

1995/4

Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam

The Hungarian Journal of Marketing and Management

A tartalomból:

Élményorientált vásárlás



Marketing – minek nevezzetek?



Projekt marketing



Környezetvédelem és gazdaság



A vezetéselmélet régmúltjából

25 éves a közgazdászképzés Pécsen

FOGUNKRA VALÓ



HUNCUT • FITT • T • SÓS • 2+7 • SZÁJVÍZ

venall

fogkrémcsalád



HUNCUT • FITT • T • SÓS • 2+7 • SZÁJVÍZ

CAOLA

HAZAI  JÓ MEGFIZETHETŐ

Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam, 1995. augusztus

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

Utánnomlás 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 Hírtapelőfizetési 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 jelzőszámra.
Előfizetési díj: egy évre 1500,-Ft.

TARTALOM

Kedves Olvasó!	3
Élményorientált vásárlás – <i>Törőcsik Mária</i>	5
A fejlesztési stratégia jelentősége – <i>Vörös József</i>	9
A mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek versenyképessége – <i>Kartali János</i>	13
Táv munka és információ-menedzsment – <i>Dobay Péter</i>	20
Marketing – minek nevezzelek?	
A marketing jelentéseiről – <i>Fojtik János</i>	26
A marketing fogalmáról és „kiterjesztéséről” – <i>Orosdy Béla</i>	31
Projekt marketing	
Minőségi értékítélet-kutatás a projekt típusú ipari szolgáltatásokban – <i>Veres Zoltán</i>	37
Gondolatok a projekt marketing kapcsán – <i>Mandják Tibor</i>	41
Környezetvédelem és gazdaság – <i>Dócsné Balogh Zsuzsanna</i>	
– <i>Frigyer Attila</i>	48
Szinergia – <i>Tartsay Vilmos</i>	53
Iskolamarketing – <i>Bayer János</i>	56
Könyvismertetés	61
Hamarosan itt a marketing kalkulátor! – <i>Interjú</i>	62
Vállalati szervezeti változások – <i>Szűcs Pál</i>	64
Az a bizonyos tíz százalék – <i>Zeller Gyula</i>	70
Külföldi szakirodalom	76

Szerkesztőbizottság:

ÁCS JÁNOS egyetemi tanár, Bécsi Műszaki Egyetem; **AGUILAR, FRANCIS J.** egyetemi tanár, Harvard Business School, USA; **BÉLYÁCS 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; **GHOBIAN, 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; **REKETTÉ 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
Adventure oriented shopping – <i>Mária Törőcsik</i>	5
The significance of development strategy – <i>József Vörös</i>	9
The competitiveness of agricultural and food industry products – <i>János Kartali</i>	13
Information Management in Telework Environment – <i>Péter Dobay</i>	20
On Different Meanings of Marketing	
On different meanings of marketing – <i>János Fojtik</i>	26
On the idea and developments of marketing – <i>Béla Orosdy</i>	31
Project Marketing	
Quality judgement research within project type industrial services – <i>Zoltán Veres</i>	37
Ideas on project marketing – <i>Tibor Mandják</i> ...	41
Environmental protection and the economy – <i>D. Zsuzsanna Balogh</i> – <i>Attila Frigyer</i>	48
Synergy – <i>Vilmos Tartsay</i>	53
School marketing – <i>János Bayer</i>	56
Book review	61
Introducing the marketing calculator! – <i>Interview</i>	62
Changes in company structure – <i>Pál Szűcs</i>	64
That certain ten percent – <i>Gyula Zeller</i>	70
Review of foreign literature	76

SUMMARY

The Significance of Development Strategy

The paper summarizes the characteristics of the development strategy. These issues are especially important for the Hungarian readers mainly because during the transformation process little attention is paid to R&D. While in western countries sophisticated strategies, like time-based-competition, are under development Hungarian management is still busy with staying in power due to slow privatization. The paper concludes that fast and customer oriented development cycles provide the basis for quality, increased market share and low-cost production.

Information Management in Telework Environment

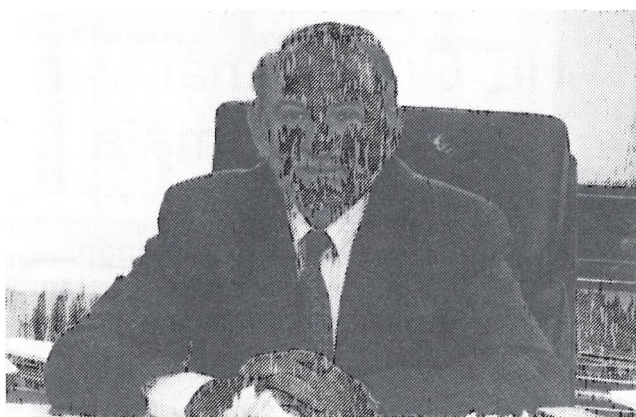
Telework, telecommuter, teleport – words which are getting more and more popular in nowadays management. Big international corporations send large groups of „knowledge workers” home from central places, they install „remote offices” or „home offices” for data processing, translating design work, software development etc. Even top managers reorganize their working environment and install a „telecottage” far from noisy, polluted and expensive cities. Managers have to face new challenges to organize new-type of a „distributed information system” in these cases. Author describes new terms used and drafts a basic framework for information management issues.

On Different Meanings of Marketing

The meaning of marketing has been continuously changing since the word was first used as a set of business activities directed toward the flow of goods and services from producer to consumer. The process was motivated by the permanent changes of the environment of business organizations and the renewal of approaches to solution of marketing problems as well. The broadening of the concept of marketing was one of the most important phenomenon in last decades. Article concentrates to show principles, methods and means having developed and used by modern international corporations, focusing the changes in marketing channels, underlying the importance of vertical marketing systems, relationship and negotiation marketing. Author discusses the transactional principle as a general basis of the marketing theory.

Changes in Company Structure

The paper focuses on the challenges of restructuring of Hungarian business organizations resulting from the overall economic transformation. It is stressed that the restructuring of state corporations and the changes of ownership structure are only the beginning of restructuring and the bulk of the actions to be taken, i.e. those concerning the content, is still ahead. This challenge is an extraordinary one, integrating the executives and employees of business organizations in the accomplishment and survival of large-scale changes.



Kedves Olvasó,

mint afféle sokat megélt emberek, biztosan egyetértünk abban, hogy igaza van a régi mondásnak: nem az iskolának, hanem az életnek tanulunk. Akkor persze nem igazán értettük, hogy mi is lenne a különbség. Az iskola (bármilyen iskola) nagyon is valóságosnak látszott, egyszerűen abban a hiszemben voltunk, lehettünk, és lehet ma is minden diák, hogy az iskola maga az élet.

A főiskolán, egyetemen kezdi csak érzékelni az iskola és az „élet” közötti különbséget. Ha közvetlenül is középiskolából került be az egyetemre, akkor kevésbé, ha már dolgozott (még ha nem is választott majdani szakmája közelében), akkor jobban. Úgy fogja találni, hogy az egyetem mégis „csak” iskola, (szóval nem az igazi, nem feltétlenül éles), de többé vagy kevésbé „életszagú”.

Az egyetemista egyre inkább a még nem igazán ismert „nagybetűs” élet innen-onnan megismert követelményei felől kezd magára tekinteni, és nemcsak magára – egyetemére is. És az a gyanúm, hogy amikor egyre „életszagúbb” közeget kíván maga körül, akkor valójában éppen a klasszikus mondás megvalósítását kéri számon: azt szeretné, ha hagynánk őt az életnek tanulni.

A példa kedvéért: a marketing oktatása kapcsán – de azt hiszem, ez általában

igaz az üzleti tudományokra –, nagyon sokszor merült fel a múltban is, és kerül elő valamilyen formában most is az a kérdés, hogy mennyire gyakorlatias a felsőoktatás. Gyakran az a látszat, hogy „az élet” kész, a hétköznapi gyakorlat számára azonnal használható prakticistákat követel. Saját tapasztalataimra is vissza tudok gondolni: mint gyakorló vállalati vezető, én is sokat bosszankodtam akkor, amikor a friss diplomásnak nem volt a kisujjában, amit pedig szerintem már meg kellett volna tanulnia. Az ember ilyenkor hajlamos megfélekedezni magáról, és nagyon lesújtó hangon érdeklődni, hogy mi az ördögöt is tanítanak vajon az egyetemen. Az egyetemi oktató pedig – ha mégoly gyakorlatias beállítottságú is – mindig új és újabb ismeretköröket tud megnevezni, amiknek feltétlenül benne kell lennie egy korszerű egyetemi tanrendben, ami nélkül bűnös felelőtlenség diplomát adni a fiatalok kezébe. Ugyanezt a problémát persze másképpen is meg lehet fogalmazni, például: generalistát adjunk-e az üzleti életnek, vagy specialistát. Vagy: mennyire legyen, lehet „kész” a fiatal, egyetemi padokból kikerülő szakember? Ezek nagyon fontos kérdések, de nem itt van a lényeg. Ugyanis *nincs* kész szakember. Stádiumok vannak, meghatározott tudás- és készségszintek, amik a tanultság és a gyakorlat eredményei. Visszatérve a kiinduló gondolathoz: mindig az élet vizsgáztat, de nincs tétel és nincs felkészülési idő. Az iskola – értsd: az egyetem – akkor működik jól, ha az ifjú, akinek vizsgáit sikeresnek minősítette, az élet hétköznapijában is produkálja az adott pillanatban éppen szükséges tudást és reagáló-képességet. Akkor büszkélkedhet egy kicsit az iskola is – szerényen meghúzódva a háttérben: lám, az ifjú nemcsak nekem tanulta meg a leckét. Azért ez a kicsit elérezékenyült hang, kedves Olvasó, mert az intézményeket is az élet vizsgáztatja, és most jó alkalom kínálkozik a mi intézményünk számára is, hogy megnézzük képzeletbeli kalkulussainkat. E folyóiratszám megjelenésének napjaiban ünnepeljük ugyanis annak a huszonöt éves évfordulóját, hogy megkezdődött Pécssett is

a nappali tagozaton a közgazdászképzés. Szeretnénk felhőtlenül örülni annak, amit eredményünknek mondhatunk, és igyekszünk nem elkövetni az elkerülhető hibákat. Azt, hogy mi jól tanulunk-e az életnek, azt elsősorban egykori hallgatóink sikerein kell lemérnünk és azon kívül a magunk mindenkori helyzetén.

Sikeres embernek azt tartjuk – mert az alkalmazkodik jól a környezetének kihívásaihoz és a kínált lehetőségekhez –, aki gyorsan képes beilleszkedni, amikor arra van szükség, és képes megragadni a kiemelkedést kínáló lehetőséget. A tudáson kívül a felfogást, a gondolkodásmódot tudjuk ehhez megadni, magunk is ezek segítségével igyekeztünk fejlődni.

A „nagy kísérletnek” ugyanis, amely a közgazdászképzés pécsi indításával vette kezdetét, még közel sincs vége. A JPTE Közgazdaságtudományi Kar negyedszázados történetét a fellendülések és a természetesen jelentkező válságperiódusok egyaránt jellemezték. A mostani – szokás szerint nehéz – helyzetben az adja a biztatást, amit mindenki észrevesz, aki rövidebb-hosszabb időt eltölt egy nyugati egyetemen.

Nem az egyéni képességek különbsége emeli őket magasabbra. A mi oktatóink is vannak annyira tehetségesek, mint ők, a hallgatók képességei pedig talán jobbak is. A különbség a körülményekben van. Nem is annyira az infrastrukturális ellátottságban, hanem a szervezettségben, a célraorientáltságban, a szemléletmódban. Például annak a biztos tudásában, hogy az élet mindennapos vizsgálás, ezért egyben folyamatos tanulás is.

Nem tehetünk mást, *törekszünk a minőségre*. Úgy tapasztaltuk, hogy diplomáinknak jó híre van, a legnevesebb multinacionális cégek is szívesen alkalmazzák az itt végzetteket és elismerően nyilatkoznak e munkájukról. Az élet arra tanít bennünket, hogy hosszú távon a minőség javulása jelzi a fejlődést. Igyekszünk mi is jó tanítványok maradni.

Rece

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

TÖRŐCSIK MÁRIA

Élményorientált vásárlás

Vásárlási döntéseinket rendkívül nehéz csoportosítani, hiszen olyan sokfélék és látszólag teljesen eltérőek lehetnek. Akár tárgyukat tekintve, vagy a figyelembe vett döntési kritériumok szerint, esetleg a vásárlás helyét illetően stb.

Ha azonban az *érzelmi érintettséget* (involvement) is bevonjuk a vizsgálandó tényezők közé, akkor rá kell jönnünk, hogy alapvetően két végleges helyzet van: különféle vásárlásaink során érzelmileg vagy erősen érintettek vagyunk, vagy egyáltalán nem. Az utóbbi esetben kifejezetten *feladatként* éljük meg vásárlásainkat, amelyeket leginkább a „minél gyorsabb szabadulás” vágya határoz meg. Ezen belül persze optimalizálni is próbálunk, annál erősebben, minél racionálisabbnak tartjuk az adott „vásárlási feladatot”.

Erős érzelmi érintettség esetén jellemzően élménykeresők vagyunk, vagyis a vásárlás nem magáért a termék birtoklásáért történik, hanem bizonyos érzelmi többletbe való hozzájárulás folyamata is. Az „élmény” kifejezés ugyanis elsősorban a pozitív tartalmat sugallja, a „kell-vásárlások” feladatjellege inkább negatív érzelmeket kelthet. Miután tehát úgy véljük, hogy az élményorientált vásárlási döntések erős érzelmi érintettség mellett jönnek létre, a továbbiakban ezekre koncentrálnak.

Kiindulásképpen tekintsük át az 1. ábrát, amely a különféle vásárlási döntéseket mutatja be az *értelmi*, illetve *érzelmi érintettség* alapján! (Kroeber-Riel, 1990)

Az élmények forrásai

Vásárlásaink során az alábbi *élményforrásokkal* találkozhatunk:

- maga a *termék*, vonzó megjelenítésével, a hozzá kapcsolódó illúzió-tartalommal;
- a kereskedelmi *eladóhely* – ami lehet bolt, de a bolt nélküli kereskedelem valamely formája is (vásár, katalógus, tv-shop stb.) – *jellege*;
- a *vásárlás humán környezete* – az emberközelség: családtagok, barátok, barátnők, ismerősök, munkatársak stb. „közvetlen”, az eladók, illetve a többi bolti vásárló „közvetett” társasága;
- a *vásárlás tárgyi környezete*: a boltok berendezése, a bolti atmoszféra, ezen belül a termékbemutató, a POS reklámok stb.;

• és mindezek mellett az *élmény észlelésére képes, megfelelő lelkiállapotú alany*.

Sikeres termékeknél mindinkább jellemző, hogy nem terméket, hanem sokkal inkább „*termékszemélyiséget*” hoznak piacra a termelők. Ennek oka a *piacok telítettségében*, illetve a bizonyos piaci szegmenseknek szánt termékek alapvetően *hasonló objektív jellemzőinek emocionális tartalommal való megkülönböztetésére irányuló törekvésben* rejlik. A minőség, a tesztelhető paraméterek, az árak, a termékhez való hozzájárulás lehetősége nem igazán térnek el az azonos színvonalon dolgozó cégek esetében. A különbséget azzal tudják érzékeltetni, hogy más pl. a csomagolás formája, eltérőek az alkalmazott színek, különböznek a reklámérvek, különleges a márka stb. A vásárlót tehát más módon „érintik meg”, mint a többiek, összeségében

A vásárlási döntéseket – egyfajta speciális szemlélet alapján – feloszthatjuk élményt adó, illetve feladatorientált döntésekre. A vásárlók az eltérő körülmények között eltérő lelkiállapotban, különbözőképpen viszonyulnak a vásárlással kapcsolatos minden kérdéshez. Ezekkel a különbségekkel a kereskedőknek is tisztában kell lenniük, hiszen ők teremtik meg a körülményeket valamelyik faktor érvényre jutásához. Jelen cikk kifejezetten az élményorientált vásárlás tárgyát, környezetét, lelkiállapotát közelíti meg.

Dr. Töröcsik Mária a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens a JPTE Közgazdaságtudományi Karának Marketing tanszékén

ÉRINTETTSÉG		VÁSÁRLÁSI DÖNTÉS
értelmi	érzelmi	
erős	erős	problémamegoldó, igazi vásárlás
erős	nem erős	leegyszerűsített vásárlás,
nem erős	erős	impulzusvásárlás, szokásokon alapuló márkahű vásárlás,
nem erős	nem erős	szokásokon alapuló, „kvázi márkahű” vásárlás

1. ábra. A vásárlási döntések és az érintettség

más képet próbálnak kialakítani a fogyasztókban magáról a termékről.

Az *eladóhely jellege*, vagy még tágabb értelemben a beszerzési forrás is rendelkezhet élménytartalommal. Vannak emberek, akiket magával ragad a vásárok forgataga, az alkudozás lehetősége, vagy a piacon tapasztalható illatok, színek, hangok kavalkádja, az „itt minden a tiéd lehet” sugallata, netán a katalógusok forgatása stb. Élményszerű lehet a sarki kisbolt ismerős közegébe menni, ahol névről ismernek, „hitelünk” van és esetleg hitelt is kaphatunk, nem nyomaszt a nagy tér és a ránk zúduló termékek özöne.

A *vásárlás humán környezetét* részben saját *magunk teremthetjük meg* (amikor pl. úgy érezzük, hogy döntéseinket más, hozzánk közel álló emberek jelenléte ünnepélyessé teheti, esetleg segíti a döntést; szabadidős program is lehet a boltok felkeresése), részben *idegen emberek jelenléte* hat ránk. Az idegenek alatt értendő elsősorban a többi vásárló, valamint az eladószemélyzet, esetleg programok készítői, megvalósítói (pl. termékbemutató, bolti kóstoló, esetleg kozmetikus tanácsadása, koncert a bevásárlóközpont előtt).

A *vásárlás tárgyi környezete* sokféle tényező együttes hatása, pl. az üzlet földrajzi elhelyezkedése, nagysága, a bolti berendezés, a prezentációk stílusa, a fény-, illat-, hanghatások stb.

Lehet, hogy a felsorolás nem teljes, de a legfontosabb elemeket biztosan

tartalmazza. Ha végiggondoljuk az egészet, akkor nyilvánvaló, hogy

- a *termelők* termékeikkel tudnak élményt szerezni vásárlóiknak, amennyiben azoknak valamiféle vonzereje, „kisugárzása” van; (Koppelman, 1988)
- a *kereskedők* az üzleti atmoszféra megteremtésével, vagyis a tárgyi környezet és az eladószemélyzet harmonikus együttesével; (Gröppel, 1991)
- a *fogyasztók* pedig saját beállítódásukkal, a pozitív élmények megszerzésére irányuló törekvéseikkel.

Vizsgálandó kérdés lehet az is, miképpen jutottunk el az *élményvásárlás* igényléséhez, a termék birtoklása felett érzett öröm melletti újabb pozitív érzelmekhez; vagyis mi változott a fogyasztói magatartást befolyásoló tényezőkben és a fogyasztókban.

Élménytrendek – élményvásárlók

A fogyasztói magatartás módosulásával, anyagi körülményeink javulásával, szűkebb környezetünk változásával, a tömegkommunikáció által közvetített értékorientációval a korábbiaknál erőteljesebben kívánjuk összekötni a pézskiadást az örömszerzéssel. Ezt az elvárást az alábbi jellemző trendek támasztják alá és erősítik – úgy tűnik – a jövőben is (Weinberg, 1992):

- Terjed a *hedonista életszemlélet*, napjainkban egyre többen vannak, akik jelszava: „itt és most élvezzük az életet”. Számukra fontosak az izgalmas örömet okozó termékek, a mozgalmas, vonzó körülmények (lásd Trommsdorff, 1993)
- Az *individualizmus* növekvő térhódítása főképp a fiatalok körében, vagyis a saját érdekek előtérbe helyezése a vásárlásoknál is. Nem tagadnak meg maguktól semmilyen fontosnak ítélt tárgyat, élményt. Főképp a 14-19 év közöttiekre jellemző, hogy amikor például a szülők a legolcsóbb cipőt keresik a vásárban, a gyerekek a legdrágább és a legújabb cipőhöz ragaszkodnak.
- A *demográfiai kategóriák változása* azt jelenti, hogy új fogyasztói csoportokat kell igen erőteljesen figyelembe venni. Ilyen pl. az ún. „*fiatal öregek*” szegmense. Az 50-60 év körüli, jelentősebb jövedelemmel és a középkorúakra jellemző életstílussal rendelkező emberek „jó” vásárlók és élménykeresők, hiszen korábban számos egyéb dolog (család stb.) fontosabb volt ennél. Az *egyszemélyes háztartások* növekvő száma részben az individualizmussal összefüggő jelenség, hiszen a gyerek és a partner nélküli kereső sokkal többet megengedhet magának, mint az ezekkel „terhelt” társai. Ez a szegmens is vonzó, fizetőképessége és vásárlási hajlandósága miatt.
- A *nők jelentősebb vásárlóereje* több vásárlást is jelent, hiszen ők egyszerűen jobban szeretnek vásárolni. A csökkenő gyerekszám, a munkavállalás magas aránya és növekvő képzettségi színvonaluk fontossá teszik a női igények fokozottabb figyelembe vételét mind a termelők, mind a kereskedők számára, főképpen erősödő fizetőképességük miatt.
- A *mobilitás* terjedésének trendje nem csupán fizikai értelemben jellemző, hanem a *kommunikáció* terén is. A telefon, a fax, a számítógépes hálózatok, a műholdas adások mobilabbá teszik a vásárlókat, többféle módon juthatnak információkhoz is, de a termékekhez, szolgáltatásokhoz is.

- Egyre jellemzőbb a *szolgáltatások* növekvő szerepe, illetve fokozottabb igénylése, ily módon a klasszikus kereskedelem mellett növekszik a hozzá kapcsolódó szolgáltatások aránya, ez pl. az élményadás is a vásárlás helyén.

- A *munka- és szabadidő erősödő szétválása* okozza az öröm- és élményszerzés igényét a szabadidős tevékenységben, pl. utazás, egzotikus származási helyekről beszerzett termékek, idegen szokások átvétele stb.

- A *természetesség*, a „zöld hullám” konjunktúrája a tradíciók, a természet felé fordulást jelent, új összetételű, alapanyagú termékek, új életstílus megjelenésével.

- A *kommunikáció* és főképp a *képi* kommunikáció növekvő szerepe részben fenyegető (pl. a kevés olvasás és a több képernyő-nézés), részben természetes; ez az új technikai lehetőségek következménye.

A felvázolt és a nem érintett, de létező egyéb trendek új követelményeket állítanak a marketing-szakemberek elé, hiszen amennyiben változnak a fogyasztók – márpedig láthattuk, hogy változnak a trendek hatására –, akkor csak új marketingkonceptió segítheti a piaci sikert.

Az élményszerű vásárlásoknak való megfelelés az alábbi követelményeket támasztja a *cégekkel* szemben:

- a vevők számára fontos, *értéket megtestesítő* terméket kell kínálni;
- a *relatív versenyelőny* érzékelhető legyen a vásárlók számára;
- a kínált termék, szolgáltatás, kereskedelmi megoldás *megkülönböztethető teljesítmény* legyen;
- feleljen meg a kínálat az *aktuális értékrendnek*;
- törekedjenek *érzelmi hatások* kiváltására;
- vegyék figyelembe a *vizuális kommunikáció* iránt növekvő igényt;
- a *saját értékelképzelésének*, Corporate Identity-jének feleljen meg a kínált teljesítmény, ne keletkezzen diszsonancia az egyes marketingelemek között.

Az élményt adó termék

A napjainkban piacra kerülő termékek nagy része szegmentálás után kialakított, *célcsoportnak szánt* gyártmány. Akiknek a termékeket küldjük, alapvetően *sikerélményre* vágnak, vagyis vagy *megőrizni* kívánják a már elért színvonalukat, vagy *jobbá* kívánják *tenni* körülményeiket. A termékek, szolgáltatások képesek hozzájárulni ahhoz az érzéshez, hogy a vásárlás következtében közelíteni tudunk az *ideális szinthez*; a kellemesebb, jobb, izlélsebb, illatosabb, tisztább, környezetbarát, vagyis összességében az élményt adó termék birtoklása által *valami pozitívabb tartalmat* tudunk közelíteni.

Az élményt adó termék tehát *kreatív, érdeklődést, izgalmat* keltő megoldásokat tartalmaz, vagy tárgyi *mivoltában*, vagy a hozzá fűződő *kommunikáció* következtében.

Az élményszerzés azt is jelenti, hogy valamiképpen *plusz energia*, *idő- vagy pénzráfordítás* szükséges a termék megszerzéséhez, vagyis *nem rutinszerű* e döntés vagy a vásárlás körülménye (igaz ez pl. a szokásokon alapuló, erős márkahűség esetében vásárolt parfümöknel: hiába vesszük mindig ugyanazt a terméket, miután az meglehetősen drága, így a viszonylag ritkább vásárlás, az egyszeri nagyobb pénzköltés az élmény érzetét is kelti.)

Rendkívül fontos az is, hogy a termék többféle érzéket érintsen vagyis, hogy a fogyasztó érzelmi többletchez tudjon jutni.

A termék *aktivizáló ereje* több fázison keresztül is ki kell, hogy állja a próbát, hiszen fel kell kelteni a vevő érdeklődését és el kell juttatni a fogyasztót a vásárlásig.

A *legtöbb sikeres „termékszemélyiség” mögött egy vagy több sikeres ember személyisége áll*, akik adott pillanatban megértették vagy előre jelezték a fogyasztók igényeit, és ezeknek megfelelő terméket, szolgáltatást álmodtak és valósítottak meg. (Ewent, 1992)

A marketing-szakemberek számára a piacról jövő információk releváns feldolgozása és az ismert termékekre, szolgáltatásokra vonatkozó marketing-

mix-döntések helyes meghozatala garantálja a sikert, így válik számukra is élménnyé a termék.

Élményt adó vásárlási körülmények

Eszmefuttatásunkban csak a bolti környezetben elérhető élményt vizsgáljuk, és terjedelmi okok miatt annak is csupán néhány elemével foglalkozunk.

Egy üzlet *atmoszféráját* számtalan tervezhető, és egy sor nem tervezhető tényező összhatása határozza meg. Az üzleti atmoszféra legfontosabb alkotóelemei:

- az üzlet *környezete*, fekvése;
- az üzlet *portálja*;
- a *kirakat*;
- az *eladótér hangulata*;
- az *árbemutató* rendszere, kisugárzó hatása.

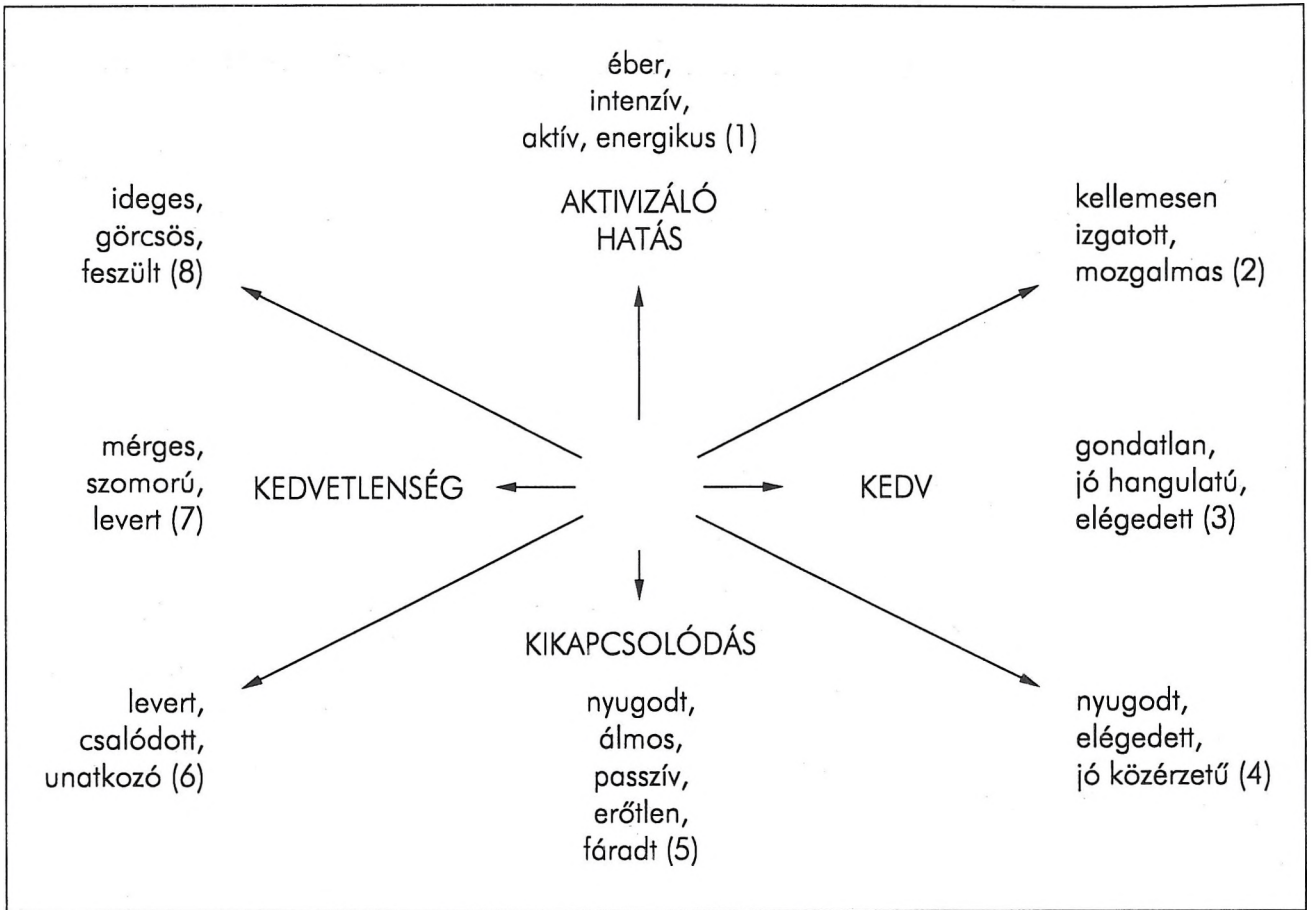
Kiemeljük a fenti csoportból az *eladótér hangulatát* és kísérletet teszünk annak bemutatására, mi szükséges az élményszerű vásárlás elősegítéséhez.

Az üzletekben a betérő, nézelődő, vásárló embereket három karakteres érzéspár jellemezheti:

- *izgalom – unalom*,
- *öröm, kedv – kedvtelenség*,
- *dominancia – alárendeltség*,

Ily módon a vásárlók *sztuációs befolyásoltsága* ezen határértékek között mozog. Világos, hogy az optimális pozitív tartalom elérése lehet a cél, minden szélső érték gátló tényező a vásárlásban. Példaként: a túlzottan nagy izgalmi hatás, a túl sok új benyomás, a túl intenzív külső inger akadályává válik a vásárlásnak. Nem szükséges azt sem magyarázni, hogy ha egy vevő alárendelt szerepben érzi magát az eladóval szemben, akkor bármilyen vonzó is a megvásárolni kívánt termék, bármilyen szép is az üzlet, mégis vásárlás nélkül fordul ki, és jó ideig a környéket is elkerüli.

A fogyasztó környezet-értékelését a 2. ábra mutatja (Bost, 1987 alapján) két dimenzió, a kedv-kedvtelenség és az aktivizálás-unalom figyelembe vételével.



2. ábra. A fogyasztó emocionális környezetértékelése

Világos az ábrából, hogy elsősorban az kedvez a vásárlásnak, amikor jó hangulatú, elengedett, laza az ember, amit vagy hoz magával a boltba betérve, vagy a környezet ezt sugallja (2., 3., 4. állapot). A túl intenzív, energikus állapotú ember inkább csak az informálódásra alkalmas, a vásárláshoz kissé nyugodtabb lelkiállapot szükséges (1. sz. állapot). Létrejöhet a túlfűtöttség a túl sok környezeti inger hatására is (villódzás, túl hangos zene, túl intenzív illat stb.).

A vásárlások szempontjából a 6., 7., 8. sz. állapot egyaránt kedvezőtlen. Nem lesz élményszerű a vásárlás szomorúan, idegesen, unatkozva. Az 5. sz. állapotban is inkább a rutinszerű vásárlások esetén képzelhető, hogy egyáltalán eljut a döntésig a fogyasztó.

Az élményszerű vásárlási körülmény tehát az emberi és a tárgyi környezet közös pozitív eredménye. Tovább

lehetne még folytatni ezt a gondolat-sort – talán szükséges is lenne –, de az önmérséklet arra inti a szerzőt, hogy egy újabb vonatkozásra térjen át.

Élményszerű vásárlás Magyarországon

A magyar kereskedelem – joggal állíthatjuk – a változások korát éli. Jellemző a *koncentrálódási folyamat*, a hálózatok kialakulása, ugyanakkor gombamódrá szaporodnak a *kis üzletek* is, egy-egy határozott *konceptió nyomán kialakított bolt* megnyitása kapcsán megjelennek a vásárlási élmények. A prezentálás *technikai* lehetőségei bővülnek – de jellemző a lelkekkel való kalmárkodás, a fogyasztó bizonytalansága és elbizonytalanítása, az „arc nélküli” boltok sora, a szegmentáció hiánya stb.

Úgy vélem, a cégek nem pozícionálják magukat, nem veszik figyelembe a fogyasztói csoportok elvárásait,

így eléggé kaotikus a kép. Mindazonáltal az ember, mint fogyasztó törekszik az élményszerzésre, ilyen körülmények között is vannak élménytadó termékek és vannak élményt kínáló üzletek.

Gondolom, a jövő útja nálunk is az előzőekben vázolt trendek bekövetkezése és az ennek nyomán kialakuló fogyasztói csoportok követése.

Irodalom

- Bost, E. (1987): Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten. Heidelberg.
 Ewert, Ch. (1992): Personality – Marketing. Orneli.
 Gröppel, A. (1991): Erlebnisstrategien im Einzelhandel. Würzburg.
 Koppelman, U. (1988): Design und Marketing. In: Werbeforschung und Werbepraxis.
 Kroebel – Riel (1990): Konsumentenverhalten. Vahlen, München.
 Trommsdorff (1993): Konsumentenverhalten. (2. Aufl.) Kohlhammen, Stuttgart.
 Weinberg, P. (1992): Erlebnismarketing Vahlen, München.

VÖRÖS JÓZSEF

A fejlesztési stratégia jelentősége

Bevezetés

A hírközlési és szállítási technológiában bekövetkezett fejlődés alapjaiban változtatta meg a verseny feltételeit a gazdaság szereplői számára. A világ gazdasága ezáltal globalizálttá vált, egy új terméket szinte azonos időben lehet bevezetni mindenütt, függetlenül attól, hogy a piac vagy a termelőhely földrajzilag hol helyezkedik el. A nemzetközi áruforgalom adatai jól bizonyítják ezt a folyamatot, és azt is jelzik egyúttal, hogy a nemzetközi verseny intenzívebbé vált. Szinte egymást érik azok az üzleti tevékenység-területek, ahol megnőtt a világszínvonalú, első osztályú versenyzők száma, akik/ amelyek kíméletlen harcot folytatnak egymással.

A hatvanas években csak 4-5 olyan autógyártó cég létezett (pl. GM, Ford, VW), mely forgalmával átfogta a világot, ma ezek száma több mint húsz. A mai gazdaság szereplői számára ez azt jelenti, hogy versenytársaik földrajzilag nem csak egy közeli régióból nőhetnek ki, hanem a világ távoli területeiről is nagy számban léphetnek színre riválisok, esetleg olyan képességekkel, melyek elsajátításához más kultúráknak évekre van szükségük. Ennek következtében a verseny még intenzívebb és kockázatosabb, sőt kíméletlen is lehet.

A globalizáció másik fontos következménye a fogyasztói piacok igényesebbé és differenciálttá válása. Az élvonalbeli versenyzők kiváló minő-

ségben és elfogadható áron képesek termelni, és ez a fogyasztók várakozásait soha nem tapasztalt szintre emeli. A fogyasztó hozzászólt a termék-differenciáláshoz, s olyan partikuláris szolgáltatást keres, mely differenciált igényeit minél jobban kielégíti. Példaképpen ismét vehetjük a személygépkocsi-gyártó ipart. Manapság még egy alapmodellt is egy sor variációban kell gyártani, hogy a speciális fogyasztói igényeknek megfelelően a termelő a piacon tudjon maradni. A minőségi követelmények minden képzeletet felülmúlnak. Egy kaliforniai kutatóintézet nemrégiben nyilvánosságra hozott híre szerint gépkocsimárkák tucatjait vizsgálták meg öt éves korukban, megbízhatósági kritérium alapján. Az első tizenegy helyen csak japán és amerikai modellek végeztek, legjobb európai modellként, tizenkettedikként, a Mercedes Benz S típusa szerepelt. A lista-

vezető egyébként a Toyota Lexusa volt. Bizonyára ezt a tényt a Mercedes fejlesztői sem hagyhatják figyelmen kívül annak ellenére, hogy Európában vannak. Meglepetésüket tovább növelheti az a statisztikai adat, hogy az ugyanabban a kategóriában versenyző Lexus kifejlesztésére harmadannyi időt használnak a Toyotánál, és az előállításához szükséges élőmunka mennyisége is harmada egy Mercedesének (Stalk és Webber, 1993). A fogyasztói várakozások érthetően magasak a Mercedes-szel szemben, amikor a Lexus magas minőségéhez az alacsony ár társul.

Azok a cégek, amelyek hatékonyabban és rövidebb idő alatt képesek versenytársaiknál piacra kerülni olyan termékekkel és szolgáltatásokkal, melyek jobban találkoznak a piaci elvárásokkal, jelentős üzleti előnyre tesznek szert, míg a többiekre az elkerülhetet-

A tanulmány célja, hogy rámutasson a fejlesztési stratégia jelentőségére. Mára a fejlesztési stratégia az egyik legjelentősebb versenytényezővé vált. A tanulmány definiálja a fejlesztési stratégia fogalmát és megkeresi helyét a stratégia hierarchikus rendszerében. Azonosítja a fejlesztési stratégia dimenzióit és bizonyítja, hogy a helyesen kidolgozott és megvalósított fejlesztési stratégia a minőség – és ennek további következményeként az olcsó termelés – egyik legfontosabb forrása.

dr. Vörös József a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Gazdaságmatematika tanszékén; a Sigma főszerkesztője

len lecsúszás vár. Ez a versenyzői környezet nem csak azokon a területeken van jelen, ahol új tudományos eredmények, jelentős kutatási-fejlesztési kiadások vannak, vagy az új termékek az éves forgalom jelentős hányadát adják. Egyformán vonatkozik valamennyi területre, hogy a termék és a gyártási folyamat fejlesztését jól kell végezni ahhoz, hogy versenyben maradjunk. Azok pedig, akik ezt különösen jól értik, jelentős versenyelőnyhöz jutnak, mely ráadásul nehezen másolható. Jelen tanulmány célja, hogy összefoglalja a fejlesztési stratégia fogalmát, jelentőségét, tulajdonságait, s rámutasson annak fontosságára. Remélhetőleg felhívja a figyelmet egy új versenyeszközre, melynek elhanyagolása nemcsak azért veszélyes mert a vállalat megújulási képessége csökken, hanem azért is, mert a termelési költségeknek egy igen jelentős hányada már a tervezés fázisában meghatározódik.



