kívül, új ideológiákat fejlesszenek ki, a korábbtól eltérő elvekhez tartsák magukat. Az újra körvonalazódott értékek fokozatosan kialakítják a normarendszert, az új szokásokat. A gyakorlatban meg is fordulhat a hatásmechanizmus: először terjednek el bizonyos szokások, pl. vonzó külsőségek terjednek el pusztán utánzás révén, s a szokások alapjául szolgáló értékek csak később tudatosulnak.

A jelenlegi gazdasági átalakulás módosítja az értékrendet. (1) A gazdaság szerkezete, a tulajdonviszonyoknak megváltozása következtében emberek sokasága veszíti el munkahelyét. Ennek következtében a biztos munkahely, amit korábban mindenki természetesen tartott, felértékelődik. A munkahely megtartása érdekében sokan vállalnak olyan erőfeszítéseket (továbbképzés, nagyobb odaadás), amiket e felértékelődést megelőzően nem tettek. Ma az emberek jelentős része szo-

rongató időhiányban szenved, hiszen főállása mellett jövedelempótló tevékenységet is kénytelen folytatni. Ez az állandó sürgető nyomás átalakítja az időhöz való viszonyt. Az időtényező felértékelődik. Tetézi ezt az információszerzés gyorsaságából eredő előnyök felismerése. (2) Változások álltak be a tulajdonhoz való viszonyulásban is. A magántulajdon visszanyeri egészséges státuszát. (3) Nő a minőség értéke. A minőség első lépésben elvárás-ként, követelményként jelenik meg: fellettes cél a termelésben, igény a fogyasztásban. Hosszú távon azonban átalakul az individuumnak a minőséghez való viszonya: ösztönző erővé, indítékká változik, ami arra készteti, hogy maga is mindenben minőségre, igényességre törekedjen. (4) Átalakul a környezethez való viszony. Ebben is nagy szerepe van a külföld mintájának, a nevelésnek. A természet megsemmisítése, romboló kizsákmányolása, a jövőre nem figyelő pusztítása a negatív értéktartományba kerül, és pozitív viselkedési mintává válik a természeti értékek megőrzése.

Számos példát találunk arra is, hogy a vonzó minták utánzása új szokások átvételéhez vezet, anélkül, hogy a minta követésekor az egyén azonosulna a viselkedési mód mögött meghúzódó értékekkel. Az értéket gyakorta csak akkor ismerik fel, amikor a viselkedési mód szokássá vált. Tipikus példái ennek országunkban például, „divattá válik” a gyerekeknek PC-t vásárolni, sikk külön nyelvrára jártni, aki „ad magára” sporttal köti össze szabadságát, korszerű táplálkozási szokásokat vesz fel stb. Hogy e divatjelenségek mélyén, amiket sokszor a szívesen utánzott fejlett ipari országoktól lesünk el, fontos értékszemlélet működik: az idegen nyelvek tudásának, a számítástechnikai ismereteknek, az egészségnek, a betegségek megelőzésének az értéke sokak számára csak évek múltával válik tudatossá.

Napjainkban tehát az értékrend sokrétű átalakulásának vagyunk tanúi, ami a nemzeti kultúrában is nyomon követhető. Mindez nem hagyja érintetlenül a vállalati kultúrát sem.

Az új kihívásokhoz való alkalmazkodás, új stratégiák és szervezeti struk-

túrák kialakítása, a tulajdonviszonyok átfelműködése, a megújuló topmenedzsment a vállalatoknál, és az értékrend átalakulása döntően hat a vállalati kultúrára: az újonnan alapított nagyvállalatok, főként kis- és középvállalatok legfontosabb jellemzője, a régiókból átalakuló vállalatok pedig megújulásra kényszerülnek.

Az interkulturális kommunikációt nehezítő tényezők

Ha a kultúra oly mértékben befolyásolja a kommunikációt, mint azt az előzőekben láttuk, a változások eleve bizonytalanságokat váltanak ki a kommunikáció fent elemzett tényezőiben, hiszen épp azt az alapot teszik ingattá, amely stabilitás mellett az orientálódási pontot, az iránytűt jelenti.

Átmeneti bizonytalanság áll be a *ki illetékes, a ki képviseli a céget a tárgyaláson* kérdésében. A gyakorlat kellemetlen tapasztalatokkal bizonyítja e probléma meglétét. Külföldi üzletemberek értetlen bosszúsággal számolnak be arról, hogy a folytatódó tárgyalásokon egy-egy cég képviselőjeként rendre más „illetékesek” jelennek meg, akik nem akarnak tudni a korábban már megbeszéltekről, míg a külföldi fél végül már azt sem tudja, felelős személy volt-e, akivel megálapodott.

A *mit mondunk el*, kérdésében hasonlóképpen bizonytalanságok tapasztalhatók. Ugyancsak a gyakorlat tanúsodik a magyar menedzserek tájékozatlanságáról a tárgyalásokon. A nálunk rosszul kiépített információs csatornák, a hatalmi érdekből visszatartott információk miatt a külföldi partner a magyar viszonyokat sokszor jobban ismerve, lényegesen alaposabban felkészülve érkezik a tárgyalásra, mint magyar tárgyalófele. A külföldi partner érvrendszerre hézagmentes, meggyőző ereje stabil, mindez annak köszönhető, hogy a *mit* komponens kitűnő információn alapszik.

Jelentős elmaradásaink vannak a kommunikálás módja, eszközei terén is. A magyar menedzserek túlnyomó részének nincs nemzetközi tárgyalási

tapasztalata, egyáltalában üzleti tárgyalási iskolázottsága, hiányzik a rutin, az ebből fakadó biztonságérzet; és nagyon gyakran hiányzik a megbízható nyelvtudás is. Oktatás és tréning híján nem épülhetett ki a más kultúrákkal „bánni tudás” készsége. A kommunikáció technikai előfeltételei is túlnyomó részben elmaradnak a fejlett ipari országokétól. A sikeresség pedig e tényezők mindegyikétől függ.

Az oktatás valamennyi komponens terén sokat tehet az egyre bővülő nemzetközi feladatok ellátására történő felkészítésben. A helyes szervezeti struktúra megtalálása, az effektív információs csatornák kiépítése, a külső információk hozzáférhetőségének megszerzése, a hatékony vállalati kultúra kiépítése a feltétele a *ki, kinek, mit* optimalizálásának. A megbízható nyelvtudás, az üzleti tárgyalási technikák a hozzájuk tartozó formai elemekkel és az idegen kultúrák iránti érzékenység az a három pillér, amely a kommunikációban döntő szerephez jut. Ezt kell megtanítani, hogy menedzsereink sikerrel léphessenek a nemzetközi piacra, ahol kommunikációjuk minőségén üzletek sorsa áll vagy bukik.

Irodalom

1. *Andorka Rudolf* (1995): Az érték- és erkölcsviszonyok rendszereket dönthet meg. Magyar Hírlap, 1995. május 3. 10. old
2. *Borgulya Istvánné* (1994): Vállalati kultúra, interkulturális gazdasági kommunikáció. Kandidátusi értekezés, Pécs
3. *Keller, Eugen von* (1982): Management in fremden Kulturen. Haupt, Bern
4. *Lichtenberger, B.* (1992): Interkulturelle Mitarbeiterführung. Vlg. f. Wissenschaft. Stuttgart
5. *Müller, Bernd-Dietrich* (1991): Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft. In: Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. iudicium verlag, München p. 27-53.
6. *Sándor Imre* (1987): Marketingkommunikáció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
7. *Schein, F.H.* (1985): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco
8. *Schreyögg, Georg* (1989): Unternehmenskultur. Gabler. Wiesbaden

Privatizáció, tőkehiány, egyensúlyi zavarok

A privatizáció lendületvesztésének valódi okai

Az állami költségvetés számára készpénzes bevételt, a privatizált társaságok számára tőkebevonást ígérő tulajdonosváltás már csak a közművek és a pénzintézetek eladásával érhető el. Eddig külföldi szakmai és pénzügyi befektetői részvétellel mintegy négyszáz vállalat került részben vagy teljesen magántulajdonba. A feldolgozóipar, a kereskedelem és a szolgáltatás olyan társaságai találtak új gazdára, amelyek viszonylag gyors tőkemegtérülést, biztos piacot és relatíve jó versenyképességű üzleti egységeket biztosítottak az új tulajdonos(ok) számára. A fizetőképes privatizációs kereslet megcsappanása azt mutatta, hogy a felkínált vállalatok – befektetői szempontból – perspektivikus darabjai elkeltek, a vevői érdektelenség a kínálat szegényességére utal.

A közművek és pénzintézetek kilátásba helyezett privatizációs meghirdetése a felületes szemlélődő számára csak a költségvetés privatizációs bevételi tervének teljesülése oldaláról érdekes. Ugyanakkor az új kormányzati privatizációs elvek rögzítik a szóban forgó üzleti társaságok részvényeinek elidegeníthető hányadát. A nyilvánosságra hozott tartós állami részvényhányad-értékek kevés kétséget hagynak afelől, hogy a hazai közművekben a részvények felét-háromne-

gyedét kitevő többségi külföldi tulajdoni részesedés is kialakulhat. Megfelelő befektetői érdeklődés esetén a külföldi tőke mai egyhatodos tulajdonosi részesedése akár megkétszereződhet. Az új tulajdonosi arányokból messze menő következtetéseket aligha vonhatunk le, a jelenség mélyreható elemzése mégsem minden haszon nélkül való.

A piaczgazdasági átmenet eddig eltelt időszakában az egymást váltó kormányzatok a költségvetési bevétel növelése és a társasági tőkebevonás fokozása reményében ajánlották megvételre a korábban kizárólagos állami tulajdonban volt üzleti vállalkozásokat. Míg a privatizálásra szánt társaságok részleges vagy teljes értékesítésekor kapott bevétel egyszer jelentkező jövedelem lehetett, addig az új tulajdonos(ok) kezébe került cég tőkegyarapítása elvileg folyamatosan történhetett. Az igazán szerencsés körülmény az lehetett volna, ha az egyszeri bevétel is tőkévé válik, s a társasági tőkebevitel folyamatosságára is számítani lehet. Ezzel szemben az elmúlt öt év készpénzes privatizációs bevételei (mintegy félezer milliárd forint értékben) nem válhattak tőkévé, mert szinte kizárólag folyó állami és társasági kiadásokat finanszíroztak. Emellett kifejezetten riasztó az a tény is, hogy az elmúlt években a várt privatizációs bevételek mechanikusan beépültek az ál-

lami költségvetés bevételi oldalába. A privatizáció lezártaival a tétel majd – minden átmenet nélkül – kiesik, tovább fokozva az egyébként sem csekély költségvetési gondokat.

A mindenkori kormányzati privatizációs koncepció kimondva vagy kimondatlanul abban a reményben fogant, hogy a társaságait magántulajdonba adó tőkeszegény állam egyszerre több gondot is megold cégei privatizálásával. Az e tekintetben legbecsüvagyóbb várakozások az új tulajdonos kezébe került társaság tőkésítésére vonatkoztak. A hazai privatizáció irányítói mindvégig abban a hiszemben voltak, hogy az új – általában külföldi – tulajdonos a társaság megvételére költött összegben túl jelentős tőkebevonás finanszírozására is hajlandó (képes). Persze könnyen illúziók rabjai lehetünk, ha nem kezeljük elfogulatlanul a befektetők üzleti indítékait. Az új tulajdonosok – legyenek akár szakmai vagy pénzügyi befektetők – a privatizációs tranzakcióra fordított tőkékük hosszabb távú megtérülésében érdekeltek. Ennek ismeretében hibás minden olyan megfontolás, amely a tulajdonosváltás egész folyamatát csak az állami tehercsökkenés szempontjából tartja fontosnak.

Nem kevés naivitás kellett annak feltételezéséhez, hogy a vállalatait értékesítő állam bevételhez jut a priva-

tizáció révén, ezután az új tulajdonos jelentős tőkeemelését hajtja végre, s végül a jövedelmezővé tett üzleti társaság hozamvételi forrás lesz az állami költségvetés számára. A vállalatvásárlás és -feljavítás így kigondolt karitatív módszere természetesen sehol a világon nem lenne működőképes. Az üzleti vállalkozások tulajdonlásának és működtetésének nemzetköziesedése eddig ismeretlen dimenziót épít a globalizáció folyamatához éppen társuló nemzetgazdaságok tőke- és jövedelemmozgásának alakításába. A külföldi tulajdonos kezébe kerülő társaság – különösen szakmai befektető jelentkezése esetén – üzleti egységként betagozódik a szakmai tulajdonos otthoni vállalkozásainak mérleg- és elszámolási rendszerébe. A tulajdonosváltást követően a privatizált társaság tökemérlege, jövedelem kimutatása és cash flow beszámolója kétirányú tranzakciók révén alárendelődik az anyavállalat elszámolási, adózási és tőkegazdálkodási érdekeinek.

Ez az oka annak, hogy a privatizáció és a zöldmezős működőtőke-behozatal révén a globalizációba újonnan bekapcsolódó gazdaságok a tőke- és jövedelemtranszfer szerepének növekedésével úgymond kinyílnak és fokozottan sebezhetővé válnak. A magyar nemzetközi fizetési mérleg tartóssá vált egyensúlyi zavarait is csak részben magyarázzák a magas adósságszolgálati terhek, a fő ok a fizetési kapcsolatok globalizálódásából adódó sebezhetőség.

Joggal merülhet fel a kérdés, hogy miért is tulajdonítunk ily nagy jelentőséget az állami bevételek mélyreható pozícióváltozásának. Azért, mert a magángazdaság részarányának jelentős növekedésével, a külföldi tőketulajdon megjelenésével, a gazdaság nyitottságának fokozódásával az állami költségvetés üzleti szférából származó bevételei – arányukat tekintve – jelentősen megcsappannak. Erre a jelentős átrendezésre többek között a magyar gazdaság sem készült fel.

A gondok súlyának felméréséhez a tőke- és jövedelemmozgások indítéka- it és természetét kell megértenünk. A

külföldi szakmai és pénzügyi befektető számára csak úgy éri meg egy másik gazdaság vállalatában tulajdont szerezni, ha vagy annak folyó működését, vagy a befektetés révén nyert üzleti érdekeltséget sikerül saját üzleti stratégiájába illeszteni. A multinacionális vállalatok működésének ismert sajátossága, hogy a több országot átfogó tőke- és jövedelem-áramlási folyamatok fölött az egyes nemzetgazdaságok nem gyakorolhatnak minden részletre kiterjedő kontrollt. Az érdeklődés előterében általában a profit repatriálhatósága áll, holott ez napjainkra sokat veszített stratégiai jelentőségéből. A nemzetközi vállalatok még a profit realizálása előtt olyan tőke- és jövedelemtranszferet sorát hajthatják végre, amelyek révén a tulajdonukban levő vállalatból, vagy éppen annak javára, igen jelentős tőke- és jövedelemelszívást, illetve -juttatást is eszközölhetnek.

A privatizáción és a zöldmezős működőtőke-bevonáson keresztül az utóbbi néhány évben beáramlott 7-8 milliárd dolláros összeget többnyire megkérdőjelezhetetlen sikermutatóként szokták emlegetni. A nagy terhekkel járó hiteleknél lényegesen kedvezőbb tőkebevonás azonban nem ajánlódik. Azt jelenti, hogy ennek révén üzleti társaságok ezrei bekerülnek a tőke- és jövedelemáramlás nemzetközi folyamataiba.

A tőkebevonás, egy multinacionális vállalat struktúrájába történő betagozódás azonban sohasem egyoldalú és statikus. Megalapozott becslések arra mutatnak, hogy az említett tetemes működőtőke-bevonással szemben ugyanazon idő alatt – a nemzeti elszámolás által nem regisztrált – csaknem azonos összegű tőke- és jövedelemkiáramlás is végbement. E többnyire nem legális folyamat döntően a vegyes vállalatok és külföldi tulajdonos által működtetett cégek tranzakcióin keresztül ment végbe. Minden ellentétes felfogással szemben úgy véljük, hogy ez nem büntetőjogi probléma, hanem a globalizálódó üzleti kapcsolatok alig kikerülhető következménye.