1. ábra. A fejlesztési stratégia pozicionálása

A fejlesztési stratégia helye az üzleti stratégiában

A stratégia szó értelmezésének számos változata ismert. Mi a Skinner - Porter féle (Skinner, 1969; Porter, 1985) meghatározást követjük: eszerint a stratégiát politikák és tervek összességéként fogjuk fel, melyek célja, hogy olyan jövőbeli helyzetbe juttassuk a vállalkozást, mely lehetőleg fenntartható, s megkülönbözteti versenytársaitól. A vállalati belső és a környezeti külső lehetőségek mérlegelése alapján kialakított üzleti elképzelés megvalósítása céljából elvégzendő feladatokat általában három fő funkcionális alegységbe sorolja az irodalom (lásd pl. Schonnberger és Knod, 1991). Az ennek nyomán kialakítandó pénzügyi, marketing és termelési stratégiának egymást támogatva, integratív módon kell szolgálnia az üzleti stratégia megvalósítását.

A termelési/szolgáltatási (operációs) stratégia tehát azt határozza meg, hogy az üzleti stratégia megvalósítása céljából milyen feladat hárul a vállalkozás termelési funkcióira. Ezek a feladatok prioritások formájában jutnak

kifejezésre. A termelésben lehetséges versenyprioritások megnyilvánulási formái a költség, a minőség, az idő és a flexibilitás. Ha egyszer meghatározódtak azok a prioritások, melyek alapján versenyezni akarunk, a termelési stratégia feladata az, hogy meghatározza azt a termelési rendszert, mellyel a versenyprioritások megvalósíthatók.

Ily módon tehát eljutottunk addig a pontig, hogy a stratégia sikere attól függ, vajon van-e képesség egy olyan termelési rendszer létrehozására, mely lehetőleg hosszú távon megkülönböztető előnyöket biztosít a versenytársakkal szemben költség, minőség, idő és/vagy flexibilitás vonatkozásában.

De vajon mit várunk el egy fejlesztési projektől? Ugyanazt, amit a termelési folyamatól, vagyis azt, hogy hatékony és gyors legyen, továbbá, hogy minőséget termeljen? A válasz bizonyára igen. Ekkor viszont azt állíthatjuk, hogy a fejlesztés is egy termelési/szolgáltatási folyamat, melynek eredménye egy új, kifejlesztett termék, folyamat, eljárás. E folyamatra és produktumra a stratégiai elvek ugyanúgy érvényesek, mint minden

más termékre vagy szolgáltatásra. A fejlesztési stratégia tehát a termelési stratégia része, továbbá olyan politikák és tervek összessége, melyekkel megkülönböztető kompetenciát akarunk elérni versenytársainkkal szemben a termék és termelési folyamat fejlesztésében.

A fejlesztési stratégiának ezen pozicionálását még jobban alátámasztja az az eset, amikor a fejlesztést egy független intézet végzi. (Pl. az Opel gépkocsijainak fékrendszerét egy független cég tervezi, melynek szolgáltatásait az „anyavállalat” megveszi.) A fejlett technológiával rendelkező vállalkozások számára viszont létkérdés lehet, hogy a fejlesztés magja magánál a vállalatnál folyjon, vagyis a fejlesztést vertikális integráció keretében magához vonja. A versenytársak ily módon könnyebben kirekeszthetők az új technológiát ismerők táborából, a vállalkozásfejlesztési képessége pedig az egyik legnehezebben másolható versenyeszköz.

Miután a fejlesztési stratégia helyét a fenti gondolatok alapján felülről behatároltuk, látnunk kell, hogy lejjebb

nem sorolható a stratégiák hierarchikus rendszerében. Számos irodalmi hivatkozás szerint (lásd pl. Wheelwright-Clark, 1992) a termelési költségek zöme, mintegy 80%-ban, már a fejlesztési koncepció során determinálódik. A fejlesztés szerepe az üzleti sikerben tehát óriási, de nem kizárólagos. A termelési stratégia más elemei is fontos szerepet játszhatnak, mint például a telephely kiválasztása, vagy egyéb termelésirányítási munkák kiváló színvonala.

Az itt kifejlesztett stratégiai fogalmak, legalábbis a funkcionálisakat tekintve semmiképpen nem hierarchikusak. A sikeres vezetés akkor lehet tartós, ha a funkcionális stratégiai ágak a vezetésben integrálódnak, és a harmonikus összhang jellemző kapcsolatukra. A kifejlesztett rendszert ezért reprezentáltuk az 1. ábrán körök felhasználásával, a hierarchiát kifejező folyamatábrák helyett.

A fejlesztési stratégia dimenziói

Mielőtt a fejlesztésben megvalósítható versenyelőnyöket vizsgálnánk, vegyük sorra azokat a célokat, melyeket egy jó fejlesztési stratégiának feltétlenül szem előtt kell tartania. Ezeket akár elemi követelményeknek is tekinthetjük, de megvalósításuk színvonala, mélysége akár versenytényező is lehet.

A fejlesztési stratégiának mindenképp előtt olyan fejlesztési projekteket kell definiálnia, majd kiválasztania, melyek várhatóan a meglévőknél különböző termékeket és folyamatokat hoznak létre. Külön hangsúlyozzuk a termék és folyamat fogalmak együttes használatát: a világszínvonalat képviselők ma már a terméket eleve úgy tervezik, hogy az jól gyártható legyen. Ennek végső következménye, hogy a termelési lényesség és minőség elválaszthatatlan ikerfogalmakká váltak. A 90-es évek elején a Motorola cég például egy új fejlesztési projektet definiált, melynek feladata az volt, hogy a piacon egy már létező sikeres terméket (a nálunk is népszerű, elsősorban orvosok által használt hívót) újratervezzék, kizárólag a gyárthatóságot tartva szem előtt. A komponenseket a gyárthatóság

és összeszerelhetőség szem előtt tartásával tervezték újra, melynek eredményeként korábban soha el nem képzeltek minőségi küszöbököt szárnyaltak túl (G. K. Gill and S. C. Wheelwright, 1992).

A fejlesztő gárdákat úgy állítják össze, hogy azok integrálják és koordinálják a vállalkozással összefüggő különböző gazdasági és technikai funkciókat (a fejlesztő team-ek struktúráit lásd Hayes és társai, 1988). Erre kiváló példát ad az amerikai Quantum cég által létrehozott fejlesztő csapat, melynek feladata a számítógépeknél használatos merev meghajtó kifejlesztése volt. Japánból álló gyártási folyamatfejlesztőket vontak be a fejlesztő csapatba, míg az amerikaiakat az adták, amiben a legjobbak: az elektronikai tudásukat és marketing ismereteiket. (N. S. Langowitz, 1989).

Mint ahogy ez az 1. ábrán is látható, minden fejlesztési projektnek a vállalat üzleti célkitűzéseit kell követnie, azzal összhangban kell lennie, s olyan hatékonyan kell szolgálnia, amennyire az lehetséges. A sikeres fejlesztési projektnek mindezek mellett igen lényeges következménye, hogy képességeket fejleszt ki, s a vállalkozás olyan fejlesztési tapasztalat birtokába jut, mely akár hosszú távon is jelentős versenyelőnyt jelent számára.

A „küszöbértékek” után most vegyük sorra azokat a fejlesztési tényezőket, melyek igen divatos versenyzőkké váltak.

Ezek közül kétségtelenül az egyik leghatásosabb tényező az idő lett. A versenyglobalizáció miatti - rendkívül intenzívvé válása miatt azok, akik nem tudnak rövid időn belül a fogyasztói igényváltozásokra válaszolni, fogyasztóikat a versenytársaknak kínálják fel. Az igények és lehetőségek azonosításának, a fejlesztési erőfeszítéseknek, az erőforrások előteremtésének, a termék piacra vitelének igen gyorsan kell megtörténnie, és ennek végrehajtási képessége kritikus erőforrássá vált. Ennek szükségessége igen egyszerű: a japánok régóta ezzel a fegyverrel versenyeznek. Minél inkább képesek a fejlesztési és piacra kerülési időt lecsökkenteni, annál inkább képesek jó minőséggel megjeleníteni. Példaként ér-

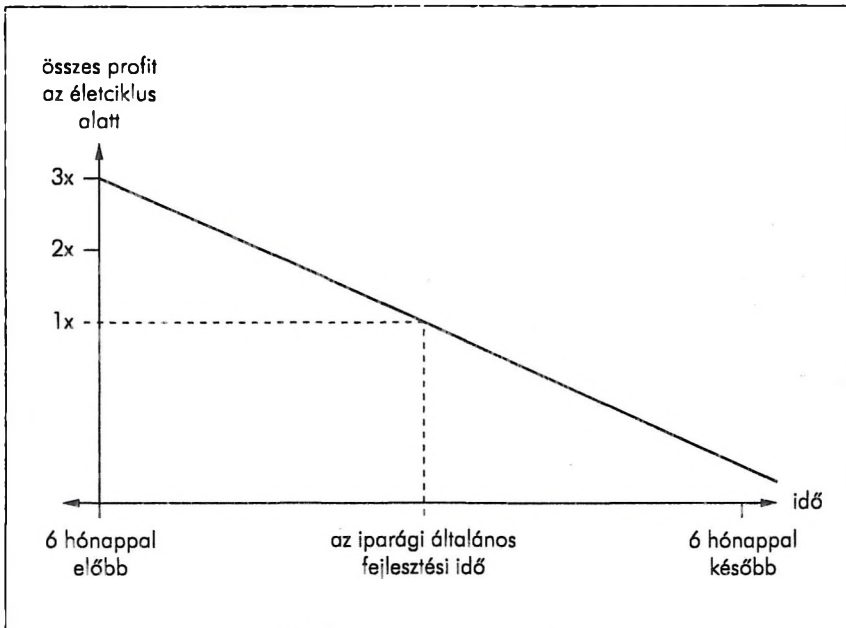
demes megemlíteni, hogy a Honda ma három év alatt képes egy új modellt kidolgozni és piacra vinni, a General Motors-nál ehhez öt év kell. A Honda így képes két évnyi fogyasztói igényváltozást beépitni. (Stalk és Webber, 1993)

A gyors fejlesztés azonban csak szükséges feltétele a sikernek. Azok a versenyzők, akik a számos termékvariációval csak 'körbelövik' a fogyasztói elvárásokat, nem biztos, hogy célba találnak. Az elvárások színvonalas kielégítése kell a sikerhez. A Lexus és az azt felváltó új Toyota modell, az Avalon, kitűnő példaként szolgál. Mindkettő kiváló, a siker okát mégis abban jelölik meg, hogy a modellek kidolgozásánál igen alapos előtanulmányt végeztek azzal kapcsolatban, hogy a luxus kategóriában melyek azok a legszélesebb elvárások, amelyeket a fogyasztók megkívánnak a kocsitól. A fejlesztési képesség lehetővé tette, hogy ezt a luxusmodellt, mely valamennyi paraméterben versenyképesebb társainál, 23 ezer dollárért vezessék be a piacra. (A legolcsóbb BMW modell 28 ezer dollár - írja a Business Week, 1995 április 25-én.)

További versenytényező a fejlesztési költségeknek a lehető legalacsonyabb szinten tartása. A termékek, modellek életciklusa jelentősen lerövidült, vagyis azon termékek száma, melyeknek a fejlesztés költségét viselni kell, jelentősen kisebb lett napjainkban. Az autóipar ismét jó példa lehet. A hatvanas években a Chevrolet Impala életciklusában az 1,5 milliós példányszámával rekordnak számított az amerikai piacon. A mai 'forró sláger', a Honda Accord csak 400 ezerre tudta magát feltornáztatni. Az olcsó fejlesztési projektek megvalósításának képessége így valóban fontos stratégiai tényező.

A sikeres fejlesztési stratégia előnyei

A sikeres fejlesztési projektekkel rendelkező vállalkozások egyik legfontosabb vonása kell legyen tehát, hogy időről időre, konzisztens módon legyenek képesek megjeleníteni a piacon kiváló termékekkel, mielőtt a verseny-



2. ábra. A rövid fejlesztési ciklusidő hatása a profitra

társak ezt képesek lennének megtenni. Ily módon a sikeres vállalkozások megváltoztatják a verseny természetét, olyan versenyfeltételeket diktálnak, melyre a konkurencia még nem készült fel. Wheelwright és Clark három pontban foglalják össze a sikeres fejlesztési stratégiák előnyeit.

Azon vállalkozásoknál, ahol képesek a fejlesztést a versenytársaknál rövidebb idő alatt elvégezni, az első eredmény az, hogy a tervezés minősége magasabb szintű.

Tekintsünk át ugyanis egy olyan esetet, amikor az iparági átlagos fejlesztési ciklusidő húsz hónap, valamelyik versenyző ugyanakkor csak tizenkettő. Ha az iparági versenyző megközelítőleg ugyanakkor akarja piacra dobni termékének új generációját, mint amikor a konkurencia, akkor nyolc hónappal van közelebb a piacra kerülés időpontjához. A mai felgyorsult világban, amikor a termékek életciklusa egyre rövidebb, nyolc hónap alatt a fogyasztói ízlések, a piaci körülmények sokat változnak. A rövidebb fejlesztési ciklussal rendelkezők ezért tervezetükbe ezen nyolc hónap fejlődését is beépíthetik, és a fogyasztói igényeknek jobban megfelelő, ezért jobb minőséget képviselő terméket vezethetnek be. Egy frissebb, esztétikusabb - tehát egy minőségi - termék mö-

gött egy minőségibb tervezés húzódik. A gyors, hatékony fejlesztés végül is jobban lehetővé teszi a fogyasztói igények követését, hiszen több információ áll rendelkezésre ezek alakulásáról.

A hatékony fejlesztés következő előnye, hogy a termék „tudása” magasabb lehet a versenytársaknál. Az előny itt nem a fogyasztói igényeknek való jobb megfelelésből, hanem az új technológiai eljárások gyorsabb alkalmazásából ered. Ennek a ténynek a profitkihatása igen jelentős lehet. Wheelwright és Clark szerint azok a vállalkozások, amelyek hat hónappal képesek az iparági átlagos fejlesztési idő előtt a piacra lépni, az életciklusra vetített iparági átlagprofitnak akár háromszorosát is elérhetik, míg a hat hónappal késlekedők az átlagnak csak töredékét. (Lásd 2. ábra.)

Végül, a rövid fejlesztési ciklusidő jelentős hatással lehet a piaci részesedésre és a termelési költségekre. A rövidebb ciklusidő minőségi termék előállítását teszi lehetővé. A minőségi termékért magasabb ár kérhető, azonban általános megfigyelés, hogy a termelők megosztják a profitot fogyasztóikkal, vagyis az ár nem emelkedik a minőséggel arányosan. A fogyasztóknak adott nagyobb érték ily módon nagyobb piaci részesedés elérését teszi lehetővé. A profit azonban hatványo-

zottan nő, ugyanis a magasabb piaci részesedés nagyobb volument jelent, mely általában a fajlagos termelési költségek csökkenését vonja maga után. Schonberger (1991) szerint a termék minőségének emelkedése a minőséggel kapcsolatos úgynevezett külső költségeket is csökkenti, ugyanis a minőség növekményével arányosan csökkennek a garanciális javítási költségek is. A minőség tehát, és ennek mintegy előzményeként a fejlesztés minősége meghatározó az üzleti siker szempontjából.

A stratégia sohasem kőbe véssett programja a vállalkozásnak. Állandó fejlődésben van, mozgó célpont. Mára a stratégia a stratégiai flexibilitást jelent (Hayes és Pisano, 1994), azonban a legmélyebb gyökere változatlan maradt. Ez pedig abból táplálkozik, vajon a szervezet képes-e kifejleszteni, létrehozni, megtartani egy olyan képességét a vállalkozásnak, mely a lehető leggyorsabban képes a fogyasztói igényekben bekövetkezett változásokra reagálni, és a lehető legközvetlenebb módon köti össze saját dolgozóit a külső fogyasztókkal.

Hivatkozások

- Business Week, April 25, 1995 (back cover sheet)
- Gaither, N.: Production and Operations Management, 1994, The Dryden Press, pp. 998. Gill, G.K., S. C. Wheelwright: Motorola, Inc.: Bandit Pager Project, Harvard Business School, 1992
- Hayes, R.H., S. C. Wheelwright, K. B. Clark: Dynamic Manufacturing, 1988, The Free Press, pp. 429.
- Hayes, R. H., R. Pisano: Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy, Harvard Business Review, Jan-Feb 1994, 77-86.
- Langowitz, N. S.: Plus Development Corporation, Harvard Business School, 1989. Porter, M. E.: Competitive Advantage, 1985, The Free Press, pp. 557.
- Schonberger, R. J., E. M. Knod: Operations Management, 1991, Irwin, pp. 926. Skinner, W.: Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy, Harvard Business Review, May-June 1969.
- Stalk, G., A. M. Webber: Japan's Dark Side of Time, Harvard Business Review, July-August 1993, 93-102.
- Wheelwright, S. C., K. B. Clark: Revolutionizing Product Development, 1992, The Free Press, pp. 364.

KARTALI JÁNOS

A mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek versenyképessége

A versenyképesség szűkebben vett értelmezése is rendkívül összetett fogalmat és számítási metodikát takar, hiszen a meghatározásnak is szerteágazó adatgyűjtés, bonyolult számítási módok és számos különféle értelmezés az alapja.

Hogy csak vázlatosan, részleges felsorolás-szerűen tegyek említést a különféle versenyképességi elméletekről ill. vizsgálati módszerekről:

- komparatív előnyök elmélete (ld. Ricardo),
- nemzetközi versenyképesség (a több-tényezős komparativitás és a gazdaságpolitika eredőjeként);
a módszereket illetően pedig
- DRC (Domestic Resource Cost) mutató = a hazai forrásköltségek mutatója;
- a bruttó ill. nettó devizahozam mutatója;
- fajlagos exportbevételek mutatója.

(Ld. a hivatkozott kötetben Mészáros Sándor: A szűkebb értelmű versenyképesség vizsgálata.)

Ugyanakkor azonban a versenyképesség a valóságban a szorosan vett ár-versenyképességnél jóval összetettebb fogalom.

A versenyképesség szélesebb körű értelmezése több különböző úton közelíthető meg. A lehetséges megközelítési módok a következőkben foglalhatók össze:

– Az exportpiacokon és a belföldi piacon tapasztalható eltérések vizsgálata (esetenként a belföldi piac és az exportpiacok, vagy a különböző potenciális exportpiacok egymás közti versenyre).

– Egy másik lehetséges megközelítési mód a *termelőkapacitások nagyságát* is figyelembe veszi (az állandó költségek nagymértékben függenek a kapacitásoktól ill. a kapacitás-kihasználtságtól).

– Egy harmadik lehetséges értelmezés-kibővítés a *relatív versenyképesség* fogalma, mely a versenytársakkal való összehasonlítás során alakul ki.

– Ugyancsak a versenyképességgel függ össze a *szállítási rádiusz* kérdése, amely arra ad választ, hogy valamely termék milyen export-piaci távolságot, azaz milyen nagyságú (abszolút vagy relatív) szállítási költséget képes elviselni és ennek figyelembe vételével elképzelhető-e az exportpiacok földrészekre is kiterjedő *diverzifikálása*.

További tágabb értelmezési lehetőség az a *marketing-szemléletű versenyképesség-értelmezés, amely a termékeket nem egyszerűen fizikai valóságukban, hanem marketing-szemléletben, a*

termékeket többszintű valóságként kezelve vizsgálja.

A marketing-szemléletű versenyképesség-vizsgálati módszer indokoltságát több tényező is alátámasztja. Egyrészt e *fogalmak szoros logikai kapcsolata, egymásra épülése*, másrészt a külföldi szakirodalomban tapasztalt összekapcsolása, amely azon a logikán alapul, hogy csak annak a piaci előretörésnek van gazdasági haszna, érteleme, amely gazdaságos termék-előállítással, hatékony gazdasági tevékenységgel párosul, azaz *profitot* hoz. Meg kell még azt is említeni, hogy az utóbbi években egyre inkább azon termékek piaca bővül, ill. azok értékesíthetők gazdaságosan, amelyek magas arányban tartalmaznak szellemi terméket vagy ilyen komponenset és ez egyre inkább az áru tág értelmezésű „külső körbe” építhető be. Ugyanakkor azonban *a terméket körülvevő, azt a szó tág értelmében áruvá tevő rétegek kialakításának költségei is vannak és ezen költségeket az elérhető értékesítési többlettel ill. többletnyereséggel összehasonlítva lehet csak a tevékenység hasznosságát mérni.* Ez az elmélet nem maradt az irodalmi képzelgések szintjén, hanem – és ez talán a legfőbb érv mellette – számos (nagyobbrészt, de

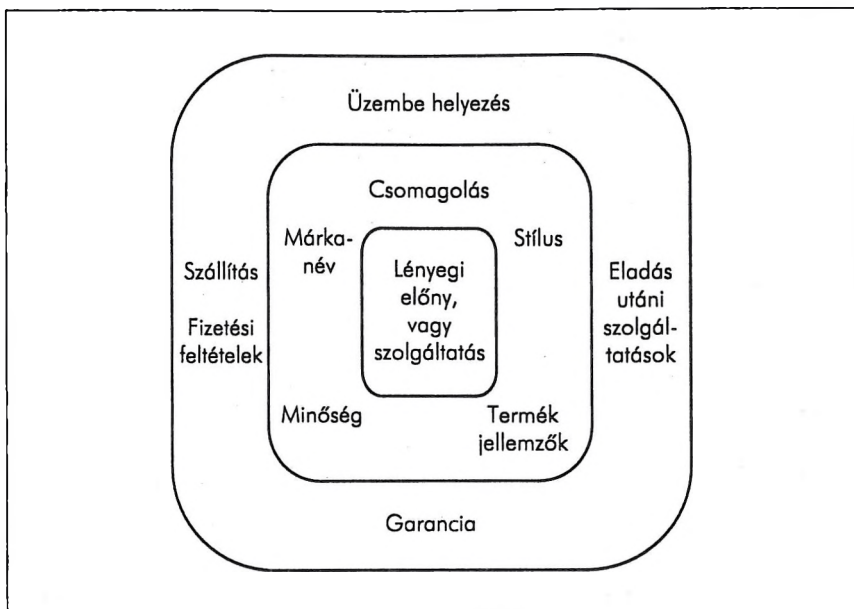


1. ábra. A termék három szintje

* Más megfogalmazásban: az áru fizikai valóságában.

** Az árut körülvevő „aura” belső köre: minőség, csomagolás, márkanev, stílus stb.

*** Az árut körülvevő „aura” külső köre: szállítási, fizetési feltételek, szolgáltatások, cég-, ill nemzeti imázs.



2. ábra. A termék három szintje kiterjesztett értelmezésben

nem kizárólag nyugati) *piaci sikertörténet* tényei is igazolják az elmélet helyességét.

Még egy további indok szól a versenyképesség vizsgálatoknak a marketing irányultságú továbbfejlesztése mellett: a *GATT Uruguay-forduló*jának határozatai értelmében a jövőben *a marketing lesz az élelmiszergazdasági export támogatási eszközei között a leginkább elfogadott, ily módon a*

versenyképességet is marketing-megközelítésben célszerű vizsgálni.

Termékszintek

A marketing világirodalom *különböző számú „termékszintet”* különböztet meg. Az ilyen jellegű megkülönböztetések kidolgozója, Philip Kotler az eredeti, legegyszerűbb modell megalko-

tója, *háromszintű termékfogalomról* beszél, az alábbiak szerint:

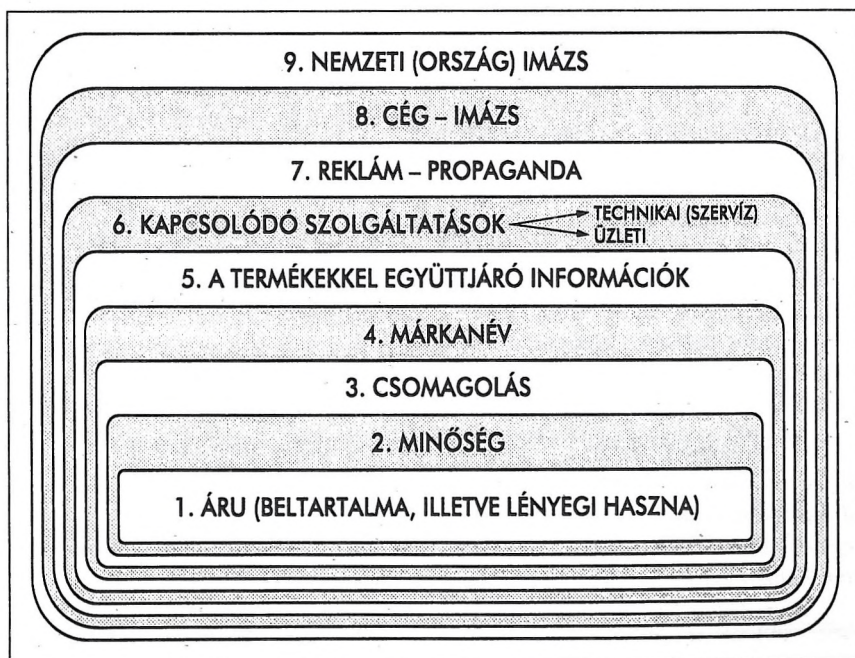
Absztrakt termék, tárgyiasult termék, kiegészült termék. A modellt az 1. ábra szemlélteti.

Más megfogalmazásban ugyancsak Kotler alkotta meg azt a modellt, amely már nem egyszerűen az áru fizikai valóságát tekinti a modell centrumának („magvának”), hanem azt a *lényegi előnyt vagy szolgáltatást*, amellyel az adott árut a többi hasonlótól meg lehet különböztetni, ill. amellyel a mezőnyből a mi árunk kiemelkedik. A modell *többi szintjének is bővebb tartalmat adott* e második megfogalmazásban a szerző, ezt mutatja be a 2. ábra.

A 2. ábrában összevontan megjelenített szintek további kibontásával, ill. kibővítésével hozható létre a következő modell (lásd 3. ábra).

A 3. ábra szerinti modellben az egyes rétegek körülveszik egymást, mintegy fokozatosan tágítva a termék(áru) fogalmat.

E modell alkalmazásánál figyelembe kell venni, hogy az ábra „magma”, az áru milyen jellegű és tekintetben a következő megkülönböztetések alkalmazása indokolt. A termékeket hagyományosan az eltérő jellemzők (piaci „viselkedésük”) alapján szokás kategóriákba sorolni. A következőkben Kotler és Tomcsányi nyomán mutatom be a *termékkategóriákat, amelyek nem*



3. ábra. A termékfogalom különböző szintjei

csupán eltérő marketing-stratégiákat követelnek meg, hanem az alkalmazható marketingszemléletű versenyképességi vizsgálatot is ezen csoportosítás szerint eltérő módokon szükséges alkalmazni.

Csoportosítás

A termékek csoportosítása a marketing kategóriái szerint:

- fogyasztási cikkek tartósságuk ill. tárgyiasultságuk szerint:
 - tartós javak
 - nem tartós javak
 - szolgáltatások (fogyasztói)
- fogyasztási cikkek a fogyasztók vásárlási szokásai szerint:
 - napi tömegcikkek ezen belül: egyszerű tömegáruk pillanatnyi elhatározásból vásárolt áruk szükségcikkek
 - szak- ill. speciális cikkek
 - luxuscikkek
 - nem keresett termékek.
- termelőeszközök és alapanyagok
 - nyersanyagok mezőgazdasági eredetűek természetes előfordulású termékek (természeti kincsek)
 - félkész termékek, alkatrészek, szerkezeti anyagok
 - állóeszközök
 - segédeszközök
 - segédanyagok
 - szolgáltatások (termelői) karbantartás, javítás üzleti, jogi tanácsadás.

Tekintettel arra, hogy tárgyunkat a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek képezik, a továbbiakban részletesen nem foglalkozom a tartós fogyasztási javakkal, az ún. „szükségcikkekkel”, a termelőeszközökkel – ide nem értve a nyers- és alapanyagokat –, az alkatrészekkel, a részegységekkel és a szolgáltatásokkal.

A fogyasztási cikkeket a fogyasztók vásárlási szokásai szerinti kategorizálásban mutatom be.

A tömegtermékek az erősen standardizált termékek, amelyek többé-kevésbé homogén szerkezetben, nagy tömegben kerülnek piacra. Ha egy termékkínálatot a vevők homogénnek érzékelnek, akkor a legalacsonyabb árat kínáló forrástól fognak vásárolni. Az eladó védekezési lehetőségei az alábbiakkal jellemezhetők: Az egyik megoldás azt állítani – vagy bebizonyítani, – hogy a termékkínálaton belül, annak látszólagos homogenitása ellenére mégsem minden azonos, és az általa kínált áru valamely tulajdonságával vagy azok kombinációjával kiemelkedik az egyenmű kínálatból. Amennyiben erre nincs lehetőség, vagy a termékkínálaton belül valóban csaknem teljes az azonosság, illetve a konkurensok tudják termékük kiemelkedő tulajdonságát bizonyítani, akkor a terméket övező kiegészítéseket (pl. csomagolás, megbízhatóbb szállítás, információnyújtás, szolgáltatások stb.) kell differenciálni, s ez által kiemelni árunkat a sűrű mezőnyből.

Napi tömegcikkek, amelyeket a fogyasztók gyakran pillanatnyi megfontolás, illetve berögződött szokásaik alapján, az összehasonlításra és a beszerzésre minimális energiát fordítva vásárolnak meg. A napi tömegcikkek csoportja további kategóriákra osztható, ezek közül csak a tárgy szempontjából releváns következő két csoporttal foglalkozom:

- egyszerű tömegáruk (pl. napi fogyasztásra szolgáló alap-élelmiszerek),
- pillanatnyi elhatározásból vásárolt termékek (impulzuscikkek).

Szaccikkek és speciális termékek. Ezek zöme iparcikk, de néhány élelmiszeripari cikk, elsősorban fűszerek és sajátos, de nem luxusigényt kielégítő (pl. gyógyászatban alkalmazott) élelmiszerek, aromák is ide sorolhatók.

Luxustermékek, amelyek különleges, kiemelkedően magas igényeket elégítenek ki, és még a gazdag országokban is csak egy viszonylag szűkebb fogyasztói rétegre számíthatnak vásárlóként. Nagyobbrészt ezek is ipari fogyasztási cikkek, de ide sorolható jó néhány élelmiszer és élvezeti cikk –

esetenként még piaconként is eltérő termékszerkezetben és időben is változóan.

Végezetül, tárgyunk szempontjából az egyik legfontosabb termékcsoporthoz a *mezőgazdasági eredetű nyers- és alapanyagoké*. A nagy volument képviselő, homogén agrártermékek (nyersanyagok, ún. commodity-k) nem, vagy csak korlátozottan kezelhetők a marketing eszközeivel, tehát rájuk nézve ez a „többszintű” áru-fogalom is másképp, bizonyos korlátok között értelmezhető és alkalmazható. Ugyanakkor ezek a termékek a világpiacon nem is tekintendők versenyző termékeknek, mert piaci helyzetüket a szubvenciók által meghatározott nyomott árszínvonal és ennél fogva a támogatások versenye jellemzi. Másrészt, nyersanyagok ritkán viselnek márkanevet. Némiképp más a helyzet a friss formában fogyasztásra kerülő terményekkel, erről tanúskodik néhány friss fogyasztású gyümölcs piaci sikere, pl. a Sunkist vagy a Jaffa narancs, illetve a Chiquita banán.

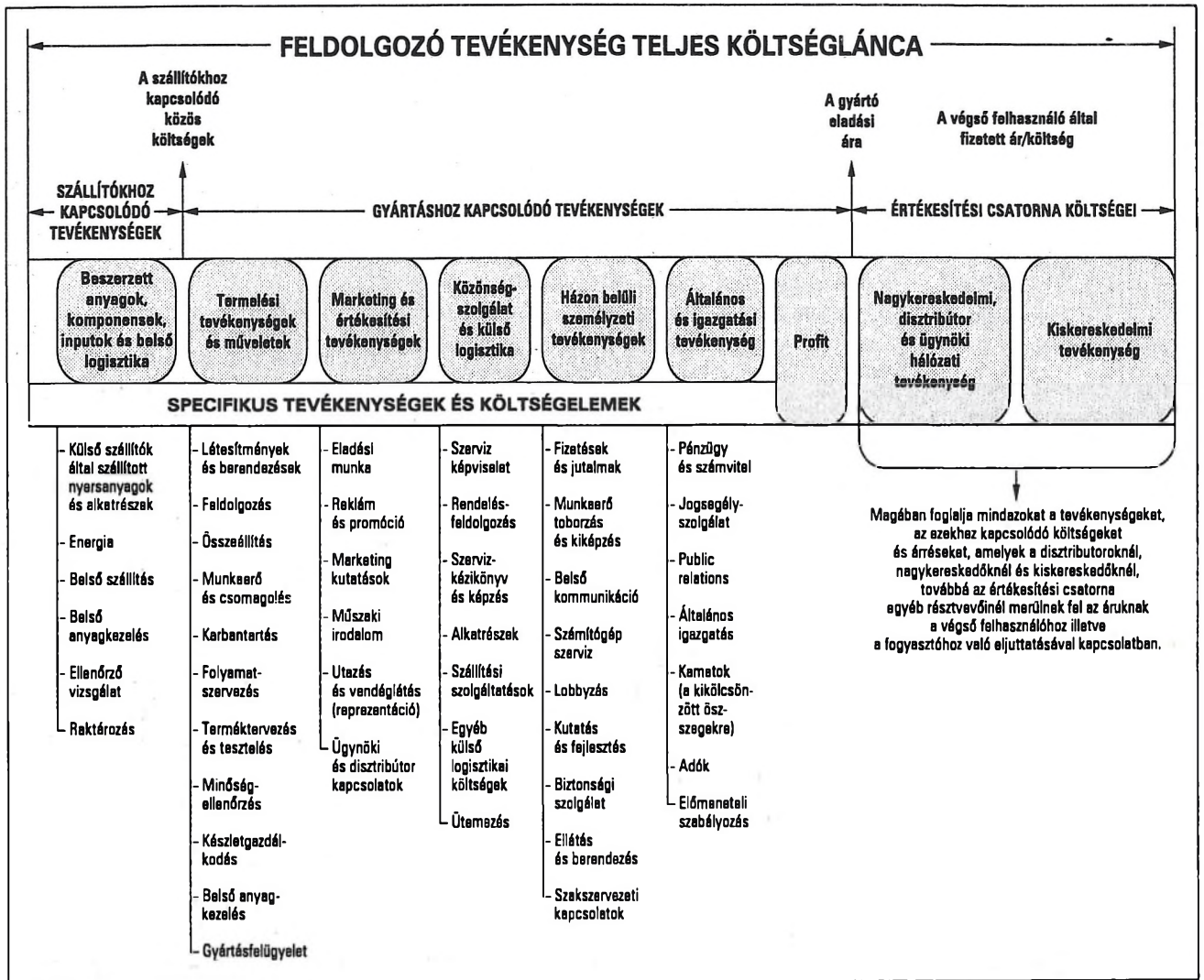
Költségelemzés

A következőkben a Thompson-Strickland-féle stratégiai költségelemzési (cost-chain=költséglánc) modellt mutatom be, amelynek segítségével a gazdasági (piaci) tevékenység egyes fázisaiban felmerülő költségek határozhatók meg és a versenyképesség költség-oldali megállapítására van lehetőség, komplex marketing-szemléletben, vállalati-vállalkozói szinten.

A stratégiai költségelemzés és tevékenységi költséglánc részletes leírása:

A versenypozíció felmérésével egyidejűleg fel kell mérni a cégek relatív költségpozícióját az iparban. A versenytársak költségei rendszerint nem azonosak a termelés során. A költségeltérések okai a konkurens termelők vonatkozásában a következők lehetnek:

- Különbségek a nyersanyag, alkatrész, energia stb. beszerzési áraiban.
- Különbségek az alatechnológiában, az üzem és a berendezések életkorában. A régebbi létesítmények rendszerint kevésbé hatékonyak, de mi-



4. ábra Az ipari (feldolgozó) tevékenység költséglánca

- vel a beruházás időpontjában kevésbé voltak költségesek, előfordulhat, hogy versenyképesek az újabb termelési egységekkel, ahol igen magasak a beruházási költségek.
- Különbségek a belső operatív költségekben (pl. gazdaságos üzemméret, különböző bérszínvonal, termelékenység, általános költségek, különbségek az adózásban stb.).
- Különbségek az infláció mértékében és az árfolyamváltozásokban (globális iparágak esetében, ahol a versenytársaknak különböző országokban vannak üzemek).
- Különbségek a marketing, reklám-költségekben, promóciós kiadásokban.
- Különbségek a belső szállítási és külső fuvarozási költségekben.

- Különbségek a disztribúciós költségekben (disztribútorok, nagy- és kiskereskedők felhívása és árrese a termék végső felhasználóhoz való eljuttatásában).

Ahhoz, hogy a társaság versenyképes legyen, költségeinek „összhangban” kell lennie versenytársaival, figyelembe véve természetesen, hogy a termékdifferenciálás igazolhatja néhány költségtérést. A versenyképesség azonban nem jelenti azt, hogy a költségek az egész iparágban egyenlők legyenek, de általában minél magasabbak egy vállalat költségei az alacsony költséggel termelőnél, annál sebezhetőbb piaci pozíciója. A legfontosabb, hogy a cégek ismerjék költségeiket a versenytársakkal való összehasonlításban és az, hogy tudják, hogyan tudnak hosszabb távon versenyképesek ma-

radni a költségek tekintetében. És ez az a pont, ahol belép a stratégiai költségelemzés.

A stratégiai költségelemzés középpontjában a vállalat versenytársakkal szembeni költséghelyzete áll. A stratégiai költségelemzés elsődleges eszköze a komplex tevékenység-költség lánc, amely bemutatja az összes költséget, az input beszerzésektől kezdve a fogyasztó által fizetett árig bezárólag. A tevékenység-költség lánc túlmege a termelő saját belső költségszerkezetén és magában foglalja a költségek alakulását (azaz a „hozzáadott értéket”) a teljes iparági lánc minden szakaszában, a termékellátást és a disztribúciót is beleértve. Ez a módszer különösen a feldolgozó cégek számára fontos, mivel a kompetitív ár olyan költségtényezőktől is függ, amelyek a ter-

Exportforgalomba kerülő fontosabb termékek költség- és jövedelemhelyzete

1. tábla

M.e.: Ft/t

Megnevezés	Dobozolt sonka (USA export)			Kaskaval sajt		
	1991	1992	1993	1991	1992	1993
Alapanyagköltség	208499	144122	203379	217197	263750	189664
Segédanyag költség	974	2271	189	1364	1359	1857
Csomagolóanyag költség	16203	15666	18428	7549	12506	11211
Közvetlen energiaköltség	0	0	0	7021	4717	5707
Egyéb közvetlen anyagköltség	0	0	0	13361	11245	39945
Közvetlen anyagköltség	225676	162059	221996	246492	293577	248384
Béreköltség	5007	5238	11064	2195	3816	4531
TB járulék	2153	2305	4867	977	1678	1994
Egyéb közvetlen költség	0	0	6724	6013	12976	5011
Közvetlen költség összesen	232836	196902	244651	255677	312047	259920
Közvetett költségek	139895	120096	161325	12884	32363	66265
Export külön költség	36288	31080	8114	9924	10749	12062
Teljes önköltség	409019	348078	414090	278485	355159	338247
Árbevétel Ft-ban	235388	234003	272006	319570	330390	350506
devizában, USD	3152	2957	3024	4314	4007	3870
Eredmény I.	-173631	-114075	-142084	41385	-24769	12259
Export szabályzók	58805	57651	83138	97313	103625	103957
Eredmény II.	-114826	-56424	-58946	138398	78856	116216
Devizakitermelési mutató [Ft/USD]	129,77	177,71	136,93	64,55	88,63	87,4
Értékesített mennyiség, t	1205	666	174	344	251	162

melés előtti (backward), illetve a termelés utáni (forward) szakaszból származnak.

A komplett költséglánc megszerkesztése nem könnyű, mivel

- szakítani kell a cég saját hagyományos költségelszámolásával és új költségkategóriákat kell kialakítani,
- becsülni kell az input beszerzés és az értékesítési szféra költségeit is.

Nemcsak a saját költségadatokra van azonban szükség, hanem a konkurens cégekére is.

A sémát tovább figyelve láthatjuk, hogy 3 fő területe létezik a költségláncnak, ahol lényeges különbségek adódhatnak a versenytársak relatív költségeiben:

1. a költséglánc input beszerzési szakasza

2. a cég saját tevékenységének szegmensei

3. a lánc disztribúciós szakasza.

Amennyiben a vállalat költségghátaránya túlnyomórészt az input beszerzési szakaszban van, 5 stratégiai választási lehetőség adódik a helyzet javítására:

- tárgyalás az előnyösebb árakról a szállítókkal

- integrálni a backward szakaszt az anyagköltségek jobb kontrollja érdekében
- megkísérelni olcsóbb inpuhelyettesítőket
- keresni a megtakarítás lehetőségét a belső szállításban és az anyagok logisztikai költségében
- megkísérelni a költség-megtakarítást a lánc más pontján.

Amennyiben a vállalat költséghátránya a disztribúciós szakaszban van, a költségmódosítás lehetőségei:

- megkísérelni kedvezőbb feltételek elérését a disztributorokkal és a disztribúciós lánc más résztvevőivel
- gazdaságosabb disztribúciós stratégiát választani, beleértve a saját disztribúciót is
- költség-megtakarítás a költséglánc előző szakaszában.

A relatív költséghátrány csökkentésének lehetőségei

- belső költségtagarékossági intézkedések
- beruházás költségtagarékos technológiai módszerekbe
- innováció a zavart okozó költségkomponensek tekintetében és új beruházások
- a termék új design-ja a költségcsökkentés érdekében
- a belső költséghátrány csökkentése a költség-megtakarítással a másik két szakaszban.

A tevékenység-költség lánc felépítése értékes komponense a versenyelemzésnek, mivel megmutatja a cég általános költség-versenyképességét és a vállalat relatív versenypozícióját az iparágon belül. A stratégiai költséglemzés adalékul szolgál a kompetitív környezet képéhez, különös tekintettel arra, kik az alacsony költséggel termelők, ki van a legjobb versenypozícióban a versenyképesség alapján és ki lehet sebezhető gyenge relatív költségpozíciója alapján.

Példák itthonról és külföldről

Megkíséreltük a bemutatott költséglánc szerinti részletezésben elvégezni egyes magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek versenyképességi elemzését, de csak részleges (megközelítő) eredményre jutottunk. Ugyanis a rendelkezésünkre álló termékenkénti magyar adatok nagy aggregációjú, nemzetgazdasági szintű, reprezentatív mintán alapuló költségadatok, amelyek nem egyeznek meg sem a bemutatott költséglánc adatszerkezetével, sem a bemutatott termék-szintek költségei illetve az azokhoz kapcsolódó árbevétel-adatok nem állapíthatók meg belőlük. Az 1. táblában két magyar exportpiaci termék költség- és jövedelemhelyzetét mutatom be: mindkettő a fontosabb exporttermékek közé tartozik, mindkettő piaci „sikertermék”, de abban jelentős a különbség közöttük, hogy a dobozott sonka tartósan veszteséges, míg a Kaskaval sajt tartósan nyereséges.

A tág értelmezésű versenyképességi vizsgálat nem maradt az elmélet szintjén, hanem egyes esetekben konkrét piaci eredményekhez is vezetett. A továbbiakban – ezen állítás bizonyítékeként – néhány olyan esetet ismertetek, amelyek során a marketing segítségével, a tág értelmezésű termékfogalom és részletes áruelemzés ill. költségelemzés alkalmazásával értek el sikereket, nem csupán piacbővítést, hanem profitot (profit-növekedést) is eredményező versenyképesség-javítást. Megjegyzem, hogy a nemzetközi marketing szakirodalomban közölt példák túlnyomó része a legmodernebb iparágakból (számítástechnika, híradástechnika, szórakoztató elektronika) ill. a szolgáltatások (turizmus) területéről származik, de néhány mezőgazdasági és élelmiszeripari példa is akad, ezek közül emelek ki néhányat.

- Az amerikai Harvey Wallbanger Popcorn Inc. cég a hetvenes években az USA belső piacát, majd a nyolcvanas években az angol piacot dolgozta meg hasonló módszerekkel, az USA piacán elsősorban az ízesített *pattogatott kukoricával*, míg az Egyesült Királyság piacán a *snack-készítményekkel* ért el sikereket ha-

sonló módszert alkalmazva (melyet konkurencia-analízissel, fogyasztási ill. vásárlási szokásvizsgálattal és értékesítéslánc-elemzéssel együtt alkalmazott).

- Ugyancsak amerikai cég ért el hasonló módszerrel piaci sikereket – jelentős belföldi konkurenciával megküzdve – a francia csemegeukorica piacon.
- A W. H. Schwartz and Sons Ltd. (Canada) cég az ausztrál fűszerpiacon ért el kedvező versenypozíciót, különösen az ottani piacon viszonylag újnák számító ízesített só-készítményeivel, továbbá egyéb fűszerekkel és fűszerkeverékekkel.
- A következő példa több szempontból is figyelemre méltó, ezért részletesen bemutatom. (Számunkra fontosságát, példaértékét alátámasztja az, hogy volt szocialista államról, Bulgáriáról van szó, másrészt olyan áru-ról, amelynek exportja hazánk számára is igen fontos: a borról.)

Az 1980-as években Bulgária részvétele az Egyesült Királyság borpiacán rendkívüli mértékben megnövekedett. Az 1980-as évek elejének elhanyagolható nagyságú kiindulási alapjához képest Bulgária 1991-re az Egyesült Királyság borimportjának több mint 3 %-át képviseli és ezt szakmai körökben úgy értékelik, mint a rendkívül sikeres marketing példáját. Az Egyesült Királyságban elért bolgár bor-értékesítési siker marketing-háttere a következőkkel jellemezhető:

- A korábban tapasztalt *ismétlődő alap-hibákat* (fehérjékiválás, opálosság) feltárták és *kiküszöbölték*.
- A *palack és a címke* hiányosságait megszüntették.
- A *szállításban* elérték a maximális *pontosságot* és a szerződés szerinti *ütemezést*.
- A korábbi években Bulgária csak *korlátozott számú borfajtát* hozott forgalomba az Egyesült Királyság piacán, a *legalsó ársávonban*. Ezek a borok jó hírnevet szereztek maguknak, mint olyanok, amelyek nagyon jók az ár-ikhoz képest. Ez után a bolgár

borexportőrök áttértek az „értéket a pénzért” értékesítési taktikára és ezáltal áremelést is el tudtak érni (de áremelésüket szolid keretek között tartották, hogy az árversenyben pozíciójuk ne romoljon).

- A következő lépés az *állandó minőség és állandó árak* biztosítása volt. Miután stabilizálták értékesítési pozíciójukat az angol piacon, változatlan áron, stabil jó minőségű borokat forgalmaznak. Ez a tény ismertté tette a bolgár borexportort mind a felvásárlók, mind a fogyasztók körében, mint viszonylag alacsony árú, de jó minőségű borok forrását. (A bolgár Cabernet Sauvignon a kilencvenes évek elején az egyik legkedveltebb vörösbor az angol piacon, és 1992-ben a kategóriájában a legjobb bor kitüntetést nyerte el a Decanter magazin borkóstolóján.)
- Az Egyesült Királyságba *egyetlen cég* exportálja a bolgár borokat, a Bulgarian Vintners Company (BVC). A BVC-t eleve mint kizárólagos importőr és képviseleti szervezetet hozták létre az Egyesült Királyságba irányuló borexport folytatására. Az „egykéz” megoldás hozzájárult ahhoz, hogy az angol borkereskedők körében kialakuljon a bolgár borok minőségi és ár-állandóságának tudata. A BVC *kereskedelmi és vevőkapcsolati funkciót* is ellát, az egyszerű külkereskedésen túl *üzleti szolgáltatásokat* is nyújt, továbbá a bolgár borok *angliai reklámjának, marketingjének megtervezését, szervezését, koordinációját* is végzi.
- A BVC, illetve a bolgár borexport monopolszervezete folyamatosan ellenőrzi az exportra kerülő borok minőségét és a kiépített *minőségbiztosítási rendszer* minimálisra csökkentette a minőségi reklamációk számát és arányát. Ez a tény nagymértékben hozzájárult az előbbieken említett kedvező piaci pozícióhoz és vevői értékítéléshez.

- A *promóció és propaganda költségeit* korábban állami költségvetésből finanszírozták. A kilencvenes évek elején áttértek arra a megoldásra, hogy az exportpromóció (kiállítások, kóstolók szervezése stb), a reklám és propaganda költségeit a borexport árbevételéből fedezik. Ehhez jó és bővülő pénzügyi forrást biztosít a megnövekedett borexport. 1991-ben több mint 1 millió angol fontot fordítottak a bolgár borok *angliai eladásösztönzésére, elsősorban TV-reklámok formájában.*

- *Új csomagolás* kialakításával biztosították az állandó imázs létrejöttét, hogy a bolgár borok *már első látásra felismerhetők legyenek.*

Mindezek együttesen egymást erősítő *szinergikus hatást* fejtek ki. Külön-külön bármelyik lépés csak kevésbé hatékony piacbővítést eredményezhetett volna, mint amekkora hatást jelent a különféle eszközök együttes alkalmazásán belül azok egyenkénti részesedése.

Az *eredményes marketing-tevékenységet*, mint látható, az *áru „szintjeire” lebontva tervezték meg és hajtották végre.* Az elvégzett munka eredményessége (profitszerző jellege) ugyan közvetlenül nem bizonyítható, hiszen a költség- és árbevétel-adatok nem állnak rendelkezésre, de abból már lehet következtetni a tényleges eredményességére, hogy az indításakor még állami finanszírozású marketing-akció nyomán akkora bevétel-többletetre tettek szert, hogy néhány év után már ebből tudtak 1 millió fontot fordítani a borértékesítés promóciós költségeinek fedezetére. Az elért sikerek ellenére angol szakértők néhány kritikai megjegyzést is fűznek a bolgár borexport-növelő marketing-akcióhoz. Ezek: A bolgár borok jóhíre az alacsony árszinttel együtt tudatosult a disztributorokban és a fogyasztókban egyaránt. Márpedig a fogyasztók közül sokan úgy vélekednek, hogy ami olcsó, az nem is lehet igazán jó. Ennek megszüntetésével már próbálkoznak a bolgár borexportőrök, drágább, új választékok exportjának kísérletével. Ennek eredményei

még nem ismertek. A másik felvetett probléma, hogy a fogyasztók Bulgáriát csak mint vörösbor-forrást ismerik és kevesen tudják, hogy fehérbor is termel és exportál. A harmadik, ami csak potenciális probléma: a bolgár gazdaság privatizációs folyamatának előrehaladásával várható, hogy megszűnik a BVC monopoljoga és az angol szakértők a kiépített marketing-rendszer és minőségbiztosítási rendszer konzisztens egységének megbomlását valószínűsítik (feltehető ugyanis, hogy egyes termelők nem a BVC-n keresztül, hanem közvetlenül kívánnak exportálni).

Irodalom

Az Egyesült Királyság piacain alkalmazandó marketing-stratégia a magyar borok elhelyezéséhez, CEAS Consultants (Wye) Ltd., PHARE, 1992.

Cateora, Philip R.: International Marketing, Homewood, Illinois, 1987.

Kartali János, Mészáros Sándor, Spitalszky Márta, Udovecz Gábor, szerk. Harza Lajos: Kiegészítés a magyar mezőgazdaság integrációs stratégiájához, AKII, 1995. április

Kotler, Philip: Marketing management, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991.

Magyar, Kasimir M.: A marketingé a jövő, Alkalmazástechnikai Tanácsadó Szolgálat, Budapest, 1990.

Néhány fontosabb élelmiszeripari termék költség- és jövedelemhelyzete 1993-ban, AKII, Budapest 1994.

Peter, Paul J. – Donnelly, James H. Jr.: Marketing Management: Knowledge and Skills – Text * Analysis * Cases * Plans, Business Publications, Inc. Plano, Texas, 1986.

Thompson, Arthur A. Jr. and Strickland, A. J.: Strategic Management – Concepts and Cases, Business Publications, Inc., Plano, Texas, 1987.

Tomcsányi Pál: Piaci áruelemzés és marketing termék-stratégia, OMMI, Budapest, 1994.

A cikk az Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézetben 1995. áprilisában megjelent „Kiegészítés a magyar mezőgazdaság integrációs stratégiájához” c. tanulmánya (szerzők: Kartali János, Mészáros Sándor, Spitalszky Márta, Udovecz Gábor; szerk.: Harza Lajos) alapján készült.

DOBAY PÉTER

Táv munka és információ-menedzsment

Az iparfejlődés, majd a szolgáltatások az alkalmazott infrastruktúra és a munkamódszerek miatt folyamatosan koncentráló munkahelyeket hoznak létre az ipari forradalom óta. A munkaerő egyre nagyobb számban utazik oda, ahol a termelőmunka és a munkaeszköz, vagy az ellátandó szolgáltatás és a fogyasztó várja. A nyolcvanas évek robbanásszerű távközlési fejlődése, a telekommunikációs eszközök egyéni hozzáférhetősége szinte spontán folyamatként megteremtett egy újfajta munkaszervezési lehetőséget, az információs-kommunikációs technológia (telematika – informatikai eszközök kapcsolattartása, informatikai szolgáltatás távközlési infrastruktúrán) felhasználásával távolról történő folyamatos munkavégzést.

Erdősi (1992) szerint még az USA-ban is mindössze kb. 300-ra tehetjük az ily módon javasolt szakmákat, s ezekben mindössze mintegy százezer dolgoznak – más adatok ma már Amerikában 10-13 millió munkavállalóról is beszélnek. Informatikai cégek, biztosítók, tervezővállalatok tömegesen küldik „haza” munkatársaikat, s egy üzletkötő vagy kutató már Magyarországon se jár be az irodába minden nap. A Világbank telework-irodákat tart fenn végtelenül elmaradott országokban: Burkina-Fasso-ban például 27 szakértő intézi a kölcsön-programokat közvetlen washingtoni kommunikációs hálózattal. Cavell (1995) szerint a brit vállalatok mintegy egynegyedét már valamilyen „távdolgozókat” foglalkoztat: mintegy 2.5 millió ember dolgozik otthon (rész- vagy teljes munkaidőben) az UK-ban, s a szám roha-

mosan nő: 1996 végére eléri a 4 milliót! A folyamat gyorsuló előrehaladását Angliában a növekvő bérű belvárosi irodákkal, a romló közlekedési feltételekkel, a kisvállalkozások (különösen a self-employment) terjedésével és természetesen a kommunikációs technológia fejlődésével indokolják.

Az Európai Unió XIII. Albizottságának híres, ún. Bangemann-féle jelentése (Towards the Information Society, EU Bangemann Report, DG XII., 1994 január-június, Brüsszel) a tíz, ott megjelölt stratégiai fejlődési irányzat közül elsőként szorgalmazza a távmunka („telework”) tömeges elterjesztését. Az EU Tanács 1994 júniusában a jelentést teljes támogatásáról biztosította (Bálint, 1994), s akcióprogramot fogadott el. A munkabizottságok megkezdtek a vizsgálatokat, a tőke megmozdult – ez újabb kihívás Magyarország számára. Az angol kormány áttekintő vizsgálatot folytatott (a közlekedési problémákkal indokolva), s a British Telecom azonnal elindított egy kutatási projektet a „... valószínű irodai környezet (Virtual Reality technológiák) megteremtése az otthonokban” célkitűzésével.

A számok bizonytalansága egyértelműen jelzi a kutató számára, hogy alapvetően definíciós problémáról van szó: nincsenek tiszta fogalmak, hiszen a valódi, tömeges vizsgálatokat még nem lehet elvégezni. A brit NAT (National Association of Teleworkers) például elindított egy közvetett vizsgálá-

tot: a Quest 4 projekt kereskedelmi-üzleti publikációk ezreit futja át, hogy ezekből szűrje ki egy számítógépes adatbázis számára a távmunkára utaló jeleket, s ezzel segítse a tisztánlátást.

Magyarországon a távmunka táptalajul szóbajöhető szolgáltatási szférát az általános elmaradás, az alacsony minőségi színvonal és kiegyensúlyozatlan fejlődés jellemzi (Ványai, 1995). A GDP előállításában és a munkaerő lekötésében a magyar arányszám kb. 50%, míg az átlagos nyugati mutató 60-80%. Az összes egyéni vállalkozásnak mindössze 2,5%-a foglalkozik számítástechnikai, vagy a gazdaságot közvetlenül segítő (pl. tanácsadói, szakértői stb.) szolgáltatással – ugyanakkor mintegy 30%-uk jelöli meg például az ingatlanhasznosítás, bérbeadás, kölcsönzés kategóriákat. A témával foglalkozó minimális hazai szakirodalomból kiemelkedik Erdősi, (1992) munkája: a telematikai szolgáltatásokra alapozott munkaszervezetek megváltozását, területi elhelyezkedését, a munkaerőállományra, a szakmastruktúrára, a kvalifikációs szintekre és a foglalkoztatottságra gyakorolt hatások is vizsgálja.

Nyilvánvalóan sokféle kutatási terület lehet érdekelt a problémák tisztázásában. A cikk ezek közül arra koncentrálni: mennyiben érinti az „anyaszervezet” információ-gazdálkodási munkáját az a tény, hogy a dolgozó fizikailag távol van, s csak „virtuális” módon tartunk vele kapcsolatot. A távmunka-

környezetek információrendszerének kiépítése és üzemeltetése messze magasabb szintű informatikai tudásszintet feltételez, s más vezetői készségeket kíván, mint a hagyományos munkakörnyezetek tipikus vezetői intézkedései: nyilvántartások-kimutatások elrendelése, ellenőrzése, időtervek betartatása, értekezletek levezetése stb.

Két kérdést vizsgálunk:

- kik, hogyan, miért vesznek részt a munkahelyek „hazavitelében”, a távmunka-rendszerek kialakításában;
- milyen hatással van a „telework” szervezet a hagyományos információs rendszerekre, a vállalati információ-gazdálkodásra?

A távmunka és környezete: definíciók, értelmezés

Erdősi szerint a telemunka „a felhasználótól távoli otthonról, vagy más, decentralizált fekvésű munkahelyről végzett elektronikus munka”. Fejlesszük tovább ezt a meghatározást! A távolban végzett munkát különböztessük meg a távolról végzett munkától:

A távolban végzett munka off-line jellegű munkavégzés; az üzemivel lényegében azonos paraméterekkel végzett munka, de folyamatos ellenőrzés és jelenlét, valamint telematikai kapcsolat szükségessége nélkül.

Példák: otthoni kesztyűvarrás, szöveg-, vagy adatrögzítés, összeszerelés, s minden, korábban „bedolgozóinak” nevezett munka. Idetartozóként kell említeni a távolról végzett szolgáltatási célú megkérdezéseket is, ahol a telematikai kapcsolat nem befolyásolja a munkavégzést (például: ha a floridai Info/California projektben az állampolgár születési anyakönyvi kivonatot rendel a kábeltévé hálózaton)

A távolról végzett munka feltétele az on-line munkavégzés lehetősége: a munka és az eredmény elektronikus úton történő, időkésés nélküli továbbíthatósága, a folyamatos telematikai irányítás, ellenőrzés és kapcsolattartás.

Az utóbbi értelemben vett távmunkát végző szervezetek döntő többsége szolgáltatást végez, szellemi munkát. Az iroda általános értelmezése alapján

(„Az iroda a szellemi munkás munkahelye: az emberi és gépi információfeldolgozás helyszíne” – Dobay, 1995) hatalmas körről van szó, mindazokról, akiknek munkája egyéni szellemi teljesítményen alapul. A távmunka, mint szervezeti forma nem egyenlő az „otthoni iroda” fogalmával: ez mindössze egy munkakörnyezet leírása.. A valódi telemunka esetén a cég megtartja alkalmazottait, azonban decentralizálja a munkahelyet, azaz nem a munkaerő megy a munkahelyre, hanem a munkahely megy a munkaerőhöz. A kilencvenes évek újdonsága a kvalifikált, nem-rutinszerű munka kihelyezése. A megkülönböztetés alapján:

- *strukturálnak* tekintjük azt a munkát, amelyben (1) a feladatok meghatározott időütemezésben esedékesek (*programozhatóság*), s (2) az indítójel után nincs szükség irányítói beavatkozásra (*algoritmizálás, kiszámíthatóság*);
- *nem-strukturált* munka esetén rész-algoritmusok alkalmazása is csak akkor lehetséges, ha a feladat intuitív felbontását elvégeztük, s a kreativitás a megoldási folyamat szükség-szerű velejárója.

A strukturált információkezelési feladatok „kihelyezése” már régi, általános gyakorlat, szinte egyidős a kereskedelmi számítógépek megjelenésével. A nem-strukturált irodai munkák kihelyezése most kezdődik: a telematikai szolgáltatások teszik lehetővé a távolról történő, komplex információ-hozzáférést, ami az ilyen munka alapfeltétele.

Néhány további fogalom és értelmezése

- **Iroda:** A szóval a szellemi munkás munkahelyi környezetét írjuk le. A fogalmat általánosan használjuk – az iroda információkat fogad, feldolgozza és továbbítja azokat.
- **I+K munkahely:** Erdősi nyomán: informatikai és kommunikációs eszközparkkal egyaránt rendelkező munkahely, ahol a telekommunikációs részfolyamatok a munka integrans részét alkotják.
- **Teleport:** A nemzetközi információ-szolgáltató szervezetek, adatbázis-

szolgáltatók, a világméretű hálózati „Mátrix” elérését biztosító, professzionális helyszíni támogatást nyújtó információkezelő munkahely. (A MTESZ most építi ki teleportokból álló országos hálózatot kutatók, vállalkozók informálására.)

- **Teleház, bolygóiroda:** Ha a munka jellege és más körülmények indokolják/lehetővé teszik, akkor a lakóhelyhez közel telepíthető egy koncentrált I+K munkahely. A megbízó szervezet bérelt vagy fenntartja a „kihelyezett” I+K technikát: a munkaerő semmit, vagy keveset utazik, s nem kell kiépíteni otthoni irodákat. Használatos még a „szatellit-iroda” kifejezés is. (A Magyar Teleház Szövetség programjában elmaradott területeken teleház-telepítésekkel próbálják az ipartelepítés fiaskói után az „informatikai iparokat” meghonosítani.)
- **Telekunyó:** Ez volt talán a legelső népszerű kifejezés ebben a körben, illeszkedve a „világfalu” gondolatához. Eredetileg azt fejezte ki, hogy a kellő mértékben I+K-jellegű otthonok lakói – azaz mindenki! – lényegében bárhol élhetnek és dolgozhatnak a világon (értsd: bármilyen elrugaszkodottan távoli „kunyóban”), mégis elérnek bármilyen információs szolgáltatást, s ezáltal egyenrangúan vesznek részt a világ gazdasági, kulturális és társadalmi folyamataiban. Javasolni lehet a szó kevésbé populáris értelmű használatát arra az esetre, amikor az irányító szervezet (annak vezetője) helyezi ki munkahelyét valami távoli helyszínre. Ez a távoli iroda általában nem otthon, hanem ténylegesen egy kis-méretű, de igen komolyan felszerelt irányítói munkahely.
- **Telemunkahely:** Ezt tekinthetjük egyrészt a legtágabb fogalomnak (I+K technológiájú, on-line kapcsolatra képes munkahely), másrészt, szűkebb értelemben az otthoni, kellően felszerelt munkahely neve. A szokásos költségcsökkentési folyamat: indulás a cég saját, távoli irodájával – munka egy bérelt lakóegységi (vidéki, külföldi!) irodában – szakaszos bérlet – majd korlátozott otthoni iroda.

• **Becsatlakozás (plug-in, join):** Az a lépés, amikor az off-line üzemmódban dolgozó telemunkás on-line váltást hajt végre a kihelyezett eszközön (belép a hálózatba, elindít egy teletranzakciót, felhívásra válaszol stb.)

Az információ-menedzsment mint szemléletmód

A menedzsmentirányzatok folyamatos fejlődése során a nyolcvanas évekre tehető az az időszak, amikor kutatók és menedzserek felismerik, hogy az információ stratégiai erőforrás, a versenyképességet, a vállalatfilozófiát, a cselekvéseket alapvetően befolyásoló tényező. Ha erőforrás, akkor menedzselni kell, azaz optimálisan kell felhasználni a szervezet céljainak megvalósítása érdekében. Noha sokszor összekeverik a „menedzsment informatikájával”, az IM/IRM (Information [Resource] Management) ma már elfogadott értelmezése a következő:

Az információ-menedzsment az információ-s javak belső vagy külső forrásokra építő megszerzésével, előállításával, tárolásával, védelmével, archiválásával, terjesztésével kapcsolatos szervezési, vezetési tevékenységek összessége.

Eszerint az információ-menedzsment általános értelemben foglalkozik

- az információ-s környezet menedzsmentjével,
- az információ-szerzés eljárásainak optimális megszerzésével, beleértve az erőforrásokkal való gazdálkodást és felhasználásuk optimális együttesének kialakítását
- annak érdekében, hogy a keletkező információk maximális hatékonysággal legyenek felhasználhatók a vezetői munkában.

Az ezzel foglalkozó menedzsmentnek

- biztosítania kell, hogy a szervezet jól fogalmazza meg információ-s igényeit, ezt állandóan felül kell vizsgálnia, a körülményekhez kell igazítania;
- gondoskodnia kell arról, hogy a szervezet minden pillanatban tudatában legyen annak, milyen információ-s szinten van, mik a belső források, ki mit használ és mire tart igényt;

• biztosítania kell egy intelligens, szelektív információ-szűrő-funkciót (mennyiség, minőség);

• a szervezet számára megfelelő külső információ-s erőforrásokat;

• megfelelő tárolási, visszakeresési és kommunikációs eljárásokat;

• tudatosítania kell a szervezet tagjaiban az információ-ellátás jelentőségét és szorgalmaznia kell a források hatékony kihasználását.

Információ-menedzsment és távmunka

Az alábbiakban kísérletet teszünk arra, hogy az IM eljárások tárházából kiemeljük azokat, amelyek meghatározó jelentőségűek lehetnek egy távmunkára alapozó szervezetben.

Külső és belső információ-s erőforrások

Az információ-menedzsment számára fontos feladat, hogy pontosan tudja: milyen szinten áll a cég információ-rendszere, mit tud befelé nyújtani, mit kell importálni (információt, szolgáltatást) s mit tud profitszerző módon a környezet számára értékesíteni. Egy csomó jel arra mutat, hogy a nyilvános információk jó része semmit se ér. A belső rendszerek pedig szándékuk szerint azt adják, amit tudnak, s nem azt, amit kérünk. A távmunka-szervezetben a koncentráltan meglévő forrásokat szelektív módon el kell juttatni a munkavállalókhoz, s meg kell szervezni az ellenkező irányú áramlást is. Különösen fontos ez, ha a távoli helyszíneken ügyfélforgalom és/vagy információ-gyűjtés is folyik (pl. biztosító, kereskedelmi cég, oktatás, újságírás stb.) A rendszert segíti az azonnali visszacsatolás (például hálózati hirdetőtábla és levelezési lista), valamint a rendszeres élő információ-s találkozók megszervezése.

A cég informatikai „átlátszósága”

A jól szervezett hagyományos információ-rendszer képes a meglévő veszteségek kimutatására: a készlet nem mozog, a gép le fog robbanni, a csoportvezető rendszeresen hiányzik. A rendszerek egy

része informatikailag vagy nagyon egyszerű, vagy kétségbeejtően bonyolult. A transzparens szervezeteknek világos az informatikai struktúrájuk, felismerhetők és követhetők a szabályok, a megfelelő csatornák megtalálhatók, gyorsan juttathatók a rendszerbe új információk akár kívülről is, rövid a válaszidő, és jó minőségű (megfelelő információ-tartalmú) a válasz. A homályos rendszerekben igen nehéz megtalálni a bemeneti és kimeneti pontokat, nincs felismerhető struktúra, hosszú a válaszidő vagy éppen képtelen a szervezet a válaszadásra.

A távmunka-környezet nem fedheti el, mi folyik az információ-rendszerben: a szervezetnek átlátszónak kell maradnia a vezetés számára, s a szükséges mértékig a külvilág számára is. A távmunkára áttérő cégnek kampányt kell szerveznie az ügyfelek fokozott tájékoztatására (külső átlátszóság), s minden régi, vagy új alkalmazottnak világosan oktatni kell a szervezet információ-s struktúráját (belső áttekinthetőség). A távoli dolgozónak tudnia kell, honnan és milyen információt várhat, milyen módon végezhet visszacsatolást, s hova, milyen céllal kerül az ő információ-s munkájának eredménye.

Gazdálkodás a vállalat információ-s vagyónával

A cég információ-s vagyona: a K+F részleg kutatóinak tudása, a szakmunkások bizonyítványai és gyakorlata, az ügynöki gárda tapasztalata, a művezetői csapat vezetői és szakismerete, a személyzetis emberismerete, a tervrajzok, kísérleti eredmények, a termelési és értékesítési adatbázisok, az információ-rendszer felépítése és szoftverjei – és mindennek át kell alakulnia. Új módszereket kell kidolgozni a vagyonszított használatára, a vagyonszított megakadályozására, hogy a cég információ-s vagyont szét ne hordják, illegálisan használják, nem beszélve a versenytársakhoz való eljuttatásról.

A minőség kérdése

A legújabb, aktuális menedzsment irányzat a Total Quality Management, az általános minőségbiztosítás rend-

szere. Az alap: nincs hibatűrés egyetlen pontban sem, mindent alárendelünk a kimeneti minőség maximalizálásának, s ennek minden szervezeti egységben, termelési, irányítási vagy éppen értékesítési mozzanatban érvényt szerzünk. A szolgáltató információrendszerek hatalmas költségei arra vezettek, hogy az informatikai folyamatokban se tűrjék el a lazaságokat. A távmunka-környezet felépítéskor meg kell kérdezni: Megbízható-e a rendszer? Jól választottak hardvert és szoftvert? Miért éppen ennyi idő kellett hozzá? Mennyibe került? Mít csinálnak az emberek, ha hiba lép fel a rendszerben? Honnan tudom, hogy hibáztam? A TQM jelentése a távmunka-hálózatban: Total Information...

Az otthoni iroda, mint tele-munkahely megszervezése

A korábbi definíciók alapján ez a munkahely általában egy speciális otthoni iroda. A telekommunikációs lehetőség teszi különlegessé: más jellemzőiben már ismert, leírható rendszer. A távmunka talán legfőbb akadálya ma az otthoni iroda költségeinek elviselése. A PC ugyanaz, de a modem, a távközlés költségei, az esetleges output igények, a biztonsági berendezések, a kapcsolattartás megszervezése, az otthoni környezet ergonomikus kialakítása (gondoljunk a mai ostoba irodabútorokra...) nem egyszerű kérdés. A hűmán szervező csak ezután jöhet: mit szól mindehhez a család?

A vezetői információs rendszer működtetése

A vezetői munka alapja az információkezelés helyes menedzselése. A távmunka-környezetben jó néhány probléma felmerül:

- Speciális szakértelem szükséges a rendszer átlátásához és fenntartásához vagy – végső soron – az „outsourcing” jellegű működtetéshez. (Külső szakértelem/szolgáltatás folyamatos igénybevétele.)
- Egy projekt vezetése merőben más ebben a környezetben.

- A személyes vezetés és példamutató lehetőségei mások, esetleg becsúszhatnak.

- A motiválás vezetői eszközeit újra kell gondolni.

- Az ellenőrzési eszközök megváltoznak, komolyabbak és hatásosabbak.

A stratégiai menedzsment számára hatalmas lehetőség a gyors információcsere, a szinte korlátok nélküli belső demokrácia lehetősége; az innovációmenedzsment szintén tág lehetőségeket kap egy akár országhatárokat átlépő, hatékony információs környezetben.

Költségek, megtérülés

A nyolcvanas évek végén maximálisra emelkedett a zsúfolt városközpontok terhelése. A londoni City-ben már csak a japán beruházók tudják megfizetni a 70 font/négyzetláb bérleti díjakat, a budapesti irodabérletek ára magasabb, mint a bécsié. Ha valami indokolhatja a távmunka-rendszerek terjedését (a kvalifikált munkaerő életminőségjavításán túl), az a költség/haszon számítások eredménye. Az iroda kétségbeejtően rossz hatékonyságú munkahely, magasan fizetett szellemi dolgozókkal. Az angol kifejezéshez nem tapad más jelentés: knowledge workers (titkárnők – tervezők – bankárok – műszakiak – menedzserek!), s ezen az utóbbi évtized hatalmas eszközberuházásai sem segítettek sokat.

Az informatikai technológia optimális tervezése rendkívül fontos. A szállítók hajlamosak maximális kiépítésű konfigurációkat ajánlani, s noha a fejlődés gyors, mégis nevetséges, ha úrkutatási feladatokra alkalmas rendszereken hirdetőújságot szerkesztenek. Az eszközmenedzser szerepe nagyon fontos: az üzleti céloknak kell alárendelni minden informatikai beruházási tervet.

Egy szűk végrehajtói-menedzsmeri stáb, a presztizs-iroda és bizonyos magas szintű ügyfél-fogadó mindenképpen a városközpontokban marad, s helyet kell biztosítani a „távmunkások” időszakos összegyűjtéséhez is. Ezen felül a többletköltség: az otthoni irodák kiegészítő eszközei, biztonsági berendezések, biztosítások, a munkavállalók bizonyos kompenzálása, a távközlési költségek, speciális szakemberek bér-

lete, vagy alkalmazása. A teleport, telekunyó vagy otthoni iroda más és más költségszerkezetet, s nyilván eltérő eszközhatékonyságot jelent: tág tere van az innovatív menedzsmeri munkának.

Az információrendszer hatékonyságának kérdése

A telework rendszer információs hatékonysága a menedzsment szigorúságán múlik: szabályozni kell, hogy mit mondjunk, mekkora terjedelemben, kinek és mikor a telematikai rendszerben.

A probléma sokkal nagyobb, mint a hagyományos irodák hatékonysági elemzéseinél látható: ott legfeljebb papírhegyeket gyártanak számítógépekkel, sokszorosítókkal, szertefaxolják őket a cég minden részlegéhez, majd telefonon megkérdezik, hogy megérkezett-e. Az irodai „belső hatékonysági” mutatók ezért gyanúsak: ha nem a funkciókat, a célok teljesülését vizsgáljuk, hanem a kibocsátott papírmennyiséget, a megírt levelek számát, könnyen kimutathatjuk, hogy az iroda hatékonyan működik, a gépeket kihasználják, mindenki dolgozik.

Telework környezetben a menedzsment súlyos hibát követ el, ha nem állapítja meg a külső hatékonyság és a kellő hatásosság kritériumait, ha az átvitt adatblokkok számával azonosítja az elvégzett munkát. Vegyük észre: a távoli rutinmunka behatárolja a teendőt, de az alkotó munkatárs tevékenysége sokkal nehezebben szorítható korlátok közé. A látszatmunka lehetősége sokkal nagyobb, s ezzel arányosan a menedzsment felelőssége is.

Az információ-átvitel kérdései

A szokásos információátviteli sémában látszatra semmi probléma nem adódik. A szerző egy PC előtt ül, ami nem kíván irodai környezetet, elvan a garázsban, vagy a konyhában is. Az átviteli lánc biztonságos, a vevő várja és dekódolja az üzenetet. Nézzünk néhány példát a mostani gyakorlatból:

- Nem lehet kapcsolatot teremteni a vevővel: rossz a címe, nem fogadóképes stb.

- Hibás üzenetsomagot kapunk.
- Általunk értelmezhetetlen dokumentumot kapunk (más kódrendszer, más szoftver, más verzió: eltérő platform, protokoll).
- Idegen nyelvű dokumentumot kapunk – fogadhatatlan nyelvtűt küldünk másoknak...

Shannon klasszikus információ-átviteli problémái mind eszközmenedzseri feladatok:

- *A technikai probléma:* Felépült a kapcsolat? Hibátlan volt az átvitel? Minden üzenetet megkaptunk? Valóban elküldtük neki is a körlevelet?
- *A szemantikai probléma:* Érthető a kapott üzenet? Azonos kódrendszert használtak? Érthető nyelvű az üzenet? Arra válaszoltunk, amit kérdeztek?
- *A hatásosság problémája:* Az üzenet nem éri el célját. Nem reagálnak megfelelően; a rossz fogalmazás miatt félreértik a célt; túl hosszú/rövid/zavaros/udvariatlan/terjengős stb.; nem váltja ki a várt reakciót.

Váratlan teendők

A menedzsment kialakítja a munkavégzési szabályokat, s rögzíti a becsatlakozások ütemezését, meghirdeti a személyes találkozások időpontjait és helyszínét. Adott idő után azonban kiderülhet, hogy a dolgozó nem tudja elvégezni a munkát (hiányos utasítás, rossz szoftver, szakértelem és képzettség hiánya stb.) Milyen eljárás védi meg a menedzsmentet attól, hogy a kihelyezett dolgozók információs dzsungellé változtassák a telekommunikációs vonalakat?

Kivédhető-e az ilyen helyzet hagyományos, pótlólagos információs adattárakkal (amire triviális példák a most is otthon tartott kézikönyvek, segéd-szoftverek, adatállományok), vagy szükség van-e „repülő brigádra” – s hogyan értesítsük őket? Úgy tűnik, a menedzsment szerves része a rendkívüli becsatlakozás: körülhatárolt feltételek esetén a dolgozónak joga (sőt: kötelessége) az on-line kapcsolat felvétele, a menedzser értesítése. Az indokolatlan eseteket azonban szankcionálni kell, különben a vezetés infor-

mációrendszere felborul. Nem engedhető meg, hogy a minimális végvesztély-szolgáltatón túl egy növekvő létszámú és leterheltségű „tanácsadó-hibaelhárító” stáb épüljön ki a központban, hiszen ez horribilis költségekkel jár. (A nagy szofvercégek forródrótszolgáltatásai ennek a csírája. A végfelhasználó „teleworker” a szoftverrel meghatározott időkeretet vásárol meg egy világcég helyi dealerétől, amit telekommunikációs vonalon elérhető szaktanácsadásra fordíthat. Ha a menedzsment úgy látja, hogy adott termék – eljárás, szoftver – esetén a szolgálat túlterhelt, világos jelzést kap arról, hogy a rendszeren változtatni kell: általános javítást kell végezni, új verziót kell kiadni, esetleg vissza kell vonni a terméket, beszüntetni a szolgáltatást.)

A krízis-menedzsment lehetőségei

Mi történik akkor, ha a dolgozó – fontos munkája közben – krízishelyzetbe kerül? Információ-gazdálkodási értelemben ilyen eset az, ha nélkülözhetetlen információra van szüksége, s azt nem tudja megszerezni: szakértelem, technika, anyagi fedezet, idő, vagy valami más hiányzik. A helyzet annyiban különbözik az előzőtől, hogy itt végvesztély-situáció van, azaz elvész, megsemmisül egy információs állomány, elvész egy lehetőség, a kár mértéke magas lehet. (Néhány példa: tözsdei tranzakciót kellene lebonyolítani, de nincs kapcsolat a döntéshozóval; az ütemterv szerint be kell csatlakozni, mások várják az adatokat, de a hálózat nem érhető el; súlyos gépi, vagy szoftverhiba lépett fel, de nem lehet becsatlakozni; elveszett egy állomány, s nem volt archiválva stb.)