A globalizáció következményei

Társaságaink sikeres átstrukturálódásában reménykedve sem feledkezhetünk meg arról, hogy az üzleti tevékenységek nemzetköziesedése – különösen rövid távon – idehaza inkább hátrányokkal jár. A külföldi szakmai befektető megjelenése együtt jár saját kinti áruinak és szolgáltatásainak behozatalával, anyaországi üzleti kiadásainak itteni elszámolásával, az innen származó javak exportbevételeinek kinti hasznosításával. Mondhatjuk erre, hogy a külföldi tulajdonos csak piacot akart venni, indokolatlanul sok ráfordítást számol el az itthoni mérlegekben és így tovább. E hátrányos jelenségeket egyoldalúan még akkor sem ítélnéljük el, ha tudjuk, hogy ezek következtében a gazdaságban keletkezett új érték egy része nem itthon jelenik meg. Mindaddig, amíg nem teremtjük meg a magántőke-kivétel legalizált formáit, addig a tőke- és jövedelemkiáramlás illegális útjai használatosak maradnak.

A leírtak az elmúlt fél évtized tapasztalatainak alapulnak, említésüknek igazán a közművek és a pénzintézetek tervezett privatizációja ad aktualitást. Ha a versenyszféra vállalatainak külföldi tulajdonosok kezébe kerülése a fent említett tanulságokkal szolgál, akkor különös jelentőségű lehet a hazai természetes monopóliumok külföldiek magántulajdonába adása is. Minthogy a potenciális vevők tisztában vannak a közművek kiárusítására kényszerülő állam szorult helyzetével, a vételár minden határon túl történő leszorításában lesznek érdekeltek. Ami viszont a reménybeli beruházásokat illeti, az új tulajdonos annyi pótlólagos befektetést vállalhat, amennyi a vételárral együtt megnyugtató megtérülést biztosít. Nyilvánvalóan esély van a közművekbe irányuló jelentős beruházásokra, garancia azonban nincs. E nagyon várt beruházások el is maradhatnak, ha az új tulajdonosok elvárt hozamrészesedése a termelő tőke hosszabb távú megőrzése nélkül is biztosítható lesz.

A közművek résztulajdonának buzgó kínálgatása közepette azt is észre kellene venni, hogy míg a korábban privatizált feldolgozóipari és kereskedelmi cégek többé-kevésbé bizonytalan piacú üzleti egységek voltak, addig a közművek esetében biztos piacú természetes monopóliumok eladására kerül sor. Ezáltal állami helyett privát monopóliumok jönnek létre. A tartósan biztos piac még viszonylag mérsékelt éves jövedelmezőség mellett is stabil tőkeértéket ígér tulajdonosának, s olyan évközi cash flow egyenleget, amely nagy tételben kamatoztatható. Az új, vélhetőleg külföldi tulajdonosok nyilvánvalóan részesedni kívánnak a közművek járadék-jövedelméből is, így e társaságokon keresztül minden eddigit meghaladó összegű tőke- és jövedelem-kiáramlás történhet gazdaságunkból. A multinacionális vállalatok által uralt üzleti világban természetes jelenség, hogy egy adott országban realizált jövedelem újrabefektetése másik gazdaságban történik. Könnyen előfordulhat az is, hogy a hazai közművek működtetése során nyert források másutt hasznosulnak.

Az újabb privatizációs nekibuzdulás idején azért szükséges figyelmeztetnünk a korábban ismeretlen tőke- és jövedelem-tranzakciók kockázataira, mert az új helyzetben az aggregált tőkeegyenleg akár negatív is lehet, vagyis a gazdaságunkból kifelé irányuló tőke és jövedelem összege nagyobb a beáramló tőkénél.

Aligha igényel bővebb magyarázatot a fentebb említett jelenség, már ami a tőkeáramlás irányát illeti. A tőke- és jövedelem-transzfer irányát nyilvánvalóan a mindenkori többségi tulajdonos határozza meg. Alapvető nemzetgazdasági érdek ahhoz fűződik, hogy a gazdaságból kiáramló tőkét és jövedelmet legalább ugyanakkora tőkebevonás ellentételezze. Az állam képviselőjében fellépő kormányzat a dinamikus egyensúly megőrzése érdekében akkor teszi a legtöbbet, ha folyamatosan vonzó befektetési lehetőséget nyújt a szakmai és finanszírozási beruházók számára. Mindazok az elméleti törek-

vések és gyakorlati kezdeményezések, amelyek új elzárkózást hirdetnek, s akadályokat gördítenének a globalizáció útjába, hosszabb távon súlyos károk előidézői lehetnek. Az ideális esetben a magántőke-kivitel legális lenne, a gazdaságunkból kifelé irányuló tőkeáramlás hozamai hazai társaságok (rész)tulajdonaként kerülnének külföldön újra beruházásra, s mindennek eredményei a hazai fizetési mérleg bevételi oldalát gyarapítanák. Eme optimálisnak tartható állapottól a késői nyitás, a viszonylagos fejletlenség és sok más tényező miatt még messze vagyunk, a mai egyensúlyi zavarok leküzdése mégsem az izolálódás, a belső termelés újbóli védelme útján történhet, hanem a dinamikus egyensúly fenntartásán keresztül.

A tőkepozíciók javulásának esélyei

Sokakban él az a tudat, hogy az évtizedeken keresztül felhalmozott adóssághegy kamatain és a működő tőke folyamatosan realizált hozamain keresztül csak a külföldi tőketulajdonosok járnak jól, s egyfajta felszámolhatatlan függő helyzet alakul ki, amelyben országunk csak terheket visel. Kétségtelen tény, hogy a tőkehiányos gazdaság forrásellátása a vitathatatlan előnyökön túl nem kevés hátránnyal is jár. A mai időkben sajátos súlyponttolódás szemtanúi vagyunk. Az állami hitelfelvétel mellé egyre határozottabban felzárkózik a társaságok nemzetközi pénzügyi forrás-igénybevétele, illetve a működő tőke részarányának növekedése. Könnyen előfordulhat, hogy sem a külföldi befektetők, sem a hazai magántőke-tulajdonosok nem itthon szándékoznak újra beruházni jövedelmüket. Önmagában a gazdaságunkat elhagyó tőke kivitel semmiképpen nem kifogásolható, s különösen nem korlátozandó üzleti tranzakció. Ha az legális keretek között történik, a befektetők azonosítható hazai magánszemélyek, üzleti társaságok és egyes vállalatok, akkor annak hozamai nem tűnhetnek el nyomtalanul.

Ha valóban a szilárd alapokon nyugvó, tartósan jövedelmező, magántulajdonú társaságok válnak a nemzetgazdasági működés fő erejévé, akkor az üzleti szféra és az állami költségvetés közötti redisztribúciós kapcsolatok elvesztik jelentőségüket. A közművek és pénzintézetek privatizációjával e jelentős változás kiteljesedésére lehet számítani. Ilyen helyzetben egyáltalán nem közömbös az, hogy a privatizált vállalatok tőkepozíciói erősödnek-e, vagy pedig folytatódik a tőkefelélés. A régióban folyó privatizáció egyik legfontosabb jellemzőjét, a tartós tőkehiányt nem hagyhatjuk figyelmen kívül.

Üzleti társaságok ezreinek magántulajdonba adása – legalábbis rövid távon – semmiképpen nem vezethet a vállalati tőkepozíciók azonnali erősödéséhez. Ha a privatizálásra felkínált társaságot külföldi befektető vásárolja meg, akkor az új tulajdonos a vételárat az üzleti működés jövedelmeiből feltétlenül vissza akarja nyerni. Hazai magántulajdonos vételi szándékát nagy valószínűséggel hitel alapozhatja meg, ami ugyancsak azt jelzi, hogy a privatizációs befektetés csak az új tulajdonos kezébe került cég reménybeli jövedelmeiből finanszírozható. Mind a két esetre az a jellemző, hogy az új tulajdonos tőkeviszanyerési törekvése miatt még a vállalat forgótőkepozícióinak jelentősebb javulására sem lehet számítani.

Ne gondoljuk, hogy e tömeges tulajdonosváltást olyan volumenű külső tőkebevonás kíséri, ami minőségi változást eredményezhet a privatizált társaságok tőkepozíciójában. Különösen a külföldi tulajdonosokra jellemző, hogy saját hosszabb távú stratégiai céljaik érdekében vásárolnak vállalatokat. Talán nem véletlen az, hogy a gombamód szaporodó vegyesvállalatok többsége folyamatosan veszteséges, s a külföldiek részvételével privatizált társaságok között sem kevés küzd jövedelmezőségi zavarokkal. A súlyos átalakulási válságban levő termelés egyáltalán nem alkalmas pozitív reálprofit realizálására. A tulajdonos-befektető

csak a tőke gyors visszanyerésére törekedhet.

A hazai cégek tömeges felkínálását kezdeményező intézmények legfőbb óhaja évek óta a tőkebevonással járó privatizáció. Erre hazai befektetők esetében azért illúzió számítani, mert ha volna is számottevő likvid tőke a tulajdonszerzésre vágyók kezében, annak ilyen tranzakciókba fektetése – a makrogazdasági körülmények ismeretében – túlságosan kockázatos lenne. A külföldi befektető tartós tőkejavulást eredményező forrásbevitelére viszont azért nem számíthatunk, mert a várható profittal szemben csak azzal egyensúlyban álló befektetés képzelhető el.

A széles körben élő illúziókkal szemben a tömeges privatizáció nem számolja fel az akut tőkehiányt, sőt, a tulajdonosok az előlegezett tőkét a megszerzett vállalat folyó működése révén a lehető leghamarabb igyekeznek visszaszerezni. Ebben nincs semmi rendkívüli. Ha a privatizáció keretében eszközölt vállalatvásárlások kivétel nélkül jövedelmező befektetéseknél bizonyulnának is, az csak annyit jelentene, hogy a tulajdonosnak nem kell tartania tőkéje elvesztésétől. A sikeres tulajdonosváltás elsősorban a befektető számára nyújt megnyugtató tőkemegtérülést, a vállalat korábban is akut és továbbélő tőkezavarait nem szünteti meg. E látszólagos egyoldalúságból sem következik azonban, hogy a külföldi szakmai vagy finanszírozási befektető nem kívánatos szereplő lenne a hazai privatizációban. A vázolt ellentmondás többoldalú megvilágításával az a célunk, hogy mérsékeljük a privatizáció automatikus és feltétel nélküli jótéteményeivel kapcsolatos illúziókat.

Az ideális állapot – újra említve – az lenne, ha a befektető zavartalan tőkemegtérülése mellett a társaságok tőkepozíciói is javulnának. Ha adott vállalat privatizációja hatékony belső akkumulációt indít el, s az így képződött tőkét nem szívják ki azonnal a külföldi tulajdonnak otthont adó gazdaságból, akkor valós tőkefelhalmozás indulhat

el, megszilárdítva az egyes társaságok helyzetét és jótékony hatást gyakorolva a nemzetgazdaság tőkepozícióira is. A hazai helyzet napjainkban azért tűnik reménytelennek, mert azon túl, hogy nem kevés privatizációs tranzakciót hitel finanszírozott, a folyó működés fenntartása sem képzelhető el folyamatos kölcsönfelvétel nélkül. Infláció nélkül, alacsony kamatlábak mellett, totális üzleti virágzást feltételező körülmények között sincs akkora jövedelmezőség a működésben, ami e jelentős vállalati adósságszolgálat mellett belső tőkeakkumulációt is lehetővé tenné.

A tőkehiány közepette zajló privatizáció vizsgálatokor szembe kell néznünk azzal, hogy termelő vállalkozások tömeges magántulajdonba adását belső megtakarításokkal nem lehetett finanszírozni. Mivel nem volt számottevő belső megtakarítás, a készpénzes privatizációban kulcsszerepet játszó külföldi befektetők szigorúan üzleti megfontolásokon alapuló kalkulációt végeztek, tehát a tőkehiányos társaságok ezreinek valamelyes tőkésítése is csak a folyó működés révén történhet. Az üzleti vállalkozásokra kivétel nélkül jellemző korábbi akut tőkezavarokat jelentős (új) tulajdonosi tőkefeltöltés csak nagyon kevés helyen enyhítette. Belső felhalmozásból származó magántőke hiányában az állam lehetett volna komolyabb befektető, ezt azonban a nagy fokú eladósodottság és a likvid források hiánya megakadályozta.

Amikor részletesen taglaljuk a társasági tőkepozíciók gyengeségét, akkor arról sem feledkezhetünk meg, hogy a jelenség a közművekre és az állami tulajdonú pénzintézetekre is vonatkozik. Az okok: az első esetben a piaci árak tartós hiánya, az utóbbiban pedig az induló tőkésítés hiányosságai. Különösen a közművek privatizációjakor kell avval számolni, hogy a nagyszámú befektetést igénylő vállalatvásárlás olyan forrásáldozatra kényszeríti a vevőt, amit az belátható időn belül szeretne visszanyerni. Ez az alaphelyzet ab ovo va-

lósínűsíti azt, hogy e társaságok belső tőkepozíciójának erősítésére kevés energia jut majd.

Privatizáció tőkeszegény közegben

Sokan érzékelik úgy napjainkban, hogy a privatizáció és a zöldmezős magángazdasági kezdeményezések nyomán kialakulóban van egy „szegény állam – gazdag vállalatok” szereposztás. E látszattal szemben a valóság az, hogy a redistribúció egykor gazdag forrásaitól valóban megfosztott állam partnerei komoly tőkezavarokkal sújtott üzleti társaságok. Fejlett piacgazdasági viszonyok között az államháztartás bevételei döntően nem az üzleti szféra közvetlen befizetéseiből származnak, hanem a polgárok fogyasztásán, adózásán és megtakarításán keresztül jut hozzájuk. A súlyos tőkehiánnyal startoló társaságok belső akkumuláción alapuló tőkésítése csak lassan haladhat előre, döntően olyan közegben, ahol stabil érdekeltség fűződik a tőke felhalmozásához. Alapvetően elhibázott felfogás húzódik meg a vállalati túladóztatásra törekvés hátterében. A piacgazdasági átmenet keservei között kell számon tartanunk a „társaságok már nem, a polgárok még nem finanszírozzák az államháztartási kiadásokat” állapot meglétét. Számos elítélendő eset leszámítva az adó- és járulékkerülés hátterében a tőkefelhalmozás hátralékainak felszámolása munkál. Segélyként vagy juttatásként kapott extern tőkeinjekciók hiányában az üzleti társaságok és az egyéni vállalkozások egyaránt csak hosszú ideig tartó szisztematikus erőfeszítésekkel halmozhatnak fel tőkét, s amíg ezt nem érik el, számítani kell a tőkehiányos állapot prolongálódására.

Tőkeszegény vállalatok a privatizációt követően nem válnak automatikusan likvid cégekké. Egy-egy társaság tőkepozíciói és fizetési helyzete nem független a nemzetgazdaság külső tőke- és jövedelemfolyamataitól. Ha egy gazdaság folyó adósságszolgálati terhei csak újabb hitelfelvétellel fedezhe-

tők, a működő tőke bevonás pedig a külkereskedelmi és fizetési mérleghiányt finanszírozza, s mindehhez tetemes tőke- és jövedelem-kiáramlás társul, akkor a nemzetgazdaság aggregált tőke- és jövedelem-egyenlege akár negatív is lehet. Az itt leírtak akár egyet nem értéssel is találkozhatnak, hiszen gondolatmenetünkben összekapcsolódik a vállalatok üzleti mérlege által regisztrált helyzet a nemzetgazdasági elszámolás által rögzített képpel. Abban kevés vita lehet, hogy a két regisztrációnak egymással konzisztensnek kell lenni. Eme elvi követelmény teljesülése mellett azonban tudomásul kell venni az üzleti társaságok fokozott érdekelttségét a profit eltagadásában, az adó-kerülésben, a valós üzleti teljesítménynél kisebb mérték bevallásában. Az üzleti társaság sok esetben ennek révén igyekszik a lehető legjutányosabb módon tőkét felhalmozni. A kérdés csupán az, hogy ez, a tőkeképzésre vonatkozó pozitív piacgazdasági attitűd felfedezhető-e az elmúlt évek hazai gyakorlatában.

A társasággá alakulást és a privatizációt megelőzően a hazai vállalatok túlnyomó többsége alultőkésített volt, s az elemi forrásellátás is döntő mértékben a költségvetéstől és a banktól függött. A társaságosítás és tulajdonosváltás után eminens érdek fűződött az új vállalkozások forgótőke pozícióinak jelentős javításához. A külföldi magántulajdonba került társaságok esetében a forgótőke a szükséges minimum nivójára állt be, a hazai tőke által privatizált vállalatoknál pedig a nagyon drága hitel volt a legfőbb forrás. Súlyos értékesítési zavarokkal küzdő, s alacsony készletforgású vállalatok esetében a hiányosan feltöltött forgóalapok az egyébként is alacsony üzleti hasznot tovább mérsékeltek, elsősorban a magas hitelkamatok miatt. A teljes igazsághoz az is hozzátartozik, hogy a társaságok jó része nem kívánt komoly erőfeszítést tenni a belső akkumuláció erősítésére. A cégek az adókerülés legtevékenyebb útját választották akkor, amikor az üzleti eredmény növelésében igen csekély szerepet játszó kiadá-

sok tömegét számolták el a folyó ráfordítások között. A tartós válság miatt egyébként is csekély profitígéret ezáltal tovább mérséklődött, s a vállalati belső akkumuláció esélyei végtelenen leromlottak. Az egykor osztatlan tőkés vállalatok társasággá alakítása – kevés kivételes esetet leszámítva – számottevő likvid tőke bevonása nélkül történt. Ha az egyébként is szegényes tőkeellátottsághoz tartós üzleti pangás társul, akkor az alultőkésítettség felszámolására alig van esély.

A társaságosítás és a privatizáció kezdetétől fogva egyértelmű volt, hogy ha az átalakított, és új tulajdonos kezébe adott cégek egyáltalán nem részesednek a privatizációs bevételekből, akkor tőkepozícióik más módon aligha javulnak. A már korábban említett félezer milliárd forintosra tehető állami privatizációs összbevétel tőkésítése kivételesen jó alkalom lehetett volna az alultőkésítésből származó hátrányok felszámolására. Az államnak ezt az összeget elsősorban azért kellett volna újrainvestálni az üzleti társaságokba, mert a szóban forgó privatizációs bevételek tőketermészetéhez nem férhetett kétség. Minden ellenkező látszattal szemben is állítható, hogy a vállalatok eladásából származó források újrabefektetése nem okozott volna újraállamosítást, hiszen a kormányzat döntően tőkeszegény vállalatokat adott el új tulajdonosoknak. Alultőkésített vállalatok súlyos forgótőke problémáit mérsékelhették volna e források visszajuttatásával.

A hangsúlyt a privatizációs bevételek likvid jellegére kell helyeznünk. A vállalatot vásárló külföldi befektető és hazai megtakarító egyaránt tőkeforrást használt fel a tranzakcióhoz, azt azonban a bevételek birtokába jutó állam a folyó költség csatornáiba terelte. A társasággá alakított, és tulajdonos kezébe került cégeket a tulajdonosi tőkejuttatás mással nem pótolható esélyétől fosztották meg. Természetesen nem a tulajdonos állam jogát vitatjuk akár ilyen lépések megtételére is, hanem azok célszerűségében kételkedünk. Vélekedésünk igazát csak erősítheti az

a tény, hogy a privatizációs bevételek folyó célokra költsége nem gyakorolt érdemleges hatást sem az államadósság mérséklésére, sem az államháztartási hiány csökkentésére.

Ha tudatában voltunk annak, hogy vállalatok százait a jövőendő tőkebevonás reményében adjuk el magántulajdonosoknak, akkor tisztában kell lennünk e cégek alultőkésítettségével is. Mindezek ismeretében miért gondoltuk azt, hogy ha mi az eladott vállalat ellenértékét nem tőkésítjük, akkor az új tulajdonostól joggal várhatjuk el a kettős erőfelfejtést. E gondolatmenet alapján valószínűsíthető, hogy az állam burkolt várakozása igazán nem is a privatizált cég tőkepozícióinak megszilárdítására, hanem az államháztartás megsegítésére irányult. Hogy ez mennyire súlyos helyzetbe hozta az átalakított és privatizált cégeket, azt csak akkor értjük meg, ha a költségvetés pénz- és tőkepiaci kiszorító hatásának erejével is tisztában vagyunk. A megtakarításokat és a létező hitelforrásokat indokolatlanul nagy arányban az államháztartás finanszírozásához veszik igénybe, s ez tovább rontja a vállalkozások tőkeszerzési esélyeit. Ezzel a körbe is zárul, a tőkefelhalmozás e csapdájából alig marad kitörési lehetőség. Az állam súlyosan eladósodott, a tulajdonosi szervezetek és a pénzintézetek tőkehiányosak, a jelentős pénzalapokkal rendelkező befektetési intézmények hiányoznak, az üzleti társaságok pedig képtelenek felszámolni az alultőkésítés hátrányait. Ideiglenes kitörési esélyt bizonyára nyújthat a magáncégek közvetlen külföldi eladósodása, hatékony megoldást azonban csak az itthon bejegyzett üzleti társaságok jövedelmező működésén, tartós növekedésen alapuló belső akkumulációs képességének erősödése, a tőke-kivitel legalizálása, a vállalati tőkepozíciók erősítése, s a tulajdonosi tőkebevitel fokozása adhat. Nem az üzleti globalizáció útjába kell akadályokat gördíteni, hanem a hazai értéktermelés növelésével, s a képződött jövedelmek hazai befektetésével eleget tenni a dinamikus egyensúly követelményeinek.

FARKAS FERENC

A professzionalizáció útjai

Nonprofit szervezetek vezetése

(A „*profi jelzõt a szakirodalom ritkán használja. A „professzionalizáció”, „professzionalizálódó” kifejezések viszont rendkívül nehézkesek, legfeljebb nyelvtörõ példának jók. Aligha hiányzik, hogy nyelvünkben meghonosodjanak. Helyettesítésükre akár ötleteket is kér – a szerk.)*)

*

A nonprofit szektort alkotó, nem nyereségre törekvõ szervezetek meglehetősen sokfélék, számuk és társadalmi szerepük pedig egyre növekszik. Az Amerikai Egyesült Államokban például mintegy 1,2 millió, adókedvezményt élvezõ, nem nyereségre orientált szervezet van, magához kötve 90 millió amerikai polgárt. Amerikát a nonprofit szervezetek tették azzá, ami – írta errõl Peter Drucker, a menedzsment tudományának egyik legnagyobb klasszikusa. A szektor magyarországi fejlődése az utóbbi néhány évben minden várakozást felülmúlt. A nonprofit szervezetek ezrei jelentek meg szinte egyik napról a másikra, aminek következtében mára a jogi személyiséggel rendelkezõ, hozzávetõlegesen százezer gazdálkodó szervezet közül 40.000 nonprofit alapon mûködik. Mértékadó becslések szerint ez a szektor 38.000 fõállású alkalmazottat, több százezer önkéntes segítõt foglalkoztat és éves bevételeik ma már közelítik a 150 milliárd forintot.

A nonprofit intézmények és szervezetek összességét, a nonprofit szektort

a civil társadalom részének nevezhetjük. Ez a szektor a társadalmi és gazdasági rendszerváltás korában számos lényeges funkciót tölt be, intézményei:

- eszközül szolgálnak a különféle, komplex társadalmi szükségletek kifejezéséhez és aktív kezeléséhez;
- védelmezik és erősítik a pluralizmust, a társadalom sokszínűségét;
- függetlenebb és rugalmasabb szolgáltatásaik alternatívát kínálnak a központi állami ellátással szemben, miközben a kormányzattól és az önkormányzattól számos funkció ellátását át is vállalják;

- létrehozzák azokat a mechanizmusokat, amelyek segítségével a kormányt és a piacot a közösség ellenõrizheti és felelõsségre vonhatja. (Siegel és Yancey, 1992)

A fejlett gazdasági struktúrával rendelkező országokban a nem nyereségre orientált szervezetek szerepe ennél egyetemlegesebb.

Az oktatás, a kultúra, az egészségügy, a vallási élet, az érdekképviselet stb. területén sajátos feladatokat látnak el, amihez sajátos mûködési mechanizmusokat, vezetési-szervezési elveket és módszereket fejlesztettek ki és alkalmaznak.

A menedzsment szakirodalom érdeklõdésének középpontjában hagyományosan a profitra törekvõ szervezetek vezetési-szervezési problémái állnak. Ugyanakkor megfigyelhetõ a nem nyereségre törekvõ szervezetek számának világméretû növekedése, és ez a hullám a 80-as évek végétõl, éppen a piacosodás kísérõjelenségeként, Magyarországot is elérte. A nonprofit szervezetek is igénylik, a maguk sajátosságainak megfelelõen, a profi vezetést. Kialakulásának és fejlõdésének útjai sokfélék ezekben az intézményekben, bár a két típusú szervezet vezetésének hasonlóságai is megfigyelhetõek. Ezekrõl az utakról és dilemmákról kíván áttekintést adni ez a tanulmány, a magyarországi aktualitások középpontba állításával.

Farkas Ferenc PhD., egyetemi docens a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés és szervezés tanszékén

A nonprofit szervezetek fejlődési szakaszai

Barnettnek 119 nonprofit ügynökségre vonatkozó felmérésére alapozva (Barnett és Wilsted, 1988) e szervezetek fejlődésének három szakaszát különböztetjük el. Ezek a szakaszok:

1. a beindulás
2. a professzionalizáció
3. az intézménnyé válás

Az *első szakasz* jellemzői: a szükséglet-felismerés, a részmunkaidős foglalkoztatás, az ügynökségeken (irodán, csoporton) belüli munkamegosztás hiánya, erős flexibilitás a folyamatokban, a tőkebevonásnak csak kezdeti lépései figyelhetők meg.

A *második szakaszban* feláll a szolgáltatásokat végző, főállású személyzet, újabb pénzügyi alapot keresnek a működéshez, ezért kisebb lesz a munkához kötődő testületek fontossága a pénzügyi testületekéhez képest.

A *harmadik szakaszban* elkülönülnek a szervezetekben a végrehajtó-adminisztratív és az irányító funkciók, amelyben a menedzserek a stratégiai célokra koncentrálnak. Emellett a tevékenységi és a társadalmi célok szétválnak, a nonprofit funkcióval nem egybevágó célok megvalósítása során a szervezet elveszíti legitimitását, hanyatlásnak indul illetve átalakul. A ki-fejlődött nonprofit szervezet sajátos profiljánál fogva és a társadalmi igények kielégítési struktúrájában elfoglalt helye szerint is elkülönül a profitorientált szerveződésektől.

A piacgazdaságokban a nonprofit szervezetek alapvető jellemzője a kormányzati, állami szférától való teljes függetlenség, azaz a szervezetek az önszerveződése. Lényegük az öngazgatás, az önerőre való támaszkodás (adomány, tagdíj, esetleg tandíj, korlátozott mértékű térítési díj, ezért adómentes vállalkozási bevétel).

A fejlődési szakaszok felvázolása-kor a szervezeteket alaptevékenységük szerint ítélik meg. Azonban az alap-, kiegészítő és mellék tevékenységek keveredése szinte minden szervezetnek jellemzője.

Nálunk a piaci folyamatok ott erősödnek, ahol nem kellene és ott nem erősödnek, ahol kellene. Elszomorító jelenség, miszerint Magyarországon hiányzik az olyan erős profitorientált szektor, amelynek védőhálójaiban helye lenne a nonprofit szervezeteknek.

A nonprofit szervezetek belső viszonyainak vizsgálata a kutató számára különböző lehetőségeket kínál. Az eddigi kutatásokból a szféra szervezeteiről és azok tevékenységéről sokoldalú kép rajzolódik ki. Azonban teljes mértékben hiányoznak a nonprofit szervezetek szervezésére és vezetésére irányuló vizsgálatok, elemzések avagy éppen elméletek. Ezek pótlása több szempontból is fontos. Így:

- a témának jelentős nemzetközi irodalma van, ezekben hasznosítható elméleti és gyakorlati eredmények lehetők fel,
- a korábbi kutatási eredmények (ezek a mai nonprofit szféra egy-egy részterületére, mint társadalmi szervezetek, oktatási intézmények stb. vonatkoznak) aktualizálása időszerű,
- a nonprofit szervezetek a változó gazdasági környezetben helyüket keresik.

A fejlődés az öntevékeny szervezet átalakulása a profi menedzsment elvei és szabályai szerint működő szervezetté. A nonprofit szervezet fejlődése két kérdéskör függvényében vizsgálható:

1. típusjellemzői alapján és
2. a profitorientált szervezetek menedzsmentjével való összevetés alapján.

A nonprofit szervezetek típusai

A szektorhoz való tartozás kritériumai napjainkra már nemzetközi és hazai vonatkozásban egyaránt megnyugtatóan rendeződtek. (Salamon és Anheier, 1992) A szervezetek csoportosításának számos módja ismert, például nagyság, cél, az adókedvezményhez való viszony, a szolgáltatásaikat igénybevevők köre stb. alapján. A hazai tipologizálás legismertebb módja szerint a nonprofit szervezetek alapítvány – egyesület – egyéb szervezettípusok

(pl. közhasznú társaság) szerint különböztethetők el, alapvetően tehát a működés jogi formája szerint. Ezek a csoportosítások azonban alig rögzítik a menedzsment feladatkörét.

A továbbiakban a nonprofit szervezeteket (1) jövedelemforrásaik, (2) irányításuk módja szerint csoportosítjuk.

Azokat a szervezeteket, amelyeknek a bevételei között az adományok kiemelkedő helyet foglalnak el, a továbbiakban „adományokból élő” nonprofitoknak nevezzük. Azok a szervezetek pedig, amelyeknek a jövedelme elsősorban, vagy kizárólag termékek és szolgáltatások ár- és díjbevételeiből származik, az „üzleti bevételekből élő” nonprofitok. Az előbbi csoportba tartozik például a Vöröskereszt, az utóbbiba sorolhatjuk a nonprofit kórházakat, szociális otthonokat.

A másik csoportosítási szempontnál a kérdés az, hogy ki tartja a kezében a nonprofit szervezet ellenőrzését és irányítását, ki választja meg a szervezet vezetőit vagy kuratóriumát. Ha az irányításról azok döntenek, akikről a szervezet jövedelme származik, akkor „önigazgató” nonprofitról van szó, ha nem, akkor a „vállalkozói” nonprofit elnevezés a célszerű.

A két csoportosítási ismérv együttes érvényesítésével a nonprofit szervezetek négy típusát tudjuk megkülönböztetni:

- az adományokból élő, öngazgató,
- az adományokból élő, vállalkozói,
- az üzleti bevételekből élő, öngazgató és
- az üzleti bevételekből élő vállalkozói nonprofitokat.

A négy típus közötti határok természetesen elmosódnak. Például az amerikai nonprofit egyetemek jelentős része egyszerre függ a tandíjaktól és az adományoktól, s így egyik csoportba se sorolható be egyértelműen. Besorolásuk egyébként irányítási szempontból is kétséges, hiszen vezetőik egy részét az adományozók jelölik ki, más részük viszont mind az adományozók, mind pedig a tandíjfizető hallgatók akaratától függetlenül kerül az egyetem élére. A felsorolt négy kategóriát tehát csak ideáltípusnak lehet tekinteni.