Az információs biztonság és a személyi jogok védelme (security és privacy)

Mielőtt kétségbeesnénk: vannak azért a távmunkának pozitív vonásai is. Nincs munkahelyi pletykálkodás, mások iratainak nézegetése, belenyúlás és rongálás: helyette egyértelmű az egy-személyi felelősség.

Ugyanakkor már egy primitív adat-rögzítési hálózat esetében is óriási problémát vet fel a titokvédelem és az

információkezelés biztonságának megszervezése. A távoli dolgozó – adott szint alatt – nem tudhatja, honnan származnak a feldolgozandó adatok, hova kerülnek, mi a jelentőségük. Óriási jelentősége van annak, hogy munkajogilag a „mi bérlistánkon” szerepeljen a dolgozó – egyébként minimális az esély a szankciókra.

A biztonsági kérdésekkel foglalkozó vezetőnek ún. eszközmenedzsernek kell lennie („Facility manager” – lásd pl. Dobay 1993a.), hiszen a műszaki és szervezési feladatok együttesen merülnek fel. Ki kell dolgoznia műszaki és szoftver-jellegű ellenőrzési eljárásokat (visszakérdező jelszavak, hardver-kulcsok, naplózások, korlátozási rendszerek). Meg kell oldania az azonnali találkozás lehetőségét akkor, ha fatális biztonsági probléma merül fel – vagy egyszerűen nem szabad egyedi kulcsfolyamatokat a rendszerbe építeni, s azokat többszáz (több ezer) kilométerre kitelepíteni...

Emlékeztetnünk kell arra, hogy a számítógépes visszaélések 90%-át belső munkatársak követik el: elképzelhető, hogy szelektív biztonsági rendszer nélkül mire képes a távolban dolgozó „kreatív” munkaerő.

Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal

A távmunka-rendszer szereplői: vezetők, hálózati menedzserek, alkalmazottak és esetenként végfelhasználók. Bizonyos, hogy néhány új munkakörre szükség van a rendszer kiépítéséhez és üzemeltetéséhez. Alapvető az ellenőrzés, a motiválás, a jutalmazás, a humán problémák kezelése. A munkavállalóban tudatosítani kell, hogy nincs egyedül. A vállalati kultúra elemeinek át kell szőnie az újfajta munkamódszereket is: ha már nincs egyenruha, épület, cégtábla, akkor legalább rendszeres találkozók legyenek, vállalati újság (amit mutogatni lehet), rendszeresen megjelenő küldönc, s ritkábban jövő, de hosszabb ideig maradó instruktor. Mindezt jól kiegészítik: a minden reggel elküldött körüzenet, az apró eseményekről szóló elektronikus hirdetőtábla, s a nagyfőnök rendszeres közleményei.

Összefoglalás

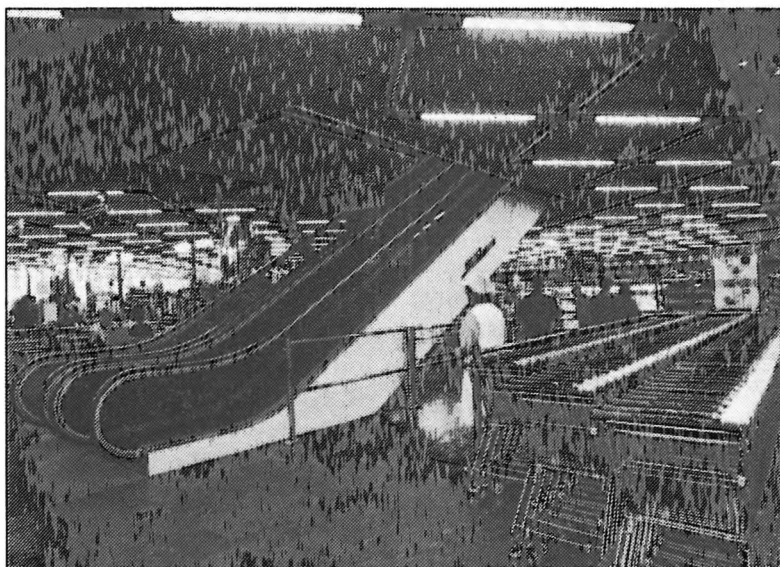
A távmunka-rendszerben dolgozó menedzsment információs feladatai sokrétűek, kezdve onnan, ahol a hagyományos irodaszervezés a kommunikációs problémákat szabványlevelekbe, faxkísérőkbe, telefonkönyvekbe, iktatószámokba és referencia-megjelölésekbe szorítja. Az Interneten lassan kialakulnak szabvány kommunikációs stílusok, s a technikai biztonság nagyságrendekkel jobb, mint néhány éve. A távoli vezető (remote supervisor) feladatai eltérnek a szokásos helyszíni, operatív, „odafigyelő” stílustól: gondos tervezés, szabályozás, minőségbiztosítás, oktatás – azaz megelőzés és ellenőrzés szükséges. Az elindított távmunka-rendszerben végzett utólagos javítgatások valószínűleg horribilis költségek lesznek: ezt nem szabad megvárni.

Tény, van mód arra, hogy távolról beavatkozzunk az otthoni vagy kihe-lyezett technikai eszközök működtetésébe – sok irodai közép- gép, hálózati szerver, s a nagygépek ma már távolról indíthatók, tesztelhetők, konfigurálhatók – de ez pusztán technikai lehetőség, amit a menedzsmentnek alkotó módon kell kihasználnia.

Irodalom

- Bálint Vera (1994): „Úton az információs társadalom felé.” Ipari Szemle, 5. sz.
- Castro, J. (1987): „Staying Home is Paying Off”, Time, October 26, pp.112-113
- Cavell, Spikes (1995): „Number of Teleworkers Continues to Rise”, US Higher Education, március 17.
- Dawes, S.S (1994): „Human Resource Implications of Information Technology”, Public Personnel Management, 23. k. Spring, p.31-43.
- Dobay Péter (1993a): „A távmunka és szervezése.” (in: Informatika humán szervezők számára, JPTE TK.)
- Dobay Péter (1993b): „Új karrier az informatikai szervezetekben: az informatikai manager.” Munkügyi Szemle, 6-7. sz.
- Dr. Erdősi Ferenc (1992): Telematika. Budapest: Matáv – Távközlési Könyvkiadó
- Heller, R. (1992): Culture Shock: The Office Revolution. Hodder and Stoughton, London
- Ványai Judit (1994): „A szolgáltatások szerepe a foglalkoztatásban.” Munkügyi Szemle, 12.

Ha Ön elindul ezen a mozgólépcsőn...



... bejárhatja a **KONZUM ÁRUHAZ** légkondicionált, mozgólépcsővel kényelmessé tett 10 000 négyzetméterét, s

*kedvére választhat
többszázegzer árucikk közül*

a francia pékárutól a tengeri ínyencségekig

a legdivatosabb ruháktól a lakástextilekig

**a konyhabútoroktól a csúcstechnológiát képviselő
szórakoztató elektronikai berendezésekig**

a tisztítószerektől a tapétákig



KONZUM ÁRUHAZ

Pécs, Kossuth tér 5. Telefon: (72) 433-422.

FOJTIK JÁNOS

A marketing jelentéseiről

Bevezetés

A marketing szót sokan és sokféleképpen próbálták már magyarra fordítani, meglepően kevés sikerrel. A hétköznapi és ezért komikusan ügyetlen „piacolás” nem kaphatott polgárjogot a komoly kifejezések között annak ellenére, hogy a mezőgazdasági piaci termelésre vonatkozóan Tomcsányi Pál kimutatta a szóhasználat autentikus voltát. (Tomcsányi 1973) Számos egyéb megoldási kísérletről pedig – a piackutatástól a piacszerzésig – sorra kiderült vagy az, hogy félreértésből fakadnak, vagy, hogy a szerző pillanatnyi érdeklődését tükrözik, a legjobb esetben pedig, hogy tartalmazznak valamennyit a marketing valóságos jelentéséből, de korántsem az egészet. A marketing valóságos tartalma szempontjából különösen szerencsétlen, de mind a mai napig igen gyakori a marketing azonosítása az értékesítéssel – akárcsak közvetve is.

A fordítási probléma nem technikai természetű. Nem arról van tehát szó, hogy ügyetlenek, gyér szókinccsűek azok, akik időnként megkísérik, hogy a marketing szónak magyar jelentést találjanak. Sokkal inkább arról, hogy a *marketing jelentése folyamatosan bővül és változik*. Bővül, amennyiben értelmezési tartománya „fizikailag” egyre inkább kiterjed. Nemcsak konkrét, megfogható árukra, jól meghatározható szolgáltatásokra vonatkozhat, hanem bármire, ami csere tárgya lehet (Kotler and Levy 1969, Bagozzi

1975, stb.). Változik, amennyiben értelmezési tartományába újabb és újabb eszközök, funkciók, időhorizontok stb. kerülnek be, aminek folytán a *marketing jelentése az évtizedek során megítélszöröződött*. Ma a marketing szó egyaránt alkalmazható egy éjjel-nappal nyitva tartó bolt megállító táblájának, és egy, a magyar export értékének többszörösét realizáló multinacionális konzern piaci stratégiájának a jelölésére.

Definíciós problémák

Aki beleolvasott már két marketing-könyvbe, az szinte biztosan ismeri a marketingnek legalább két meghatározását – de valószínűleg inkább többet. Mintha a marketing-szakírók kedvenc fogalmazási gyakorlata a definícióalkotás lenne; s ez a ma is fennálló helyzet nemcsak fogalmi zavart, zavarodottságot sugall, ami – ha így van –

önmagában is eléggé helytelen, hiszen nem orientálja, hanem félrevezeti a gyakorló piaci résztvevőket; de legalább ugyanekkora probléma, hogy nem használ a marketing tudományos megítélésének se.

Maga a szakmai orákulumnak elfogadott Amerikai Marketingszövetség is több kísérletet tett már a marketing meghatározására. Nem érdektelen idézni kettőt: Az 1948-as szövegváltozat (The performance of business activities directed toward, and incident to, the flow of goods and services from producer to consumer or user) és az 1985-ben elfogadott meghatározás (Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.) különbségei alapján véve jól tükrözik a marketingfelfogásban végbement változásokat. Nincs ma már szó arról, hogy a mar-

A marketing jelentése állandó változásban van, ami nemcsak a környezet folyamatos változásaira vezethető vissza, hanem a marketing fogalmának állandó bővülésére és értelmezési tartományának kiterjedésére is. A marketing alapjelentésének fennmaradása mellett a sokféle és egymástól erősen eltérő tartalmú szóhasználat az eddiginél is jobban veszélyezteti a marketing többé-kevésbé egységes értelmezését.

keting kizárólag az üzleti világban alkalmazható kategória lenne, és háttérbe látszik szorulni a *marketing eredeti* – ma talán azt kellene mondanunk: szűken vett – *értelme, a piacra vitel, a piacon való létezés* („the flow of goods and services”).

A marketing értelmezéséhez – a jelentésmódosulások

Kétségtelen ugyanakkor, hogy a marketingnek megvan a maga alapjelentése, amire azután a különféle sajátosságok mintegy „rárakódnak”; ez az, amit „ki lehet érezni a szövegekörnyezetből”. Az *alapjelentés* tehát a „*piacra vitel*” valamilyen értelemben, és az *értelmezés konkretizálja* az alapjelentést, amennyiben meghatározza a termék-piac vonatkoztatási rendszert, a marketing alanyát, az értelmezés „szintjét” és ebből következően a módszerbeli kontextust is. Észre kell vennünk, hogy a marketing már ebben a megközelítésben is eredendően több az értékesítésnél – lehetséges azonban, hogy a bevett szokást meghazudtolva elvileg is más. Ez a lehetőség abból adódik, hogy eladni jellemzően csak azt lehet, ami rendelkezésünkre áll.

A piacra vitel azonban tartalmazza (még ha esetleg csak annyira is, amennyire „kiérződik belőle”) a piacteremtés lehetőségét is. (Azt állítják gyakran, hogy a jó kereskedő tudja, mit kíván tőle a vevője, és ennek megfelelően állítja össze a rendelésállományát. Helyesebb lenne pedig azt mondani, hogy jó kereskedő az, aki olyan ügyesen manipulálja az érdeklődőt, hogy az vásárlóvá válik. A célszerű rendelésállomány és a mértéktartó készlet szint a jó üzletembert, a racionális gazdálkodót jellemzi, a jó piacismeret, a vevői várakozások ismerete vagy megérzése pedig marketingtulajdonság, és *ennyiben* a jó kereskedő marketinges is.)

A fenti okfejtés mögött természetesen nemcsak az a személyesnek tűnő probléma áll, hogy (például magyarul) nagyon nehéz egészen pontosan szavakba önteni egy gondolatot, hanem az az általános nehézség is, ami a marketing jelentésbeli differenciáló-

dásának, többrétűvé válásának a következménye. Ugyanazt a kifejezést vagyunk kénytelenek használni egészen eltérő, össze nem mérhető jelenségekre.

Az eredeti jelentés

A marketingtörténet tanulmányozása során arra a korántsem meglepő összefüggésre bukkanhatunk, hogy a marketing kialakulásának periódusában az *akkor marketingnek nevezett* jelenség arra a kérdésre kereste a választ: milyen úton és milyen módon juthatnak el a legcélszerűbben (értsd: leghatékonyabban) a termékek a fogyasztóhoz. (Ugyanerről magyarul Hoffmanné (1990): 26. s a t. old.) Azt is mondhatjuk, hogy *a marketing első értelmezésében a szó szerint vett „piacra vitel” képezte a megoldandó problémát, a marketing jelentése, megjelenési formája és értelmezési tartománya tehát a disztribúciós rendszer volt.* (Azt talán illene tudni, de mivel bennünket nem érint túlzottan közelről, hajlamosak vagyunk megfeledkezni róla, hogy az egész problémakör ebben a formában a nagyjából száz évvel ezelőtti amerikai mezőgazdaságban merült fel, és a marketing történetének a könyvekben általában röviden ismertetett „megközelítései a termékekről, az intézményekről és a funkciókról” agrárpiacon ihletésűek.) Nagyon is érthető, hogy az ilyen módon értelmezett marketing kényelmes megoldást kínált az iparvállalatok számára is.

A vállalati marketing

Nem szabad szem elől tévesztenünk, hogy *a vállalati marketing* eredendően, azaz kezdettől fogva *a modern ipari nagyszervezetek piaci problémáinak a megoldását célozta.*

A marketing mindmáig javarészt arról szól, hogy milyen *piaci kérdésekre* miféle *eszközök, módszerek, szervezeti megoldások, elgondolások és elvek* segítségével tudtak-tudnak az *ipari nagyszervezetek válaszolni*, s akkor egyben a marketing értelmezésének néhány

„szintjét” is megjelöltük. A tisztázatlanságok nagyon jelentős része paradox módon abból fakad, hogy a fenti általános megközelítés igaz volt 70 évvel ezelőtt is, 30 évvel ezelőtt is, és ma is igaz – csak az üzleti szervezetek környezete, következképpen a tág értelemben vett (de elsősorban piaci-nak tartott) szervezeti alkalmazkodás változott meg azóta többször is. („Amikor marketing managementről beszélünk nagy, divíziókból álló, funkcionális szervezetekre gondolunk – amilyeneket a szervezeti sémák boxai és nyilai írnak le. A nagy, bürokratikus, hierarchizált szervezet ... a gazdasági fejlődés motorja több mint egy évszázada.” – Webster 1992: 3.)

Ugyanakkor a napjainkban létező modern, nagyméretű üzleti szervezetek nemzetközies, többnyire erősen diverzifikáltak, és a legkomolyabb versenytársakat is erős, együttműködésre kényszerítő szálak köt(het)ik össze. A szervezetek közötti éles határok olykor szinte paradox helyzeteket kialakítva szűnnek meg, korábban egyértelmű kategóriák összevarodni látszanak.

A szakértők szükségesnek látják az alapok újratárgyalását, rendre előkerülnek a marketingorientáció kérdései (Rekettye and Gupta 1995, Shapiro 1988), a marketing megújításáról írnak (Brookes 1988, Gummesson 1988 és sokan mások). A nagy multinacionális konglomerátumok számára az együttműködés, a partnerség egyre nélkülözhetetlenebb ahhoz, hogy a (ki tudja, milyen hosszú távon tekintett) piaci versenyben előnyhöz juthassanak.

A marketing stratégiai irányzata már megtanított bennünket arra, hogy komolyan szétválasszuk a marketing egyes, a gyakorlat számára fontos jelentéstartományait attól függően, hogy az egész vállalatról, egyes stratégiai üzleti egységekről vagy az operatív végrehajtás szintjéről beszélünk-e, mert különben jóvátehetetlenül eltévedünk a fogalmi dzsungelben. (Kotler 1991, Shapiro 1988 stb.) Egy lehetőség, hogy *a marketinget* egyrészt *mint vállalati kultúrát értelmezzük*, vagyis azoknak az értékeknek, elvárásoknak és várakozásoknak a summázatát,

amelyekből egy konszern „világképe”, cégfilozófiája levezethető, és amelyekre a vállalati küldetést alapozni lehet; másrészt *mint egy-egy üzletág stratégiáját fogjuk fel*, ahol a lényeg a szegmentáció, a célpiac-képzés és a pozicionálás, vagyis annak meghatározása, hogy miképpen, milyen „stílusban” és milyen módszerekkel versenyez a vállalat a kiválasztott piac(ok)on; harmad-sorban pedig, *az operatív szinten a marketing mix (a 4P) elemeire épülő taktikai variációk megvalósítása a feladat.* (Webster 1992)

A fentieket jól értelmezhető tartalommal megtölteni nem könnyű, ha viszont sikerül, akkor adódik a logikus következtetés: *a kapcsolati (relations-hip) marketing elterjedése lényegében azt jelenti, hogy az üzleti nagyszervezetek a stratégiai jellegű piaci problémákat egyre kevésbé piaci eszközök segítségével oldják meg.* Előtérbe kerülnek a nem-piaci természetű megállapodások (*negotiation marketing*), beleértve a kormányokkal folytatott tárgyalásokat és a velük való megegyezéseket is. Az ötödik és hatodik „P”, a *politics* és a *power* Kotler szerint azokban az esetekben alkalmazható, amikor a cég problémája a piacra való bekerülés, nem pedig a piaci hatékonyság. Például az elzárt piacokra (blocked markets) való bejutás érdekében alkalmazott megoldásokat – amelyeket a *negotiation marketing* körébe utaltunk – nevezi a szerző *megamarketingnek*. (Kotler 1986) Mindenki által ismert példái ennek Magyarországon a Suzuki, az Opel vagy a Ford beruházásai, de más is lehetne említeni. Ha pedig az ilyen természetű megállapodásokat is a marketing egyik válfajának tekintjük, akkor kénytelenek vagyunk elgondolkodni azon, hogy a hetvenes évek hosszú vitáiban világra hozott és a marketing „elméleti alapjának” tekintett tranzakciós elv mennyire tartható. Úgy tetszik: *ebben az összefüggésben nem áll meg, hogy marketing ott van, ahol csere van.* A kapcsolati marketing mögött álló érdekközösség nem a cserén alapul, és végképpen nem az izolált cserén.

A marketing joggal viharosnak is nevezhető diffúziója miatt azonban nemcsak az üzleti élet különböző te-

rületei (a kisvállalatoktól a szolgáltatókon át az egyes ipari szektorokig) tartanak igényt arra, hogy „önálló” marketingjük legyen (csak a játék kedvéért, melyik a helyes: építőipari marketing, vagy marketing az építőiparban; és a project marketing mennyire azonos a fővállalkozói marketinggel? – a kérdéseket hosszan lehetne sorjázni), hanem a not-for-profit és a non-profit szervezetek is. Egészen nyilvánvaló, hogy miközben a marketing korábban említett alapjelentése állandó, a sajátosságok egészen különleges értelmezéseket kényszerítenek ki az elemzőből és kényszerítenek bele a marketingbe.

Aggályos, hogy a marketing hamarosan olyan gyűjtőszó lesz, aminek nem lesz saját jelentése. Annyi mindent jelent egyszerre, hogy már semmit sem jelent egyértelműen. Félő, hogy alany helyett a marketing egyre inkább jelzővé válik.

Szervezetek a disztribúciós rendszerben

A marketingtörténet tanúsága szerint a modern marketing kialakulásának periódusában az *akkor* marketingnek nevezett jelenség arra a kérdésre kereste a választ, hogy milyen úton és milyen módon juthatnak el a legcélszerűbben (értsd: lehatékonyabban) a termékek a fogyasztóhoz. (Hoffmanné 1990: 26-27.) Azt is mondhatjuk, hogy az *első modern marketingértelmezésben a szó szerint vett „piacra vitel” képezte a megoldandó problémát, a marketing megjelenési formája és értelmezési tartománya tehát a disztribúciós rendszer volt.*

A disztribúciós rendszer két részből áll (Mallen 1977 és mások):

- az egyik a *marketingcsatorna*, amit neveznek még értékesítési útnak, értékesítési csatornának, forgalmazási csatornának is
- a másik a fizikai elosztás rendszere, a *marketinglogisztika*.

A forgalmazási rendszer a résztvevők közötti együttműködés kerete; ha tetszik, a disztribúciós rendszer ebben a tekintetben maga a piaci vertikum.

Az egyik, általánosságban is érdekes, ám igazán jól természetesen csak konkrét piaci körülmények között vizsgálható kérdés ezzel kapcsolatban az, hogy milyenek a résztvevők közötti viszonyok. A kapcsolatok mindig alapvetően kétfélék lehetnek:

- a) versengés, konkurencia,
- b) együttműködés,

ami teljességgel érthető is, ha meggondoljuk, hogy a disztribúciós rendszernek számos, önálló érdekei alapján saját céljait követő résztvevője van:

- a forgalmazási csatornában termelők, exportőrök, importőrök, nagykereskedők, kiskereskedők, fogyasztók (Arról mindmáig vita van az irodalomban, hogy a fogyasztó résztvevője-e a forgalmazási csatornának.) működnek (hogy csak a legnyilvánvalóbban megjelenő szereplőket soroljuk föl);
- a fizikai elosztás rendszerében termelők, szállítmányozók, fuvarozók, közraktárak, forgalmazók raktárai, eladóterek tulajdonosai végzik tevékenységüket.

Számos tényező függvénye, hogy *milyen a konkurencia és az együttműködés aránya a disztribúciós rendszerben.* Ha nem akarunk túlságosan mélyen belemenni a részletekbe, akkor azt mondhatjuk, hogy az *erőviszonyok*, a forgalmazási rendszert alkotó *szervezetek céljai* és e két tényező folyamánként éppen a *viselkedésük* szabják meg nagy vonalokban az arányokat. (Törzsök 1990: 58-62.)

Az értékesítési csatorna-koncepció

Amint a marketing jelentésének fő tartalma az *ipari nagyszervezetek piaci problémáinak a megoldására irányuló törekvés* lett, módosult az elosztási rendszer jelentősége is az immár *vállalati* marketingben. Nyilvánvaló, hogy a szóhasználat megváltozása a felfogásbeli, értékelésbeli változásokat is tükrözte.

Attól fogva a forgalmazás a megoldandó marketingproblémáknak „csak” egyik nagyon jelentős körét adja, *alapvetően* és leggyakrabban a termelőváll-

latok nézőpontjából vizsgálva, s döntően arra a kérdésre kiheggyezve, hogy a termelők milyen megoldásokat alkalmazzanak az értékesítési csatornában való működést illetően. (Bauer és Berács (1992) könyvük 191-192. oldalán ugyancsak hosszan magyarázzák, hogy a lehetséges értelmezések közül milyen megfontolások alapján választottak – bár, nézetem szerint kissé konzervatíván, szűkre szabva az értelmezési tartományt.) A két világháború közötti évektől kezdve uralkodó szemlélet tehát *nem* az egész rendszer minél jobb működésével foglalkozik, hanem azzal, hogy az egyes résztvevők – jellemzően a termelő vállalatok – miképpen működhetnek a leginkább eredményesen (értsd: profitábilisabban) az értékesítési rendszerben.

Attól kezdve, hogy az egész „összeállt” valamilyen rendszerre, beszélhetünk az *iparvállalatok értékesítési-csatorna politikájáról*. A termelővállalati csatornapolitikákat évtizedekig a kifejezetten egoisztikus viselkedésre törekvő stratégiák jellemezték. Az ipari nagyszervezetek sokáig nem látszottak tudomást venni arról, hogy az értékesítési rendszerek nemcsak technikai, funkcionális, hanem együttműködési rendszerek is.

Összefoglalóan azt is mondhatjuk, hogy a verseny erőltetésére koncentrált hatékonyságnövelés dominált a megegyezésen alapuló, az együttműködést előtérbe helyező stratégiákkal szemben. Aminek okát elsősorban abban kereshetjük, hogy a vállalati menedzserek számára a piaci hatalom legkönnyebben a minél nagyobb piaci részesedésben volt megragadható. Következésképpen a vállalati piaci stratégiák a piaci részesedés *közvetlen* növelésére irányultak elsősorban, ami pedig csak a versenytársak rovására képzelhető el abban az esetben, ha a piaci potenciál növekedése egyre lassuló ütemet mutat.

A piaci teljesítmény „megragadásában” jó eszköz az *uralt értékesítési csatorna*. A dominancia – mint az életben mindenütt – sokféleképpen érhető el, a nyílt, agresszív uralomtól a szövevényes megegyezési rendszerek következtében kialakuló magasabb szavazati arányon alapuló meghatározó sze-

repig. Az értékesítési csatornák irodalma részletesen leírja a csatornaszervezési megoldásokat, és elmagyarázza a háttérben rejlő tényezőket is. (Gaski 1984, Stern and El-Ansary 1988) A stratégia szó használata nem véletlen, és indokolt azokra az időkre is, amikor a „stratégiai marketing” fogalma még nem volt ismeretes. Az iparvállalatok vezetői ugyanis nagyon hamar konstataálták, hogy a termékekre és a termékstruktúrára irányuló döntések mellett az értékesítési csatornára vonatkozó döntések a stratégiai jellegűek és jelentőségűek.

Az elmúlt évtizedekben a marketingben végbement számos lényeges (értelmezésbeli és egyéb) változás folytán a marketingfelfogás a disztribúciót illetően is jelentős változáson ment át.

Marketingcsatorna, vertikális marketingrendszer

Az egyik jellemző változás, hogy *ismét előtérbe került az egész is*; a hetvenes évek közepétől mindinkább elfogadottá vált az a koncepció, ami disztribúciós rendszer helyett *vertikális marketingrendszerről* beszél. (Johnston and Lawrence 1988)

A változás lényegbevágó. A disztribúciós rendszernek mint egésznek az elemzése általában „kívülről”, külső, elsősorban makrogazdasági szempontok szerint történik (a vizsgálódás mondjuk az elosztási rendszer társadalmi költségeire irányul). A tradicionális értékesítési-csatorna koncepció egy-egy – elsősorban termelő – vállalat szempontjainak, céljainak és viselkedési mechanizmusainak függvényében foglalkozik az értékesítési út jelenségeivel. A marketingcsatorna-koncepció mintegy „belülről”, és elsősorban a megegyezések, a kapcsolatok lehetőségei felől építi fel egy-egy szervezet sikeres szereplését a csatornában, s ezáltal, éppen a megegyezések révén az egész marketingcsatorna optimálishoz közelítő működése irányába is hat. „A disztribúció akkor működik hatékonyan, ha az abban résztvevők egységes *rendszert alkotnak* és harmonikusan együttműködve *a célpiac által elvárt*

szolgáltatási teljesítményt nyújtják.” (Rekettye 1994: 237.)

A kérdés voltaképpen a forgalmazási csatorna szervezettsége, amit a szakirodalom a csatornán belüli erőviszonyokkal összefüggésben szokott tárgyalni.

„Irányítottság szerint az értékesítési csatorna négy típusát lehet megkülönböztetni:

- **demokratikus** az értékesítési út, ha az egyik résztvevő „segíti” a többi-eket abban, hogy egyetértve együttműködjenek;
- **autokratikus** értékesítési úton a „csatornavezető” kényszeríti a többieket az együttműködésre;
- **anarchikus** értékesítési úton nincs a vertikumnak marketingvezetője. Ilyenek azok a hagyományos értékesítési utak, amelyeket normál alkapcsolatban hoznak létre;
- **ad hoc** értékesítési út esetén az értékesítési út üzletről üzletre változik, a disztribúciós rendszer résztvevői között semmiféle szervezett vagy hagyományokon alapuló, tartós együttműködés nincs.” (Törzsök 1990: 60.)

Eltekintve most attól az egyébként nem jelentéktelen különbségtől, ami aközött van, hogy ad hoc értékesítési csatornát kreál egy „channel leader” meghatározott cél elérése érdekében, vagy pedig adott értékesítési csatorna tagjai között vannak ad hoc kapcsolatok, megállapíthatjuk: az említett négy típus közül az első kettő tekinthető szervezett disztribúciós rendszernek, s ezek a formációk kínálnak lehetőséget a szervezettség magasabb szintjének elérésére, a vertikális marketingrendszer megvalósítására. A vertikális marketingrendszerben a kooperatív elemek dominanciáját igyekeznek megvalósítani a résztvevők, annak biztos tudatában is, hogy közöttük jelentékeny konkurencia létezik.

Ne gondoljuk azonban, hogy ilyesfajta bonyolult rendszerek összehangolása konfliktusok nélkül lehetséges. A forgalmazásban résztvevő gazdasági szereplők tevékenységéről az elméleti művek általában úgy írnak, mint valamilyen kölcsönös előnyöket biztosító megállapodások résztvevőiről. Az iro-

dalom ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a többszoros rendszerek az elmúlt években nagyon gyakran nem működtek az eredeti elgondolásoknak megfelelően.

A gyártók többnyire arra panaszkodtak, hogy az egyébként rendszerint többféle cikkel foglalkozó viszonteladók nem értenek az általuk gyártott termékhez, s így ők háttérbe szorulnak a versenytársakkal szemben. A kereskedők viszont általában hiányolják a támogatást.

Általánosságban azt lehet mondani, hogy az együttműködést konfliktusok szakítják meg. A lehetséges következmény: összezavart vevő, visszaeső forgalom és piaci részesedés, romló versenyhelyzet.

A forgalmazás helye (place), forgalmazási csatorna (distribution channel) vagy valami más?

A jövőt minden esetre a globalizáció fogja meghatározni, a szervezetfejlődést illetően is; minden jel szerint újrarajzolja a szervezeti határokat. A globális vállalat Miles és Snow (1984) megfogalmazásában „világméretű vállalkozás, ott vásárolja a nyersanyagot, ahol a legolcsóbb, ott termel, ahol a legalacsonyabbak a költségek és bárhol elad, ahol elég magasak az árak.” A hálózati elv alapján működő szervezetek egyre nagyobb mértékű és jelentőségű terjedését, valamint a nagy szervezetek stratégiai üzleti viselkedését szem előtt tartva aligha várhatunk mást, mint a kapcsolati marketing lehetőségeinek és jelentőségének további bővülését, minthogy általa teremthető összeköttetés a marketing egymástól elszakadt értelmezési szintjei között a konglomerátumok szervezeten belül, és a marketingrendszerben ténykedő különféle szervezetek célrendszerei és viselkedésszabályosságai között egyaránt.

Achrol (1991) a „szervezeten-túli” vállalatoknak (transzorganizációs vállalatok) két változatát különbözteti meg.

Az egyik a „marketing-csere alapú vállalat” (*marketing exchange company*), amely a fogyasztók és a piacok

köré szerveződik és úgy kell elképzelni, mint egy nagy marketing információs rendszert.

Stratégiai lényegét tekintve a leghelyesebb lenne marketing-információhálózati vállalatnak nevezni. A piaci információs hálózat minősége az ilyen vállalat koordináló erejének a fő forrása; az ilyen vállalat akkor tud sikeres lenni, ha mint „kvázipiac” (quasimarket) működik. Nem különösebben érdekelték a vertikális integrációban – mivel igyekeznek elkerülni a rugalmatlanságot; a sikert inkább a horizontális integrációban keresik – és, a jelenlegi általános gyakorlattal ellentétben, olyan funkciókat integrálnak többé vagy kevésbé, mint a reklám vagy a marketingkutatás.

A másik a „marketing-koalíció alapú” vállalat (*marketing coalition company*). „Ha az előző 'kvázipiac', akkor ez 'kváziszervezet'. A marketing-cserével ellentétben a koalíció a gazdasági szövetségek formalizált és stabil kváziszervezeti kereteit alakítja ki. A szövetséget alkotó vállalatok egy adott iparágban a termék vagy a termelési technológia bizonyos aspektusa tekintetében erősen specializált erőforrásközpontok. A központi szervezet (focal organization) összes vagy legtöbb funkcionális igényét a különféle területekre specializált szövetséges vállalatok elégítik ki. A marketing-koalíció-vállalatnak nagyon szoros kapcsolatokat kell kialakítania funkcionális egységei között a rendszer rugalmasságának fenntartása érdekében.” (Achrol 1991: 85.)

Míndez természetesen nem halványítja el a hagyományos vevő-eladó kapcsolatok optimalizálására irányuló közös érdekeltséget.

Irodalom

- Achrol, Ravi S. (1991), „Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments”, *Journal of Marketing*, 55 (October), 77-93.
- Bagozzi, Richard P. (1975), „Marketing as Exchange”, *Journal of Marketing*, 39 (October), 32-39.
- Bauer András és Berács József (1992), *Marketing*. Budapest, Aula Kiadó

- Brookes, Richard M. (1988), *The New Marketing*. Aldershot, Gower
- Gaski, John F. (1984), „The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 9-29.
- Gummesson, Evert (1987), „The New Marketing-Developing Long-term Interactive Relationships”, *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Hoffmann Istvánné (1980), *Modern marketing*. Budapest, Aula Kiadó
- Johnston, Russell and Paul R. Lawrence (1988), „Beyond Vertical Integration The Rise of the Value-Adding Partnership”, *Harvard Business Review*, 66 (July-August), 94-101.
- Kotler, Philip (1986), „Megamarketing”, *Harvard Business Review*, 64 (March-April), 117-124.
- Kotler, Philip (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (6/e)*. Prentice-Hall International
- Kotler, Philip and Sidney J. Levy (1969), „Broadening the Concept of Marketing”, *Journal of Marketing*, 33 (January), 10-15.
- Mallen, B. (1977), *Principles of Marketing Channel Management*. Lexington, MA.: D.C. Heath
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1984), „Fit, Failure and the Hall of Fame” *California Management Review*, 26 (Spring), 10-28.
- Reketye Gábor (1994), *Nemzetközi marketing*. Pécs, JPTE
- Reketye Gábor and Ashok K. Gupta (1995), „Half-way Towards Market Economy: Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies”, *Marketing és Menedzsment (The Hungarian Journal of Marketing and Management)*, 29 (Február) 27-32.
- Shapiro, Benson P. (1988), „What the Hell is Marketing Oriented?” *Harvard Business Review*, 65 (November-December), 119-125.
- Stern, Louis T. and Adel El-Ansary (1988), *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall
- Törzsök Éva, szerk. (1990), *Exportmarketing*. Budapest, Tankönyvkiadó
- Tomcsányi Pál (1973), *Piacos kertészet. A kertészeti marketing alapjai*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó
- Webster, Frederick E., Jr. (1992), „The Changing Role of Marketing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.

OROSDY BÉLA

A marketing fogalmáról és „kiterjesztéseiről”

A marketing kategóriájának értelmezési szintjei

A 20. század modern piacának története egyben a marketing-gyakorlat térnyerésének története is, amelyet egyfelől az ár szerepvesztése, másfelől a gazdasági szereplők – az előzővel szükségszerűen összefüggő – információ-igényének, ezen belül különösen a jövőről nagy valószínűséggel tudósító prognózisokkal szembeni elvárásoknak és a piaci adaptációt szolgáló stratégiai tervezési követelményeknek a robbanásszerű megnövekedése ösztönöz, majd kényszerít ki¹. Ezt a fejlődést a marketingelméletben két definíciós vonulat markáns egymás mellett élése kíséri.

A nemzetközileg és itthon egyaránt elterjedtebb megoldás a marketing „a priori” vállalat(gazdálkodás)i kategóriaként való kezelése, kizárólag a mikro-szféra vállalati szintjén történő meghatározása. Az elmúlt 20-25 évben azonban már egyre kevésbé elhanyagolhatóak – és tendenciájukban erősödnek is – azok a törekvések, amelyek tágabb perspektívából közelítenek a marketing-problematikához. Ezek legfőbb jellegzetessége az, hogy mielőtt a marketing vállalati aspektusainak tárgyalására térnének, megkísérik a mar-

keting kategóriáját általánosabb, makro- és mikroökonómiai összefüggérendszer keretei közé illeszteni. Ez utóbbi meghatározások döntő többsége annak a hatvanas évek végén kirobant, és csak a nyolcvanas évek közepére-végére elcsendesedett vitának a gyümölcse, amely a marketing-fogalom különböző irányokba történő kiterjesztési lehetőségeiről folyt.

Az itt következő, a marketing makroökonómiai helyét² és mikroökonómiai szerepét behatóan tárgyaló koncepció-

mat azonban nem e vita inspirálta. A felmerült releváns álláspontok ismerete elgondolásomra csak érintőlegesen hatást gyakorolt, nem kívánom ugyanakkor elkerülni az általam képviselt nézet ütköztetését a vita jelentősebb, és viszonylag széles körben elfogadottá vált „kiterjesztéseivel”, mindenekelőtt azok „csereelméleti” alapjával.

A *marketing kategóriája* véleményem szerint *három ökonómiai szinten határozható meg*. A makroökonómiai definiálás feladata azt meghatározni,

A tanulmány első része – a szakirodalomban szokásos marketing meghatározások főbb típusait is bemutatva – a marketing fogalmi rendszerét az ökonómiai szintek vetületében taglalja (makroökonómia és mikroökonómia, ez utóbbin belül összpiaci illetve vállalati szint). A második rész ennek a több elemében újszerű megközelítésnek egyik lényeges következményével, a marketing fogalmát „kiterjesztő” koncepciók kritikájával foglalkozik. A marketing makroökonómiai helyének tanulmánybeli kijelölése ugyanis alapjaiban szemben áll a hetvenes években népszerűvé vált, a marketing értelmezési tartományát rendkívüli módon kiterjesztő, elsősorban Philip Kotler nevével fémjelzett nézetekkel.

dr. Orosdy Béla Ph.D., egyetemi docens a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Marketing Tanszék

1 A marketing fejlődésének mozgatórugóit részletező hatótényező-listák (Bartels 1962, Szabó László 1978) ennek a kettős folyamatnak az alkotó elemeit kísérik meg számbavenni, illetve rendszerbe foglalni.

2 A marketing makroökonómiai értelmezésének nincs köze a makromarketing - az említett vita során szintén terítékre került - fogalmához. Míg az előbbi a marketing vezetési szemlélet és tevékenységrendszer helyét keresi a makrogazdasági összefüggések között, addig az utóbbi a makroökonómiai racionalitás marketing módszerekkel történő megtámogatását célozza. A makromarketingről lásd pl.: Bartels-Jenkins 1977, Hoványi 1978b, Orosdy 1978, 1981a.

hogy mivel járul hozzá a marketing a gazdaság összműködéséhez, miként összegződnek a mikroszint marketing eseményei makroszintű eredménnyé. A mikroökonómia szintje legkevesebb két további szférára osztható: az összpiaci jelenségekben megmutatkozó marketing funkcióra és az ezt alkotó elkülönült gazdasági szereplők marketing tevékenységére¹ (Pearce 1993).