A menedzseri professzionalizáció szempontjából a for-profit vállalkozásoknál egyszerű a helyzet, hiszen azok egyértelműen maximális profitra törekcsenek. A nonprofit szervezeteknél ez nyilvánvalóan nem így van, még a vállalkozói nonprofitoknál sem. A leggyakrabban alkalmazott feltevés az, hogy ez utóbbiak célja szolgáltatásaik mennyiségének és/vagy minőségének emelése. A mennyiségi törekvések főleg a „bizalomépítő” vagy emberbaráti célokat követő menedzserekre jellemzőek.

Szintén gyakoriak az olyan modellek, amelyekben a feltételezett cél az intézményi költségvetés növelése. Ennek a feltevésnek az az alapja, hogy a költségvetés növelése érdekében áll a menedzsereknek, mert együtt jár az intézményük súlyának, fontosságának növekedésével, s igazolja a magasabb fizetéseket. Előfordul az is, hogy a célfüggvényben egyenesen a nonprofit szervezetnél alkalmazottak keresetének emelése szerepel. Az említett optimálási modellek hallgatólagosan feltételezik, hogy a nonprofit szervezetek törekcsenek költségeik csökkentésére. A viselkedési elméletek másik csoportja (Alchian és Demsetz, 1972; Hansmann, 1980) ezzel szemben azt állítja, hogy a nonprofit szervezetek tevékenységének hatékonysága – törekcsenek bár maximális mennyiségre vagy minőségre – mindenképpen alacsony lesz (azaz nem tudják költségeiket minimumra szorítani), mivel hiányoznak a profitérdekelte tulajdonosok, akik ezt kikényszerítenék. Mivel az esetleges profitok nem oszthatók szét, a menedzserek legfeljebb azért lehetnek érdekelték a költségek csökkentésében, mert ilyen módon növelhető a szervezet kibocsátása, s így a személyes presztizsük is. Viselkedésük kimutathatóan (Clarkson, 1972) különbözik a for-profit vállalatok menedzsereinek magatartásától: feladataikat kevésbé veszik komolyan, jobban törekcsenek jövedelmük természetbeni juttatásokkal való kiegészítésére.

Majdnem biztosan igaz, hogy a nonprofit szervezetek rossz hatékonyságúak működnek. Ez a magyarázata annak, hogy csak azokban az ágazatokban vannak jelen, ahol a piac nem mű-

ködik tökéletesen, a szerződéses kapcsolatok kudarca (Kuti, 1991) rontja a for-profit vállalkozások hatékonyságát is, s így szükségessé és lehetségessé teszi a nonprofit forma megjelenését.

Az eddigiekben szinte kizárólag a vállalkozói nonprofitokról ejtettünk szót, amelyeknek a menedzsereit tevékenységükben csak a profit szétosztásának tilalma és a piac erői korlátozzák. Igen sok olyan nonprofit szervezet van azonban, amely – legalábbis formálisan – tagjainak és adományozóinak ellenőrzése alatt működik. Ezeket nevezzük öngazgató nonprofitoknak. Fel kell tehát tennünk a kérdést, hogy milyen módon befolyásolják a tagok és az adományozók a nonprofit szervezetek viselkedését.

A probléma egyetlen általános elméleti megközelítését Ben-Ner (1986) adja, aki szerint ez a tagok és adományozók által gyakorolt ellenőrzés jelenti a nonprofit szervezetek létének igazolását, s éppen ezért a szervezeti magatartásra gyakorolt hatása igen nagy figyelmet érdemel.

Vizsgálatainak középpontjában az a jelenség áll, hogy a tagok és adományozók egyes csoportjai érdekszövetségeket alkotnak. Ennek gyakran az a következménye, hogy a nagyobb súllyal rendelkező csoportok meghatározó befolyásra tesznek szert a szervezet termelésének és árának kialakításában, s így mások rovására saját jólétüket növelik.

Az öngazgató módon vezetett nonprofit szervezetek jelentős igényt támasztanak a menedzsment professzionalizációjával szemben. Itt jelennek meg olyan szakmai feladatok, mint:

- a szervezet küldetésének, illetve a küldetést megtestesítő céloknak és feladatoknak a meghatározása;
- a szervezet éves működési költségeinek és a bevételeket biztosító feladatainak megvitatása és jóváhagyása, közreműködés az adományszerzésben;
- a szervezet működési irányelveinek meghatározása és végrehajtásuk ellenőrzése;
- a szervezet vezető tisztségviselőinek és felelős alkalmazottainak kineve-

zése és munkaviszonyuk megszüntetése;

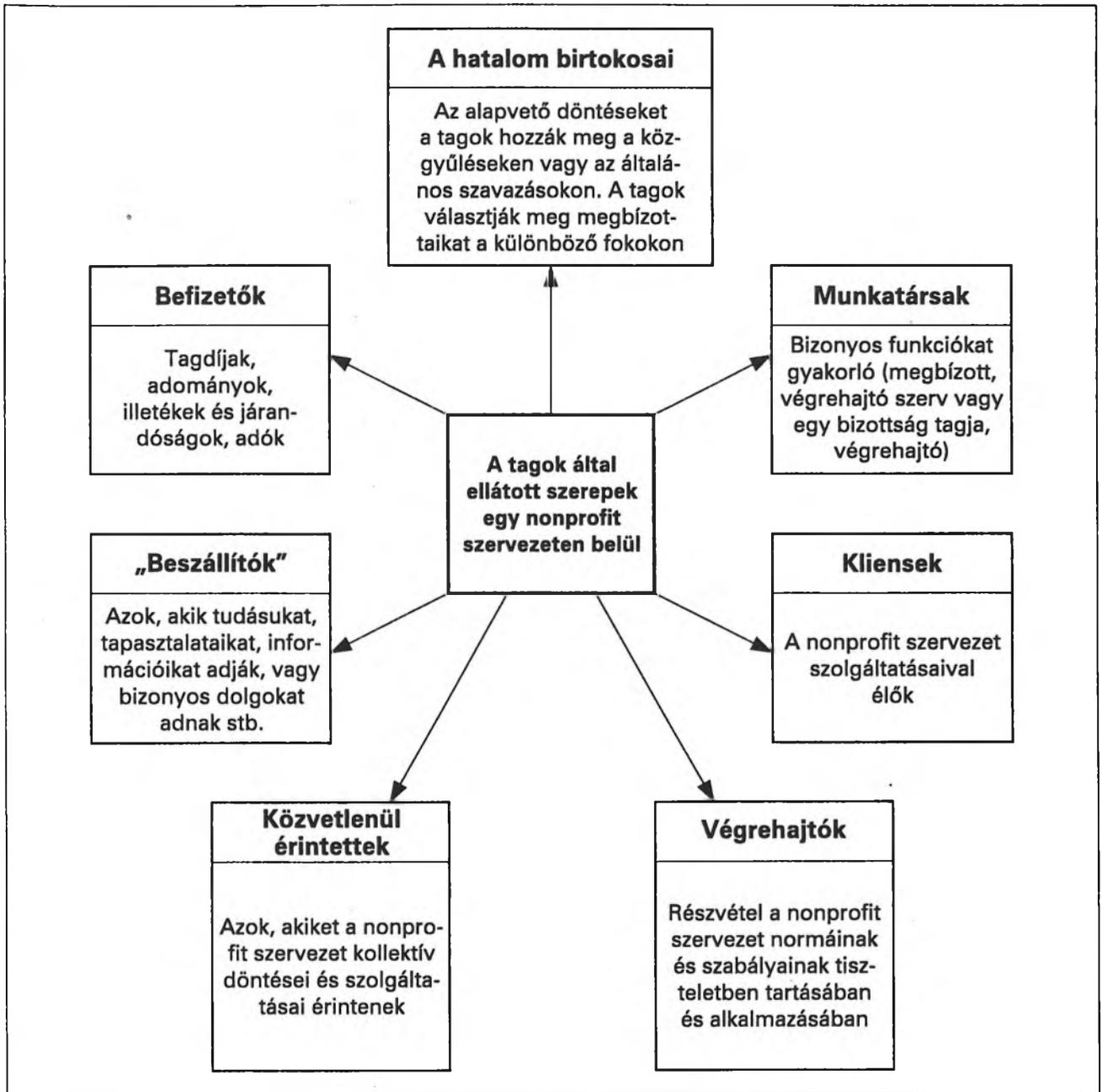
- kapcsolattartás a közösséggel;
- a szervezet jó munkájának népszerűsítése.

Professzionalizáció a profitorientált szervezetek tapasztalatai alapján

A nonprofit szervezetek általánosítható jellegzetességeinek létezéséről eltérő vélemények alakultak ki. A vélemények aszerint különböznek egymástól, hogy ki mennyire helyezi a hangsúlyt a szervezetek működésének általános törvényszerűségeire (függetlenül a for-profit vagy nonprofit jellegtől), illetve milyen éles határvonalat húznak a szervezetek fenti két nagy csoportjára vonatkozatható szervezési-vezetési elvek és módszerek között.

Minden organizáció a javakat és a szolgáltatásokat a leggazdaságosabb módon akarja előállítani. Ennek az alapfeladatnak az elérése érdekében a társadalom valamilyen problémájára kíván megoldást találni. E tekintetben a szervezetek közötti specifikáció lényegtelen – „...akár nyalókat gyártanak, oktatást szolgáltatnak vagy pénzt gyűjtenek, hogy egy betegséget megszüntessenek...” (Cyert, 1977). Richard M. Cyert gondolatainak felidézése nem véletlen, mert egy korábbi, társszerzővel írott tanulmányában (Cyert and Coken, 1973) ő volt az első, aki kutatásai alapján állást foglalt a nonprofitokra vonatkozó menedzsment szabályosságainak kimondása mellett.

Akár az azonosságok, akár a különbségek meglétére helyezzük a hangsúlyt, mindkét szervezettípus belső (működési) rendszerének vizsgálatát viselkedés-tudományi alapon célszerű elkezdni és elvégezni. A szervezeti viselkedés tárgya ugyanis a szervezeti közegben az emberekre (egyénekre és csoportokra) jellemző magatartási, viselkedési sajátosságok feltárása, leírása és magyarázata azért, hogy a jelenségek megértésével a szervezetek teljesítőképessége fokozható legyen.



1. ábra. A nonprofit szervezetek tagjainak különféle szerepei (Forrás: Peter Schwarz: Management a nonprofit szervezetekben, Parola Füzetek, Budapest, 1993. 16.o.)

A nonprofit szervezetek esetében a professzionalizálódás első lépcsője a csoport kialakulása. A csoportalakulást befolyásoló tényezők megléte alapvető fontosságú egy kialakuló csoport (majd szervezet) esetében.

A nonprofit intézmény esetében a csoport egyes tagjai különböző, de jól meghatározható szerepeket jelenítenek meg.

A szerepek (szereplők) azonosítására Peter Schwarz (1992) modellje kínál jó lehetőségeket. (1. ábra)

Mik az alapvető funkciók, amelyeket a nem nyereségre törekvő szervezetek vezetői ellátnak? Erre a kérdésre Margaret Harris (Young-Holister-Hodgkinson, 1993) kutatása ad választ, aki több mint 100 brit nonprofit szervezet (ezek mindegyike rendelkezik legalább egy fizetett alkalmazottal) tapasztalatai alapján 10 elemből álló listában foglalja össze jellemző funkciókat:

1. Szolgáltatás (direkt szolgáltatás vagy tanácsadás).

2. Szolgáltatások és szolgáltató rendszerek tervezése és fejlesztése (beleértve a politika megalkotását, a prioritások felállítását, a tervezést és az ellenőrzést).

3. A szükségletek és az igények felismerésének és megértésének fejlesztése (például a lakásellátásban, az egészségügyben, a humán szolgálatokban vagy a művészetekben).

4. A jó közösségi kapcsolatok (PR) megőrzése (publicitás biztosítása, kapcsolatok fenntartása a fontos emberekkel, csoportokkal, ügynökségekkel).

1. tábla

ISMERTETŐJEGYEK	VILÁGOSAN MEGKÜLÖNBÖZTETHETŐEK	
	A vállalkozásoknál	A nonprofit szervezeteknél
1. Fő célkitűzések	Biztosítani a befektetett tőke hozamát (rentabilitás/haszon)	Olyan szolgáltatások élvezetéhez juttatni a tagokat, amelyek specifikus igényeket elégítenek ki. (Szokásos elnevezés: kooperációs vagy kollektív gazdálkodás)
2. A vevőkör igényeinek kielégítése	Lefedni a piaci igényeket	Lefedni a tagok specifikus igényeit. Azonosság van a tagok és a „kliensek”, azaz a nonprofit szervezet szolgáltatásait élvezők között.
3. Döntési rendszer	A döntéseket a piac, a vevőkör magatartása és a konkurencia irányítja	A szolgáltatásokról maguk a tagok döntenek demokratikusan, akár közvetlenül, akár a szervek megválasztása, a pénzügyi döntések, a csatlakozás vagy a lemondás révén. A nonprofit szervezetek teljes egészében vagy részben nem piaci helyzetben működnek.
4. Előállított javak	Magán- és egyéni javak, amelyek csak kereskedelmi forgalomba hozhatók és amelyeket csak a vevő tud felhasználni.	Kollektív javak (amelyekkel élhet pl. egy szakmai csoport összes tagja, még azok is, akik nem fizetnek tagdíjat [„potyázók”]). Inkább csak kivételesen, de előfordulnak egyéni szolgáltatások is, amelyeket a tagok eladhatnak.
5. Pénzeszközök	Befektetett tőke és az eladásból származó jövedelem (árak által történő finanszírozás).	Tagdíjakból vagy adókból származó jövedelem – ez utóbbiakat úgy tekintve, mint általánódíjas hozzájárulásokat a „kollektív javak”-hoz. Jövedelmet biztosítanak a kínált és az eladott szolgáltatások is.
6. Az emberi erőforrások	A munkatársak zömét teljes munkaidőre alkalmazzák.	Nagymértékű a tagok önkéntes részvétele a különféle szervezetekben (bizottságok, alcsoportok stb.) – aktivista munka.
7. Hatékonyság	A hatékonyságot mindenképp az üzleti forgalom, a piaci részesedés, a haszon tükrözi. Ezek az adatok tájékoztatnak a vállalkozás globális hatékonyságáról.	Nincs olyan mutató, amellyel a globális hatékonyság mérhető lenne. Nehéz konkretizálni a célkitűzéseket és értékelni a teljesítményt, illetve a részműveletek hatását.

2. tábla

	Tradicionális önkéntes szervezetek	Új típusú önkéntes szervezetek	Professzionizáció	Üzletiesedés
Az irányítás orientációja	Nagyszámú önkéntes részvétele/demokrácia	Nagyszámú önkéntes részvétele	Alkalmazottak részvétele, autonómia	Centralizáció és decentralizáció egyensúlya
Emberi erőforrás orientáció	Informális: nincs strukturált kiválasztás, teljesítményértékelés. Tréning szükségtelen, sőt sértő.	Formalizáltabb: strukturált Teljesítményhiány esetén: támogatás. Tréning szükséges és értékelt.	Formalizált: strukturált folyamatok. Támogatási folyamatok Tréning szükséges és értékelt.	Formalizált: ld. előbb Tréning, befektetésnek tekintett
Vezetési orientáció	Anti-vezetés	A vezetés értékes	A vezetés értékes	A vezetés értékes
Stratégiai orientáció	Reaktív		Proaktív	Proaktív
Szolgáltatási orientáció	Paternalista		Felhatalmazó. Minőség	Költséghatékonyság. Minőség

5. Pénzügyi források és adományok gyűjtése (a lehetőségek széles körét hasznosítva, mint adományozók, alapok, szerződések).

6. Pénzügyi tevékenység (mint a készpénzek bevétele és kiadása, könyvelés, költségvetések készítése és betartásának ellenőrzése).

7. Személyzeti munka és képzés (toborzás, felvétel, bérezés).

8. Menedzseri és koordinációs munkák (beleértve az alkalmazottak kiválasztását, a koordinációs eszközök alkalmazását, a teljesítményértékelést).

9. Logisztikai munkák (épületek és eszközök, anyagok biztosítása, kisegítő tevékenységek működtetése).

10. Irodai munkák (szöveg-előállítás, kommunikáció, akciók, rendezvények szervezése).

A felsorolt funkciók tipikusnak tekinthetők minden szervezet esetében, legyen az nyereségorientált, vagy nem. A nonprofitok attól sajátosak, ahogy irányítják és végrehajtják ezeket a funkciókat (testületek alkalmazása a vezetésben, önkéntesek részvétele a végrehajtásban, saját etikai normák érvényesítése stb.).

James P. Gelatt *Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century* (1992) (A nonprofit szervezetek menedzselése a XXI. században) című, a nonprofit szervezetek menedzsmetjéről áttekintő képet adó munkájában 10 problémát sorol fel, amellyel minden nonprofit szervezeti vezetőnek szembe kell néznie. Ezek:

1. Sok nonprofit szervezet egyik vezetési helyzetből a másikig bukdácsol, aminek a mélyén tervezési probléma áll.

2. Igény jelentkezik arra, hogy a vezetés képet kapjon az „egészről”, vagyis felvetődik a rendszerezés problémája.

3. A közösség, a környezet nem ismeri a nonprofit szervezet jellegét, amelynek oka a public relation helytelen alkalmazásában rejlik.

4. Egyre több pénzre van szükség, vagyis a pénzszerzést és az adománygyűjtést kell menedzselni.

5. A pénzügyi beszámolók rendszere zavaros, mivel a pénzügyi információs rendszer kialakítása problémát okoz.

6. Bonyolult megszerezni és megtartani a jó alkalmazottakat, következőképpen égetően szükséges az emberi erőforrások menedzseléséhez kötődő problémák kezelése.

7. Gyakori a tagok és a szervezet közötti gyenge kommunikáció.

8. Az igazgatóságok számos esetben a „mit kell tenni?” kérdés helyett a „mit ne tegyünk?” kérdésre helyezik a hangsúlyt, mert nem ismerik a probléma-megoldás helyes módszereit.

9. Egyre nehezebb önkénteseket találni a munkák elvégzéséhez, mert a csoportmunka szervezésének meghatározott sajátosságai vannak.

10. A legjobb munkatársak gyorsan kiégnek a rossz motivációs rendszer miatt.

A két intézménytípus profi színvonalra a szervezeti jellemzőkből adódó feladatok alapján is összehasonlítható. Az 1. tábla összefoglalja ezeket az ismertetőjegyeket.

Az intézményesült és professzionálizálódott nonprofit szervezetek vezetése magán viseli a szakemberek menedzselésének jó néhány jellemzőjét. Felismerhetjük azokat a jellegzetességeket, amelyeket Von Glinow (1988) vázolt fel a szakemberek munkájának menedzseléséről. Mint:

– a szakmai és a hierarchikus vonalak elkülönülése,

– a humán erőforrások felhasználására irányuló politikák és gyakorlat illeszkedése a szervezeti kultúrához,

– a munkakörök és a munkakapcsolatok megtervezése révén a szakmai specialitásokban rejlő előnyök kihasználása,

– a karrierfejlesztés a szervezési gyakorlat integráns részévé válik, mert kialakul egy rendszer, amely egyengeti a szakemberek szervezeti előrelépését.

Látható, hogy minél mélyebbre hatolunk egy szervezet jellemzőinek vizsgálatakor, annál inkább

• megjelennek a szervezettípusra jellemző menedzselési feladatok és

• jelentkezik az igény a szakszerű menedzsmet iránt, amely ugyanakkor magával hozza a menedzsmet általános elveinek és módszereinek alkalmazását, ezáltal pedig óhatatlanul

az üzletiesedés irányába mutató változásokat indít el.

A 2. tábla szemléletesen mutatja ezt az orientáció-változási folyamatot.

Irodalom

- Alchian, A.-Demsetz II. (1972): "Production, Information, Costs and Economic Organisation", *American Economic Review*, 62. 775-795 pp.
- Barnett, J.H.-Wilsted, W.D. (1988): *Strategic Management: Concept and Cases*. PWS – Kent Publishing Co, Boston
- Ben-Ner, A. (1986): "Non-Profit Organizations: Why Do They Exist in Market Economies" In: *Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, ed.: S. Rose-Ackerman, 94-113., Oxford University Press
- Clarkson, K. (1972): "Some Implication of Property Rights in Hospital Management", *Journal of Law and Economics*, 15. 363-384 pp.
- Cyert, R.M. (1978): A nem haszonra dolgozó szervezetek vezetése, különös tekintettel az egyetemekre. (Nyersfordítás) 64 p.
- Cyert, R.M.-Cohen, K.J. (1973): "Strategy Formulation, Implementation and Monitoring", *Journal of Business*, 46. 3. 349-367 pp.
- Gelatt, James P. (1992): *Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century*. Oryx Press
- Hansmann, H.B. (1980): "The Role of Nonprofit Enterprise", *Yale Law Journal*, 89. 835-901 pp.
- Harris, Margaret (1993): "Clarifying the board role. A total activities approach" In: *Good Leadership and Management Practices for Nonprofit Organizations*. Edited by Young – Bass Inc.
- Kuti Éva (1991): "A nonprofit elméletek tanulságai és a nonprofit gyakorlat lehetőségei Magyarországon." *Közgazdasági Szemle*, XXXVIII. évf., Január
- Salamon, Lester M.-Anheier, Helmut K. (1992): *In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions*. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Working Paper, No 2
- Schwarz, Peter (1993): *Management a nonprofit szervezetekben*. Parola Füzetek, Budapest
- Siegel, Daniel-Yancey, Jenny (1992): *A civil társadalom újjászületése*. The Rockefeller Brothers Fund, New York
- Von Glinow, M.A. (1988): *The New professionals*. Cambridge, Ballinger Publishing Company

Eladásösztönzés

– Dynamik im Handel, 1994/8. –

Az eladásösztönzést sokféleképpen lehet definiálni, a „minden tevékenység, ami elősegíti az eladást” megközelítéstől az árpolitikáig. Ha a reklámozás alatt az olyan kommunikációt értjük, amelyet a vállalat nem saját eszközeivel folytat, akkor az eladásösztönzés a vállalat eszközeivel történő kommunikáció. Ez egy nagyon hasznos gyakorlati megkülönböztetés a reklám és az eladásösztönzés között, de mint a legtöbb definíció, ez sem alkalmazható minden esetre.

Például itt a PR. Ha ez eladásösztönző tevékenység, akkor nem a vállalati médián keresztül jut el hozzánk. Néhányan viszont mondhatnánk, hogy a PR sem reklám, sem eladásösztönző, hanem egy különleges marketingtevékenység, amely más alapokon nyugszik. Mi a következőkben az eladásösztönzés eszközének fogjuk tekinteni.

A reklám és az eladásösztönzés közötti önző különbség azonban az, hogy az előbbi a piacépítés vagy a piacrészesedés megszerzésének hosszú távú stratégiai célját próbálja elérni, míg az utóbbi rövid távú taktikai előnyre törekszik. Ahogy a reklámozás három kritériuma a hatás, a megjelenítés és az összpontosítás, úgy az eladásösztönzést illetően négy változót állíthatunk fel: az elosztást, a készleteket, a bemutatást és a minta adást. Természetesen mind a négy ritkán találkozunk maximális megelégedettséggel, a lényeg az, hogy olyan kombinációjukat alkalmazzuk, amely maximalizálja ennek a találkozásnak az esélyét. Így egy szituáció igényelheti az elosztási hálózat gyors kiterjesztését, amit egy megfelelő készletezési szint, vagy más ösztönzők elősegíthetnek. Hasonlóan, ha

az elosztás kielégítő, a készletszint lehet túl alacsony ahhoz, hogy a fogyasztói keresletet maximálisan kihasználják. Ilyenkor különleges mennyiségi engedmények, vagy más ajánlatok a kereskedőt magasabb készletszint tartására ösztönözhetik. Mindkét esetben az eladásösztönző eszközökhöz a kereskedelmi tárgyalások alkalmával folyamodnak, és nem a vásárlóközönséget célozzák. Nem érdekes milyen jó egy vállalat reklámtevékenysége, mivel elég valószínűtlen, hogy az eladás eléri a legmagasabb szintjét megfelelő *bemutató* nélkül. A bemutatásra való ösztönzés történhet a kereskedőt célzó közvetlen bónuszokkal, vagy még gyakrabban a közönségnek szóló ajánlattal, hiszen ilyenkor a kereskedő csak akkor jár jól, ha bemutatja az illető árukat. Végül az eladásösztönzés próbálhatja meggyőzni a végső felhasználót, hogy akár első alkalommal próbálja ki a terméket, hogy saját maga ítélhesse meg a minőségét, vagy még gyakrabban, hogy egy vásárlási szokást megalapozzon.

A marketingnek alapvetően a következő eszközökkel/módszerekkel kell számolnia (teljes körű felsorolásra terjedelmi okokból nem törekedhetünk).

Csomagolás és formatervezés

Bár a csomagolás és formatervezés téma körét általában a termékpolitika címszó alatt tárgyalják, egyes vonatkozásai mégis inkább az eladásösztönzésen belüli elosztáshoz kapcsolódnak. Túl gyakran fordul elő, hogy a termékek formatervezését a gyártás igénye

határoolja be, nem pedig a fogyasztásé, vagy egészen más igények, amelyek sem a termeléssel, sem a fogyasztással nem kapcsolatosak.

Három fő alapeleme van a formatervezésnek a termék hasznossága szempontjából. Először is az ember-szerszám viszony, amelyet a termelés, az eladás és a használat során is figyelembe kell venni.

Az ergonómia tudománya foglalkozik nagyrészt az ember-szerszám-munka kapcsolattal. Ezen a téren a legtöbb erőfeszítést arra fordították, hogy a terméket gyártó munkások hatékonyságát növeljék. Viszont nagyon keveset tettek azért, hogy a formatervezés maximális fogyasztói elégedettséget eredményezzen. Természetesen mindaz, amit a terméktervezésről elmondunk, ugyanúgy áll a csomagolásra is.

Mindenféle eladásösztönzés, amelynek hatásossága az eladási szituáción áll vagy bukik, szoros kapcsolatban van a csomagolással, illetve a csomagolás formatervezésével. Ha például a vásárlási szituáció önkiszolgáló, akkor a csomagolás "design"-jának olyan elemeket kell tartalmaznia, amelyek lehetővé teszik, hogy az áru akár száz másik közül kitűnjön és azonosítható legyen. Ezen kívül segítenie kell (a raktározást elkerülendő) az állandó újrakészletezést, az egyes egységek könnyen mozdíthatóak kell hogy legyenek.

A termék vagy csomagolási jellemzőket gyakran úgy kell kialakítani, hogy akár jövőbeni reklámozás alapjául szolgálhassanak. Ha ez a hirdetés valamilyen üzenetet, vagy kupont igényel a csomagoláson, akkor nyilván a mérete és jellege meghatározza a csomagolás optimális méretét. Hasonló a helyzet a csomagoláshoz kötött vásárlói ajánlatokkal. Sok, egyébként jó ajánlatot tesz tönkre a nem megfelelő csomagolás, amely vagy lehetetlenné teszi az ajánlat kapcsolását, vagy erősen korlátozza a lehetőségeket.

Íme az eladási megfontolások a formatervezés és a csomagolás terén:

1. A raktáros szemszögéből: megkönnyebbíti-e a tárolást, megfelelően illeszkedik-e a tárolóberendezésekhez? A vásárló könnyen kézbe tudja-e fogni?

2. Ha ez egy bemutatón reklámozott termék, akkor ott úgymond „adja-e magát”?

3. A csomagolást úgy tervezték-e hogy az áru ezáltal kitűnik a többi közül?

4. A csomagolás megfelelő-e ahhoz, hogy a későbbi reklámüzeneteket közvetítse, anélkül, hogy a termék eredeti imázsát rontaná?

5. Lehet-e olyan termékjellemzőket beépíteni a termékbe, amelyek a jövőben nagy jelentőségre tesznek szert a reklámozás és az eladásösztönzés szempontjából?

Árpolitika

Az árpolitika manapság egyre fontosabb, ahogy a viszonteladói ár megszűnik. A legtöbb marketingszakember egyetért abban, hogy a viszonteladói ár fenntartása nem tekinthető többet a marketingpolitika tartóoszlopának. 10 éven belül valószínűleg az utolsó nyomai is eltűnnek annak a tendenciának, hogy a gyártó ellenőrzi a végső fogyasztói árat, kivéve persze azokat az eseteket, ahol a gyártó a fogyasztónak vagy felhasználónak közvetlenül ad el. E dolgot keretében jobb ha nem méltatjuk a viszonteladói ár fenntartásának érdemeit vagy hibáit. Elég, ha annyit mondunk, hogy hiányában a marketingszakember fantasztikus reklámfegyverre tesz szert, ez pedig az árrugalmasság, amelyet mind a kereskedőkkel, mind pedig a fogyasztókkal szemben felhasználhat. Ha a nominál viszonteladói árakat egy bizonyos szinten állapítják meg, ez lehetőséget ad az elosztóval folyó tárgyalások során bónuszok és egyéb engedmények eszközzésére, sőt a versenyhelyzet előnyös kihasználására is.

Kereskedői ajánlatok

A kereskedői ajánlatok általában vagy az elosztási hálózat szélesítését, vagy a készletek szintjének emelését, vagy pedig a termék bemutatását célozzák. Általában különleges ár vagy mennyiségi engedmények formájában nyilvánulnak meg valamilyen speciális szol-

gáltatásért cserébe. Ez lehet egy kezdeti megbízás, egy mennyiségtől függő fokozatos árengedmény vagy differenciált árszála különböző árkombinációkra. Természetesen semmi új nincs a kereskedelem efféle ösztönzésében. A gyors fizetési feltételek és a készpénzfizetési engedmények eddig is az ösztönzés szolgálatában álltak.

Fogyasztói ajánlatok

Az elmúlt néhány évben a fogyasztói ajánlatokra koncentrált a legnagyobb eladásösztönzési aktivitás. Legtöbb esetben a fogyasztói kipróbálás, vagy újra kipróbálás keresztül egyfajta márkahűség kialakulását próbálják elérni. Az ipar területén, ahol a termékek akár évekig is kitartanak, a jó eladásösztönzés a meggyőzésen kívül hozzájárulhat ahhoz, hogy a mérleget felénk billentse valamely versenytársunk ellenében. A fogyasztói ajánlatokat a következő kategóriákban sorolhatjuk:

Minták

Kétségtelen, hogy egy új termék beharangozásakor a leghatásosabb, hogyha a potenciális felhasználókat rábírnak arra: próbálják ki. Van valami a próbában, ami a reklámból hiányzik, de sajnos elég drága. Még a legolcsóbb termékek esetében sem valószínű, hogy a mintaköltség kevesebb legyen egy schillingnél mintánként. Ha ez egy háztartási cikk, akkor az Egyesült Királyságbeli háztartások mintával való ellátása 750 000 forintba kerülne. Sok gyártó, szembesülve ezzel a hatalmas költséggel, próbál kompromisszumot keresni, úgy, hogy a minta mennyiségét csökkenti. Sok esetben ez teljeséggel a mintaadás fő céljának tagadását jelenti. A mintaköltségek csökkenthető az alábbi módszerekkel:

- Csak a leendő vásárlóknak osztani mintát.
- Az elosztónak osztani mintát, hiszen főleg drága termékek esetében az ő szavuk döntő lehet a végső eladónál.
- Nagyon drága berendezések esetében ingyenes bemutató vagy korlátozott mértékű ingyenes használat elérheti a mintaadás céljait.

Minden esetben tudni kell, hogy miért osztunk mintát, hogy kinek osztjuk és hogy sosem próbáljunk pénzt megtakarítani a kelletnél kisebb mintamennyiséggel.

Fontos még, hogy a minta ugyanúgy nézzen ki, mint az áru, amelyet eladunk. Az összes többi fogyasztói ajánlat a mintaadás céljait próbálja elérni, de kisebb költséggel.