Megítélésem szerint:

(1) A marketing makroökonómiai helye mint a 20. századi jellemzőkkel leírható piacrendszer autonómiájának szerves része határozható meg.

(2) A marketing mikroökonómiai szerepe két szinten is értelmezhető:

(a) konkrét piaci szinten, mint a piac információs funkciójának alrendszere;
(b) vállalatgazdálkodási szinten, ahol kettős megközelítésben szokásos tárgyalni:

– mint vezetési szemléletmód és magatartásforma egységét, illetve

– mint eszközrendszert.

ad (1) A marketing piaci autonómiába történő beillesztése a koordinációs rendszer egészének, s ennek részeként az árucere koordinációs szerepének történelmi vizsgálatán alapul. Az árucere koordinációs intézményeinek, és ezen intézmények sorában a modern piac két fejlődési fázisának a tanulmányozása – megítélésem szerint – minden kétséget kizáróan bizonyítja a definícióba sűrített állítás igazát.

● *Egyrészt* egyértelműen megfogalmazódik az, hogy a marketing a piac működésének, a vállalkozói érdekérvényesítő mechanizmusnak immansens, szerves eleme.

● *Másrészt* kifejezést nyer az is, hogy a modern (rendszerre szerveződött) marketing nem általában, tértől és időtől függetlenül alkotója a piaci

autonóm folyamatoknak, hanem csak ott és akkor, ahol és amikor a piac – és természetesen a marketing technikák és eszközök – elérték a „20. századi piac” fejlődési fokát, de nem következett még be újabb minőségi változás a koordinációs jellemzőkben. Ez azt jelenti, hogy a meghatározás nem csak a 20. századra érvényes, hanem általában, időkorlátozások nélkül helytálló az így jellemezhető piacrendszerre.

● *Harmadrészt* ez a meghatározás ki-rekesztő jellegű is, mivel implicit módon bár, de azt is tartalmazza, hogy a marketing csak bizonyos cserékhez kapcsolódik szervesen, azaz más cseretípusok körében történő megjelenése nem szerves fejlődés, hanem a piaci autonómia „áthatásának” a következménye.

ad (2 a) A marketing csak akkor értelmezhető a piaci információs funkció alrendszereként, ha figyelembe vesszük a vállalati marketing tevékenységek sajátos, de a dolog lényegéből fakadó kettősségét. A marketing gyakorlati piacszervező tevékenységének ugyanis két dimenziója van:

– az eszközrendszer *információ-elemző eljárásai, technikai* – tulajdonképpen az operatív marketing „szabályozási szférája” –, amelyek a közgazdaságtan érdekkörébe tartozó „marketing” alkotói, míg

– az operatív-kivitelező tevékenységek – a marketing „reálszférája” – többnyire kívül esnek a közgazdasági kompetencián (pl. a termékfejlesztés műszaki oldala, a disztribúció szállításszervezési technikái, a grafikai vagy texter munkák, a reklámfilm rendezése stb.).

A másik oldalról véve szemügyre a meghatározást, felmerülhet a kérdés: miért nem azonos a marketing a piaci

információs funkcióval, miért csak az egyik alrendszere annak. A válasz meglehetősen kézenfekvő: a piaci információs funkciónak több alrendszere is ismeretes, mint pl. – mindenekelőtt – az ár, a kisfogyasztói információs erőfeszítések, vagy olyan nehezen be-
skatulázható dolgok, mint pl. a rutin, a kreatív ötlet („ráérzés”, „megérzés”). Ezek között csak az egyik, igaz, valószínűleg a legalapvetőbb jelentőségű terület a marketing.

ad (2 b) A marketing vállalatgazdálkodási szintű definiálása tekintetében – szemben az előzőekkel – igen bőséges a hazai és a nemzetközi szakirodalom. Ez a bőség azonban nemcsak sokszínűséget takar, hanem a viszonylagos egységesség hiányát is. Napjaink gyakorlatát e téren négy csoportba látom sorolhatónak. Ismeretesek:

(I) „egysíkú” megközelítések (pl. Kotler 1991);

(II) kétszintű meghatározások (pl. Bauer-Berács 1992 „szűkebb” és „tágabb” értelmezése, eltekintve a „kiterjesztett”, nem ide tartozó vonulattól);

(III) hármas tagolások (pl. Hoványi 1984) és

(IV) differenciált megközelítések (pl. Magyar 1990).

Az általam szükségesnek és elégségesnek ítélt kettős megközelítés részletesebben kifejtve a következőket emeli ki:

● A marketing a modern vállalatvezetés olyan filozófiája (szemlélete, gondolkodásmódja), amely hosszú távon a siker, azaz a nyereségesség zálogának (elengedhetetlen feltételének) a piachoz történő folyamatos, stratégiai jellegű aktív alkalmazkodást tekint. Olyan vezetési szemléletmód és egy abból fakadó vállalkozói magatartásmód egysége,² amely:

1 Megjegyzendő azonban, hogy a marketing kategória feltérképezésének így is marad egy fehér foltja, a többek által felvetett, értelmezett, de önálló definíciós irányú nem vált „mezo-marketing”. A mezoszintű feladatokról, illetve gondolkodás követelményéről ld. pl. Kornai 1980 (114. o.), Petschnig 1983 (136-139. o.) és Orosdy 1981a.

2 Vezetési szemlélet és eszközrendszer mivolta mellett a hazai szakírók közül Hoványi Gábor hangsúlyozta elsőként a marketing „magatartási” sajátosságait, mint a fogalom értelmezési tartományának elkülönítésre érdemes részterületét: „a marketing olyan egységes rendszer, amelyik magába foglalja a vállalat vezetésének szemléletét, a vállalat egészének jellegzetes magatartását és a sajátos, funkcionális tevékenységek sorát.” (Hoványi 1984, 19. o.) S bár a folytatásban már „összevontan” értékel („tehát a marketing vállalatvezetői értékítélet és döntési norma” [uo.]), a magam részéről méltányolom ezt a „légkői” distinkciót: „a marketing magatartás... a piaci lehetőségeket kihasználó légkör, a piaci impulzusokra reagáló rugalmasság, az erőforrás-átcsoportosításokhoz szükséges mobilitási készség, a folyamatos tervezés, szervezeti- és irányításfejlesztés” (uo. 24. o.). A másik két mozzanattól történő különválasztása helyett azonban célszerűbbnek tartom ezen jellemzőket - jellegük folytán - a vezetési szemlélettel egységbe fogni.

- *hosszú távon* a tőkehatékonysági követelményeknek való megfelelést és a kielégítésre érdemes szükségletek feltárására törekvést állítja a közép-pontba;
- *rövid távon* a piaci (keresleti, kínálati és ár-) tendenciák folyamatos elemzésére, a szükséges, illetve a célszerű adaptáció vizsgálatára koncentrált; míg
- *a napi munkában* a konkrét kereslet (a vevők) szükséges színvonalú kielégítésére helyezi a hangsúlyt.
- A marketing eszközrendszer, amely az előzőekben vázolt szemlélet- és magatartás-mód gyakorlatba történő „átültetését” szolgálja, információgyűjtő, döntéselőkészítő (elemző) és döntéshozatali eszköztárra osztható:
- *a marketing ún. információs rendszerének főbb alkotói:* a szekunder és a primer piackutatás, a piaci-értékesítési prognózisok készítése, valamint az információs bank működtetése, azaz a megszerzett információk folyamatos terítése az érintettek körében, továbbá tematikusan visszakereshető tárolása;
- *a döntéselőkészítés területeit* J. E. McCarthy „4 P” rendszere szerint szokás interpretálni, elkülönítve a termék-, az ár-, a kereskedelmi csatorna és a piacbefolyásolási politika elemzési eszközeit és technikáit;
- *a döntési eljárások* általában a marketing tervezés három (vállalati, üzleti és termék/célpiacon) szintjét, annak stratégiai, taktikai és operatív kivitelezését ölelik fel.

A marketing kiterjesztett értelmezésének kritikája

Paradigmává ugyan nem vált, de viszonylag széles körben elfogadott az az elsősorban Philip Kotler nevével fémjelzett kategória-kiterjesztés, amely a marketinget egyfelől a csere általános fogalmához kapcsolja, másfelől közvetlenül társadalmi jelleggel ruházza fel. Célszerűnek tűnik a vita előzmé-

nyeinek és mondanivalómat érintő vonatkozásának rövid felidézése.¹

A marketing korai elmélete indukción alapul, a vállalkozói gyakorlat fejleményeit igyekszik minél részletesebben számbavenni és ebből általános, de a gyakorlathoz közvetlenül visszacsatolható következtetéseket levonni. Ezt a hozzáállást egy ideig a modern marketing kiteljesedése sem kérdőjelezi meg, a hatvanas évek végéig nem tapasztalható törekvés a meghaladására. Az ekkor – a *Journal of Marketing* hasábjain – kirobbant, és csak a nyolcvanas évek közepére elcsitult, illetve más mederbe terelődött vita két fő forrásból táplálkozott:

- egyfelől olyan új fejleményekből, amelyek a marketing módszereknek a piaci szférán kívüli térhódítását ígérték (pl. „non-profit marketing”, „társadalmi ügyek marketingje”);
- másfelől egy olyan teoretizáló igényből, amelynek több mozgatórugója is volt, mint pl.: a marketing „tudományként” való elismertetése; a marketing aktuális társadalmi-gazdasági feszültségek megoldására történő predesztinálása (a „társadalmi felelősség” koncepció); a világ-gazdaság viszonylag harmonikus fejlődési trendjének megtörése miatt keresett új utak („makromarketing”); valamint jól tettenérhető apologetikus törekvések.

A vitát Kotler és Levy (1969a) tanulmánya nyitotta meg. Ebben a szerzők a marketing „szervezeti kiterjesztésének” szükségességét hirdetik meg; lévén a társadalmi élet bármely (nem piaci) szervezetében ugyanazon, vagy igen hasonló feladatok jelentkeznek, mint amelyeket a piaci szektorban a marketing hivatott megoldani. *A szerzők megítélése szerint a szervezetekhez tehát általában kapcsolódik a marketingnek nevezett szemlélet és tevékenységrendszer iránti igény.*

A vitapartnerek nézetei megoszlanak a marketing értelmezésének a profitorientált szektoron túli kiterjesztését illetően. A leghatározottabb elutasítás *Luck* (1969) részéről éri a koncepciót.

Eszerint a marketing nem szakítható el a piactól, mivel nem csak (gyakorlati) eredetét tekintve, de elméletileg is a piachoz kapcsolódó jelenség. *Kotler és Levy* (1969b) viszontválasza – továbbfejlesztve a korábbi koncepciót – az általában vett cseréhez kapcsolja a marketinget, megkísérelvén azt egy „általános csereelmélet” keretei közé illeszteni.

A vitába ezt követően új szintet csak a két évvel később publikált, a marketing társadalmi szerepét felvető *Kotler-Zaltman* (1971) cikk visz. Ebben a szerzők *szembeállítják a profitérdeket kiszolgáló szűk (piaci) marketing koncepcióval a marketing valójában sokkal kiterjedtebb társadalmi jellegét.* Ezzel látják megszüntethetőnek Kotler és követői a nagy elánnal építgetett új „modell” fő hiányosságát, mivel megválaszolhatóvá válik az eddig nyitott kérdés: a piaci cserék marketingjét a profitérdek mozgósítja, de mi áll a nem-piaci cserék marketingje – a „társadalmi marketing” – mögött. A megoldás: a „társadalmi felelősség” koncepciója.

A marketing új értelmezésének rendszerezett bemutatására ismét *Kotler* – de immár egyedül – vállalkozik. „A Generic Concept of Marketing” című tanulmányában² teljesedik ki az új elméleti alap igényével fellépő elgondolás, amely három egymásra épülő időszakra („tudatosulási állapotra”) osztja a marketing fejlődését. Az elsőben a marketing az üzleti életet „működteti”; a másodikban elterjed a nem-piaci szférákban (pl. a múzeumok, a családtervezési alapok, vagy a rendőrség körében); a harmadikban pedig hatósugarába kerül bármiféle szervezet és a környezete közötti bármiféle kapcsolat. *E fogalmi kiterjesztések indoka: a piaci és a nem-piaci cserék működési mechanizmusa szinte azonos.* A különbséget Kotler mindössze abban látja, hogy ez utóbbiak esetében az ellenérték nem explicit módon jelenik meg.

A kiterjesztési folyamat ellenzőinek tipikus véleményét *Robert Bartels* fogalmazza meg talán a „legkulturál-

1 Az 1980-ig, illetve 1985-ig terjedő időszakra vonatkozóan részletesen lásd *Fojtik* 1980 és *Zellerné Pavluska Valéria* 1985. További áttekintések pl. *Rekettye* 1976, *Szabó László* 1978.

2 Kotler 1972.

tabb” módon: „Ha a marketing kifejezést olyan átfogóan használjuk, hogy az felöleli alkalmazásának mind gazdasági, mind nem-gazdasági területeit, akkor talán a marketing eredeti értelmezése is fel fog bukkanni újra, más név alatt.” (Bartels 1974, 76. o.)

Összevetve az általam megfogalmazottakat ezekkel a kiterjesztési koncepciókkal, az alapvető nézetkülönbség a következőképpen exponálható: szerintem a marketing működési területének, életterének csak egy „szerves” szférája van, s ez a modern piac. A gyakorlatban számos további szférában, elsősorban a bürokratikus koordináció területén, de az etikai relációban is (ld. vallás) számottevően elterjedt ugyan a marketing vezetési szemlélet és eszköztár használata, ez azonban nem e szférák „belső” követelményeinek, autonómiájának, hanem áthatásoknak, külső kényszereknek az eredménye.

Véleményem szerint az tehát, hogy a „Generic Concept”, illetve az ezt megalapozó trások két kulcsjelentőségű területen és irányban is kiléptetik a marketinget a piac (a piaci csere és a vállalkozó aktor) hatósugarából, azt jelenti, hogy számukra a marketing működési területének, életterének csak egyik lehetséges szférája a piac, ami azonban szerintem csak látszat, elméleti tévút. A „társadalmi (social) marketing” pedig – a „társadalmi felelősség” (social responsibility) elvével megtámogatva – sokkal inkább apologetikus sziporka, semmint tényekkel alátámasztható koncepció.¹

Ahhoz, hogy közelebről is szemügyre vehessük a vita lényegi pontjait, célszerű annak két fő összetevőjét; (1) a többnyire „általános csereelméletként” ismeretes koncepciót és (2) a

„nem-piaci szférák marketingjét” külön-külön is megvizsgálni.

ad (1) Az általános csereelmélet több mint két évtizedes töretlen népszerűségének okát abban látom, hogy a marketing fogalmi összekapcsolása bármiféle („általában vett”) cserével, reális alapokon nyugszik. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a marketing szemlélet az önkéntes munkamegosztás többé-kevésbé „természetes” szemlélete, technikáinak java része pedig nem kizárólagosan piaci – csak az árucseréhez kapcsolható – technikák (pl. a szükségletek felmérése a vélemény- és motivációkutatás, a disztribúciós elemzések, a tájékoztató-ösztönző módszerek stb.).

Kotler és követőinek csere-felfogását szemügyre véve mindenképp előtt az kelt figyelmet, hogy mennyire magától értetődőként (a priori) kezelik a csere fogalmát, s mily kevesen veszik a fáradságot ahhoz, hogy tisztázzák fogalomhasználatuk hátterét. Üdítő kivétel Richard Bagozzi (1974, 1975). Utóbbi tanulmányában a cseretípusok a partnerrelációk milyensége szerint differenciálódnak. Újdonságnak számító „felfedezése” a reciprok cserék világa, de ez nem alkot nála önálló típust, lévén a partnerek közötti tulajdonlási relációk érdeklődési körén – és így rendszerezési szempontjain is – kívül rekednek.

Három cseretípusa a „korlátozott” (restricted), az „általánosított” - vagy kiterjesztett – (generalized), és az „összetett” (complex) csere egyaránt tartalmazhat piaci csereket, bár ezek alapvetően a korlátozott típusba sorolandók. A konklúzió: a marketing valamennyi cseretípus „szerves” szolgáltatója.

Kotler „tankönyvi” taglalása viszont visszalépésnek tűnik ezen az úton.² Nála a javakhoz való hozzájutás négy lehetséges módjának egyikeként jelenik csak meg a „csere”, de ezt a cserét lényegében mint árucserét határozza be.³ A fentiekkel jellemzett „laza” értelmezések elméletileg kevésbé megalapozottak.

ad (2) Megítélésem szerint a gyakorlatban ténylegesen elszaporodó „nem-piaci marketing” jelenségek csak felületesen szemlélve, önmagukban valóan nem-piaci jellegűek. A marketing szemlélet és gyakorlat azonban csak azért és azáltal jelenhetett meg és indulhatott fejlődésnek a nem-piaci létszférákban is, mert ezek a piac vezette modern társadalmi-gazdasági alakulat (a piacgazdaság) szektorai, és mint ilyenek, alapvetően ezek is a piaci autonómia versenyviszonyai által domináltak.⁴ Ameddig és amilyen körben ugyanis ez nem következett be, addig és ott a marketing gondolat és gyakorlat is esetleges, „rendszeridegen” maradt.

Nézzük csak meg közelebről, mikor is merült fel, illetve vált elfogadottá az a gondolat, hogy a marketing nem kizárólag piaci jelenség! A hatvanas évek végén, a hetvenes évek elején. Akkortájt exponálódnak olyan világproblémák, amelyek az addig sikeres „piacgazdálkodás” hátulütőit állítják reflektorfénybe, mint pl.: a természeti erőforrások végeessége (Római Klub jelentései, nyersanyag válság); az Észak-Dél probléma összefonódása a „jóléti társadalom” modelljének működési zavaraival és az ebből táplálkozó „belső” kritikákkal stb. Ezek a fejlemények két – egymásnak is részben ellentmondó – irányból ösztönzik a marketing gya-

1 Ha ugyanis kihúzzuk a marketing alól a közvetlen vagy közvetett nyereségérdekeltség hajtóerejét, az kártyavárként omlik össze. Erről a továbbiakban még lesz szó. A szocializmus világméretű kísérletének paradigma-rendszere bizonyos pontokon rendkívüli hasonlóságot mutat(ott) a marketinget társadalmi megváltóként tagláló fejtegetésekkel. A – még itt-ott erőltetett - kísérlet eredményét, az előfeltételezések valóra válását ismerjük.

2 A magyar nyelvű kiadás Kotler 1991.

3 A négy lehetőség: az önellátás, az erőszak, a kéregetés és a csere. Ez utóbbi a „meghatározása” a következő: „Az éhes ember úgy is kérhet valamit a másik embertől, hogy cserébe felajánl valamit, pl. pénzt, másik árucikket vagy valamilyen szolgáltatást.” (Kotler 1991, 25. o.)

4 Más irányból, de igen hasonló következtetésre jut vizsgálódásai alapján Fojtik János is: „a marketing fogalmának kiterjesztése - minden egyéb vélemény ellenére - valójában nem jelenti azt hogy a marketing az áruvilágon kívülre került volna. Éppen ellenkezőleg! Miközben a marketing a hagyományos vállalati szférából valóban kikerült, magával vitte az áruszemléletet... Ezzel végső soron nem tesz egyebet, mint az áru kategóriáját a legszélesebb körben határozza meg.” (Fojtik 1980, 97. o.)

korlat (addig) idegen területeken történő elterjedését és gerjesztik az elméleti szakemberek étvágát hasonló jellegű okkupációkra:

- Egyfelől ugyanis számos nem-gazdasági szektorban erősödnek a piaci jellegű racionalitás iránti követelmények, amelyekre a piaci eszköztár (kényszerű) igénybevétele a válasz.
- Másfelől annak a felismerése, hogy a piaci autonómia „indokolatlan” korlátozása a piacgazdaságok funkcionális zavaraihoz vezet, valamint annak elméleti-gyakorlati belátása, hogy bizonyos piaci „externáliák” a társadalom (jó)létét veszélyeztetik, teoretikus igényt szülnek a marketing profitot szolgáló, „kőkemény” piaci (vállalkozói) eszközként való definiálása mellett/helyett a marketingnek, mint a közjó „általános” szolgáltójának a meghatározására.

Így és ezért kerül a gyakorlat oldaláról a képbe először a non-profit és az államigazgatási szektor marketingje, elméleti oldalról pedig a társadalmi (elkötelezettségű) marketing a maga társadalmi felelősségével.

A két koncepció összevetésének indításként rögzítettük már, hogy *elméletileg a marketing bármilyen típusú csere előkészítésének és lebonyolításának eszköze lehet. Figyelemre méltó tény ugyanakkor, hogy a gyakorlatban ennek ellenére sem következett be szerves megjelenése a piactól idegen területeken.* Ami viszont bekövetkezett, az számos területen a konkrétan adott bürokratikus vagy etikai autonómiából nem következő, annak lényegében elmentendő olyan fejlemény, amely a marketing vezetési szemlélet és eszközhasználat alkalmazására kényszerítette az érintett szervezeteket.

Az adódó gyakorlati példák megítélésem szerint két főbb csoportba sorolhatók:

- Egyik oldalt alkotják azok az esetek, amikor nem-piaci szervezetek léte, mérete, terjeszkedési lehetőségei vagy éppenséggel szerepvesztése (volt) a tét. Ilyennek minősítem az egyik első reagálói kört, az észak-amerikai egyházakat, továbbá olyan

– többnyire non-profit jellegű közszolgáltatókat, mint pl. a könyvtárakat, múzeumokat stb., ahol valóságos piaci mutatókkal kell(ett) bizonyítani a társadalom kellő érdeklődését, mint a fenntartás indokát (látogatók száma, az érintett fogyasztók véleménye, az imázs). Napjaink magyar társadalmi-gazdasági fejleményeit értően figyelők számára nyilvánvaló e szituáció analógiája a Bokros programban megfogalmazódó „normák” és „elvárások”, illetve az ezt megelőző közelmúltban „időben kapcsoló” közintézmények marketing erőfeszítései között. A legjellemzőbb fejlemények egyike a honi „kórház-marketing” megjelenése és - sajnos csak korlátozott - térhódítása volt.

- A másik oldalt azok a nem-piaci szervezetek képezik, amelyek léte kevésbé, a vezetés személyi összetétele viszont annál inkább „piacos megítélés” alá kerül(t). (Ezért a két oldal között nyilvánvalóan lehet, és van is egybeesés, illetve átmeneti zóna.) Az ily módon érintett szektorokban – véleményem szerint – a marketing gondolat és gyakorlat a munkaerőpiac igen csak valós kényszerítő erejének közvetítésével, tehát lényegében szerves úton hatol(t) be. Legjellemzőbb területét az államigazgatási-közszolgálati tevékenységek alkotják: minisztériumok, rendőrség stb. és bizonyos kulturális „topszektor” (közszolgálati médiumok, állami opera, nemzeti színház stb).

Végezetül feltehetjük a kérdést: a piacgazdaság továbbfejlődésével (netán új, jelenleg meg sem tippelhető koordinációs fejlemények eredményeként) és a nem piaci marketing gyakorlat további terjedésével és elmélyülésével elképzelhető-e, hogy a bürokratikus és etikai cseremechanizmusok integrálják („szervesítik”) a manapság „marketing”-nek nevezett hozzáállást és komplex döntéshozatali folyamatot valamint operatív technikákat.

E téren csak megérzésekből indulhatok ki, s ezek alapján a válaszom: valószínűleg nem. Mivel – mint azt a korábbiakban a történelmi áttekintéssel láttatni igyekeztem, és az előzőek-

ben is rögzítettem – ezeknek a mechanizmusoknak ez idáig nem immanens vonása a marketing-típusú tranzakciómenedzselés. Mind a bürokratikus, mind az etikai relációnak belső összefüggéseivel adekvát adaptációs technikái vannak, amelyeket áthathat ugyan az éppen uralkodó koordinációs mechanizmus autonómiája, de ezáltal ezek mindeddig csak „felülrétegződtek”, de nem alakultak át minőségileg. Elvileg tehát nem zárok, nem is zárhatok ki egy ilyen jellegű jövőbeni fejleményt, de igen kevés esélyt látok rá. Ezt támasztják alá szerintem már a jelennek is azok a tapasztalatai, miszerint a formálisan hasonló vagy azonos gondolkodási és eszközigény ellenére a non-profit (non-for-profit) vagy a társadalmi marketing sokban módosult tartalommal működik. Gondolok itt elsősorban a stratégiai szempontokra. A piactól merőben eltérő érdek-alap tehát végső soron csak a marketing alkalmazását, adaptálását látszik ösztönözni, és távlatilag sem érzékelem (legalábbis egyelőre) a „büromarketing”, vagy az „etikai marketing” szerves kifejlődésének csíráját.

Összefoglaló

Összegzésül tehát az alábbiak rögzíthetők:

(A) Elméletileg a marketing szinte teljes tevékenységrendszere eredeti vagy adaptált változatban bármilyen típusú csere előkészítésének és lebonyolításának menedzsere lehet, azaz a csere mindhárom alaptípusa; a reciprok, a redisztributív és az árucserre egyaránt formális kereteket teremthet mind a marketing gondolkodásmód, mind a jelenleg ismert információs és operatív eszköztár működése számára.¹

(B) A marketing kibontakozásának tartalmi oldalát – történelmi példák tömegével igazoltan – az aktorok közötti verseny kényszere képezi, ez a vezetési filozófia és a kivitelezést szolgáló eszköztár csak napjaink modern piaci versenyében teljesedett ki, jól

1 A cseretípusokról lásd: Orosdy [1995].

nyomon követhető, szerves fejlődés eredményeként.

(C) A tőkés társadalmi-gazdasági koordinációs eszköztárból – legalábbis ami az eddigi és az előrelátható történelmi pályafutásokat illeti – kizárólag a modern piac funkcionál olyan öntörvényű mechanizmusként, amelynek a verseny a fő mozgatóereje. [Sőt – miként azt a 19. századi piac működése is bizonyítja –, a modern piaci autonómiában tételezett verseny fókuszában sem feltétlenül a piac, s így a „piacolás” (a marketing) áll.] A marketing különböző térhódításai a nem-piaci területeken tehát jól kimutathatóan a versenypiaci áthatások eredményei.

Irodalom

- Bagozzi, R. P.* [1974]: Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange; Journal of Marketing, October.
- Bagozzi, R. P.* [1975]: Marketing as Exchange; Journal of Marketing, October.
- Bartels, R.* [1962]: The Developing of Marketing Thought Homewood; Irwin.
- Bartels, R.* [1974]: The Identity Crisis in Marketing; Journal of Marketing, October.
- Bartels, R. – Jenkins, R. L.* [1977]: Macromarketing; Journal of Marketing, July.
- Bauer András – Berács József* [1992]: Marketing; Aula, Bp.
- Fojtik János* [1980]: Szempontok a marketing fogalmi tisztázásához: a tőkés marketing fejlődésének csomópontjai; Doktori értekezés, Pécs.
- Hoványi Gábor* [1978a]: A vállalat rugalmasságát fokozó tőkés vezetési modellek és kritikájuk; Közgazdasági Szemle, 4. sz.
- Hoványi Gábor* [1978b]: „Makromarketing”: marketing elemek a szocialista gazdaság irányításában; Marketing-piacutatás, 4. sz.
- Hoványi Gábor* [1984]: A marketing új értelmezése; Iparpolitikai Tájékoztató, 11. sz.
- Kornai János* [1980]: A hiány; KJK, Bp.
- Kotler, P. – Levy, S. J.* [1969a]: Broadening the Concept of Marketing; Journal of Marketing, January.
- Kotler, P. – Levy, S. J.* [1969b]: A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck; Journal of Marketing, July.
- Kotler, P. – Zaltman, G.* [1971]: Social Marketing: An Approach to Planned Social Change; Journal of Marketing, July.
- Kotler, P.* [1972]: A Generic Concept of Marketing; Journal of Marketing, April.
- Kotler, P.* [1991]: Marketing management; Műszaki, Bp.
- László Ervin* [1994]: Stabilitás és a piac; Népszabadság, 52. évf. 123. sz. (május 28.).
- Luck, D. J.* [1969]: Broadening the Concept of Marketing – Too Far; Journal of Marketing, July.
- Magyar, K. M.* [1990]: A marketingé a jövő!; Alkalmazástechnikai Tanácsadó Szolgálat, Bp.
- Orosdy Béla* [1978]: Néhány gondolat a marketing makroökonómiai jellegéről és mikroökonómiai szerepéről a szocialista gazdaságban; Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Orosdy Béla* [1981a]: Gondolatok a szocialista marketingről; Közgazdasági Szemle, 2. sz.
- Orosdy Béla* [1995] (megjelenés alatt): Koordináció, piac, marketing (A marketing makroökonómiai helye és mikroökonómiai szerepe); JPTE, Pécs.
- Pearce, D. W.* (szerk.) [1993]: A modern közgazdaságtan ismerettára; KJK, Bp.
- Petschnig Mária* [1983]: A pénz értékcsökkenése a szocializmusban; KJK, Bp.
- Reketye Gábor* [1976]: A marketing gyakorlat és elmélet változása a fejlett tőkés országokban; Marketing-Piacutatás, 2. sz.
- Szabó László* [1978]: A marketing fejlődésének néhány jellemzője; Marketing-Piacutatás, 3.
- Zellerné Pavluska Valéria* [1986]: A marketingkoncepció kiterjesztésének egy lehetséges útja. Marketing a nem nyereség célú szervezetekben; Doktori értekezés, Pécs.

A MARKETING CENTRUM – Országos Piackutató Intézet

azt tekinti fő küldetésének, hogy szolgáltatásaival segítse a hazai és külföldi cégeket

- a magyarországi piac körülményeinek megismerésében,
- az üzleti esélyek felismerésében,
- a versenylőnyök feltárásában és kialakításában.

Minőségi garanciáink:

- exkluzivitás és bizalmasság,
- egyedi igényekhez való alkalmazkodás,
- nemzetközileg elfogadott módszertan,
- korszerű technikai háttér,
- a határidők pontos betartása.

Marketing Centrum

VERES ZOLTÁN

Minőségi értékítélet-kutatás a projektípusú ipari szolgáltatásokban

A minőségkép kutatása

A marketingkutatásban ma már tekintélyes mennyiségű és jól megalapozott módszertan áll a felhasználók rendelkezésére a vevők minőségi értékítéletének feltárására. Az ilyen irányú kutatások célja, hogy a vállalati minőségpolitika fejlesztéséhez információkat szolgáltatson a vevői minőségképről. A szokásos metodika az, hogy a minőségkép általános dimenziói(1) alapján feltárjuk az adott termék fogyasztói *minőségparamétereit*, és az így értelmezett paraméterrendszer színvonalára vonatkozó fogyasztói megítélést kutatjuk. Így például a főelőnynek nevezett minőségdimenzió egy műszaki paraméterekkel jól leírható fizikai termék esetében olyan teljesítményparaméterekkel azonosítható, amelyek viszonylag könnyen számszerűsíthetők (pl. szállítási teljesítmény, villamos tárolókapacitás stb.).

A minőségparaméterekre vonatkozó fogyasztói megítélés feltárását célszerű kiegészíteni egy olyan vizsgálattal, amely az egyes paraméterek *fontosságát* kutatja a potenciális vevők nézőpontjából. A fontossági súlyok természetesen nem önmagukban érdekesek, hanem egymáshoz való viszonyukban. Ezzel a relatív fontossági rangsorral kiegészítve a minőségkutatási eredményeket, megrajzolhatjuk a *fogyasztói minőségképet*, azaz a termék minőségpozícióját. Az így kapott minőségkép lehet a kiindulópontja a minőségpolitika esetleges módosításá-

nak, a minőséggel kapcsolatos tevékenység súlypontjai kijelölésének.

Bármily logikusnak és egyszerűnek tűnik is az eddigi gondolatmenet, már a fizikai termékek minőségkutatási gyakorlatában is számos nehézséggel kell megküzdeni. Ilyen tipikus *módszertani problémák* lehetnek:

- A minőségparaméter-rendszer *teljeskörűségének* biztosítása. Bármily alapos ugyanis a kutatás előkészítése, egyes kevésbé fontos, de nem elhanyagolható paraméterek rejtve maradhatnak a kutató elől. Ez sokszor akkor derül ki, amikor az eredmények alapján összeállítjuk a fogyasztói minőségképet.
- Egyes minőségparaméterek *összefüggése*. Ez a veszély mindig fennáll, ha a minőségkép feltárásában nagyobb mélységű felbontásra törekszünk. A paraméterek körének bővítése növeli a kutatási eredmények információtartalmát, technológiai vagy egyéb (pl. értelmezési) okok miatt azonban egyre valószínűbb, hogy egy paraméter színvonala nem független más paraméter(ek) állapotától. (Mint például a gépkocsi teljesítménye és fogyasztása).
- A *vélt és rejtett fontosságok* közötti ellentmondások. Itt arról van szó, hogy a válaszadók – tudatosan vagy sem –, a közvetlen rákérdezés során más paramétereket preferálnak, mint amire közvetett módon (kapcsolat-

vizsgálati módszerekkel) következ-tethetünk.

- A megítélés *egyenletessége*. A válaszok szóródása egyes esetekben olyan mértékű lehet, ami nem teszi lehetővé az eredmények általánosítását. Az igazi nehézséget az jelenti, hogy milyen alapossággal tudjuk a szóródást magyarázni. Ezt ugyanis egyszerre okozza a paraméterek bizonytalan értelmezhetősége, a kérdés esetleges hibája, egyes fogyasztói szegmensek összemossa és végül a termékminőség tényleges ingadozása.

A szolgáltatások minősége

Tovább nehezíti a problémát, ha a vizsgált üzletág valamilyen szolgáltatás. A szolgáltatásmarketing a szolgáltatásáru marketingsajátosságait a *HIPI-elvvel* ragadja meg:

- A szolgáltatás (érzékelt!) minősége az emberi tényező magas szintje, és a szolgáltatástermék kevésbé egzakt jellege miatt természeténél fogva *ingadozó* (heterogenitás).
- A szolgáltatástermék egy *nem-fizikai* természetű problémamegoldás, amelynek specifikálhatósága korlátozott (intangibility).
- A szolgáltatás *nem tárolható*, tehát a szolgáltató kapacitáskorlátok miatt nem tud gazdaságosan alkalmazkod-

ni a kereslet váratlan ingadozásaihoz (perishability).

- A szolgáltatás teljesítése és igénybevétele *egyidejűleg* megy végbe (inseparability).

A fenti sajátosságokból jól látható, hogy melyek a szolgáltató minőségpolitikájának specifikus nehézségei. A heterogenitás miatt a legmondosabban működtetett minőségszabályozás sem hozhat olyan eredményt, mint a fizikai termékek esetében, a nem-fizikai termékek pedig eleve megnehezíti a minőség paraméteres leírását is. A nem-tárolhatóság következménye, hogy a szolgáltató rendelkezésre állása (elérhetősége) szinte kötelezően beépül a minőségparaméter-rendszerbe. Az elválaszthatatlanság pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a szolgáltató számára a selejt megengedhetetlen, ismétlésre nincs lehetőség. A javíthatóságnak nevezett minőségdimenzió itt nem értelmezhető! Ez utóbbival magyarázható, hogy a szolgáltatásügyletben *érezkelt kockázat* (a szolgáltatóé is!) rendszerint magasabb, mint a fizikai termékek adás-vételében.

Nem véletlen, hogy a minőségi értékítélet kutatása olyan nagy hangsúlyt kap a szolgáltatásmarketingben. A 80-as évek második feléből ismertek azok az elsősorban Egyesült Államok-beli kísérletek, amelyek a probléma megoldását célozták. Berry és társai dolgozták ki a SERVQUAL-módszert, amelyben a korábban felállított 10-elemes paraméterrendszert a paraméterek tapasztalt összefüggései miatt az alábbi öt minőségelemre szűkítették le:

- a tárgyi elemek és környezet
- a szolgáltató érzékelt képességéből származtatható megbízhatóság
- a szolgáltató rendelkezésre állása
- az igénybevevő kockázatérzet-küszöbének magasságából következő biztonságérzet
- a személyreszóló, egyedi ügyfélkezelés (2).

A módszer széleskörű alkalmazása ellenére sem tekinthető a probléma megoldottnak. Más kutatások bizonyították, hogy az eredeti modell elmentmondásait az 5-elemes paraméterrendszer sem oldja fel teljes mérték-

ben, sőt bizonyos szempontból információvesztést eredményez. A szolgáltatásminőség kutatásának *további nehézségei* között említhetők a következők:

1. A *kutatási szegmensek* megfelelő kiválasztása. Ez különösen olyan szolgáltató üzletágakban jelent problémát, ahol a szolgáltatás nagyfokú egyedisége (taylor-made jellege) az igénybevevő számára felértékeli a szoros és tartós kapcsolatot a szolgáltatóval. Az ilyen jellegű marketingmunkát a szolgáltatásmarketingben kapcsolati (relationship) marketingnek nevezett szemlélet és módszertan jellemzi, amely abból a felismerésből indul ki, hogy a vállalat számára gazdaságosabb a márkaelhagyás arányának csökkentése, mint új igénybevevők megszerzése. Ebben a felfogásban a klasszikus vevőbefolyásolóval szemben az egyszemélyes szegmensekre irányuló személyre szóló megközelítés, a hosszú távú kapcsolatstabilizálás dominál. Amennyiben azonban a célszegmensek tagjai abban is különböznek egymástól, hogy a szolgáltatóval való kapcsolatuk mennyire stabil, ezeket a minőségi értékítélet kutatásában célszerű külön kezelni. Más-hogy viszonyul ugyanis az adott szolgáltatás minőségéhez egy törzsüggyfél és az ügyfélkör egy új tagja, vagy egy korábbi márkaelhagyó. Ezek a kapcsolati szegmensek adott esetben kutatási szegmensekként foghatók fel.

2. A minőségparaméterek *általános és üzletágspecifikus* elemeinek azonosítása. A szolgáltatásmarketingből ismert minőségparaméterek ugyanis csak általános paramétereknek tekinthetők. Emellett egy konkrét kutatási feladatban mindig eljutunk oda, hogy a teljes körű paraméterrendszerbe be kell vonni az adott üzletágra jellemző specifikus összetevőket is. Ilyen paraméternek adódik például a szállítmányozói szolgáltatásban az okmánykiállítás pontossága, amit fontossága súlya miatt nem célszerű beleírni valamely általános összetevőbe (mint például a szolgáltató megbízhatósága).

3. A szolgáltatásminőség paramétereinek *értelmezhetősége*. Egyes paraméterek esetében az értelmezés könnyebb, esetleg számszerű minősítés is

lehetséges. Ilyen például az időbeni elérhetőség, amelyet a nyitvatartási időn belül az igénybevevő várakozási (sorbanállási) idejével jellemezhetünk. Vannak korlátozottan egységesíthető összetevők, mint a kivételes problémamegoldás, amelyet a problémák megoldásának gyakoriságával mérhetünk. Ez azonban nem oldja meg az eltérő jellegű kivételes problémák összeméréséből adódó értelmezési különbségeket. Más paraméterek nemhogy nem számszerűsíthetők, hanem egységes értelmezésük sem érhető el. Részben ez magyarázza például a szolgáltató megbízhatóságára adott válaszok szórodását. Végül nem elhanyagolható mértékben torzítja az eredményeket egyes eseti ügyleti tapasztalatok hatása a kialakuló értékítéletre.