Kuponok

A kupon annak érdekében, hogy a vásárló a következő alkalommal olcsóbban vásárolhasson, nagyon hasznos eszköze a fogyasztó kipróbálására való ösztönzésének, de ez még mindig drága módszer és ellenőrzése meglehetősen bonyolult. A kupont mind a kereskedő, mind pedig a háziasszony a pénz egy formájának tartja, amely bármiféle áruval beváltható, nemcsak arra, amelyre a kupon vonatkozik. Ezért alkalmazzák napjainkban ritkán.

Ráadásul, ha egy márkát általában kuponokkal népszerűsítene, vagy ha – ritkábban – minden márkát így kínálnak, akkor a háziasszony hajlamos azt hinni, hogy joga van a kuponhoz, és kikéri magának az adott árat. A mosószerek esetében köztudott, hogy a kuponok nem hogy nem építették a márkahűséget, hanem egyenesen lerombolták. A háziasszonyok hosszú ideig úgy találták, hogy volt mindig elegendő kuponjuk, hogy megvásárolják a szükséges mosószert, és így hajlamosak voltak inkább a kuponokkal népszerűsített márkát venni, mint azt amit szerettek volna. Megállapíthatjuk, hogy a kuponhasználat rontja a márkahűséget, és ellene dolgozik olyan meggyőző hatásoknak, mint a reklám. A kuponosztás módszere bizonyos mértékig befolyásolja mind a költségeket, mind az ösztönző hatást. Ha biztosítani akarjuk, hogy minden háztartás vagy másféle fogyasztási egység egy bizonyos területen megkapja a kupont, akkor személyesen kell kézbesíteni minden potenciális fogyasztóhoz. A nem tartós fogyasztási cikkek esetében ez háztól-házig történő elosztást fog jelenteni. Ahol a fogyasztók könnyen azonosíthatók (pl. ipari vagy irodai felszerelés területén), ott a kuponokat akár postázni is lehet.

Ha azt akarjuk elérni, hogy a kuponhasználat újrakipróbáláshoz vezessen, akkor a kuponokat magához az áruhoz is csatolhatjuk.

Ez természetesen feltételezi, hogy elegendő terméket adnak el, és elegendő fogyasztót győznek meg, hogy újra kipróbálásra használja fel kuponját. A kuponhasználat leghatásosabb módszere, ha a kupont egy sajtóhirdetésben helyezzük el. Ez azt jelenti, hogy a hirdetés nagyon ösztönző lesz, ha csak nem túl jelentéktelen az előny, amit a kupon ajánl. Az előny világosan érthető legyen. Például egy autórádió hirdetés kupont is tartalmazott, amely 1,- font árengedményt ajánlott a rádió megvételkor. Mivel azonban a reklám nem utalt a hivatalos árra, a vásárlók nem tudták felbecsülni a kupon értékét.

Mást jelent ugyanis egy 1,- font engedmény egy 5,- fontot érő cikk árából, mint egy 40,- fontos árból. Végül még kiskereskedőnek is adhatjuk a kuponokat, hogy jövőbeli vásárlóinak ossza ki őket. Kétségtelenül ez a legkevésbé hatásos módszer. A kiskereskedők ugyanis hajlamosak szívességből legjobb vevőiknek adni a kuponokat, tekintet nélkül arra, hogy azok új felhasználók, vagy régiek, így a fogyasztói próba jelentőségéről le kell mondanunk. Legrosszabb esetben a kupon nem is a mi árunkra lesz felhasználva, hanem egészen másra, akár valamely versenytársunkéra.

Kapcsolt csomagok

A kapcsolt csomagok fő célja, csakúgy mint az előbb említetteknek, a fogyasztói kipróbálás. A legalapvetőbb formájuk az, amikor extra mennyiség kedvezményes áron való árusításától reméljük a márka népszerűsödését. Például, ha két külön csomagot összekötve olcsóbban árulunk, mint a két csomag árának összege. Vagy az együttes állhat a márkát viselő termékből és egy ingyenes, vagy kedvezményes árú kapcsolódó termékből. Például egy fogkrém egy ingyenes, vagy kedvezményes árú fogkefével. Az összekapcsolás másik fő módja, ha egy bevált terméket egy új termékkel együtt kínálunk, hogy elérjük az új termék kipróbálását is.

Az árukapcsolásnak megvan az az előnye, hogy költségei előre meghatározhatók, akkor, amikor eldöntöttük, hogy mennyi terméket vonunk be az akcióba.

Országos és helyi rendezvények

Az eladásösztönzést úgy definiáltuk, hogy olyan értékesítési tevékenység, amely rövid távú taktikai előnyt próbál elérni. Manapság előfordul, hogy a rendezvény és a reklám ugyanazé a szervezeté. A politikai, sport vagy szabadidős rendezvények mind hirdetőre találnak. Természetjáró hetek, általános választások, vagy sportrendezvények, mind-mind munkát adnak a kreatív reklámvezetőknek. A Nestlé például frissítőt szolgál fel a „Round Britain” kerékpárosverseny résztvevőinek.

A gyártók néha díjakat osztanak sporteseményeken vagy még támogatják is őket. A minket körülvevő világ rengeteg alkalmat kínál a népszerűsítésre, és ha a megfelelő eseményt választjuk ki, akkor a célcsoport azonosítja majd magát a rendezvénnyel, és hajlik majd arra is, hogy termékünkkel azonosítsa magát. A rendezvény nem kell, hogy országos legyen, sok helyi rendezvény mint városi hetek, mezőgazdasági bemutatók, szépségversenyek kínál alkalmat reklámozásra. Sikere nagyrészt a reklámvezető ügyességétől és kreativitásától függ.

Áruházi és otthoni bemutatók

A bemutatók a fogyasztói próba gondolatát terjesztik tovább, egyidőben azonban nemcsak egy jövőbeli fogyasztóra hatnak. Az áruházakban a későbbi vásárlók gyakran kipróbálhatják a berendezéseket. Ezekben a helyzetekben roppant fontos a képzett demonstrátor szerepe, aki a közönség ellenvetéseit oly módon győzi le, hogy a termék hasznosságának megerősítése egy leendő felhasználótól ered, nem pedig a demonstrátortól. Így a bizonyítási felelősség a demonstrátorról egy harmadik félre szállt. Még na-

gyobb hatás érhető el az otthoni demonstrációk esetében, ahol a közönséget nemcsak az adott háziasszony alkotja, hanem barátai és szomszédai is.

Egyike lehet a leghatékonyabb esz- közöknek, ha sikerül elérnie a demonstrátornak, hogy nem csak bemutató, hanem kellemes társadalmi esemény is legyen, ahová a háziasszony tea vagy kávé mellé meghívja kéthárom barátját. Ha szükséges, a háziasszonyt erre ösztönözni is lehet. Ezek az ösztönzők ölthetnek közvetlen formát, ilyenek az értékesítési jutalékok vagy ha a vásárlások egy bizonyos időn belül történnek, akkor a háziasszony apróbb ajándékokat kaphat, aszerint, hogy hányan vettek részt a bemutatón.

Kereskedői versenyek

A kereskedői versenyek korlátozott értékűek, de egyes esetekben elérhetik az eladásösztönzés céljait. Akkor a leghasznosabbak, ha egy országos vagy helyi rendezvény reklámkampányát nyomatékosítják. Például egy reklám, amelyet a városi rendezvénnyel kötöttek össze, maximális megjelenést kíván az üzletekben nemcsak önmagában lehet értékes, hanem hangsúlyt adhatnak a városi hétnek is.

Gyakran a rendezvények hivatalosan is magukba foglalnak versenyeket, a hivatalos ünnepek részeként. Mint ahogy a többi eszközök, a kereskedői versenyek is csak akkor lesznek sikeresek, ha gondosan megterveztük, hogyan is érik el az előre kitűzött célokat. Megvan az az előnyük, hogy minden a helyi szervezőkre bízható és a költségek viszonylag alacsonyak.

Fogyasztói versenyek

A versenyek fő értéke a termék bemutatásban és korlátozott mértékben az elosztás bővítésében rejlik.

Két fő szempontot kell figyelembe venni egy verseny szervezésekor. Először a jogot. A szerencsejáték törvényt gondosan kell tanulmányozni, és mielőtt bármilyen versenyt beharangozánk, a szabályokat tisztázni kell és egy ilyen ügyekben járatos ügyvéd véleményét is ki kell kérni. Másodsor, háziasszonyok „csomagvadászatának” áldozatul essék.

Például ha ábrák vagy számok szövegét kell összegyűjteni, és ezek a doboz külsejére vannak nyomtatva. A gyártó valószínűleg nem lesz túl népszerű a kereskedők körében, ha háziasszonyok tucatjai lepik el a boltokat bizonyos dobozokat keresve, válogatva. Ehhez hasonlóan gondosan kell tanulmányozni a szabályokat abban az esetben, ha értékes díjakat is ígérnek. Előfordult már, hogy olyan versenyeket hirdettek meg, ahol a versenyző viszonylag kevés áru megvételével már biztos siker felé kacsingatott. A háziasszonyok nagyon hamar kiismerik ezt a helyzetet, és a gyártó kénytelen lesz 250,- fontos díjakat átadni 10,- fontos kiadásokért cserébe.

Előadások, bemutatók

Támaszkodva az emberi kapcsolatokra, a bemutatók a potenciális vásárlókat célozzák, megpróbálják megnyerni őket az adott gyártó számára.

Ez a fajta eladásösztönzés igen elterjedt, legyen szó fogyóeszközökről vagy tartós fogyasztási cikkekről.

Gyakran olyan üzletemberek tartják az előadásokat, akik szívesebben töltik estéjüket egy bemutatón, mint a helyi szállodában. Nem kell nagy zsenialitás, hogy megszervezzünk egy bemutatót, de a legtöbb testület esetében problematikus, hogy előadók tartásuk a színvonalat. (Legyen akár a nők egyesületéről vagy kereskedelmi testületekről szó, mind emlékezetes estét vagy délutánt ígér tagjainak.)

A beszélőnek képesnek kell lennie arra, hogy érdekessé és élvezetessé tegye a bemutatót, máskülönben elveszti célját. Csak a társaságnak megfelelő előadót érdemes felkérni, és alá kell támasztani a bemutatót minden elképzelhető felszereléssel, hogy megfelelő képi megjelenítés tehesse még élvezetesebbé a prezentációt.

Kereskedelmi címkék

A kiskereskedők a boltvezetőknek a megrendelt áru mennyiségének megfelelően kereskedelmi címkéket adnak. Ez a forma nem tekinthető eladásösztönzésnek a gyártó oldaláról, de feltétlenül az a kiskereskedő szemszögéből. Egy gyártó sem hagyhatja figyelmen kívül az ilyen fajta eladásösztönzés hatását, amikor a kiskereskedői elosztási rendszerét alakítja. Nem kétséges, hogy a kereskedelmi címkék megfognak honosodni és ahogy a kiskereskedelemben egyre nagyobb verseny alakul ki, egyre nagyobb ajándékok járnak majd a címkékért cserében.

Feltehetően a gyártók is fejleszteni fogják a címkékhez kötődő eladásösztönzési tevékenységüket, azok a boltok pedig, amelyek nem vesznek ebben részt, ki fognak találni újfajta eladásösztönzési formákat, hogy ellensúlyozzák a címkék hatását a környék boltjaiban.

Direct Mail

Olyan esetekben, amikor a piacot azonosítani tudjuk, de a személyes megkeresés megfizethetetlen, a Direct Mail a legfontosabb módszere az eladásösztönzésnek.

Az egyik legnagyobb hátránya DM-nek, hogy óriási mennyiségű anyagot kell postázni. Sok esetben a szemétkosárban találják magukat a levelek és brossúrák, egy szempillantás alatt. Ugyanakkor valószínűleg az is igaz, hogy a legtöbb, postán érkező dologra legalább egy szempillantást vetünk, és ebben a pillantásban van minden DM titka. Hogy mi módon kommunikálunk postai úton, azt legalább annyira végig kell gondolnunk, mint egy személyes prezentációt. Igazából mégjobban, hiszen egy ügynök még javíthat egy rossz kezdés után. A DM-nek nincs ilyen második lehetősége. Az első pillantásnak fel kell keltenie olvasója érdeklődését az előtte fekvő anyag iránt.

Az első megmérettetés, amely a jó DM-et éri: „az olvasója nyelvén van-e írva”? A címszó, a kép vagy más kezdés olyan valódi problémára utal, amit a vevő most tapasztal? Már említettük, hogy ügynöki kapcsolat esetén ez a kezdeti figyelemfelkeltés elenyésző lehet, és rögtön a vásárló érdekeire terelhetjük a szót. Mint minden reklámnak, ennek is tartalmaznia kell valamilyen tette készítését. A legtöbb DM-

ügynökség szerint bármely kampány fontos része a gyakoriság. A DM elenői szerint ez a módszer irritáló lehet és csökkentheti az eladások volumenét. Míg természetesen van látszólag sok bizonyíték arra, hogy a DM idegesítő lehet – orvosok utalnak erre gyógyszergyártó cégekkel kapcsolatban, arra is kétségtelen bizonyítékunk van, hogy ez nem befolyásolja az eladást. Jó példa a gyógyszergyártás esete. Sok éven át egyre nagyobb intenzitással kaptak a doktorok hatalmas mennyiségű promóciós anyagot. A reagálási arány 2% maradt. Nincs arra bizonyíték, hogy az arány romlana.

• Milyen eredmények várhatók

Nem sok kutatást végeztek a DM hatékonyságának vizsgálatára.

Egy felmérésből kiderült, hogy azokra a küldeményekre, melyek nem egyszerűen vásárlásra szólítottak, 2% alatti reagálás az esetek többségében kevésnek számít, 25% között átlagosnak és 5% felett nagyon jónak. Azon termék esetében, amelyet kizárólag DM-en keresztül értékesítenek, az 1% már kiemelkedőnek számít 1/2% is elfogadható. Hangsúlyozzuk, hogy ezek az adatok nagyon általánosak, és az adott üzletkötő a saját tapasztalataira, saját iparágára és termékére jellemző adatokra épít.

• Címlisták

Kétségtelen, hogy minél személyesebb a lista, annál hatékonyabb az ösztönzés. Ha valakinek nevére szóló küldeményt küldünk, melyen még beosztását is feltüntetjük érdeklődését küldeményünk iránt, mintha csak általánosságban címezzük meg (pl.: a marketing igazgató részére).

Ha egy vállalat ösztönzési tevékenységében fontos szerepet játszik a DM, akkor feltehetően rendelkezik saját listákkal. Mivel a rossz címzés sokat elvehet az értékéből a személyre szóló címzésnek, különösen fontos (magas költsége ellenére), hogy a listák naprakészek legyenek. A legtöbb cég a DM ügynökség listájára támaszkodik.

A nagyobb DM-ügynökségek általában teljes szolgáltatást kínálnak, a kívánt típusú és gyakoriságú levelezés tervezésétől kezdve a kiküldésig, sőt az értékelésig.



CORVINBANK

Telebanking szolgáltatás a CORVINBANK Rt-ben

A CORVINBANK Rt. partnereinek gyors, biztonságos kiszolgálása érdekében fejlesztette ki telebanking szolgáltatását.

Az elektronikus üzleti partnerkapcsolatban az alábbi korszerű szolgáltatásokat nyújtjuk:

1. Gyors, biztonságos számlavezetés
2. A nap 24 órájában átutalásokat indíthat, megtudhatja számlájának egyenlegét.
3. Rövid távon rendelkezésre álló forrásait is lekötheti, kamatoztathatja. Egyedi tanácsadással állunk rendelkezésére az eredményes megoldás megtalálása érdekében.
4. A rendszer biztosítja a partnerek titkosítható levelezési lehetőségét is.
5. A CORVINBANK a rendszertelepítés egyszeri szoftver költségeit részben, vagy egészben átvállalja.