4. A minőségdimenziók *konkretizálása*. A fizikai termékek esetében sem könnyű feladat olyan minőségdimenziók lefordítása kutatható paraméterekre, mint például az esztétikai vagy a márkadimenzió. A szolgáltatások minőségkutatásában már az olyan alapidimenzió azonosítása sem egyszerű, mint a főelőny. Ez ugyanis csak mint egy elvont teljesítményparaméter értelmezhető (a fodrászat szolgáltatásában a frizura mint a vonzerő ígérete).

A projektügylet mint ipari szolgáltatás

A szolgáltatásmarketingből ismert minőségkutatási módszerek alkalmazása hozzájárulhat a projektípusú ügyletek kutatásához. Ezt az állításunkat arra alapozzuk, hogy a projektípusú tevékenység szolgáltatástartalma tipikusan nagy, sőt marketingszempontból nem is olyan egyértelmű, hogy az ügylet tárgya egy bonyolult termékkomplexum kiegészítő szolgáltatásokkal, vagy egy szolgáltatáscsomag, melynek egy termékrendszer a fizikai háttere. A technológia átvevője ugyanis éppen azért bízta meg a szállítót a feladat komplett, projektjellegű megoldásával, mert szakmai kompetencia és/vagy kapacitáshiány miatt az *eredményfelelősséget* áthárítja a szállítóra.

Láthatóan a situáció olyan, mint a klasszikus szolgáltatásügyletekben. A

szolgáltatásmarketing irodalom azonban meglehetősen keveset foglalkozik az ipari szolgáltatások marketingproblémáival, többnyire a fogyasztói piac szolgáltató üzletágaira koncentrál. Az elszórt utalások között említhető Jackson és Cooper modellje, amelyben a HIPI-elvet termelő-felhasználói szolgáltatások esetében kibővítik két további sajátossággal:

- a) a szolgáltatás a vevő speciális (egyedi) igényeire szabott, és
b) mindig valamilyen technológiához kapcsolódik (3).

A konkrét kutatás ismertetését megelőzően vázoljuk röviden, hogy a projektügyletek piacán milyen termék az árucserre tárgya. Azt mondhatjuk, hogy általában projektügylet minden olyan áruügylet, amelyben az árucserre projektjellegű. Esetünkben a szolgáltatás technológiatranszfer jellegűt, azaz a szolgáltatás/termék-kombináció korlátozottan rendelkezésre álló ismeret hordoz. A klasszikus nagyberendezés-ügylet és a beruházási tanácsadás keverékéről van tehát szó, ahol a „termék” specifikus jellemzői: a sajátos költségstruktúra, az adás-vételi ügylet fázisos életciklusa, az ügylet vállalkozási-beruházási jellege, a komplett eredményfelelősség, az áru egyedisége és az ügyletkez kapcsolódó sajátos kockázatok.

Minőségi értéktétel-kutatás technológia-átvevők körében

A projektügyletek szállítói számára fontos minőségpolitikai információ a vevő/beruházó elégedettsége. A tanulmány szerzője 1991-92-ben végzett értéktétel kutatást olyan magyar könnyűipari beruházók körében, akik a kutatást megelőző 1-2 évben nyugat-európai szállítóktól vásároltak gépi technológiát. A közel 100 beruházó beszerzési problémája nem katalógus-termék, hanem egyedi gépcsoport vásárlása volt, nem rutinszerű, tehát projektípusú ügylet formájában. A kutatás annak a kérdésnek a megválaszolására irányult, hogy az ilyen technológiatranszfer-projektet szolgáltatás-ügyletként felfogva, a vevőben kiala-

kuló minőségi értéktételnek milyen a struktúrája.

Az előzőekben tárgyalt vélemény-szóródás csökkentése érdekében az alábbi *korlátozó feltételeket* vettük figyelembe:

- az üzletágak számának minimalizálása
- közel azonos vállalatméretek
- azonos transzferszituáció
- a kutatott időintervallum lerövidítése
- összemérhető (főként német) áradókör
- azonos feladatkörű válaszadók
- azonos (műszaki) végzettségű válaszadók

Az általános problémafelvetés következtében a vizsgálat az ún. *általános szolgáltatás minőségösszetevőkre* koncentrált, és induló hipotézisként elfogadtuk a Berry és társai által korábban definiált 10-elemes paraméterrendszert – előzetes mélyinterjúkkal megalapozott – olyan finomításokkal, amelyek figyelembe vették, hogy az ügyletek értékelési fázisában folyt a kutatás. Így a minőségparaméterek konkretizálása az alábbiak szerint történt:

- x1 – probléma esetén a szállító időbeni elérhetősége,
- x2 – a szállító szakmai magyarázatainak érthetősége,
- x3 – a szállító szakértelme,
- x4 – a személyes érintkezés stílusa,
- x5 – a cég hírnevéhez mért megbízhatósága,
- x6 – konkrét szállítói ígéretek megtartása,
- x7 – hibaelhárítás esetén a szállító beavatkozási készsége,
- x8 – az ügylet folyamán érzékelt eredménykockázat,
- x9 – kivételes (nem-szerződéses) problémamegoldás,
- x10 – a transzfer tárgyi elemei (a szállított hardveren kívül!)

A kutatás nem a fenti paraméterek minőségsvonalát, hanem a színvonal megítélésén keresztül a paraméterrendszer *fontossági preferenciáit* és az *összetevők kapcsolatát* próbálta feltárni.

Kutatási eredmények

A kutatás legfontosabb eredményei közül ki kell emelni, hogy egyrészt a vélt és rejtett fontosságok között számottevő eltérések adódtak (1. és 2. tábla), másrészt hogy a paraméterek jellegzetes klaszterekbe illetve faktorokba sorolódtak (3. és 4. tábla).

1. tábla

Technológiaátvevők vélt fontosságainak relatív gyakoriságai

X3	20,1%
X7	19,6%
X2	14,8%
X9	12,2%
X8	9,5%
X1	7,4%
X5	6,3%
X10	4,2%
X6	3,2%
X4	2,1%

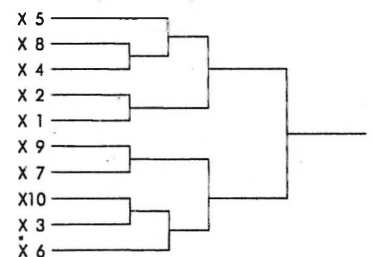
2. tábla

Technológiaiátvevők rejtett fontosságainak regressziós becslése

X10	0,377
X7	0,346
X4	0,300
X1	0,170

3. tábla

Technológia transzfer általános minőség-paramétereinek klaszter dendogramja



4. tábla

Technológia transzfer általános minőség-paramétereinek faktoranalízise (VARIMAX)

	faktor 1	faktor 2
X1	0,707	0,471
X2	0,864	0,094
X3	0,453	0,534
X4	0,774	-0,007
X5	0,505	0,698
X6	0,014	0,746
X7	0,281	0,760
X8	0,667	0,237
X9	0,539	0,538
X10	0,037	0,762

A válaszadók az egyes paraméterek közül kiemelt fontosságot tulajdonítottak a szakértelemnek és a beavatkozási készségnek, továbbá nagy (de nem elsőrendű) fontosságot az érthető kommunikációnak és a kivételes problémamegoldásnak. Ezzel szemben a rejtett fontosságok elemzése arra – a szolgáltatás-marketing nézőpontjából egyáltalában nem meglepő – tényre utalt, hogy például a tárgyi elemek lényegesen magasabb, míg a szakértelem lényegesen alacsonyabb fontossági osztályba sorolható. A projekt marketing számára ez olyan tanulságokkal jár, hogy a vevőpreferenciákban célszerű megkülönböztetni azokat, amelyek elsősorban marketingkommunikációs jelenségűek, azoktól a preferenciáktól, amelyek a minőségfejlesztés valós súlypontjai. Itt persze nem arról van szó, hogy elfeledkezhetünk az „ígéret megtartásáról”, hanem arról, hogy a klasszikus marketingkommunikáció argumentációjában a hangsúly a vélt fontosságok felé tolódhat el, míg a minőségfejlesztési politika nagyobb hatékonyságot eredményezhet a rejtett preferenciák kulcsparamétereként való kezelésével.

Az itt megfogalmazott ajánlás átültetése a technológiaátadók gyakorlati marketingmunkájába persze korántsem ilyen egyszerű. Sőt, megvizsgálva a minőségparaméterek klaszter- és faktoranalitikus alcsoportjait, láthatjuk, hogy a minőségkép a fenténél sokkal árnyaltabb. A kialakult alcsoportok a minőségparaméterek összefüggéseit mutatják, és ha definiálni akarjuk a csoportképző ismérveket, azt mondhatjuk, hogy a minőségösszetevők egyik csoportjában (x1, x2, x4, x8) inkább a *kommunikatív-kapcsos-*

lati (relationship) jelleg, a másikban (x3, x6, x7, x10) pedig a *problémamegoldó-szakmai kompetencia* jelleg dominál, míg a fennmaradó két változó besorolása bizonytalan. A minőségösszetevők mindkét csoportja arra utal, hogy a vevő/beruházó számára a szállító teljesítésének minősége alapvetően az érzékelt kockázatból vezethető le. A minőség fenti két aspektusa a kockázatérzet csökkentésének két – egymást kiegészítő – oldala. A szállító tehát abból indulhat ki, hogy a vevő/beruházó kockázatérzetében egyszerre van jelen a szállító-vevő kapcsolat intenzitása, rugalmassága, stabilitása, ami marketingszempontról a lehetséges panaszszituációk kedvező megoldását ígéri, és az érzékelt szakértelem, ami a projekt technológiai és szervezési eredménykockázatát már az ügylet megvalósulásának folyamatában is elfogadható szintre csökkenti. Ez utóbbival kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy a projektügyletek hosszú átfutási ideje miatt a szolgáltatásmarketingben fontos szerepet játszó *folyamatmenedzsment* itt az egyik legkritikusabb minőségalkakító tényező. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a marketing-mix fázis-specifikus felfogása a minőségképre is érvényes, különösképpen a minőségkép egyenletességére.

Összegzés

Az ismertetett kutatás azt illusztrálja, hogy a projektügyletek szállítóinak minőségpolitikájában fontos szerepe lehet a szolgáltatásminőség feltárásának, különösen a szolgáltatás csomagra, vagy a kapcsolattartásra épülő versenystratégiák esetén. A probléma

vizsgálata azonban korántsem tekinthető lezártnak.

A módszertani korlátokról mondotakat például ki kell egészítenünk egy projektspecifikus korláttal. Moore és Schlegelmilch ugyanis joggal hangsúlyozza (4), hogy az ipari szolgáltatások minőségi értékítéletének kutatásában a Buying Center szereplőire kell az eredményeket differenciálni. Ez tehát egy újabb kutatási szegmentációs kritérium lehet.

Emellett – a fázis-specifikus szemlélet alapján – nyilvánvaló, hogy az értékítélet a projekt hosszú időtartama következtében csak akkor stabilizálódik, ha maga a szállító-vevő kapcsolat is stabil, egyébként ügyleti fázisonként változhat. Ez a jelenség egy újabb olyan tényező a projekt vevőjének értékítéletében, amelyet célszerű lenne kutatni.

A szolgáltatásminőség kutatása láthatóan fáradságos tevékenység, de nélkülözhetetlen a szállító optimális minőségpolitikájának kialakításához. Főként annak felismerése fontos, hogy a minőségkép stabilizálása az érzékelt kockázat csökkentését szolgálja.

Felhasznált irodalom

1. *Garvin*: Competing on the eight dimensions of quality, Harvard Business Review, 1987(nov-dec.),
2. *Berry-Parasuraman-Zeithaml*: The service-quality puzzle, Business Horizons, 1988. szept-okt.,
3. *Jackson-Cooper*: Unique Aspects of Marketing Industrial Services, Industrial Marketing Management, 1988/2,
4. *Moore-Schlegelmilch*: Improving Service Quality in an Industrial Setting, Industrial Marketing Management, 1994/1.

TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

1062 Budapest, Lehelút 3/b.
Levél cím: 1554 Budapest, Pf. 31.
Telefon/Fax: 120-1217, 120-1218
129-9046, 129-9047

Rendészeti
rendszerek tervezése
Portaszolgálat
Objektumörzés
Nagy kockázatú rendezvények
biztosítása
Oktatás

KÉRJE
MAGAS SZÍNVONALÚ
TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL
REFERENCIAANYAGUNKAT!

MANDJÁK TIBOR

Gondolatok a projekt marketing kapcsán

A nemzetközi marketing szakirodalomban 1990-ben, a *Revue Française du Marketing* összevont 127-128. számában, jelent meg az első, a projekt marketing alapvető kérdéseit és összefüggéseit meghatározni hivatott publikáció.

A projekt típusú ügylet az esetek döntő többségében együtt jár a technológia transzfer valamilyen formájával és a vevő szempontjából mindig beruházási típusú döntést jelent.

A projekt olyan komplex tranzakció, amelynek keretében a vevő egyedi igényei alapján, meghatározott időszakon belül összehangoltan jelenik meg, a termékek, a szolgáltatások és a kivitelező munka együttese. A projekt a vevő számára minden esetben egyedi állóeszköz beszerzését jelenti, vagy ehhez kapcsolódik. A beszerzési döntés folyamata összetett és hosszadalmas. A beszerzési központ nagy létszámú, szereplői között bonyolultak és sokszor áttekinthetetlenek a kapcsolatok.

A projektek esetében alapvetően

- a tranzakciók és a marketing környezet komplexitása miatt,
- a projekt minden esetben műszaki, kereskedelmi és pénzügyi szempontból is egyedi jellege okán, valamint azért, mert
- minden esetben külön marketing programra van szükség, tekintettel a vevő és a termék egyediségére (one to one marketing), szükséges egy speciális marketing megközelítés.

Az eddigi nemzetközi és magyarországi empirikus felmérések szerint a külföldi és a hazai piacon sikeres pro-

jekteket megvalósító nemzetközi cégek egyre intenzívebben használják fel a projekt marketing elméleti és gyakorlati kutatási eredményeit.

A közelmúltban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszéke és a Külkereskedelmi Főiskola Marketing Tanszéke projekt marketinggel foglalkozó oktatóinak részvételével közös kutatás kezdődött, melynek célja annak felderítése, hogy a projektek értékesítésével foglalkozó magyar vállalatok körében

- megjelennek-e a projekt marketing stratégia elemei
- milyen speciális versenysztratégiákat használnak
- hogyan érvényesül a fázisspecifikus marketing mix.

Projekt marketing stratégia

Az European Network for Project Marketing and System Selling (ENPM) keretében folytatott legújabb kutatások egyik értékes eredménye a projekt

marketing stratégia folyamatának feltárása illetve pontosítása. (Cova-Mazet-Salle, 1993)

Kutatásaink során a projekt marketing stratégiai modelljének megjelenését vizsgáljuk a magyar piacon tevékenykedő vállalatok esetében.

Vizsgálatunk célja annak verifikálása, hogy a projekt marketing stratégiai modellje megjelenik-e egy olyan sajátos átmeneti fázisban lévő gazdaságban, mint a magyar.

Az eredmények összehasonlíthatósága érdekében a kutatást két eltérő kultúrájú vállalati körben folytatjuk.

Az egyik a hazai, illetve exportpiacokon projekt jellegű üzleteket folytató magyar vállalatok csoportja. A másik pedig a Magyarországon projekt ügyleteket megvalósító külföldi, elsősorban nyugateurópai vállalatok köre.

A vizsgálatba nemcsak nagyberendezés-szállítókat vonunk be, hanem consulting engineering cégeket is.

A kutatás alapvető módszereként a vállalati interjúkat alkalmazzuk.

A projekt marketing az ipari és a szolgáltatás marketing határterületén, olyan termékek és szolgáltatások piaci problémáival foglalkozik, amelyekre alapvetően jellemző az egyediség, úgy az eladó mint a vevő szempontjából, a gazdasági műszaki komplexitás, a megvalósítás időtartamának rögzítése, az eladó és a vevő szempontjából is a szokásosnál lényegesen nagyobb bizonytalanság, valamint az eladó eredményfelelőssége.

Az első részeredmények, amelyek a Magyarországon tevékenykedő francia vegyesvállalatok körében végzett felmérésből adódnak, azt mutatják, hogy a francia cégek projekt marketing stratégiája jól leírható a modell segítségével.

A modell felhasználása arra is alkalmat ad, hogy kimutathatók legyenek a vállalatok közötti stratégiai különbségek. (Nahon, 1994).

Versenysztratégiák a project marketingben

A stratégiaalkotás és megvalósítás egyik kulcskérdése, hogy a vállalat milyen versenyelőnyt állít ennek központjába. Ez a versenyelőny lehetővé teszi-e a cég értékeinek a versenyben történő differenciálását és ezt sikerül-e megfelelő pozícionálással a potenciális vevők tudtára adni. (Webster, 1991).

A projekt marketingben a szállítók lehetséges versenyelőnyeinek típusait Cova Versenyelőny mátrixa (Cova, 1990) írja le.

A modell szerint a projektszállító versenyelőnye négy különféle területre épülhet:

- a technológiára,
- az árra és a finanszírozási lehetőségekre,
- a szállító szolgáltatáscsomagjára,
- a szállító-vevő kapcsolatra.

Kutatásaink eddigi tapasztalatai alátámasztják a modellt, de felhívják a figyelmet arra, hogy a projekt ügyletek esetében a csúcstechnológia átadása mellett komoly jelentősége van a standard technológiák értékesítésének is. (Veres, 1994).

Kutatásunk során azt vizsgáljuk, hogy a magyar nagyberendezés eladások gyakorlatában felfedezhető-e a versenyelőnyképzés stratégiai útjai.

A vizsgálat nemcsak abból a szempontból lehet érdekes, hogy mennyire verifikálható a Cova-mátrix a vállalati gyakorlatban, hanem azért is, mert a magyar projektexport-ügyletek alapvetően és jellemzően standard technológiák fejlődő országokban történő értékesítését jelentik.

Fázisspecifikus marketing mix

A projekt marketing egyik alapvető jellegzetessége a bonyolult és hosszú vásárlási és értékesítési folyamat. Ezt ragadja meg a fázisspecifikus marketing (Bachaus 1982, Cova-Allen 1989, Veres 1990b, Veres-Mandják 1995) fogalma, amely felhívja a figyelmet arra, hogy az ügylet különböző szakaszaiban a marketing mixnek eltérő feladatai vannak. Ehhez a folyamat során változó, de mindig összehangolt marketing mix kombinációkra van szükség.

Kutatásunk során arra kísérelünk meg választ adni, hogy az eltérő versenysztratégiák alkalmazása esetén milyen különbségek jelentkeznek a marketingeszközök felhasználásában.

Kiinduló hipotézisünk alapvetően támaszkodik a projekt marketing fázisspecifikus jellegét feltáró kutatások eredményeire, de figyelembe veszi a projekt ügyletekkel foglalkozó vállalatok magyarországi és nemzetközi gyakorlatát is.

Mielőtt a fázisspecifikus marketing mix érvényesülésével kapcsolatos feltevéseinket kifejtjétek, néhány megjegyzés a kiválasztott marketing mix elemekkel kapcsolatban.

A termékpolitika esetében alapvető jelentőséget tulajdonítunk a minőség kérdésének. A projektek esetében célszerű külön is felhívni a figyelmet a minőség két összetevőjére.

Az egyik a minőségi-korszerűségi színvonal, amely jellemezhető, megragadható az adott termék élettartalmával, a karbantartási igény alakulásával, a mérettel, a fogyasztással vagy a műszaki teljesítmény alakulásával.

A másik összetevő a minőség egyenletessége, ami a vevő értékítéletében elválaszthatatlanul kapcsolódik a minőségi színvonal értékeléséhez (Veres 1990b).

Kis leegyszerűsítéssel azt is mondhatjuk, hogy a projektek esetében a fenti két összetevő határozza meg a minőség objektív és szubjektív oldalát.

Tekintettel arra, hogy a marketing központi problémája az, hogy hogyan növelhető a vevő megelégedettségi szintje, ezért, megítélésünk szerint, a

vevő „szubjektív” értékítéletének megjelenése a minőség dimenziói között meghatározó jelenségű. (Az idézőjel használatával pusztán csak arra szeretnénk utalni, hogy a projektek esetében a vevő természetesen mindig egy szervezet, tehát a szubjektivitás a beszerzési központban belül értendő.)

A hardver/szoftver kapcsolat vizsgálata azért lényeges, mert arról tájékoztat, hogy egy-egy projekt, vagyis marketing értelemben vett termék esetében, milyen a fizikai termékek és a kapcsolódó szolgáltatások egymáshoz viszonyított aránya.

Logikusnak tűnik ugyanis az a feltetelezés, hogy másfajta termékpolitikára és például ezzel összefüggésben eltérő árpolitikára van szükség akkor, ha a projekten belül nagy a fizikai termék jelentősége, például a csővezeték építés, illetve a szolgáltatás rész a meghatározó, mint a mérnöki tanácsadás esetében.

A rendszerőség a projektek esetében a termékpolitika egyik legfontosabb eleme lehet. Hiszen az esetek többségében a vevő ismeri, sőt szakértője az általa vásárolni kívánt berendezések, vagy technológiák egy jelentős részének, de nem rendelkezik olyan speciális szakértelemmel, amely lehetővé teszi, hogy az egyes részelemek végül is rendszerként működjenek és előállítsák vagy létrehozzák a kívánt végterméket illetve állapotot.

A projektek esetében a termékpolitika fenti három eleméhez szorosan kapcsolódik a technológiai színvonal kérdése. Itt arról van szó, hogy az eladó rendelkezik-e, vagy hozzájuthat-e olyan technológiákhoz, amelyek megfelelnek a vevő által megfogalmazott műszaki, gazdasági és elsősorban piaci célkitűzéseknek. Nagyon fontos kérdés, hogy elvileg ugyanazon célt többfajta, egymástól eltérő technológiával is el lehet érni.

A technológiai színvonal azonban nem csak az átadandó termelési, szolgáltatási technológiát foglalja magába, hanem a megvalósítással és esetenként az üzemeltetéssel kapcsolatos szaktudást is.

Az árpolitika eszközszerkezete

Az árszínvonal kérdése azért kap különleges hangsúlyt a fázisspecifikus marketing mix elemei között, mert a projekt esetében igen gyakori, hogy az eladónak versenytárgyalásokon kell részt vennie. A versenytárgyaláson való eredményes szereplés speciális szaktudást kíván (Mandják 1995) és ennek keretében különösen fontos az ajánlati ár nagyságrendjének helyes meghatározása (Simmond 1984).

A szerződéses feltételek minden árpolitika és így minden marketing mix fontos összetevői.

A projekt ügyletek komplexitása és időben történő elhúzódnása azonban alapvetően befolyásolja azokat a szerződéses feltételeket, mint például teljesítési határidők, az elvégzett munkák bizonylatolási rendje vagy a garanciális kérdések stb., amelyek lényegesen meghatározzák az alkalmazott árpolitikát.

Az árpolitika különleges és vélhetően projektspecifikus eleme az adott projekt finanszírozási lehetőségeivel kapcsolatos.

A projekt ügyletek jelentős részénél ugyanis a vevő arra vonatkozóan is kéri, vagy kérheti a potenciónalis szállítók ajánlatát, hogy milyen pénzügyi konstrukciót tudnak ajánlani a projekt megvalósítása érdekében. Az ilyen pénzügyi konstrukció létrehozása sokszor bonyolultabb és időigényesebb lehet, mint magának az ajánlatnak a kidolgozása, ugyanakkor egy megfelelő finanszírozási ajánlat behozhatatlan versenylőnyt is jelenthet.

A projekt ügyletek mindkét fél számára a szokásosnál lényegesen nagyobb kockázattal járnak (Veres 1994). A kockázatok kölcsönös csökkentésének egyik leggyakrabban alkalmazott módszere a különféle pénzügyi garanciák állítása. Közülük a legismertebbek a bánatpénz garancia, az előlegvisszafizetési garancia vagy a jótételezési garancia. Tekintettel arra, hogy egy-egy garancia állítása jelentős költségekkel járhat, ugyanakkor nélküle meghiúsulhat az ügylet, célszerűnek látszik a garanciákat az árpolitika eszközei között kiemelten kezelni.

Az értékesítési politika keretén belül elsősorban az értékesítési út hosszát és szélességét emeljük ki.

A vertikális út meghatározás lényegében a csatorna hosszára, azaz arra utal, hogy a projekt értékesítésekor szükséges-e valamilyen közvetítő igénybevétele. Amennyiben igen, akkor az a fő kérdés, hogy ez a közvetítő milyen funkciót lát el az értékesítés során. A horizontális út lényegében a csatorna szélességét jelenti. A projektek egyik specifikuma, hogy megvalósításuk során gyakran nem elegendő egyetlen vállalat, az eladó szaktudása, felkészültsége és tőkeereje. A sikeres eredményes realizáláshoz az eladói oldalon két vagy több cég, esetleg pénzintézet együttműködésére van szükség. Ennek az együttműködésnek számtalan formája lehet, amelyek közül a legjellemzőbbek a tanácsadás, az alvállalkozás és a konzorcium.

Értelmezésünk szerint a sikeres megvalósításhoz szükséges vállalatok köre jelenti az eladó szempontjából az adott ügylet esetében az értékesítési csatorna szélességét, vagyis a horizontális utat.

A marketing kommunikáció eszközszerkezetéből

Napjainkban a marketing valamennyi szakterületén egyre nagyobb jelentősége van a PR-nek és a nyilvánosság-nak. Különösen fontosnak tűnik a szerepük egy olyan marketing környezetben, ahol az eladó és a vevő is a szokásosnál lényegesen nagyobb kockázatot vállal (Veres 1994) és így meghatározó jelentőségű a bizalom kérdése. A projektek esetében további specifikum, hogy az ügyletekre általában a több éves átfutási idő jellemző, ezért a követelményben és a potenciális partnerek körében az eladóról kialakult kedvező véleménynek is „időtállónak” kell lennie.

A vállalati arculat a cégről kialakuló imázs egyik legfontosabb formálója. Az arculat szerepét a projektek esetében felértékelheti az a tény, hogy egy-egy ügylet megvalósítása során, különösen ha valamilyen építési feladatról van szó, a projekt sokszor a megrendelő, a versenytársak és a kívülállók „szeme láttára” készül.

Az ipari marketing területén a kommunikációs mix legfontosabb eleme a személyes eladás (Webster 1991), tekintettel arra, hogy a projektek alapvetően egyedi jellegükkel és sokszor műszaki-technológiai komplexitásukkal is eltérnek az „átlagos” termékektől.

A projektek egyedi jellegéből adódik, hogy a vevő lényegében csak jóval az adás-vételi szerződés megkötése után, a projekt elkészültekor győződhet meg arról, hogy az általa vásárolt termék valóban olyan, vagy arra alkalmas, mint amiért vásárolta. Ezért a vevő igen magas bizonytalansági, kockázati tényezőjének csökkentéséhez nagyban hozzájárulhatnak az eladó megfelelő referenciái. A projektek esetében a referenciák nem csak, és nem elsősorban referencia listát jelentenek, hanem referencia létesítményeket is, ahol a vevő a valóságban győződhet meg az általa vásárolni szándékozott termék működőképességéről. A referenciák ilyen értelmű felfogását szintén a projekt marketing egyik specifikumának tekintjük.

Az eladásösztönzés, a promóció elsősorban úgy ismert, mint a fogyasztási cikkek marketingjének egyik legnépszerűbb eszköze.

Felhasználása azonban a projektek esetében is igen gyakori. Az okok között szerepel részben az egyes ügyletek nagyságrendje, részben pedig a beszerzési központok bonyolultsága, a beszerzési döntési folyamatok sokszor áttekinthetlensége. Az ösztönzés eszközei között kell megemlíteni a beszerzési központ egyes tagjainak „rejtett jövedelmeit” (Usunier, 1992), amelyek a projekt nagyságától és a fogadó ország szokásaitól függően igen eltérőek lehetnek, úgy formájukat, mint összegüket tekintve.

A projektekkel foglalkozó vállalatok reklám (marketing kommunikációs) tevékenységében jelentős helyet foglalnak el a hirdetések. A médiaválasztásra egyértelműen a szaklapok meghatározó jelentősége jellemző.

Egy példa

Hipotézisünk első lépéseként a felsorolt marketing mix elemeket választottuk ki. Azt feltételezzük, hogy ezek a

marketing eszközök szignifikánsak, és összességükben leírják a marketing mix sajátosságait a projektek esetében.

Hipotézisünk második részeként megkíséreltük meghatározni a fenti marketing mix elemek eltérő jelenségét a projektek különböző fázisaiban.

Egy szűkkörű szakértői megkérdezéssel igyekeztünk meghatározni a mix elemek fontosságának „vándorlását” az egyes projekt fázisok között. (A megkérdezett szakértők a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszékének oktatói és a Budapesti Projekt Marketing Műhely tagjai közül kerültek ki.)

A táblázat a szakértői megkérdezés eredményeinek összefoglalását tartalmazza.

A tábla összefüggéseit elemezve megfogalmazhatjuk a fázisspecifikus marketing mix-szel kapcsolatos hipotézisünk második részét, nevezetesen

- az egyes ügyleti fázisokban a figyelembe vett marketing mix elemek eltérő fontosságúak

- a termékpolitika szinte valamennyi fázisban fontos szerepet kap, de kiemelkedő jelentőségűnek tűnik a megvalósítási (6. fázis) és a garanciális (7. fázis) szakaszában;

- az árpolitika jelentősége az ajánlatadást megelőző (3. fázis) szakasztól kezdve hangsúlyozódik és az ajánlatadási (4. fázis) és a szerződéskötési (5. fázis) szakaszokban válik nagyon fontosá;

- az értékesítési utak jelentősége viszonylag kisebb, de ezen belül fontosabb a horizontális mint a vertikális út;

- a reklám (marketing kommunikáció) fontossága szinte végigkíséri valamennyi fázist, de egyes elemeinek fázisonként vélelmezhetően eltérő súlya van, a referenciák kiemelkedően fontosak az ajánlatadás (4. fázis) során, ezzel szemben a szerződés előkészítése és megkötése idején (5. fázis) a személyes eladásnak és az ösztönzésnek van döntő szerepe.

Azt reméljük, hogy kutatásaink során sikerül majd bizonyítani fenti hipotéziseinket.

Alapvető célunk azonban az, hogy vizsgálatainkkal, ha csak szerény mér-

A marketing mix elemek szerepe az egyes projekt fázisokban
(fázisspecifikus marketing mix)

MARKETING MIX	FÁZISOK							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Termékpolitika								
– minőség	+	++	++	++	++	+++	+++	++
– hardver/szoftver kapcsolat és arány	-	+	+	++	++	++	+	+
– rendszerszerűség	+	+	+	++	++	++	++	++
– technológiai színvonal	+	++	++	++	++	++	++	++
Árpolitika								
– árszínvonal	+	+	++	++	+++	++	++	++
– szerződéses feltételek	+	+	++	+++	+++	++	++	+
– finanszírozási lehetőségek	+	++	++	+++	+++	+	+	+
– pénzügyi garanciák	+	+	+	+	+	++	+	-
Értékesítési politika								
– vertikális út	+	+	+	++	++	+	-	-
– horizontális út	+	+	+	++	++	++	+	-
Kommunikációs politika								
– PR és nyilvánosság	+	+	++	++	++	+	++	++
– arculat	+	+	++	++	++	+	+	++
– személyes eladás	+	+	+	++	+++	++	++	+
– referenciák	+	+	++	+++	++	+	+	++
– eladásösztönzés	-	+	+	++	+++	+	+	-
– hirdetés	+	+	+	+	+	+	+	+

A FÁZISOK részletezése: 1 – piacfigyelés, piac pásztázás (scanning); 2 – kiválasztás (screeing); 3 – ajánlatadást megelőző szakasz; 4 – ajánlatadási szakasz; 5 – szerződés előkészítése, szerződéskötés vagy nem nyert helyzet, amikor újrakezdődik a folyamat; 6 – megvalósítás, a szerződéskötéstől az ideiglenes átadásig; 7 – garanciális időszak; 8 – garancia lejárat utáni időszak, értékelés

Jelölések: - nincs jelentősége; + kevésbé fontos; ++ fontos; +++ nagyon fontos

Forrás: szakértői megkérdezés összesítése

tékben is, de hozzájárulhassunk ahhoz, hogy a projekt marketing eredményei felhasználhatók legyenek a magyar felsőoktatásban, illetve a projektek értékesítésével foglalkozó vállalatok gyakorlatában.

Felhasznált irodalom

BACKHAUS, K. (1982): Investitonsgüter-Marketing, Vahlen, München, 1982.

COVA, Bernard – MAZET, Florence – SALLE, Robert (1993): From competitive tendering to strategic marketing: An induktive approach for theory-building, Journal of Strategic Marketing 1993/dec.

COVA, Bernard – Allen, T. (1989): New visitas in competitive bidding strategies, European Management Journal, 1989/4.

COVA, Bernard (1990): Marketing international de projets: un panorama des concepts et des techniques, Reuve Francais du Marketing, 1990/2-3.

MANDJÁK Tibor – VERES Zoltán (1995): New possible research trends in project marketing, 24th EMAC Conference, Proceedings, Volume II., 1995.

NAHON, Sebastian (1994): Mémoire de maitrise d'ingénierie du commerce et de la vente, I.U.P., Annecy, 1994.

SIMMONDS, Kenneth (1984): Some notes on marketing under competitive biddings, London Buisness School, 1984.

USUNIER, Jean-Claude (1992): Le marketing international Presse Universitaire de France, Paris.

VERES Zoltán (1990a): Integrált minőség a nagyberendezések minőségpolitikájában, Marketing 1990/5-6.

VERES Zoltán (1994): A marketing a szolgáltatások piacán és egyes eredményeinek alkalmazhatósága a projekt típusú ipari szolgáltatások kereskedelmében, Kandidátusi értekezés tervezet, Kézirat, Bp. 1994.

WEBSTER, Frederick E. Jr. (1991): Industrial marketing strategy, Third edition, John Wiley & Sons, New York.



R

PROVIDENCIA

OSZTÁRAK-MAGYAR BIZTOSÍTÓ RT.

A biztosítás, mint a kisvállalkozások kockázatkezelésének eszköze

A kisvállalkozások gazdálkodásának lényege gazdasági célok kitűzésében és a célok elérését segítő eszközök összehangolásában rejlik. Ez természetesen kockázatokkal jár, a tervek teljesülését különböző bizonytalansági tényezők befolyásolhatják. Igen valószínű, hogy döntések tervezett és megvalósult eredménye egymástól el fog térni, ami lehet pozitív vagy negatív irányú.

Hétköznapi értelemben kockázat a negatív irányú eltéréshez, veszteséghez (tényleges kár vagy elmaradt haszon) vagy érdeksérelemhez kapcsolódik.

A kockázatok természetesen nagyon sokrétűek, elemzésük során többféle csoportosítási lehetőséget is kínálkozik. Ezek közül kettő:

- Természeti kockázatok (pl. elemi károk)
- Gazdasági eredetű kockázatok (pl. árfolyam)
- Társadalmi eredetű kockázatok (pl. műszaki újítások környezeti hatásai)

vagy

- kis (bagatell) károkhoz fűződő kockázatok
- közepes és nagy kárhoz fűződő kockázatok
- katasztrófával járó kockázatok

A vállalkozásoknak a kockázatok felmérése után stratégiát kell kiépíteniük azok kezelése érdekében. Meg kell határozniuk, hogy

- milyen magatartásformával válaszolnak a kihívásokra
- milyen intézményi rendszert vesznek igénybe

Fontos követelmény ezek összehangolása, a kockázatkezelés komplexitásának elérése.

A kockázatok kezelésének három alapvető formája van

1. Preventív jellegű

Tudatos, megelőző jellegű tevékenység, célja a kockázat megszüntetése vagy mérséklése a kiváltó okokra gyakorolva hatást.

2. Kompenzáció

Inkább passzív magatartás, amely a pénzbeli kiegyenlítésre, kártérítésre épít.

3. Kárenyhítés

Célja a veszteség csökkentése abban az esetben, ha a károsodási folyamat már megkezdődött.

A kockázatkezelés különböző típusai kiegyenlítik egymást abban az esetben, ha a vállalkozó helyes kockázatmenedzsmentet lát el. Majd minden kockázattípushoz fel lehet sorolni olyan intézkedéseket, amelyek a három kezelési formát tartalmazzák.

Legfontosabb szinte minden esetben a kármegelőzés, ugyanis itt érhetjük el a legnagyobb eredményeket. Kármegelőzésre utalnak jogszabályok, szabványok és különböző más, kötelező jellegű előírások. Ilyen előírásokkal találkozhatunk a biztosítók feltételeiben is.

A biztosítás az előzők alapján olyan, a kompenzációs kockázat kezelésre támaszkodó eszköz, amely nagyban épít a prevencióra és a kárenyhítésre, azt a biztosítottak számára előírja, illetve a prevenció fokától függően különböző díjmegállapításokat alkalmaz.

A biztosítás természetesen nem fedheti le a kockázattípusok teljes skáláját, nagyon sok változatára viszont kompenzációs lehetőséget nyújt. A kockázat egyébként bizonytalan pénzkihatását tervezhető költséggé alakítja át, tehát a vállalkozónak nem kell nagy tartalékot félretennie, hanem kisebb, azonban kármentesség esetén is felmerülő költséget kell kigazdálkodnia.

A vállalkozóknak, miután felméri, hogy milyen kockázatok befolyásolhatják vállalkozásuk tervszerű működését, stratégiát célszerű kidolgozniuk azok kezelésére. Meg kell vizsgálniuk, hogy mely hatásokat tudják önerőből kiküszöbölni, illetve melyek haladják meg anyagi teherbírást.

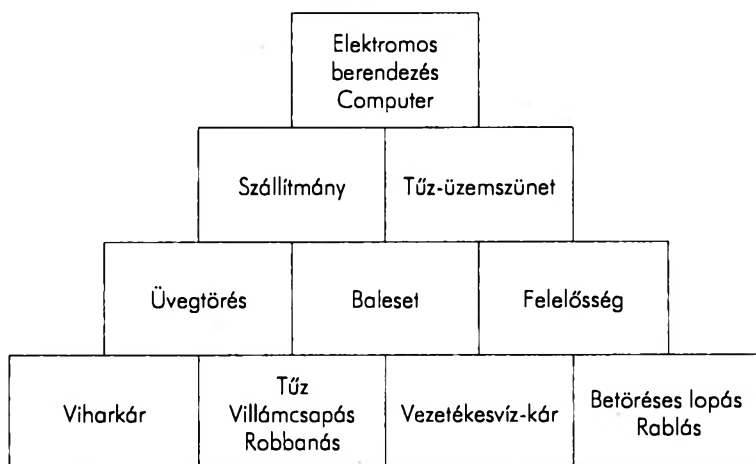
A második csoportba tartozó kockázattípusok esetében fordulnak a biztosítóhoz és kéri a szakemberek segítségét.

A Providencia jelenlegi termékpalettájának egyik legkorszerűbb eleme a vállalkozók biztosítási igényeit kielégítő Kereskedelmi és Ipari Vállalkozások biztosítási csomagja.

Modul rendszerénél fogva lehetőséget ad arra, hogy minden vállalkozó a számára legtestreszabottabb biztosítási védelmet építse fel.

Alapkockázatként az elemi károk biztosítását kínáljuk ügyfeinknek, de emellett lehetőség van betöréses lopás, vandalizmus, tűzüzemszünet, üvegtörés, felelősség, baleset, szállítmány, számítógép és elektromos berendezések biztosítására is.

A modul rendszert ábrázolhatjuk egy piramishoz hasonló ábrán.



Az egyes kockázatok a következőket fedik:

Elemi kár

Tartalmazza a tűz, villámcsapás, robbanás, vihar, földrengés, árvíz, jégverés, hónyomás, kőomlás, felhőszakadás, ismeretlen építmény beomlása, ismeretlen jármű ütközés és vezetékesvíz-kár kockázatait.

Betöréses lopás

Tartalmazza a betöréses lopás során keletkező károkat (beleértve a rongálási károkat is), valamint a rablaskárokat.

Üvegtörés

Az üvegbiztosítás kiterjed az épületszerkezeti üvegekre, a beépített nyílászárók üvegezésére, valamint belső falitükrök, vitrinek, üvegpartok üvegezésében bekövetkezett károkra.

Felelősségbiztosítás

Az éves forgalom alapján meghatározott díj három kockázati körre terjed ki:

- általános üzemeltetési felelősség
- üzemi baleseti felelősség
- termékfelelősség
(+ a kárigény érvényesítésével és elhárításával kapcsolatos peres és peren kívüli költségek)

Kártérítési összeg 10 Millió forint, amit évente tíz alkalommal térít a biztosító.

Tűz-üzemszünet

Tartalmazza a tűzkárok miatt keletkező gazdasági veszteségeket (állandó üzemi költségek, kieső nyereség). A felelősségvállalás maximális tartama 3 hónap.

Balesetbiztosítás

Köthető az alkalmazottakra, név megjelölése nélkül. Három alapkockázatból áll, melyek a következők:

- rokkantság
- halál
- kórházi napi térítés

Elektromos berendezések és adatfeldolgozó berendezések

Speciális kockázatok átvállalására alkalmas biztosításunk. Ilyenek:

- szakszerűtlen kezelés
- rongálás
- közvetett villámcsapás

A biztosított vagyontárgyak esetében fontos különbséget tenni a következő fő csoportok között

- épület (saját vagy bérlmény)
- berendezések (saját vagy idegen tulajdon)
- készletek, áruk (saját vagy idegen tulajdon)
- készpénz (pénztárgépbén, széfben, lemezszekrényben)
- alkalmazottak tulajdona
- számítógép
- elektromos gépek

Biztosítónk ragaszkodik ahhoz az értékmeghatározási formához, amely a károsult számára a leggyorsabb kárpótlási lehetőséget biztosítja, lehetővé téve a vállalkozás gyors újraindulását.

Ez a biztosítás új értékre alapul, amely épületértéknél az újraépítési értéket, berendezéseknél és készleteknél az újrabeszerzési értéket tekinti kiindulási alpnak.

Hangsúlyt fektetünk arra, hogy meghatározott ügyfélkörcsoportoknak speciális termékcsomagokat állítsunk össze, lehetővé téve az egyedi igények kielégítését. Ezt célozza a nemrégben megjelentetett, magánpatikákra vonatkozó ajánlatunk, amit még sok más fog követni a közeljövőben.

Ilyen új, a jelenlegi piacon egyedülálló termékünk a vállalkozó orvosoknak szánt biztosítási csomag.

Ki veheti igénybe az új biztosítást?

Olyan magánpraxist folytató vállalkozó orvos (kisebb orvosi vállalkozás), akik ill. amelyek esetében a rendelő bezárása, a rendelés szüneteltetése a vállalkozó részére anyagi veszteséggel jár, vagy akiknek a helyettesítésről, szerződés alapján, maguknak kell gondoskodniuk és ez többletköltséget jelent (pl.: háziorvos, nőgyógyász, fogorvos, állatorvos).

Miből tevődhet össze ez az anyagi veszteség?

A rendelés szüneteltetése következtében kieső időben nincs bevétel. Másrészt szerződés vagy jogszabály alapján a rendelés szüneteltetése esetén is fizetni kell bizonyos fix költségeket (pl.: helyiségbérlés, villamosenergia-költségek egy része, fűtési költség egy része, a kisegítő személyzet bérének egy része, értékcsökkenési leírások, hitelek kamatai, bérleti és lízingdíjak, biztosítási díjak).

Az üzem- (tevékenység-) szünet biztosítás a fentiekből eredő anyagi veszteséget pótolja a vállalkozó orvos részére, tehát **megtéríti a kieső nyereséget és fizeti a fenti fix költségeknek az üzemszünet idejére eső részét.**

Milyen események következtében fellépő üzemszünetek esetében térít a biztosító?

A rendelés részleges vagy teljes szüneteltetése esetén, ha a szüneteltetés okai az alábbiak:

- A rendelőhelyiség vagy a rendeléshez szükséges tárgyak tönkremenetele, megsemmisülése;
 - tűz, villámcsapás, robbanás,
 - vezetékesvíz-kár,
 - vihar, jégverés, hónyomás, sziklaomlás, kőomlás és földcsuszamlás,
 - betöréses lopás, vandalizmus és rablás következtében.
- Fenti események következtében szükséges oltás, bontás vagy kiürítés.
- A rendelőt (tevékenységet) vezető orvos (aki maga személyesen rendel) 100 %-os, de nem maradandó munkaképtelensége baleset vagy betegség következtében.
- Egészségügyi hatóság által elrendelt karantén.

Egy termék eladásához nem elég annak versenyképes felépítése és piacképes ára, olyan szakemberekre is szükség van, akik az ország teljes területén megfelelő színvonalú szakmai felkészültség birtokában állnak ügyfeleink rendelkezésére. Emiatt cégünknek fontosnak tartottuk olyan vagyonbiztosítási szakemberek alkalmazását, akik a Providencia több mint 50 kirendelt-ségének mindegyikben készséggel segítenek a biztosítási igénnyel beérkező vállalkozóknak.

Környezetvédelem és gazdaság

A környezetvédelmi gazdasági szabályozó eszközök révén az egyes tevékenységek, illetve termékek által okozott környezetszennyezés megelőzése, az okozott károk felszámolása hatékonyan végezhető, mivel nem a jogszabályi kötelezés, hanem a gazdasági érdekesség megteremtésével érhető el a környezeti eredmény. A szabályozó eszközök segítségével a termelő kötelezhető, érdekeltté tehető abban, hogy az externális költségeket beépítse a termelési költségek közé. A gazdasági szabályozók típusait két fő csoportba lehet sorolni: *közvetlen gazdasági szabályozók és általános gazdasági szabályozók*.

Közvetlen gazdasági szabályozók

E körbe tartoznak a környezetszennyező tevékenységekre, termékekre kivetett ösztönző célú díjak, továbbá azok, amelyek környezetvédelmi célok, programok finanszírozását szolgálják. Az adóktól két tényező különbözteti meg ezeket a díjakat: beszédük módja (nem kerülnek be a központi költségvetésbe) és a bevétel kezelése (különböző környezetvédelmi célok, feladatok finanszírozását, támogatását szolgálja). Típusai:

- környezetvédelmi díjak: kibocsátási díjak, termékdíjak, felhasználói díjak (tarifák, közüzemi díjak), eljárási díjak, betéti díjak
- támogatások

- piacteremtés az egyes környezeti elemek használatára, forgalmazható kibocsátási engedélyek, környezeti felelősségbiztosítás
- környezetvédelmi jogszabályok megtartásához kötődő díjak, bírságok, teljesítési kötvények
- a fogyasztói értékrend (preferenciák) befolyásolása információval
- közkiadásokra vonatkozó szabályok környezetbarátabbá tétele.

Általános gazdasági szabályozók

Az adórendszeren, vámokon keresztül jutnak érvényre, a környezetvédelem szempontjai szerinti ösztönző, orientáló hatások elérése érdekében az adódifferenciálás különböző lehetőségeit alkalmazva. Az adódifferenciálás két irányú lehet: pozitív ösztönző, azaz adókedvezmény, vagy lehet negatív ösztönző is, azaz büntető jellegű adó.

A díjaktól abban különbözik, hogy az így nyert többletbevételek, illetve kiadások a központi költségvetésbe folynak be, illetve azt terhelik. *Az általános gazdasági szabályozók főbb csoportjai:* termékhez kötődő adók, jövedelem típusú adók, vámok, ökoadó (zöld költségvetés), az államháztartás rendszere, a gazdálkodókra vonatkozó szabályok.

Az általános gazdasági szabályozók főbb csoportjai

- A termékhez kötődő adók esetében (általános forgalmi adó, fogyasztási adó) az adódifferenciálás hatása hasonló lehet a termékdíjak hatásához. Ilyen például a fogyasztási adó mértékében jelentkező különbség az ólommentes és az ólmozott benzín adója között.
- A jövedelem típusú adók (*társasági adó, személyijövedelem-adó*) esetében nem a büntető jellegű megoldások a gyakoriak, hanem a különböző kedvezmények nyújtása terjedt el. Ilyen például a gyorsított amortizá-

Ha az ember még hosszú ideig szeretne a Föld lakója maradni, akkor sürgősen le kell mondania a meg nem újuló természeti erőforrások mértéktelen pazarlásáról, a növény és állatvilág egyedinek kiirtásáról, a környezetszennyezésről és a környezetkárosító termékekről. A környezetbarát termékek általános térhódítása segíti a földi élet feltételeinek megőrzését.

ciós kulcsok használata, a bizonyos tevékenységekhez igénybe vehető adókedvezmény.

- A *vámok* esetében – a termékhez kötődő adókhoz hasonlóan – az adó-differenciálás a gyakori megoldás. A differenciált vámok alkalmazhatóságát szabályozza a GATT, csak a bel-földi korlátozásokkal megegyező intézkedéseket lehet hozni a külkereskedelemre vonatkozóan is. Az Uruguayi Forduló kis előrelépést jelent, mivel bizonyos esetekben, a környezetvédelmi célra való hivatkozással, ettől eltérést enged meg.
- Az ökoadó, vagy zöld költségvetés rendszere azt jelenti, hogy a költségvetés hagyományos bevételi forrásait felváltják a környezetet terhelő termékekre, illetve tevékenységekre kivetett adókkal.
- Az államháztartás rendszere magában foglalja a *központi költségvetés, az elkülönített állami pénzalapok* bevételeinek és támogatásainak környezetvédelmi célú részeit, illetve a környezetvédelmi szempontokat figyelembe vevő újraelosztását, valamint a *privatizációval* összefüggő szabályokat.
- A *gazdálkodókra* vonatkozó szabályok közül leglényegesebbek a *számviteli törvény, a csődtörvény*, amelyek a környezetvédelmi szempontok figyelembevétele irányába is fejlődnek.

Kibocsátási díjak (környezetterhelési díj)

A környezetszennyező tevékenységekre, elsősorban termelési technológiákra megállapított, a tényleges, vagy számított szennyező anyagok mennyiségétől függően fizetett díjak. Ez megfelelően ösztönöz valamennyi szennyező forrásnál a szennyezéskibocsátás csökkentésére, mivel választhat, hogy szennyezi-e a környezetet és ennek megfelelően fizeti a díjat, vagy pedig olyan környezetkímélő technológiát, szennyezéscsökkentő intézkedéseket alkalmaz, melynek révén mentesül a díj megfizetése alól. Magyarországon erre a díjra közvetlenül még nincs példa, de néhány környezeti elem (víz, levegő) és szennyezőanyag esetében – nemzetközi tapasztalatokra

alapozva – megkezdődött a kibocsátási díj – bevezetési lehetősége.

Termékdíjak

A termékdíj olyan termékre kivetett díj, amely a termék életciklusának valamelyik szakaszában a környezetet szennyezi. Elsősorban olyan termékre alkalmazható, amelyet nagy mennyiségben bocsátanak ki és sokfelé használnak. Magyarországon már ismert az *üzemanyagok környezetvédelmi termékdíja (a gumiabroncsokra, a csomagolóeszközökre és a hűtőberendezésekre)*.

Felhasználói díjak (tarifák, közüzemi díjak)

A ténylegesen nyújtott szolgáltatás díja, szemben a nehezen becsülhető környezeti kár fogalmával, amely az előző díjak alapja volt. Ide elsősorban a víz- és hulladékgazdálkodással kapcsolatos díjak tartoznak: vízdíj, csatornadíj, a *vízkezeléshasználati járulék*, a folyékony hulladék emésztő gödörből történő elszállításáért, a *települési szilárd hulladék elszállításáért fizetendő díj*, a *veszélyes hulladék ártalmatlanításáért fizetendő díj*.

A vízdíj és a csatornadíj

A vizek mennyiségének védelmét szolgálja a vízdíj és a csatornadíj. Ez a díj a szennyvíztisztítás költségeinek fedezésére szolgál, a területi vízművek szedik be. A díj alapja a felhasznált ivóvízmennyiség, illetve mért szennyvízmennyiség. Ha a felhasznált ivóvíz mennyiséget nem mérik, akkor a díjat átalány alapján számítják. A csatornadíjnál a felhasznált teljes vízmennyiség szerint kell a díjat fizetni. A díj mértékét úgy állapítják meg, hogy a vízmű ráfordításaira és a működéshez szükséges nyereségre fedezetet biztosítson. A költségvetési támogatás mértékével a díjat csökkenteni kell.

A vízkezeléshasználati járulék

A vízkezeléshasználati járulék a Vízügyi Alapba folyik, célja a takarékos vízhasználat előmozdítása, a vízszennyezésének megelőzése, a vízkezelétek védelmének elősegítése. Ilyen járulékot kell fizetnie a vízhasználónak, az üzemi vízfogyasztónak. Az

összege $0,5 \text{ Ft/m}^3$ alapjárulékból és a többletmennyiség után fizetendő 1 Ft/m^3 járulékból tevődik ki. A vízkezeléshasználati járulék a termékdíjjal szoros rokonságot mutat, mivel egyrészt a felhasznált vízmennyiség után fizetendő a járulék; másrészt pedig azért, mivel a járulék felhasználása nem egy konkrét szolgáltatás elvégzése, hanem forrásteremtés bizonyos meghatározott célok finanszírozására.

A települési szilárd hulladék elszállításáért fizetendő díj

A települési szilárd hulladék elszállításáért a lakosság szemétdíjat fizet. Jelenleg ezek a díjak településenként igen különbözőek, mértékük erősen ingadozó, van ahol egyáltalán nem kell fizetni. A díjak nagysága azonban sehol sem nyújt kellő forrást a hulladékkezelési szolgáltatás ellátására. A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 8.-a előírja, hogy a települési önkormányzat feladata a településtisztaság biztosítása. Ennek ellátása érdekében az éves költségvetési törvényekben megállapított normatív támogatások között, a település-üzemeltetési támogatás részeként kapnak az önkormányzatok támogatást e feladatuk ellátására. A település-üzemeltetési támogatás 1993-ban 3950 Ft/fő volt, amelyből finanszírozni kellett az igazgatási, kommunális, út- és híd-fenntartó kiadásait. A szemétszállítási díj általában nagyon alacsony, így a háztartásokat nem ösztönözi a kibocsátott hulladékmennyiség csökkentésére. További probléma, hogy az önkormányzatok és településtisztasági vállalkozások technikai felszereltsége igen elavult.

A veszélyes hulladék ártalmatlanítása

A veszélyes hulladék ártalmatlanításáért díjat számítanak fel. Ez a díj Magyarországon kétféle lehet: az egyik az aszói veszélyes hulladék lerakóért, a másik pedig a dorogi veszélyes hulladék égetőben az égetésért fizetett díj.

Eljárási díjak

Az előírási díjak a szennyezőanyag kibocsátás ellenőrzésének, a környezetvédelmi jogszabályok betartásának

költségeit fedezik. Ide tartoznak a szennyezők által fizetett különleges illetékek is. Erre a hazai gyakorlatban 1994. januárjától található példa: *a környezetbarát termékek tanúsításával kapcsolatos díjak*.

Betéti díjak

A betéti díj olyan termékdíj, amelyet a fizetője részben, vagy egészben visszakap, ha a díjköteles terméket használat után meghatározott módon visszaadja. Magyarországon a betéti díj az 1980-as évek végéig jól működött, azonban 1992. szeptemberében a konzervüvegek visszaváltása, betétdíja megszűnt. 1993. szeptemberében a 0,7 literes borosüvegek visszaváltási rendszere is felborult, a bortermelők csomagoló-eszköz váltása miatt. A betétdíjas rendszerek fokozatos megszűnésének oka két tényezőben keresendő; az egyik a jogszabályi környezet megváltozása, a másik pedig a gazdasági érdekelttség viszonyainak változása:

Az ártörvény megalkotása során a betétdíj fogalmát eltörölték, illetve – a korábbi hatósági árforma helyett – szabadárúvá tették. Tovább nehezítette a betétdíj alkalmazhatóságát, hogy a kereskedők és a termelők kötelezettsége egyoldalú volt, a kereskedőt jobban terhelte. Bár a betétdíjas forgalmazás kötelezettsége fennmaradt – hiányzik ugyan a pontos hatálya – betartásának ellenőrzése, és így a tényleges alkalmazása is akadozik.

A másik nehézséget az árarányok változása okozta: az üveg beszerzési ára alacsonyabb lett a konzervüvegekénél, mint a betétdíjas forgalmazás költségei (mosási, raktározási, törési költségek). Ezzel egyidőben megjelentek az üveg olcsó versenytársai: az egyutas műanyagpalackok, társított csomagolóeszközök.

A környezetvédelmi jogszabályok betartásához költendő díjak

Átmenetet képeznek a gazdasági és a jogi szabályozási eszközök között. A jogszabályok betartásához a gazdasági szankcionálás erejével járulnak hozzá. Az e körbe tartozó bírságok Magyarországon alacsony mértékűek, abban az esetben kell fizetni, ha a környezetre

káros határértéket túllépik. A bírságok típusai: *földvédelmi bírság, csatorna-bírság*, valamint a Központi Környezetvédelmi Alap bevételei közé tartozó bírságok (*légszennyezési bírság, szennyvízbírság, természetvédelmi bírság, veszélyeshulladék bírság, zaj- és rezgésbírság*).

Feladatok környezetbarát kereskedelem kialakításáért

A környezettudatos vásárlói magatartás, a környezetbarát termékek iránti igény kialakításához a következő három alapfeltétel szükséges:

- *tudatos, folyamatos és országos felvilágosító tevékenység, mely kiterjed a társadalom minden rétegére és korosztályára;*
- *a környezetbarát termékek széleskörű kínálata, versenyképes áron;*
- *versenysemleges termékminősítő rendszer.*

Az első két feladat összehangolt kormányzati és társadalmi feladatvállalást igényel, hiszen el kell érni az óvodák, az oktatási intézmények, a munkahelyek és a rendszeres foglalkoztatásban nem résztvevők (háztartásbeli, munkanélküli, nyugdíjas stb.) bevonásával a legfontosabb információk elsajátítását. A Nemzeti Alaptantervnek fontos célja kell legyen a környezettudatos magatartás kialakítása.

A környezetbarát termékek elterjedéséhez a versenyképes árak biztosítása talán az első feltételnél is bonyolultabb kérdés.

Jogszabályi háttér nélkül a feladatot nem lehet megoldani. Nem lehet vitás, hogy a termék teljes „életciklusa” során (gyártás, használat, hulladékkezelés) keletkező környezeti ártalmak felszámolási költségeit nem lehet a társadalomra hárítani, hanem annak meg kell jelennie a termék árában.

Jelenleg igen gyakran azért olcsóbb a környezetszennyező termék, mert például hulladékártalmatlanítással a gyártó – jogszabály híján – nem foglalkozik és áthárítja azt a társadalomra (lásd: nagytétényi ólomszennyezés, észak-magyarországi higany és az- besztszennyezés stb.)

A gazdasági erőforrások védelme = környezetvédelem, hiszen a gazdaság összes erőforrása a környezetben található. Ha például az ivóvízbázist elszennyezzük, akkor a jó minőségű ivóvíz biztosítása jelentős gazdasági potenciált von el, mellyel egyéb feladatokat oldhatnánk meg. Ez a probléma is szoros kapcsolatban van a környezetbe illeszkedő gyártói, fogyasztói magatartással.

A termékdíj-betétdíj rendszer összehangolt kiépítése kulcsfontosságú feladat megoldásában. A szabályozóknak azt a célt kell szolgálniuk, hogy a befolyt összegek visszaáramoljanak a környezetkímélő termékek, megoldások létrehozási feltételeinek megteremtésére, illetve azok piaci pozíciójának javítására.

A harmadik feltétel rendelkezésre áll.

A Környezetbarát Termék Közhatalmú Társaság feladata a minősítő rendszer koordinálása és működtetése.

A magyarországi környezetbarát védjegy az Országos Találmányi Hivatalnál bejelentett oltalom alatt áll.

A környezetbarát minősítés a termékek jó használhatóságán, a használati funkciók kielégítésén kívül többetként megjelenő előnyös tulajdonságokat jelöl. Ezek a tulajdonságok különféle csoportokba tartozhatnak, vonatkozhatnak az energiatakarékos működésre, a csomagolás környezetbarát voltára, a termék életciklusa során jelentkező kevés környezeti ártalomra stb. A környezetbarát terméknek a „kiváló áru”-tól elvárt követelményeknek is meg kell felelnie.

A rendszer nemcsak a termékek környezetkímélő tulajdonságait követeli meg, hanem a környezetbarát termékeket létrehozó technológiákat is vizsgálja a „bölcstől a síríg” elv alapján, különös tekintettel a termék „utóéletére” (pl. hulladékhasznosítás).

Az Európai Közösség 92/880 Tanácsi Szabályzatában rendelkezik a tagországokban a környezetbarát védjegy (öko-jel) odaítélésének rendjéről. A direktíva kimondja, hogy az Európai Közösségi jel a már létező vagy jövőbeli közösségi jelölési rendszert kiegészíti.

Amit a környezetbarát termékek minősítéséről és a tanúsításról tudni kell

A környezetszennyezés mindannyiunk egészségét, jövőjét és „pénztárcáját” veszélyezteti. Elég itt csak a szennyezett levegő és víz okozta igen súlyos megbetegedésekre utalni, vagy a környezeti ártalmak egymásrahatásából származó – hosszú idő után jelentkező – egészségügyi következményekre gondolni, vagy arra a tényre, hogy az elszennyezett környezeti elemek rehabilitációja jelenleg is sokhelyütt megoldhatatlan szakmai vagy pénzügyi terhet jelent az országnak.

A világon először 1974-ben, a Német Szövetségi Köztársaságban került a parlament elé a környezetbarát termékek minősítésének szervezeti rendszerére kidolgozott javaslat. Az NSZK után Kanada, Japán, Norvégia, Svédország, Ausztria, Franciaország hozott létre környezetbarát termék minősítő-tanúsító rendszert. Az utóbbi 10 évben a világ minden táján egymás után jönnek létre a nemzeti tanúsító intézmények. Az Európai Közösség is létrehozta a saját egységes termék-tanúsító rendszerét.

Büszkék lehetünk arra, hogy a hasonló gazdasági és politikai helyzetben lévő országok közül elsőként Magyarországon jött létre a környezetbarát termék tanúsításának intézménye.

1993. szeptember 9-én a Kormány határozatot hozott a Környezetbarát termék megkülönböztető-tanúsító rendszer létrehozására. A határozat értelmében a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium megalapította a Környezetbarát Termék Közhatalmú Társaságot (KT Kht.), melynek feladata a működtetéssel kapcsolatos koordináció.

A cél a gyártók és a kereskedelem orientálása a környezetbarát termékek előállítására, illetve forgalmazására, valamint a fogyasztók tájékoztatása a vásárolható termékek környezeti tulajdonságairól.

A kormányhatározat igen fontos gyakorlati jelentősége az, hogy a minőség-tanúsító rendszer bevezetésével megszüntethetők a környezetbarát

megjelölésekkel kapcsolatos eddigi bizonytalanságok, illetve kiküszöbölhető a termékeken, vagy reklámban előfordult téves tájékoztatások.

Feloldódik tehát az az eddigi ellentmondás, hogy az érdekelt gyártó vagy forgalmazó saját maga (esetleg elfogultan vagy nem minden szempontból megalapozottan) minősítette környezetbarátnak a termékét.

A KT Kht. – az ország első közhasznú társaságaként – 1994. január 3-ikán kezdte meg a tanúsító rendszer kiépítését.

A minősítés alapja az előre kidolgozott feltételek szerint, minden pályázatra külön-külön készített szakértői vizsgálat. A döntést hozó Minősítő Bizottság tagjai az illetékes minisztériumok, környezetvédő társadalmi szervezetek, a tudomány, a gazdaság, a fogyasztóvédelem és az egészségügy képviselői.

Döntést negyedévenként hoznak.

A védjegyviselés jogát maximum 2 évre lehet megszerezni, az időtartam lejártá után – esetleg időközben az új ismeretek miatt megváltozott feltételek mellett – megismételhető az eljárás.

Kidolgozott minősítési követelmények állnak rendelkezésre a következő termékcsoporthoz:

- hulladékpapírból és egyéb hulladékanyagból készült papíripari termékek;
- hajtógáz nélküli dezodor, hajlakk, borotvahab és légrfrissítő;
- azbesztet nem tartalmazó fékbetét és kuplungbetét;
- monoetilén-glikolt nem tartalmazó fagyálló hűtőfolyadék;
- környezetbarát csomagolás (általános feltételek);
- kőszerű építőanyagok és építőelemek (általános feltételek);
- falazóelemek, béléstestek, szigetelőelemek (részletes feltételek);
- hulladék felhasználásával készült szervesetlen építőipari kötőanyagok;
- 5-10 liter űrtartalmú, nyíltrendszerű vízmelegítő készülékek.

Pályázni lehet a felsorolt termékcsoporthozon kívül más – környezetvédelmi szempontból különösen előnyös

tulajdonságokkal rendelkező – termékekkel, melyekhez a minősítő feltételrendszerek kidolgozása a beadott pályázatok témáitól függően folyamatos.

Kivételek:

- az előkészítetlen bányászati alapanyagok
- az étel és italárak,
- a gyógyszerek, gyógyászati termékek
- egyedi ritkaságok.

A pályázat tárgya: a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium által létrehozott magyarországi Környezetbarát Védjegy használati jogának megszerzése.

Pályázhatnak hazai és külföldi gyártók és/vagy forgalmazók.

A beadott pályázatban szereplő információkat a minősítő eljárás során a KT Kht. bizalmas adatként kezeli.

A környezetbarát védjegy használatának ideje alatt a KT Kht. ellenőrzi, hogy a termék változatlanul megfelel-e a minősítési követelményeknek.

A nevezési díj:

- kidolgozott minősítési feltételrendszer esetén 60 000,- Ft;
- minősítési feltételrendszer hiánya esetén 80 000,- Ft.

A védjegyhasználati díj a védjegyet viselő termék értékesítéséből származó nettó árbevétel 2 ezreléke.

A környezetbarát termékek elterjedésével automatikusan együtt járnak a következő gyártói, forgalmazói, fogyasztói és társadalmi előnyök:

- a Központi Környezetvédelmi Alap pályázati rendszerében előnyt élveznek a környezetbarát termékek előállítását célul kitűző beruházások;
- a piacon a környezetbarát termék könnyen megkülönböztethető a hasonló igényt kielégítő termékektől, a kedvező vásárlói megítélés miatt a védjegy forgalomnövelő versenyeszköz;
- csökken az önköltség (a meglévő és az előkészítés alatt álló jogszabályokban szereplő adó, termékdíj, vám stb. kedvezmények, illetve a víz- levegő stb. tisztítási, hulladék-ártalmatlanítási igény csökkentése miatt), így a termék ára is csökken;

- kevesebb – társadalmilag igen költséges – környezeti ártalom keletkezik;
- reklámköltség-megtakarítás jelentkezik a gyártó és a forgalmazó számára.

A pályázni szándékozók részére részletes Pályázati Tájékoztató áll rendelkezésre.

Rövid távú teendők, akciók a környezettudatos kereskedelem kialakításához

Felvilágosítás

Az NGO-k részére ezen a területen rendkívül széleskörű és várhatóan eredményes tevékenységre nyílik lehetőség.

A megcélozható csoportok a következők:

- a különböző korcsoportok az óvodás kortól a nyugdíjasig;
- az összes társadalmi réteg;
- az összes oktatási intézmény;
- a gyártók teljes skálája;
- a fogyasztók csoportjai és rétegei (életkörülmények, érdeklődés, iskolázottság, foglalkozás stb. szerint);
- az önkormányzatok.

Az akciók tárgya lehet felvilágosító előadás, kiállítás, közvélemény-kutatás, tájékoztató filmek, videók, kiadványok készítése és eljuttatása a célcsoportokhoz.

A környezetbarát termékek kínálatának megteremtése a szabályozás eszközeivel

• A környezetkárosító anyagok helyettesítése környezetbarát anyagokkal.

A következő négy csoport valamelyikébe besorolható minden anyag, amit az EMBER használ.

A) Betiltandó anyagok.

Ide tartoznak a környezetet és/vagy az egészséget veszélyeztető anyagok, melyeket meghatározott időrend szerint ki kell venni az emberi tevékenység köréből. (pl. azbeszt).

B) Korlátozással használható anyagok.

A betiltásuk nem indokolt vagy jelenleg nem megoldható, de célszerű hát-

rányos gazdasági szabályozóval csökkenteni felhasználtságukat (pl. PVC)

C) Környezeti szempontokból közömbös anyagok.

Ezen anyagoknál nem mutatható ki az emberi tevékenységhez kapcsolódó (a többi felhasznált anyaghoz viszonyítottan) hátrányos tulajdonság.

D) Környezeti szempontból ajánlott anyagok.

Ezek az anyagok, amelyeknek a használatát, alkalmazását előnyben kell részesíteni. Itt célszerű meghatározni, hogy mely anyagok helyettesítésére ajánlható az illető anyag.

A termékdíj rendszer kialakításához ez a csoportosítás sokat segíthet.

Megjegyzendő, hogy a négy csoport földrajzi területként, természeti, környezeti és gazdasági adottságként más és más lehet.

• A termékdíj-betétdíj összehangolt rendszerének kialakítása

Sürgős és fontos feladat, hogy meg kell fogalmazni egy megvalósítható programjavaslatot és azt a Kormány elé kell terjeszteni.

• A jogszabályi feltételek megteremtése

A jogszabályokba be kell építeni a szükséges – és anyagi következményekkel járó – hátrányos megkülönböztetést a környezetkárosító termékekre, megoldásokra, illetve a preferenciákat a környezeti szempontból kedvezőkre.

Ennek a feladatnak a működési területe a jogszabályalkotás mechanizmusának minden szintje.

Fontos, hogy már az új jogszabályra vonatkozó javaslat első változatában szerepeljenek ezek a szempontok és a „menedzselést” végig kell vinni a parlamenti döntésig.

A törekvéseknek tükröződniük kell az ÁFA-törvényben, a VÁM-jogban, az anyag- és energiagazdálkodási koncepcióban, a közlekedési koncepcióban, a hulladékgazdálkodási koncepcióban, a víz-, levegő-, talajvédelmet szolgáló jogszabályokban stb. A felsorolásból látható, hogy a kérdéskör kapcsolatban van az élet minden területével.

PÁLYÁZATI FELHÍVÁS

A Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium Környezetbarát Termék Közhasznú Társasága folyamatos, önkéntes és nyílt pályázati lehetőségeire hívja fel a hazai és külföldi gyártók és forgalmazók figyelmét.

A pályázat tárgya: a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium által létrehozott magyarországi

KÖRNYEZETBARÁT VÉDJEJY

használati jogának megszerzése.

Pályázni lehet minden környezetvédelmi szempontból különösen előnyös tulajdonságokkal rendelkező termékkel.

A környezetbarát védjegy odaítélése előre meghatározott feltételrendszer alapján történik. A döntést hozó Minősítő Bizottság tagjai az illetékes minisztériumok, környezetvédő társadalmi szervezetek, a tudomány, a gazdaság, a fogyasztóvédelem és az egészségügy képviselői.

Kidolgozott minősítési követelmények állnak rendelkezésre a következő termékcsoporthoz:

- papíripari termékek, kozmetikumok,
- fék- és kuplungbetétek, gépjármű-hűtőfolyadékok,
- csomagolások, építőanyagok és építőelemek,
- építőipari kötőanyagok, vízmelegítők.

Egyéb termékek minősítő feltételrendszerének kidolgozása a beadott pályázatok témáitól függően folyamatosan történik.

A részletes Pályázati Tájékoztató átvehető a Környezetbarát Termék Közhasznú Társaságnál.

Cím: 1011 Budapest Fő u. 44-50. I. em. 109.

Telefon: 201-4133/100 vagy 444-es mellék

Fax: 201-4133/189-es mellék

TARTSAY VILMOS

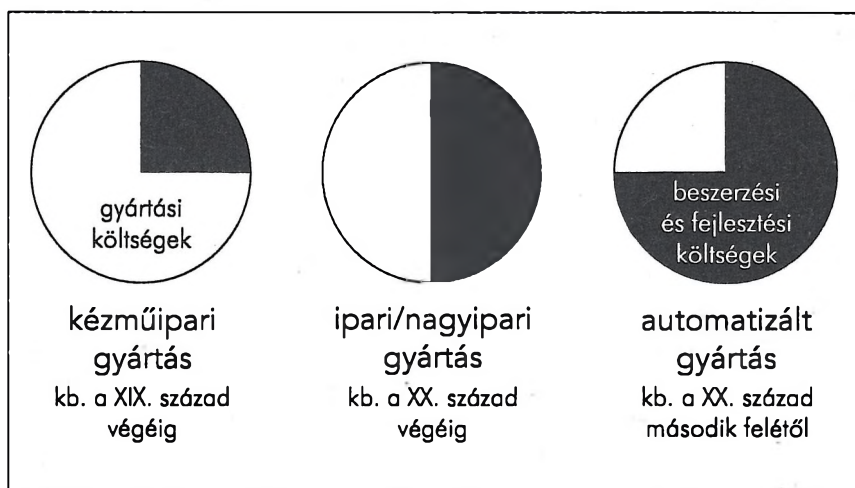
Szinergia

A XXI. század nagy gazdaságszervezési kihívása

A gazdasági élet fejlődését mérhetjük kis léptékben és nagyobb mértékegységekkel. Attól függően, hogy a collstokkhoz nyúlunk-e illetve a műszeres távolságmérőhöz: vagy az élet kis/mikro jelenségeit vesszük szemügyre, szinte nagyító alatt, vagy pedig a nagyobb/makró eseményekre fordítjuk szemlélődésünk távcsövét.

Gondolatmenetünket folytatva fel kell figyelniünk egy több vonalból összetett makró folyamatra, amely az európai gazdasági fejlődést a huszadik század második felében (a második világháború óta eltelt évtizedekben) jellemezte.

- Az első szembeötlő nagyívű fejlődés a háború utáni európai szegényház piacainak átlendülése volt az árulósztás/árukiutalás vevőpiaci struktúráitól az eladói piacok mai árubőségéhez, áruválasztékához, szállítói konkurenciájához. Enyhe rosszindulattal úgy is kifejezhetnénk: Az ötvenes években azért fizettünk csúszópénzt, hogy az üzletben a pult alól eladjanak nekünk valamit; a kilencvenes években pedig azért fizettünk csúszópénzt, hogy a pult alatt valaki megvegyen tőlünk valamit.
- A második szembeötlő változás ebben rejlik: A technikának lealkonyult, előretört az eladás. Az ötvenes-hatvanas években a műszaki szakember volt a császár, övé volt a legszebb szoba, a legnagyobb íróasztal, a legdíszesebb szőnyeg, a legcsinosabb titkárnő. Az állami vállalat léte függött a műszaki területtől, a technikai fejlesztéstől. A fogcsikorgatva legfejlettebbnek elfogadott



1. ábra. Az árutermelési és áruterjesztési költségek alakulása a huszadik században a gyártás automatizálása előrehaladásának függvényében

amerikai színvonaltól való lemaradásunkat egyre inkább már csak centiméterekben mértük (gondoljunk „A kapitalizmus gazdasági válsága” című elméletre), és irigykedve tekintettünk a szovjet társadalomra, amely a kommunizmus megvalósulásának küszöbén állt, miközben mi még a szocializmus keskenyvágányú vasútján döcögünk a felé. Ugyanakkor pedig büszkeségtől dagadt a keblünk, ha arra gondoltunk, hogy a legfejlettebb országok színvonalától világok választanak el már bennünket, és mindezt az élenjáró magyar műszaki színvonalnak köszönhetjük. Miközben a műszaki igazgatókat a vállalati gépkocsivezetők fekete Volgákkal és Csajkákkal (az élenjáró szovjet gépjárműtechnika híres ter-

mékei voltak ezek) szállították fontos minisztériumi megbeszélésekre, a könyökvédős eladók az épület hátsó szobáiban meghúzódva hálások voltak, ha zörgő Pobedákon vagy Moszkvicsonk érkezhettek más vállalatok hasonló hátsó traktusaihoz.

Ma már fitymálva lenézzük ezt a korszakot. Magnót vagy mikrosütőt, Suzukit vagy Lehelt mindenki tud gyártani, az üzletekben utánunk hajítják a nylonharisnyát és a joghurtot. Nem gyártani nehéz, hanem eladni. Nem a technika a menő, hanem a bróker, a diler, az üzletvezető, a marketinges. Ez a változás megmutatkozik a gyártási és értékesítési költségek részarányának eltolódásában is. (lásd 1. ábrát.)

• A harmadik figyelemreméltó folyamat pedig az, hogy elmúlt az idejük azoknak a szakembereknek, akik valamely résztudomány, vagy szakma specialistájaként kiképezve, egy adott tevékenységi részterületen fejlették ki hézagpótló és másokkal nem helyettesíthető áldásos működésüket. Hiszen, mint tudjuk, a különbség a közgazdász és a műszaki profi között éppen abban áll, hogy míg az előbbi sok mindenről keveset tud, addig az utóbbi a semmiről mindent ismer. A folyamat Magyarországon is immár több évtizedre nyúlik vissza, hiszen ide kell sorolnunk a főiskolai mérnök-közgazdász képzés beindulását is.

Felmerül a kérdés, miért van ez így? A választ abban a tényben kell keresnünk, hogy a XX. század végén a társadalom és a gazdaság olyan alapvető problémákkal szembesül, amelyeket egyetlen egy szakismereti irány eszközeivel és fegyvereivel már nem lehet megoldani. Gondoljunk a környezetvédelem illetve a környezeti szennyeződések komplex folyamataira, amelyeket nem lehet megmagyarázni, nem lehet megoldásukra a megfelelő módszereket megtalálni, ha csak egyetlen egy tudomány ismeretanyagával felvértezve próbálkozunk. Németországban egy évtizeden keresztül kutatták az erdők károsodásának, erdőségek elhalásának okait, miközben egyre világosabbá vált, hogy ezt a fenyegető folyamatot számos tényező együttes hatásának sokszorozó ereje váltotta ki és tartja fenn: az ózon, a közlekedés gázai és gőzei, a háztartások káros környezeti hatásai, a klímafelmelegedés, a talajok elsavanyúsodása, a megszaporodott állati kártevők, a monokultúrák fokozott veszélyeztetettsége, és így tovább.

Még ennél is jobb és választott témánkhoz közelebb álló példákat találunk, ha a napisajtót olvassuk. Országunk legjobb közgazdászai és pénzügyi szakemberei törik fejüket azon, hogy a beteg magyar gazdaságot hogyan kell újból lábbaállítani: A fogyasztás visszaszorításával vagy az export növelésével, a adók emelésével vagy a közterhek csökkentésével, a beruházások favorizálásával vagy a sze-

gényebbek sorsának könnyítésével – mindezt pedig hol Budapesten vagy vidéken, Miskolcon (ahova senki sem akar menni) vagy Sopronban (ahova minden vállalat szívesen menne), saját erőből vagy hitelekkel, belföldi tőkével vagy külföldi bevonásával, kamatterhek vállalásával vagy a nadrágszíj további szűkítésével és így tovább. Ahány közgazdász, annyi vélemény, az újság bal oldalán ez, a jobb oldalán annak szögesen ellentmondó álláspont. Egy – ha úgy tetszik, módszertani – dologban azonban valamennyien megegyeznek, pártállásra, szakszervezeti hova- vagy hova-nem-tartozásra való tekintet nélkül: A jelenlegi rossz magyar helyzetet nem lehet egy okra visszavezetni. Számos hatás együttes, „eredménye” ez.