További információkkal:

Budapesten Kürtösi Zsuzsa a 111-0875 közvetlen telefon- és faxszámon, valamint a 132-0320 és 269-0690/212 központi számokon;

Vidéki igazgatóságainkon:

Debrecenben	Szabóné Veres Tímea	06-52-417-611
Győrben	Pados Istvánné	06-96-313-843
Miskolcon	Csorba Csaba	06-46-412-170
Pécsett	Némethné F. Andrea	06-72-247-264
Rákoskeresztúron	Vágai Sarolta	256-6116

áll rendelkezésükre.

Marketing **& MENEDZSMENT**

– melléklet, I. rész –

Bankjaink világa

Szerkesztette
Dr. ERŐSS LÁSZLÓ

Fodor György

KÖZÖS PR- ÉS MARKETINGFELADATOK A MAGYAR BANKRENDSZERBEN

A kétszintű magyar bankrendszer 1987-tel kezdődő kibontakozásakor az új kereskedelmi bankok innovációs készsége (a public relations és a marketing-lehetőségek megismerése) számos ponton sikeres, valóban hasznos hajtó megoldásokat eredményezett.

Jó néhány eredményes pénzügyi reklám, és az egyes bankokban meginduló marketingmunka mellett számos szakember felvetette, hogy a bankrendszer egészének imázssteremtése, és annak folyamatos alakítása, el nem hanyagolható közérdek.

A public relations- és bankmarketing-feladatokkal megbízott szakemberek a Magyar Bankszövetség megalakulását követően, már 1989 tavaszán, létrehozták az új magyar bankrendszer arculatának formálására, a közös problémák és feladatok megoldására hivatott – az alapítók lelkes szándéka szerint intézménysemleges – munkabizottságot.

A kezdeti elképzelések közül számos már az első években megvalósult. A bankrendszert elemző/áttekintő közvéleménykutatást a szövetség magyar és angol nyelvű kiadványának (Banklevél és Bankletter) megszervezése követte. A PR-érdekeket szolgáló rendezvények, kiállítások, szakmai konferenciák – természetesen a szövetség más eszközei és adottságai révén is – szinte egymásból következtek. A sajtókonferenciákon kívül a szövetség elnöke és főtitkára adott rendszeres tájékoztatást a bankrendszerrel összefüggő kérdésekről, állásfoglalásokról.

(Ahogy már 1989-ben is, a magyar bankvezetők olyan közös érdekvédelmi kérdésekben fordultak segítségért a sajtó nyilvánosságához, mint például az adózás előtti tartalékképzés megszüntetése elleni tiltakozás, illetőleg az 1991-ben elfo-

gadott pénzügyi törvény kapcsán előadódó problémák. S a felvetett kérdések köre egyre bővült.)

Természetesen nemcsak „protest songok” voltak a bankszövetség kül- és eszköztárában, hanem bizonyos rendezvényekkel igyekeztünk közvetett befolyásoló hatásokat is elérni. Ugyanakkor nem sikerült (pénzügyi források hiánya miatt) tömegérdeklődést vonzó televíziós oktatófilmet gyártani és bemutatni például a banküzemről, a pénzügyi szolgáltatásokról, azok makrogazdasági összefüggéseiről, miként azt a PR-bizottság tagjai tervezték. Kisebbségi sikereket azonban elkönyvelhettünk, elsősorban a külföldi médiumokhoz, bankszövetségekhez eljuttatott tájékoztató anyagaink révén.

A napi szakmai életéről szóló kiadványok, valamint a Bank és Tőzsde japán, angol, német, szlovén, orosz, ukrán és kínai nyelven megjelentetett különszámai megannyi hasznos lehetőséget kínáltak a magyar bankrendszer külföldi bemutatására. Úgy vélem, e tekintetben nagyon sok kedvező alkalom adódhat még a pénzügyi szervezetek számára az európai integrációs folyamathoz kapcsolódóan is.

Az 1989-ben megkezdett úton haladva, 1995 őszén több szakember ismételt készséget mutatott arra, hogy ad hoc jellegű bankmarketing- és PR-munkabizottságot alakítson és működtessen a Magyar Bankszövetségben. A szándék megvalósult és új PR-, marketingműhely formálódik a közös imázssteremtés elősegítésére.

Az egyes pénzügyi szervezetek marketingmunkája is új szakaszhoz érkezett, hiszen a versenyhelyzetben működő bankok közül számosan – stratégiát módosítva – fokozott fi-

gyelmet fordítanak a retail banking magyarországi új értelmezésére.

A banki modernizáció harmonikus fejlesztési igénye akkor is létezik, amikor a bankrendszer kezdeti aranykora a ködös közelmúlté és ma már teljesen új feltételeknek kell megfelelni, különösen a konszolidációban részt vett pénzügyi szervezeteknek.

Kiindulópont, hogy az ügyfelek változó igényeihez gyorsan felzárkózó pénzügyi szervezetek az olcsóbb forrást remélhetik. Ez azonban ma már csak a tervszerűsége, az átgondolt, költségkímélő, a belső tartalékok feltárásán és hasznosításán alapuló stratégiával érhető el.

Ez természetesen nem magyar sajátosság. Néhány éve Torontóban felfigyeltem a 24 órán át nyitva tartó egyik kanadai nagybank reklámjára, hogy náluk teljes szolgáltatási skála várja az ügyfelet, beleértve a befektetési tanácsadást is akár éjjel, akár nappal.

Megdöbbenett az a felismerés, hogy milyen dinamizmust rejt a banküzem számára – a reklámértéken túl – ez a hirdetés. Jelentős tartalékokat szabadíthat fel az, ha rövidesen nálunk is új szolgáltatási ajánlatok sokaságával lepi meg az ügyfelet az igényeket előzetesen jól felmérő pénzügyi szervezetek. Felismerve az idők szavát, a bankok munkatársai is igyekeznek az ügyfél kedvében járni, biztosítva, hogy az „on-line” banking, a „home banking”, az „open bank” időszakában is kitarson mellettük az ügyfél. Ez az új típusú kereskedelmi bankrendszer új jellegű marketinget is követel az új ügyfélcsoportok megcélzása és elérése érdekében.

Egyértelmű: a nemzetközi marketing-tapasztalatok és a vonatkozó szakirodalom arra kell, hogy sarkallják a bankipar szakembereit, hogy új sebességre kapcsolják a komplex marketing hazai adaptációjának motorját. Pontosan látva azt az utat, amelyen egyenként és közösen is előre kell haladni, versenyezve, de előre felismerve a szabálytalan előzés kockázatait.

Sikersztori



– Emlékeztetek az utóbbi évek bankbotrányai, de a politikai és gazdasági közélet is naponta jelez új feszültségeket a bankvilágban; általában a pénz világa és a sajtó, a pénzvilág és a közvélemény viszonya elég robbanékonynak látszik napjainkban. Milyen mértékben érinti mindez az Önök bankjának marketing-stratégiáját, PR- és sajtóviszonyait?

– Valóban sűrűn hallani botrányokról a pénzvilágban, a gazdálkodó szervezeteknek túl sok minden nehezíti az életét, de mi már hosszú ideje botránymentesek vagyunk: sokat írnak rólunk, szerepelünk a sajtóban, de szinte kizárólag pozitív hangon; üzenetünk torzítás nélkül jut el a közvéleményhez. Nyitottnak kell lenni, anélkül, hogy hajszolná az ember a publicitást. A sajtókapcsolatnak is megvan a maga eleganciája. Most viszont barátkozunk meg azzal a fogalommal, hogy „banktudatosság.” Maga a szó nekem se tetszik, de nagyon fontos társadalomlélektani folyamatot tesz érthetővé: arról van szó, hogy *ahogyan növekszik a lakosság banktudatossága, vagyis az, hogy észérvek, sajtókampányok, reklámok és a PR-munka meggyőző erejének hatására választhat a*

Dr. Láng Lászlónak, a Kereskedelmi Bank Rt. igazgatósága elnökének társaságában kellemes beszélgetésben volt részünk egy novembervégi reggelen. A bank újjávarázsolt épülete a Vigadó mellett, a pesti Dunakorzón nemcsak a bankokban ügyesen forgatott milliárdok erejét és hatalmát hirdeti, de a nálunk még szokatlan biztonsági rendszert is mintha egyenesen a Wall Streetről vették volna át... A Marketing & Menedzsment szakmai melléklete ezúttal a bankvilágról, a bankok, a menedzsment és a marketingmunka kapcsolatáról kívánt összegyűjteni friss információkat, stratégiai értelemben is használható háttéranyagot. Nos, a legkevesebb, amit elmondhatunk, hogy az elnök úrban partnert találtunk ehhez! A beszélgetés egész légköre még arra is biztosítékot adott, hogy a szakmai hitelesség egy sajátos pszichológiai értékkel: az érzelmi ráhangolódás, az optimizmus és problémaérzékenység jeleivel is tartós kötést alkothat... Talán ez minden igazi sikersztori titka?

banki szolgáltatások különböző szintjei között – tehát szabadon választhat mindenki, akinek pénze van, bankot és banki szolgáltatást –, úgy növekszik a kockázat iránti tűrőképesség is! Régen azt mondtuk, „megyek az OTP-be”, most 40–50 bank várja izgalmas ajánlatokkal a kisbefektetőt és minden új banki tevékenység a kockázat elemével gazdagodott! A pénzt tehetségesen forgató polgár és a bankvilág stílusjegyeit magára öltő „szabadság birodalma” között szélesre tártultak a kapuk, teljes az átjárhatóság. *izgalmas játéktér nyílt: a kötvények, a betéti formák, a különböző futamidejű lekötések, kamatváltozatok közötti szabad válogatásra hívja a kisbefektetőt is korunk új jelensége, a „banktudatosság”. Hozadéka százmilliárdokban mérhető.*

Másrészt azon is el kellene gondolkodnia az utca emberének, aki a bankban – jogosan – partnert keres, hogy miként ajánlhat egyik másik bank aránytalanul nagy kamatot? Ismerni kellene azt a kényszerpályát, amelyen egy likviditási gondokkal küzdő bank mozog; vagy ráérezni annak a pénzbefek-

tetési technikának a „titkaira”, amellyel egy-egy bank „elhúzhat” a mindenkinél magasabb kamatok kockázata felé.

Ezen a hullámvasúton, a magas kamat iránti vágyaink nyomán, akár az egész tőkénk is elveszhet, de a kockázat másik végén elérhetjük, hogy pénzünk biztonságosan jövedelmezzen. Ennek a nagy kockázatok is bekalkuláló szemléletváltásnak még csak az első félidejében vagyunk, de *kezd élesben menni a küzdelem* – a bankok adtak is, kaptak is gólokat. És kezdik érezni azt is, hogy *nem a pénzért való élet-halál-küzdelem a tét*, hanem az egyenrangú partnerek közötti *kooperáció* adja majd meg mindennek a nemzetgazdasági hasznát, értelmét. A banki szféra megtalálja az ezredfordulóhoz illő ritmust – ne annyira a botrányaikra figyeljünk, hanem halljuk meg a napi zűrzavar mögött a banki „szférák zenéjét”, a *szabad* pénzpiac vonzó *filozófiáját*. Korunk embere, a szabad polgár, már élvezni tudja a kockázatban rejlő izgalmat is, és banktudatosságát őszinte információkból építi. A mi bankunk tényleg partner ebben...

– *Következő kérdésem egészen gyakorlatias: Mik a tapasztalatai a bankprivatizáció pillanatnyi állapotáról és mik a prognózisai – különösen ami a bank marketingmunkáját illeti? Segíthet-e feloldani a marketing és PR-tevékenység a jelenleg tapasztalható elbizonytalanodást?*

– A privatizáció Magyarországon sajátos hullámmozgást mutat; amikor sok kis privatizáció egészséges ütemben zajlik éppen, alig esik szó róla, de néhány nagy privatizáció hetekig téma az újságok címlapján. *A legnagyobb hullámokat a politika csapja körülöttük, vannak ennek gazdaságidegen felhangjai. Ami a mi bankunkat, a Kereskedelmi Bankot illeti – amely állami tulajdonú nagybank, és rövidesen nagyon is érdekelt lesz a privatizációban –, nos nálunk az az igazi nagy feladat jelenleg, hogy növekedési pályára álljunk. A tartós, fenntartható növekedésnek látványos jeleit kezdjük tapasztalni. Nem azt akarom ezzel mondani, hogy a privatizáció pillanatnyilag ne szerepelne minden gondolatunk háttérében, de a tartós növekedési pályán haladva is, ez rendkívül gondos elemzést igényel! Nem zárkózunk el attól, hogy tőkeemelés révén kisebbségi stratégiai vagy intézményi partner jelenjen meg a bank tulajdonosai között. Ugyanakkor még korai, hogy mindezt nagyszabású sajtómunkával segítsük elő, vagy éppen sietessük: most a házon belüli munkán van a hangsúly. Úgy számítom, hogy talán másfél év múlva mutatjuk majd be a bankot potenciális külső partnereink előtt, a mozgó tőke világában; akkor kerül majd a szép menyasszony eladósorba.*

Akkor már *fenntartható lesz a növekedési állapot, vonzó a lendület, az éppen szükséges tőkeemeléssel. Az állami tulajdoni hányad eladásával így remélheti gazdasági életünk a legtöbbet ettől a bankprivatizációtól.* Jelenlegi munkánk során azt tapasztaljuk, hogy ennél

jobb ütemezés most nem képzelhető el.

– *A bankprivatizációs folyamatban van-e valami burkolt (vagy félig nyílt) érdekütközés; a kritikus elágazási pontokon lehet-e (és kell-e) megtalálni a sajtótámogatás ellentmondásos erejét? Vagy előnyösebb ilyenkor visszahúzódnia dolgozni?*

– Az, hogy egy-egy partnerrel tárgyalásink milyen szakaszban tartanak, természetesen nem igényel semmiféle nyilvánosságot. Privatizációs stratégiánkból azonban nem csinálunk titkot. Az, hogy a nagyon belátható időben lehetőleg tőkeemeléses privatizációra készülünk mi is, miután elfoglaltuk pozíciónkat egy fenntartható növekedési pályán – ez mindenkire tartozik, aki nálunk tartja vagy fogja tartani pénzét, tőlünk vár kedvezményes hitelt, vagy éppen velünk kapcsolatban fejlődik ki az a speciális szakértelme, amellyel otthonosabban mozog majd a pénzügyvilágban. A jó sajtókapcsolat számunkra létkérdés, csak éppen a legmélyebb banktitkokat nem érintheti.

Ha pedig egy újságíró bankbotrányokról ír, mert tényfeltáró munkája közben ilyenekre bukkan, akkor az nem a szenzációéhes újságíró „bűne”, hanem az adott banké...

– *Most beszéljünk arról, hogy felkészült-e a Kereskedelmi Bank az új devizatörvénynek arra a következményére, hogy a hitelkártyán lévő forintunk külföldön dollárrá, márkává, fonttá változhat alig néhány hét múlva? Ez a kérdés sokakat izgalomba hoz – az én nemzedékem évtizedek óta várja a forint effajta konvertibilitás-variánsát...*

– Megpróbálunk a január elsejei határidőre felkészülni, a mi bankunk tartani tudja a menetrendet. Megvan hozzá a fedezet. Az egyetlen gond az, hogy itt egy *informatikai kihívásnak* eleget kell tennünk. A terhelések és átutalások ritmusa, a számítógépes rendszerek egy-

máshoz illeszkedése rendben lesz. A mi bankunk két nagy rendszerbe lép be, más magyar bankokhoz hasonlóan. Duális részvételt akarunk a nemzetközi kártyarendszerekben. Az elfogadóhelyek preferenciáit figyelembe véve ez majdnem teljeskörű elfogadást jelent majd. Ha meg tudjuk csinálni időben, akkor ez abból a szempontból, hogy az ügyfél mit érzel egy bank szolgáltatásainak színvonalából – kiváló referenciánk lesz! Az ügyfelek bizalma nagymértékben növekedni fog. *Az egész magyar bankrendszernek nő most a „bizalmi tőkéje”, az ügyfél pedig külföldön elegánsabbnak érzi majd magát... Európáink. Jókor jött ez a változás és nagyon jó irányú.*

– *A pénzügyi törvény nehezen születik. Mi várható, ha végül mégis életbe lép? Mit kell majd módosítani a sajtókapcsolatokban, a marketing- és PR-munkában?*

– Annyi változata kering e lassan készülgető törvénynek, egyre több a váratlan változás benne, nem érdemes mostani formájában nekünk itt most áttekinteni – de válasszuk ketté a kérdést. A pénzügyi törvényről *most* abszolút felelőtlenség volna akár jót, akár rosszat mondani. Ami viszont a *sajtómunkánkat* illeti, itt megerősítem: *lényegi változásokra* van szükség! Ez a bank eddig eléggé arculat nélküli volt, vagy azzá lett az utóbbi években; kissé elmosódtak körvonalaink a sajtótükörben. Még a nevünk is kissé bizonytalan – a mostani éppen az ötödik. Amióta pedig már – és még – nem vagyunk Kereskedelmi és Hitelbank, telefonkönyvi címünk is rejtélyeskedik. Logóink azonban a régi, és a *pillanatnyilag* nem létező Kereskedelmi és Hitelbankra utal.



Viszont január elsejétől minden rendeződik. Egyesülünk az IBUSZ Bankkal és új (rég) nevünk megint a büszkén – és rövidítésében eddig is vállalt – Kereskedelmi és Hitelbank lesz. Vizuálisan ezt a nevünket jelző szimbólumot minden magyar és külföldi partnerünk megszokta; tényleg jó. De mindennél fontosabb, hogy mozgásterünk most már éppen a *hitel* – a lakossági hitelek – visszaszerzett világában növekszik majd meg, ahogyan egy univerzális bankhoz illik. *Jogos tehát a „kereskedelmi” mellett a „hitelbanki” jelleg képi és tartalmi hangsúlyozása.*

Egy univerzális bankban a marketingmunka fontosabb, mint amilyen a mi „kereskedelmi bank” korszakunkban volt, amikor főleg nagy

cégeknek végeztünk banki szolgáltatást, kevés hangsúlyt helyezve a lakossági hitelformákra. Ötven száz kiemelt vállalati ügyfél helyett jó minőségű banki szolgáltatást *sokezer* ügyfélnek csak akkor adhatunk, ha újjászületik bankunk marketing-tevékenysége, sajtókapcsolata, PR-munkája.

A megtakarítások biztonságán, reális hozadékán, kamatain kívül új „termékekkel” is piacra lépünk: mégpedig elsősorban a *hitelkezési* oldalon adunk majd új szolgáltatásokat. Nagyon nagy hiány van ma Magyarországon lakossági hitelekben! Elég a lakáshitelt említeni... Aki itt gyorsabban lép, versenyelőnyhöz jut.

Mozgásterünk is, fejlődési ritmunk is az utóbbi hónapokban szín-

te azonossá vált a magyarországi pénzpiac kihívásaival.

Jól mennek a dolgaink – sokat fogunk még találkozni, akár a marketingről, akár a bankvilág sajátos lélektanáról, vagy inkább filozófiájáról, akár a bankunkra kíváncsi „tényfeltáró újságírásról” lesz is szó. – Örülünk az érdeklődésnek, gyertek máskor is – vált át a szó tegezésre, *és az igazgatóság elnökétől nem annyira mint egy nagymúltú és még nagyobb jövőjű hatalmas bank egyik vezéréből búcsúzunk, hanem inkább mint barátból... Ide még vissza kell jönnünk – a sikertörténet folytatása következik. Talán már jövőre...*

(Az interjút dr. Erőss László készítette.)

A Német Szövetségi Köztársaság tanácsadási programmal támogatja a magyar kis- és középvállalkozásokat

Pontosan másfél év telt el azóta, hogy a Német Szövetségi Köztársaság Képviselőtében a Deutsche Ausgleichsbank a START-hitelprogram után életre hívta kis- és középvállalkozói tanácsadási programját. E program keretében az igénybe vevő megalakuló, illetve négy évnél fiatalabb vállalkozások szakmai támogatást kapnak különböző vállalkozásvezetési kérdések (stratégia, marketing, pénzügyek stb.) megoldására, versenyképességük növelése és hosszú távú fennmaradásuk biztosítása érdekében.

A program irányítója a Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V. bajorországi szervezete (RKW Bayern), amely Budapesten képviselőt hozott létre a tanácsadások koordinálására. A tanácsadást kizárólag az RKW által akkreditált és folyamatosan továbbképzett, a

legkorszerűbb szakmai ismeretekkel rendelkező, tapasztalt magyar vállalati tanácsadók végzik, az alábbi főbb témakörökben:

- stratégiai és vállalati/üzleti tervezés
- szervezetfejlesztés
- rendszerszervezés
- válságkezelés
- korszerű menedzsment
- logisztika és anyaggazdálkodás
- piacelemzés
- termékkialakítás
- beszerzés- és értékesítés-tervezés
- reklám, PR
- pénzügyi tervezés
- finanszírozás likviditás
- költségszámítás és controlling
- személyzeti tervezés
- irodaszervezés

• számítógépes rendszerek kialakítása

• a vállalati környezet kérdése (természetesen más témakörök is választhatók)

Egy-egy vállalkozás működése során egy alkalommal legfeljebb hat támogatott tanácsadási napot vehet igénybe. A tanácsadás díjának átlagosan mintegy felét, de maximum nyolcvan százalékát a Német Szövetségi Köztársaság fedezi.

Érdeklődését fogadja, további információkkal szolgál az RKW budapesti képviselője

1115 Budapest, Etele út 68.

Tel.: 203-0304/4300

Fax: 203-0304/4290

vagy

Szabó György

akkreditált tanácsadó

1145 Budapest, Amerikai út 30.

Tel./Fax: 164-3205

CSÁNYI SÁNDOR

A reklám és a marketing, a PR és a sajtómunka összehangolása

Az OTP Bank, ahogy működésében a biztonságra, úgy sajtókapcsolataiban a kiegyensúlyozottságra törekszik. Az ország legnagyobb, retail-jellegű univerzális pénzügyintézetének – több tízezer tulajdonosa és több millió ügyfele miatt is – elemi érdeke a média munkatársainak közreműködésével a nyilvánosság, a közvélemény korrekt tájékoztatása. Ugyanakkor *éppen kiterjedt és többsíkú kapcsolatrendszerének okán bankunk az érdeklődés középpontjában áll*, következetesen érik bírálatok is. Az érvelő, tényekkel alátámasztott kritikát azonban a jobbítás szándékával mindig tovább kell gondolni. A média alapvető feladatának tiszteletbentartása, az interaktív kapcsolat módját ad arra, hogy (korrekt módon kommunikálva) a makrogazdasági és monetáris környezetből adódó, kevésbé pozitív intézkedéseket is elfogadja a közvélemény. Az OTP Bank javuló eredményességi mutatóit, az erősödő versenyhelyzetben is megőrzött piacvezető szerepét erősíti *átlátható és feszültségmentes nyilvánosság-politikája*. Pénzügyintézetünk megbízható partnerként kíván működni nemcsak ügyfelei körében, hanem sajtókapcsolataiban is.

*

Az OTP Bank ez évben lezajlott privatizációja – amelyet egyik vezető gazdasági hetilapunk a „legek privatizációjának” nevezett –, bizonyította az összehangolt reklám –,

PR- és sajtómunka szükségességét. Ez nem csekély mértékben járult hozzá az OTP-részvények értékesítéséhez és tőzsdei bevezetéséhez. *A privatizációs folyamat szinte minden egyes fázisa a nyilvánosság előtt zajlott, s ez a nyitottság és átláthatóság jelentős presztizst szerzett bankunknak.*

A marketingtevékenységet alapvetően azok a tényezők határozzák meg, amelyek a bank legfőbb erősségei: tőkeereje, jövedelmezősége, fiókhálózatának kiterjedtsége, a széles ügyfélkörének nyújtott komplex pénzügyi szolgáltatásai.

Állandóan változó, mozgásban lévő gazdasági és szabályozó környezetben működünk, erős versenyhelyzetben, ezért a reklám- és PR-tevékenységben is, az OTP Bankról elvárt megbízhatóság és biztonság mellett, óriási hangsúlyt kap az ügyfelek elvárásaihoz rugalmasan alkalmazkodó magatartás, és a szolgáltatások minőségének javítása.

*

A minőségi bankszolgáltatás megteremtésére a bankon belül számos program indult el és működik. Az egyik legfontosabb, az Integrált Információs Rendszer folyószámla alrendszerének beüzemelése pl. a szolgáltatásminőség ugrásszerű javítását teszi lehetővé az egész országban.

A termékkínálat bővítése, a technikai háttér javulása azonban kevés haszonnal jár, ha nem tudjuk



összekapcsolni a piaci igényekkel és saját céljainkkal.

Bankunk olyan fejlődési fázisban van, amikor *a termékközpontú marketing szemléletet felváltja az ügyfélközpontú értékesítési politika*. Ez a váltás természetesen megjelenik majd a banki kommunikációban is.

Az OTP Bank reklámjaiban a korrektségre és a hiteles tájékoztatásra törekszik. A különböző piacutatások és hatékonyságvizsgálatok szerint a nagyközönségnek a harsány, könnyen megjegyezhető reklámok tetszenek, ám amikor bankot választanak, sokkal inkább a megbízhatóság, a termékválaszték és a személyre szabott szolgáltatás az, ami befolyásolja őket.

A jövőben a figyelemfelkeltő és hiteles reklámok mellett a *direkt marketing* eszköztárát is használnunk kell, hiszen az ügyfélkör differenciálódásával az egyes ügyfélszegmensek számára más-más banki kínálatot biztosítunk. Ez egyaránt érvényes a lakossági, kereskedelmi és nemzetközi üzletágunkra is.

*

A Pénzügyi Törvény tervezett módosítása előreláthatólag januárban kerül a kormány elé és május 1-jén lép hatályba. Az egyeztetési szakasz jelenleg még nem ért véget, azért a törvényjavaslat szövege esetenként változhat, így az OTP Bankra gyakorolt hatása sem mérhető fel teljesen.

A bank számára mindenképpen előnyös, hogy az új törvény hatálya alá kíván vonni minden pénzügyi szolgáltatást végző vállalkozást. Kedvező a bank számára, hogy az univerzális banktevékenység előmozdítása érdekében a bankok a jövőben részt vehetnek az értékpapírkereskedelemben. Első lépésként állampapírokkal kapcsolatos műveleteket folytathatnak majd.

Ugyanakkor kedvezőtlen a Bank számára, hogy módosítani kívánják a tartalékképzés szabályait. Az új törvény elgondolása szerint az általános tartalék számítási módjában bekövetkező változás és az ún. általános kockázati alap bevezetése több milliárdos nyereségelvontást jelent a Bank esetében.

Az új devizasabályozással a forint az IMF standard szerint konvertibilissé válik, amivel *nagymértékben javul országunk pénzügyi megítélése.*

Az új szabályozás lényegi továbblépést eredményez a folyó fizetési műveletek terén, mivel a korábban a vállalkozói körre meghatározott liberalizálás kiterjed a lakossági körre, lehetővé téve a devizában felmerülő folyó fizetési kötelezettségek közvetlen forintszámláról történő teljesítését. Ennek következtében várhatóan jelentősen megnő a nemzetközi folyó fizetési forgalom Bankunk lakossági ügyfeleinek körében, amelynek megfelelő lebonyolításához széles körű *nemzetközi kapcsolatrendszerrel* rendelkezünk.

Az OTP Bank jövőképeinek formálásában ma meghatározó elem, hogy pénzügyi szupermarket legyen, bővülő, korszerű, ügyfélre szabott szolgáltatásokkal. Jó köz-

polgárként pedig továbbra is támogassa a kultúrát és a művészeteket, segítse a tudomány, az egészségügy fejlődését, a sportélet szerveződését.

Mindez egyértelműen arra predestinálja, hogy az ezredfordulóra Közép-Európa egyik legjobb bankjává váljék.

Újsághír, 1995. nov. 30.

A World Economic Forum Csányi Sándort, az OTP Bank elnök-vezérigazgatóját választotta meg 1996-ra „a holnap nagy jelentőségű vezetői” – a cím eredeti nevén „Global Leaders for Tomorrow” – egyikének. A százas listát a Világgazdasági Fórum hivatalos kiadványa, a World Link (Világkapcsolat) magazin teszi közzé január-februári számában.

Gratulálunk Csányi Sándor-nak! (–a szerk.)



A SKULL programjának középpontjában a piac humán tényezői állnak. Hisszük, hogy a szakmai tudás önmagában még nem elég. *1996. évben az alábbi tanfolyamokat és tréningeket ajánljuk Önöknek,* amelyek során olyan eszközök és módszerek sajátíthatók el, melyek biztosítják a *„hasonlók közül a kiemelkedést”.*

Tréningeinken a cégek igényeit maximálisan figyelembe vesszük, szervezetükre alakítva dolgozzuk ki a tréningek tematikáját.

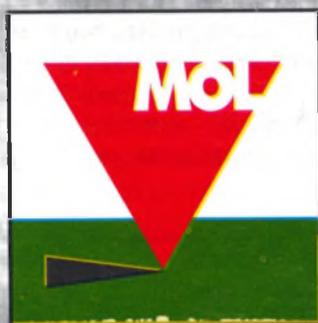
Részletes felvilágosítással készséggel állunk rendelkezésére (tanfolyamainkról kérésére referenciával szolgálunk).

Telefon: 176-7538, 176-7311/281, 285
06(30)418-027. Fax: 176-1538

Budapest, 1021 Pálos u. (Rege Hotel)

Témakör	Időtartam	Kezdési időpontok
Public Relations tanfolyam	120 órás 5 hó	évente 2 február, október
Marketing-kommunikáció tanfolyam	120 órás 5 hó	évente 2 február, október
Kommunikációs tréning	1–3 nap	évente többször
Tárgyalástechnikai tréning	1–3 nap	évente többször
* Eladástechnikai tréning	1–3 nap	évente többször
Orvoslátogatói tréning	1–3 nap	évente többször
Személyiségfejlesztés önismereti tréning	1–3 nap	évente többször

A *-gal jelzett tréning angol és német nyelven is.



*Boldog Új Esztendőt
kíván
minden kedves partnerének a*

MOL

Magyar Olaj- és Gázipari Részvénytársaság

Ma már több mint 12 ezer nyilvános telefonkészüleknél használják. Az ország 7000 pontján kapható. Évente 12 millió kártyát használnak.

Design: ArtSociety



... Örökké megmarad



Telefonkártyán megjelenő hirdetését itt rendelje meg: MATÁV Rt.
Marketing-kommunikációs osztály, 1541 Budapest, Fax: 201 6587

▶ pulyka hidas módra ◀

Végy egy pulykát, körülbelül 2 kiló súlyban, 1 kiló gesztenyét, egy liter tejet, 80 deka sertéshúst, 15 deka sós szalonnát, 4 zsemlet, 5 tojást, másfél deci tejszínt vagy tejjölt, fűszereket jóformán:

sót, törött borsot, szerecsendiót.....

és végy egy **hidas konyhát**, ahol mindezt el is tudod készíteni!



A HIDAS KONYHABÜTOR elemében VAN!

–Elemes rendszerű konyhabütorok

10 féle frontfelülettel

▶ közvetlenül a gyártótól!

–Különféle beépíthető konyhai készülékek

A december végéig megrendelt konyhákra Budapest területén ingyenes házhozszállítást és helyszíni szerelést biztosítunk!

KONYHABÜTOR MINTABOLT

Budapest, III. kerület Nagyszombat u. 1.

nyitvatartás: hétköznap 10 -18

Karácsonyig szombaton is 10 -14

telefon: 168-4045



HIDAS BÜTORGYÁR

KONYHABÜTOR MINTABOLT