Mi hát a nóta vége?

A szükségszerűség kitermeli a polivalens, a korábbi ismerethatárokon átnyúló, „multimediális” tudományokat/ismeretanyagokat, készségeket, szakembereket. Ezek azok az új menyasszonyok, akik nem csak szépek, de okosak is, gazdagok is, kedvesek is. A beskatulyázások idejének vége van, aki megreked egy irányzatban, amellet elhalad a készülődő XXI. század vonata.

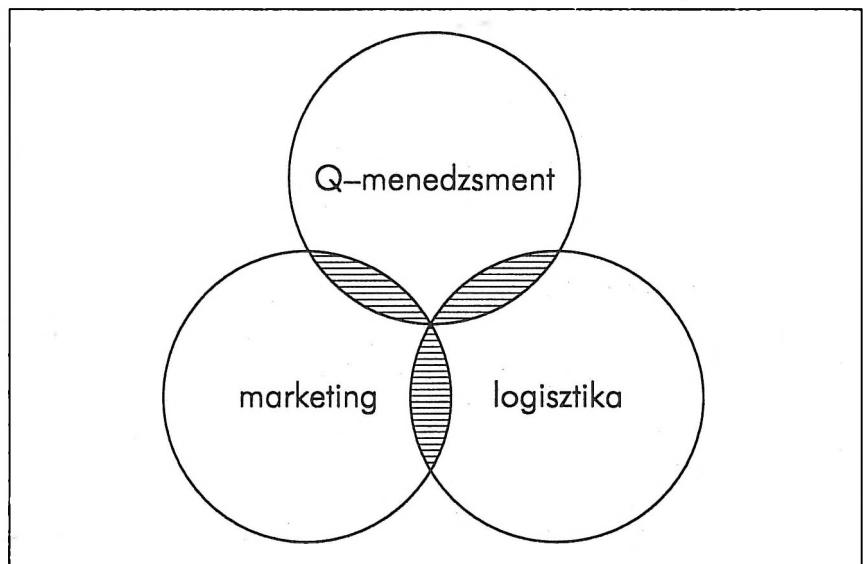
Ilyen körmönfont okoskodásokon kellett végigmennünk, hogy a problematikát óvatosan körbejárva, eljussunk vizsgálódásunk tulajdonképpen tár-

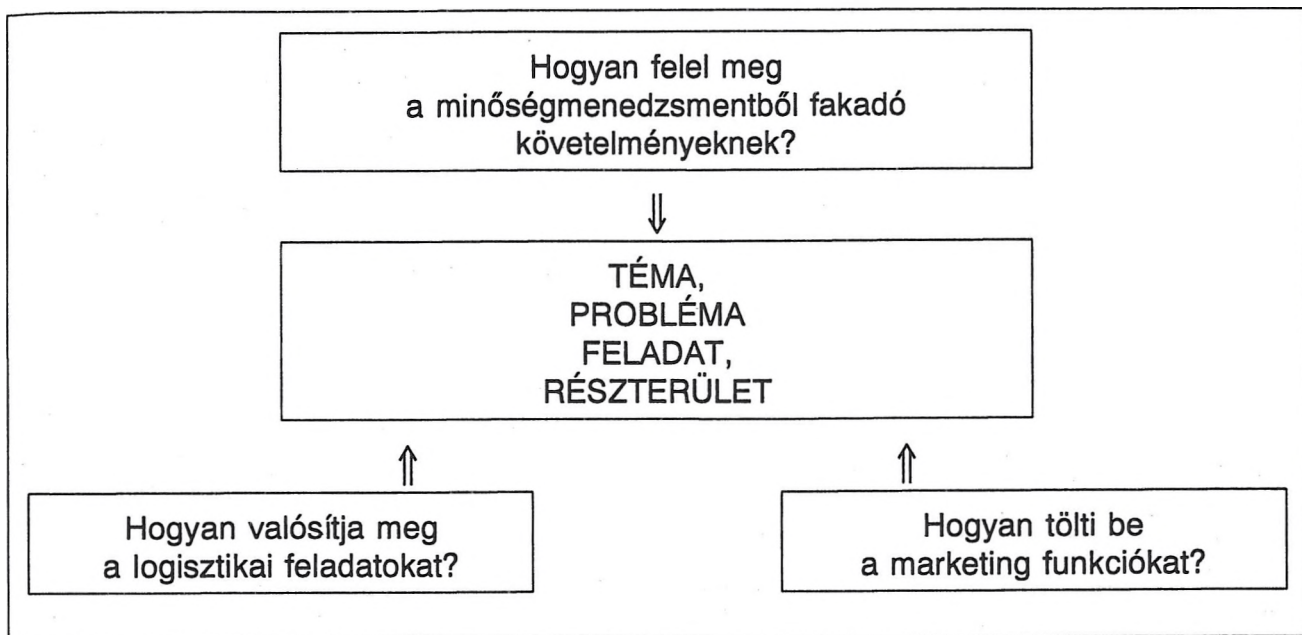
gyához. A fogalom, amelyről szó van, nem új, csak eddig a vájtfülűek szűk körén kívül nemigen foglalkozott vele senki: szinergia! A szó eredete a görögben keresendő synergia, synergiein, synergetes, synergetikós. Jelentéstartalma: együtttható, közre- és együttműködő. A közgazdaságtudomány és a gazdasági élet pragmatikus napi gyakorlatában is egyre világosabban felismerhetőek azok az átfogó, több tevékenységet érintő szakterületek, amelyeknek műveléséhez azzal a képességgel kell rendelkezniük, hogy integrálni tudjuk a részterületi ismereteket és hatásokat egy egységes, felsőbb rendű szerkezetbe, majd pedig e részek együttes hatását optimaljuk és felfojozzuk, annak az ismert megállapításnak az alapján, hogy vannak olyan esetek amikor egy meg egy több mint kettő. Ezt a kombinatív eredménytöbbletet, illetve az ahhoz vezető módszert hívja a tudomány szinergia-effektusnak.

Melyek a gazdaságszervezési szinergia ágazatai?

A téma, amellyel foglalkozunk, a huszadik század gyermeke. Alkalmazhatnánk Marschal McLuhan ismert szembeállítását a könyvnyomtatás feltalálása előtti és utáni, valamint a televízió elterjedése előtti és utáni emberiségről,

2. ábra. Szinergikus kapcsolatok a marketing, a logisztika és a minőségmenedzsment között





3. ábra.

és mondhatjuk, hogy századunk vége a határmege a szinergikus koncepció előtti és az azt követő generációk között. Három nagy szakterületről van szó:

- A marketing, amely a huszadik század elején született;
- a logisztika, amely mai értelmezésében a század közepének terméke, és
- a minőségmenedzsment, amely a század utolsó évtizedében ifjúkorát éli.

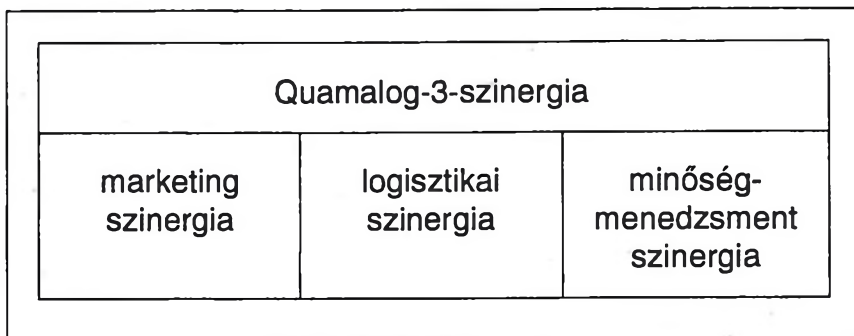
Felismerhető, hogy ez a három szakterület ma már nem csak egymás mellett és elszigetelten működik, hanem egymást kiegészítve, egymásba kapaszkodva, egymás hatását erősítve egymásra rászorulva összefügg. (Lásd 2. ábrát).

Hogy mennyire kézenfekvők ezek az áthatások és összefonódások, az világosan kiolvasható a következő három megállapításból:

- A marketing logisztikája
- A logisztika minőségmenedzsmentje
- A minőségmenedzsment marketingje

Tovább gondolkodva ezeken az összefüggéseken, felismerhetjük, milyen kérdésekre kell válaszolnia e három részes vizsgálatnak?

- Megvalósul-e az adott területen az optimális logisztika?



4. ábra.

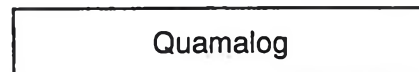
- Megfelelnek-e a folyamatok a minőségmenedzsment követelményeknek?
- Beleilleszkedik-e a tevékenység a marketingbe, betölti-e az abból eredő feladatait?

Az összefüggéseket a 3. ábra teszi szemléletesebbé.

A három részterületet fel lehet dolgozni a közép- és felső szintű szakmai oktatásban és a motivációs workshopokban; természetesen tárgyát képezik tanácsadási tevékenységeknek és auditálási folyamatoknak. A minőség biztosításának komplexuma pedig ezeken túlmenően tanúsítási eljárás tárgyát is képezi az ISO 9000-es nemzetközi szabványsorozat magyar megfelelői alapján.

Mínt hogy, mint ismeretes, lényeges dolgok megértését a könnyű kifejez-

hetőség és megnevezhetőség erőteljesen befolyásolja, e tanulmány szerzője azt a fáradságot vette magának, hogy megtalálja a hármas szinergia közérthető fogalmát:



Gondolatmenetünkre a koronát akkor tesszük fel, és a szinergia jelentőségét akkor tudjuk igazán felfogni, ha megállapítjuk: A hatások hatványozásáról van szó. A rendelkezésre álló szakirodalomban nem található annak a nyoma, hogy a közgazdászok és menedzserek ezeket a szoros összefüggéseket felismerték volna. Így tehát feltételezhetjük, hogy a szinergiai halmozódás elmélete tényleg egy új gondolat. Ezzel a quamalógiát újtárra bocsátom: Irány a XXI. század!

BAYER JÁNOS

Iskolamarketing

Holland tapasztalatok

Az oktatásmarketing kérdéskörével foglalkozó egyik holland anyagban a következő definíció olvasható:

„Az oktatásmarketing minden olyan tevékenységet magába foglal, amelyet egy iskola tudatosan azért végez, hogy célcsoportjaival optimális csereviszonyt érhessen el.” (R.J. Dulmers: Marketing voor scholen 20. oldal)

A holland szakemberek gyakorlati példákkal bizonyítják, hogy milyen változásokra van szükség az iskolákban, hogy versenyképességüket a változó környezeti hatások mellett is megőrizhessék, milyen is legyen egy „*piacorientált*” iskola.

Belső szervezeti változások

Szükség lehet extrém esetekben akár új igazgató választásra is. Ezzel egyidejűleg közérthetően és egyértelműen meg kell fogalmazni az új iskolai célkitűzéseket, ki kell alakítani egy új, világos szervezeti struktúrát, tanulóbarát légkört. Sok fiatal és lelkes tanárt kell alkalmazni, akik otthon érzik magukat az iskolában és akik annak célkitűzéseit többségükben elfogadják. Így jobb oktatási eredmények érhetők el.

Szemléletváltás

A környezet a vezetés alkalmazkodását várja el. Az iskolának a környezete felé kell fordulnia. Így elsősorban az iskolavezető, illetve az iskolavezetés szemléletének változására van szükség, sok-

szor akár 180 fokra is. Az oktatóknak pedig nemcsak saját pedagógusi szemlélettel kell rendelkezniük, akik legfontosabb feladatuknak az oktatást és a nevelést tartják, hanem a szülők szemével is látniuk kell, akik gyermeküket taníttatni akarják. Az iskolavezetésnek el kell tudnia dönteni, hogy mely jellemzőkkel kell rendelkeznie ahhoz, hogy a nevelési feladatok egy részét átvehesse a szülőktől. Olyan élet- és munkakörülményeket kell teremtenie, amely egyedülálló és elősegíti a gyerekek lelki, szellemi és intellektuális fejlődését életük eme sorsdöntő szakaszában.

Iskolakultúra

Olyan légkör kialakítására van szükség, amelyben több időt és figyelmet lehet szentelni a tanulók egyéniségére. Ehhez az iskolavezetésnek lelkesítenie kell a teljes iskolaszemélyzetet, egy különösen motivált, jól szervezett iskolavezetést kell létrehoznia. Az igazgatótól az iskolagondokig mindenkinek azon kell fáradoznia, hogy a tanulók és a szülők problémáit megoldják és az esetleges félreértéseket tisztázzák.

Az iskolaéveket az élet iskolájának is kell tekinteni, ahol a legkülönbözőbb etnikai háttérrel rendelkező tanulók az

Azon felismerésből indulok ki, hogy a piacgazdasági viszonyok között működő országokban, mint például Hollandia is, már több, mint egy évtizede beért az iskola-, illetve oktatásmarketing gondolata. Az 1989-90-es változások hazánkban is hasonlóképpen hatnak az oktatáspolitikára és így a köz- és szakoktatás nagy alintézményeire is. Ezen merőben új társadalmi-gazdasági (elsősorban piacgazdasági) viszonyok között meg kell találnunk újra a helyünket, tudnunk kell alkalmazkodni, a társadalmi szükségleteket felismerni, teret nyerni az oktatási piacon és ezzel fennmaradásunkat biztosítani. Ez célja az általam 1992. január 1-je óta vezetett váci, I. Géza Király nevét viselő Közgazdasági Szakközépiskolának, és célja kell, hogy legyen valamennyi, magára valamit is adó oktatási intézménynek. Számukra is segítséget kívánok nyújtani tapasztalataim és elképzeléseim közreadásával.

Bayer János a váci I. Géza Király Közgazdasági Szakközépiskola igazgató-menedzsere

együttélés és az együttműködés fortélyait is elsajátítják.

Ennek nemcsak a társadalmi ismeretek című tantárgy keretében folyó csoportfoglalkozásokon, hanem a mindennapi munka során is érvényesülnie kell. Ez az iskolának kozmopolita karaktert ad.

Az oktatás minősége

A jó iskolai légkör mellett természetesen alapvető feladat az oktatás minőségének állandó javítása, ez ugyanis jelentősen erősíti piaci helyzetünket is.

Célirányos marketingvezetés

Olyan marketingtervet kell készíteni, amelyben az egyes célcsoportokhoz (pl. a felvételiző általános iskolás tanulókhoz és azok szüleihez) való közeledést fogalmazzuk meg, például a képességeikre szabott feladatok kidolgozásával. A marketingterv konkurencia-analízisen és saját szervezetünk erősségeinek és gyenge pontjainak feltárásán alapszik.

Ezért a legkülönbözőbb eljárásokkal információt kell gyűjteni az iskoláról, a célcsoportokról és a környezetéről. A megállapításokat és az iskolavezetés terveit rendszeresen meg kell jelentetni pl. az iskolaújságban és azt a munkatársak számára hozzáférhetővé kell tenni. Így az iskolavezetés olyan erősítő csoportot hozhat létre, amely az egészséges iskolakultúra dinamikus motorjává válik. Az akciók beleillenek a marketingterv keretébe és az iskolatervezet különböző tagjai hajtják végre. Így mindenkinek tudomása van róla, hogy mi történik és az milyen célt szolgál.

Célirányos tevékenységek

A legtöbb tevékenység célja az egyre előkelőbb imázs megteremtése. Ennek egyik területe az általános iskolák felé való közelítés. Erre kiválóan alkalmas egy új iskolastruktúra, amely az iskolában uralkodó légkört jobban vissza tudja adni és több figyelmet szentel a szülők és az általános iskolák felé történő személyes bemutatkozásnak.

Az igazgatóhelyettesek, tanárok általános iskolai látogatásaik során lel-

kesen mesélnek a színvonalas oktatásról és az egyre javuló iskolai légkörről. Ezt bőséges dokumentációs anyaggal is alátámasztják. Lényeges, hogy ez meggyőző legyen. A mi iskolánkban tett esetleges személyes látogatás, pl. az úgynevezett „nyílt nap”, csak erősítheti az akció eredményességét.

A célcsoportok

A célcsoportok ott láthatók az iskola marketingvezetés „lobogóján”. Nemcsak a szülők, a tanulók az általános iskolák és a közvetlen környezet oldaláról kell ezt tekinteni, hanem az iskolai előjáróság, a fenntartó (helyi önkormányzat) szemszögéből is. Az iskola képviselői természetesen jelen vannak a község/város iskolai szervezeteinek valamennyi csúcösszejövetelén.

Itt mindenkinek módja van az iskola stábjából, hogy beszámoljon az általa legfontosabbnak tartott legújabb fejlesztésekről. Nem árt, ha az önkormányzati vezetők egyike-másika tagja az iskolaszéknek is. Ha ezek gyerekei is az iskolába járnak, e szülők is magasra értékelhetik az iskolai követelményeket. Sokszor ezen beszélgetések nagy jelentőségűek lehetnek az iskola működése szempontjából.

Látható eredmények

Minden év elején célszerű személyes beszélgetés során megkérdezni a jelentkező tanulókat és szüleiket az iskolaválasztás okairól. A kellemes iskolai légkör, kombinálva a tanulóval való egyéni bánásmóddal és a jó vizsgaeredményekkel, olyan vonzerőt jelent, ami az évközi feltételeket is eredményezheti. Egyre több magas társadalmi- és gazdasági státuszban lévő szülő küldi majd gyermekét hozzánk.

Végezetül

A marketingeszmé az iskolának nagyobb dinamikát és rugalmasságot biztosít. Növeli a biztonságot és az iskolába vetett bizalmat, elsősorban saját tanulóink és tanáraink körében. Ez kifelé is nagy magabiztosságot sugároz, teljes meggyőződéssel az iskolánkban folyó jó oktatásról és a jó légkörről.

Az iskolán belül mindenki meg van győződve saját szervezetük erős oldalairól. Határozott betekintése van minden célcsoport felfogásába, ismeri az iskola vonzáskörzetében elfoglalt helyzetét. De a legfontosabb, hogy úgy érzi az ember, jó úton jár, az iskola sok szervezeti céllal gazdagodik azért, hogy küldetésének megfelelhessen.

Az iskolakultúra és az oktatás színvonala képezik azt a bázist, amely a marketingcélokat is meghatározza. Enélkül marketing-tevékenységünk csak reklámszerű lenne. Így viszont tevékenységünkben a jó oktatási „termék” nyilvánul meg.

Még mindig gyakran hallani azt a téves felfogást, miszerint a marketing egy Amerikából átvett agresszív értékesítési és reklám-módszer. Sok iskolavezetés is a reklámozással szinonim fogalomnak tartja a marketinget és nem is jut tovább néhány agresszív promóciós kampánynál. Be kell látni két dolgot: Azt, hogy a marketing filozófiája sokkal mélyebb és szélesebb, és azt is, hogy az iskolák nem azonosíthatók a kereskedelmi vállalatokkal, mivel egészen más piacon működnek, mint az üzemek és az üzletek. Az iskola nem fogyasztási cikket állít elő, hanem szolgáltat, másfajta kínálatot és más célcsoportokat szolgál. Ezért mások a csereviszonyai is és ezért kell a csereviszonyok optimalizálására sajátos módszereket és technikákat kifejleszteni, saját kifejezési formákat választania.

A vállalkozó iskola

„A jó bornak nem kell cégér!” Ugye ismert ez a régi közmondás?

Ismert, de a mai piacgazdasági, illetve a nálunk kialakult átmeneti, azaz inkább még ellenőrzött, mint tisztán piacgazdasági helyzetben már nem állja meg a helyét.

Jó cáfolata ennek a magyar borpiac, hisz a „a borok királyának s a királyok borának”, a híres-nemes tokaji aszúnak és nem kevésbé patinás hírv társainak, a szamorodninak és a furmintnak sincs ma igazán piaca. Tanúskodnak erről a csaknem teli pincék és az eladatlanul halmozódó palackos raktári készletek.

Az viszont igaz, hogy a rossz bor is jó piacra találhat, ha kellő reklámteljesítményt fejtenek ki érdekében és megkeresik azt a vevőkört, amely hajlandó azért pénzt adni és tartós fogyasztóvá válni. Ezt tapasztaltam 1991. októberében, amikor Ausztriában, Steiermarkban az agrárpiacon a helyi és az agrárokutatás viszonyának tanulmányozása során borecetnek titulálható helyi borfajtát tettek az asztalra. Udvarián fanyalogva „fogyasztottuk” a helyi agrárszövetség által aranyérmesnek kikiáltott „nedűt”, amelyből a félliteres palackozású 70 AS-ba került, és amelyről később az is kiderült, hogy az USA-ban is versenyzették és ha nem is töméntelen, de évi 4000 Hl-es mennyiségben azóta is folyamatosan exportálják a tengeren túlra.

Nos mi a helyzet a szakoktatás területén hazánkban?

Nyugati, ún. fogyasztói, illetve jóléti társadalmak (pl. Svédország) kormányai már hosszú évekkel ezelőtt felismerték és vallják, hogy az oktatás a „jövő ipara”, amit nevezünk akár *tudásiparnak*. Ez azt jelenti, hogy a közoktatási rendszert a jövőbe történő beruházásnak tekintik.

Állítják, hogy a mai befektetés 5-8 év múlva legalább háromszorosán megtérül. A gondolat pedig nálunk sem új, hisz gróf Széchenyi István, a legnagyobb magyar, már 150 évvel ezelőtt felismerte, hogy az országnak elsősorban „művelt emberfőkre” van szüksége.

Az iskolai tevékenység formái

A szakközépiskolák és szakmunkásképző intézetek, de gimnáziumok tevékenységi köre is három részre osztható:

- alaptevékenységre
- kiegészítő tevékenységre és
- vállalkozói tevékenységre

Az alaptevékenység az iskola profiljának megfelelő és az alapító okiratban meghatározott oktatási-nevelési feladatokat jelenti.

A kiegészítő tevékenység az alapprofilra épülő, a meglévő anyagi és szellemi kapacitásokat lekötő oktatási feladatok ellátása, pl. felnőttképzés es-

ti, illetve levelező tagozaton. Kiegészítő osztályok indítása gimnáziumi érettségivel rendelkezőknek, az ötödik évfolyamon szervezett specializáció (technikusképzés) stb.

A vállalkozói tevékenység köre a különböző igényeket kielégítő tanfolyamok szervezése, a meglévő objektumok (termek, sportpályák, ebédlő, gépi felszereltség) egyéb irányú hasznosítása (pl. bérbeadása), amelyek nyereségét az iskola „non-profit” jellegénél fogva, visszaforgatja az oktatásfejlesztésbe.

A pénzügyi helyzet javítása

A jelenlegi helyzetben nem marad más hátra az iskolának, mint hogy maga gondoskodik a költségvetési hiány pótlásáról, azaz keresse a pénzszerzési lehetőségeket, vállalkozzék. Helyzetünkben adódóan az alábbi lehetőségeink vannak.

Bérbeadás

Meglévő helységeinket, felszerelésünket felajánljuk bérhasználatra.

Szolgáltatások

Szolgáltatásaink köre egyelőre elég szűk. Ezen a téren várható a legnagyobb előrelépés.

Tanfolyamok

A legjobb és legjövődélmezőbb megoldásnak az tűnik, ha meglévő technikai kapacitásunkat a szintén meglévő emberi erőforrásokkal ötvözve magunk hasznosítjuk.

Konyhai szolgáltatások

Miután az iskola saját melegkonyhával és (ha nem is nagy) ebédlővel rendelkezik, célszerűnek látjuk a vendégkör állandó bővítését.

Alapítványok

Az alapítvány egyike azoknak a „non-profit” szektoroknak, amelyekkel az iskola élhet és élnie is kell. Magyarországon 1987. óta léteznek és tipikus sikertörténet jellemzi működésüket, Számuk 1993-ra a nulláról 9000-re nőtt, évente szinte megháromszorozódtak. Ez jelenti az egyik legbiztosabb pótlólagos forrást.

Pályázatok

A másik viszonylag reális pénzforrást a pályázatok jelentik. Igaz e téren is „több az eszkimó, mint a foka” (8-10-szeres túljelentkezés), de egyetlen esélyt sem szabad elszalasztani. Rendszeresen figyeljük a szakmai- és napilapokban megjelenő pályázati kiírásokat, valamint a megyei önkormányzat pályázati felhívásait. Több kisebb siker mellett az eddigi legnagyobb eredményünk az „Emberi erőforrások” világbanki projekthez kapcsolódó PHARE-programpályázat, amelynek keretében 20 másik szakközépiskolával együtt 6 millió ECU-t nyertünk, ami a következő három év során fokozatosan az oktatás infrastrukturális fejlesztésére, a tanárok továbbképzésére és külföldi tanulmányutakra fordítható.

Egyre több olyan alapítvány van, amely pályázatokat ír ki rendszeresen pl. a „Soros Alapítvány”, amelytől már szintén sikerült külföldi tanulmányút finanszírozásához pénzt nyernünk.

Szakképzési hozzájárulás

Vállalatok és vállalkozások kötelezően képzendő alapja a bruttó béralap 1,5%-a, amely a szakoktatás eszközellátásának támogatására fordítható. Ennek mennyiségét eddig főleg a személyes kapcsolatok határozták meg, majd egy 1992. decemberi törvénymódosítás ennek 25%-át központi befizetésre kötelezte. Jelenleg, számtalan informális értesülés szerint, első lépésben 50%-ot, majd a teljes összeget központi befizetésre kötelezik, azaz az iskolának történő közvetlen átutalás esetén az összeget megadóztatják. Ki lesz az a vállalkozó, aki ezután is (ilyen feltétel mellett) ez utóbbi mellett dönt?

Így, nézetem szerint ez utóbbi közvetlen pénzforrásról nyugodtan lemondhatunk. Marad a központi pályázat.

Stratégia és vezetési struktúra

Akármilyen furcsán hangzik is, az oktatási folyamat (technológia) alapanyaga a gyermek. Gábor József, az MKM helyettes államtitkára szerint új művelődésgazdasági szemlélet kiala-

kítására van szükség. A jövőben növekvő súlya lesz az eladhatóságnak, ez az oktatási piac tartalmi aspektusa. A tanuló, a gyermek egy technológiai-nevelési metamorfózison esik át, és a végén „termékként” jelenik meg. Philip Kotler szerint is áru vagy termék, ami valamilyen szükségletet elégít ki.

A termékeknek pedig ára van, mégpedig több-dimenziós, amelynek a pénz csak egy része. Ezt a folyamatot és mechanizmust hivatott segíteni a tagspecifikus marketing és a PR.

Nem az iskolának, hanem a munkaerőpiacnak tanulsz!

E cél megvalósításában csak az ipari marketingszemlélet vezethet előre. Eleve a jó „PR-szemléletű” gyerekekre van szükség. Ehhez viszont az egész iskola ilyen beállítottságú kell, hogy legyen. El kell fogadnunk azt a tényt, hogy:

- az iskola terméket bocsát ki
- a kibocsátott termék piacra (munkaerő piacra) kerül
- PIAC-on pedig lényeg az „egymásratalálás”, azaz tudni kell, hogy
- ki a vevő
- mit szeretne a vevő
- és a kínálatot ehhez kell igazítani.

Eközben a tanárok önmegvalósításáról, azaz a MASLOW-i piramis csúcsáról nem kell lemondani. Egyszerűen az iskolát közelebb kell vinni az ÉLETHEZ!

Ennek érdekében:

- fel kell készíteni a tanárokat,
- fel kell mérni a munkaerőpiacot,
- kapcsolatot kell teremteni a munkaerőpótlásban érdekelt intézetekkel,
- a diákok képesek legyenek az önmegvalósításra is, fogékonyak legyenek,
- olyan szponzorokat kell keresni, akik érdekeltek a munkaerő-kérdésekben,
- alkalmazni a Public Relations menedzsmentet, aki elősegíti a diákok elhelyezkedését, célcsoportokat tár fel, meggyőz arról, hogy miért jó, hogy vagyunk és hogy kitől mi függ az elhelyezkedés során.

A PR szerepe az iskolavezetésben

A „PR”, bár az elnevezés igen modern hangzatú, már a régi rómaiaknál is létező fogalom volt „cooptatio benevolentie” néven. A mai élő nyelvek többnyire le sem tudják fordítani, vagy nem is akarják. A francia azt mondja: „Relation Public”, azaz csak a sorrend más. Kivételt csak a német („Öffentlichkeitsarbeit”) és a thai nyelv képez. De ki is, mi is az a PR vagy közösségkapcsolatok? Állítólag 493 definíciója van. Röviden egy szervezet kommunikációjának a szervezése. A vállalati marketingkommunikáció speciális területe. A PR feladata, hogy megszervezze és megtartsa azoknak az embereknek a megértését, rokonszenvét és megbecsülését, akiknek a véleménye közvetlenül vagy közvetve befolyásolja (befolyásolhatja) a vállalat, valamilyen szerv vagy akár csak egyetlen tevékenység helyzetét.

Aspley szerint a PR „minden olyan tevékenység és magatartás, amely gondolkodásra, véleményalkotásra készíteti, ösztönzi, befolyásolja, sőt irányítja a közvéleményt. A PR feladatai: információközvetítés, tudatos vállalati politika kialakítása, a bizalom megszerzése és megtartása”.

A PR korunk „nagy felfedezettje”, ami azzal magyarázható, hogy a technika századában az emberek a korábbi évszázadokhoz viszonyítva gyakrabban érintkeznek egymással, magatartásukat jobban befolyásolják formális csoportok, a piacon élesebb a verseny, a termelők jobban függésbe kerültek a vevőiktől, mint a szűkebb időszakokban, gyorsabb az információáramlás, egyszóval az élet számtalan területén nagyobb potenciálhoz jutott a közvélemény, mint a korábbi időszakokban. Ez a körülmény arra készítette a marketingszakembereket, hogy keressék a kapcsolatot a közvéleménnyel, törekedjenek a tárgyilagos információcserére, beszéljenek és beszéltesse a vállalatról, termékeikről, szolgáltatásairól, méghozzá tervezetten, tudatosan. A PR így vállalatvezetési, irányítási elvet, az elvek alapján hozott döntéseket, a döntések végrehajtását és kommunikációs feladatokat jelent, mely utóbbi értelmezi, megvédi és ösztönzi a

közvélemény előtt a döntéseket a megértést és a jó hírnév érdekében. (Hoffmann Istvánné: Modern Marketing, 269. oldal)

Ennek megfelelően az új iskolavezetési struktúrában – a mi iskolánkban – sok egyéb új mellett helyet kapott a PR is, bár igaz, hogy jelenleg csak egy személyben, ami nem jelenti azt, hogy munkájában egyedül marad. Jó példa előttünk a bajai szakközépiskola, ahol három fő foglalkozik hivatalból a PR-rel.

A stratégiának megfelelő marketingtervünk

A stratégiai variációk közül az iskolának un. időfüggő stratégia felel meg, hiszen a prognózis szerinti összeretéskészítésre kell beállni, lehetőleg hosszú távú céllal, fenntartva természetesen az időközben szükségessé váló rugalmas módosítás lehetőségét. A sikerstratégiák közül a fogyasztói igény stratégiáját célszerű alkalmaznunk, mivel a piac több szegmentumát igyekszünk differenciált igényeknek megfelelően ellátni. Célunk a kockázat csökkentése, az iskola működőképességének hosszú távú biztosítása, a pedagógusi és műszaki-adminisztratív álláshelyek megtartása.

„Termelés”

Furcsán hangzik esetünkben, de a végtermék, az érettségizett, illetve képesítő vizsgát tett tanuló 4-5 éves termelési folyamaton esik át, amelynek megvan a sajátos, előre kidolgozott technológiája, a tanterv és annak végrehajtásához szükséges technikai felszereltség. Ilyenek az elektromos és elektronikus írógéptermeink, az IBM 186-, 386-, 486-os számítógépekkel és lézerprinterekkel ellátott számítógépes termékek a számítástechnika és szövegszerkesztés oktatásához, hogy csak a fontosabbakat említsem.

Marketing

A marketing mix koncepció a mi esetünkben is érvényes. A 4 P, azaz a termék (product) a végzett tanuló, az elosztás (place) a munkaerőpiac, an-

nak különböző szegmensei közt törté-
nik direkt vagy indirekt módon.

Azáltal valósul meg, hogy részben az iskola közvetíti ki a végzeteket, részben a különböző vállalkozók jelentkeznek az iskolánál és keresnek különböző végzettségű, lakóhely, illetve nemű végzett tanulót.

Az ösztönzés (promotion) lényege, hogy tanulóink nyári összefüggő gyakorlatra járnak különböző cégekhez. Itt a tanulókra szinte „rákapnak” a munkáltatók, többnyire (ha megelégedettek) fel is ajánlják a végzettség utáni alkalmazást, vagy esetleg ösztöndíjat. Anyagi ösztönzéssel az iskola egyelőre nem élhet, de az erkölcsivel igen.

Az ár (price) ugyancsak nehezen meghatározható. A professzionista sportvilágban már kialakultak a játékosok árai, ám a munkaerőpiacon ez még ismeretlen. Nem lehet azt sem mondani, hogy a fizetés fejezi ezt egyértelműen ki, hiszen ez a teljesítményével, a végzett munkával arányos. Mi tehát a munkaerő ára?

Egy-egy munkavállaló munkaerejének (folyó) ára azzal az összeggel egyenlő, amelyen a munkaerő mennyiségi és minőségi újratermeléséhez szükséges javak az adott piacon megvásárolhatók.

Egyik eleme az az összeg, amelyet a jelenben kellene fordítani arra, hogy adott munkavégzési tulajdonságokkal rendelkező munkavállalót ki lehessen nevelni. Ebbe beletartoznak a gyermekvédelmi, egészségügyi, oktatási, szakoktatási költségek csakúgy, mint a rá- és továbbképzés, pályamódosítás, stb. költségei. Mindezekből levonódik a tudásavulás „amortizációs” terhe.

Végeredményben arról van szó, hogy az ember munkaképességét egy beruházási folyamat eredményének fogjuk fel. Világos, hogy ez az összeg jóval szerényebb egy fiatal segédmunkás, mint egy tapasztalt kutatómérnök esetében. Az is magától értetődő, hogy ezeket az összegeket csak nagyságrendi pontossággal tudjuk becsülni. Pontos számításokat végezni nem lehet, valószínűleg nem is érné meg a többletfáradtságot. Ilyen módon megkapjuk minden egyes dolgozó munkavégző képességének mint „vállalati vagyonnak” az értékét.

Ezt az értéket szorozni kell a kollektív működési rentabilitásának relatív nagyságát kifejező korrekciós tényezővel. Így egy technikus értéke 5 000 000,- Ft. (Kozma Ferenc: A menedzser közgazdasági szemlélete 54-55. oldal)

Ez az árértékesítés természetesen a gyakorlatban nem létezik, jó azonban tudni, már csak az önbecsülésünk végett is. Az ötödik „P” a személyes eladást (personal selling) jelenti. Ennek a növekvő jelentőségű PR tevékenység jelent igazán teret, aminek feladata nemcsak az oktatás feltételeinek megteremtésében való aktív közreműködés, hanem a „termék” értékesítésére a munkaerőpiac szegmensei felé is. Ez most, a recesszió idején erősen visszaesett, de a piacon mégis meghatározó szerep jut neki.

Ki kell használni a kínálkozó lehetőségeket. Ezt ABBEL a „Nyitott ablak stratégiának” nevezi. Szerinte, és ezt az élet napról-napra igazolja, a piaci lehetőségek és a törvény adta lehetőségek ritkán esnek egybe. Meg kell tudni találni a megjelenő lehetőségeket, joghézagokat, a „nyitott ablakot”. Ez a rugalmasság elve. Így történt ez a mi esetünkben a holland program és az idegennyelvi gépíró osztály indításakor, amikor is felismerve a megváltozott munkaerőpiaci igényeket, már akkor rászerveztünk az új szakok 1992. szeptemberi indítására, amikor a minisztériumi engedély még meg sem volt, bízván abban, hogy a „zavarosban halászva” előbb utóbb úgyis kifogjuk a nagy halat, ha már annyiféle oktatási formát és tantervet engedélyeztek más iskoláknak is.

A HUNGEXPO Rt. szeptemberi és októberi programja a Budapesti Nemzetközi Vásárcsopont területén

Szeptember 8–17.

BNV '95

99. Budapesti Nemzetközi Vásár

A fogyasztási cikkek vására

Ház és Kert, Interplayexpo, Kép és Hang,

Otthon, Souvenir

Szeptember 27. – október 1.

AUTOMOBIL '95

8. Budapesti Autószalon

Nemzetközi járműipari szakkiállítás

Október 10–14.

PROMOTION '95

2. Nemzetközi marketing-kommunikációs
szakkiállítás

BUDATRANSPACK

14. Nemzetközi anyagmozgatási és csomagolási
szakkiállítás

PRINTEXPO

4. Nemzetközi nyomdaipari szakkiállítás

Október 25–28.

HUNGARODIDACT

3. Nemzetközi oktatástechnikai és képzési
szakvásár

A nemzetközi marketing sajátos világa

– Rekettye Gábor: Nemzetközi marketing –

Kevés marketing szakíróról mondhatja el az olvasó, hogy könyve végigolvasása végig érdekes volt számára. Különösen ritka az ilyen megállapítás a tankönyvek esetében, ahol a legtöbb szerző a szakirodalmi források skolasztikus feldolgozásával igyekszik teljességre törekvő módszertant nyújtani olvasóinak. Rekettye Gábor könyvének első fejezeteiből kiderül, hogy a szerző nemcsak tanítja, hanem a gyakorlatban is művelte a marketingnek ezt a sajátos területét, még hozzá nem csupán belföldről, alapos „kitekintéssel”, hanem a piacgazdaság egyik, a marketing számára legnehezebb országában, Japánban, személyesen győződhetett meg a tanított metodika és a valóságos gyakorlat azonosságáról, illetve ellentmondásairól. Az a tény pedig, hogy az egyetemi hallgatók ebből a tankönyvből fogják megismerni és megtanulni a nemzetközi marketing sajátos világát és módszereit, nagyban hozzájárul az oktatás eredményességéhez.

Ne várja tőlem a tisztelt olvasó, hogy fejezetről-fejezetre bemutassam a könyv tartalmát s próbáljak olyan témaköröket és módszereket találni, amelyekről a szerző elfeledkezett. Nyugodtan állíthatom, hogy ebben a szak/tan/könyvben mindaz benne van, amit erről a témakörrel mindenképpen tudni kell. Inkább azzal szeretnék foglalkozni, hogy tételesen is rámutassak mindarra, amit különösképpen jónak tartok, vagy éppenséggel hiányolok, s

amikben Rekettye Gábor munkája eltér a szokványostól.

A marketing szakirodalom tág teret nyit a fogalomalkotásnak, ezek teljességre törekvő definiálásának. Bár a rövid megfogalmazásnak mindig vannak buktatói, célját azonban, hogy lényegét mindenki megértse, éppen ezzel érheti el. A szerző fogalmi meghatározásai – ennek jegyében – szerencsésnek mondhatók.

A munkában szembetűnően igen sok a japán példa, az ott alkalmazott marketinggel való foglalkozás. Olyannyira, hogy a könyv alcímeként erre utalni is lehetne. Ezt az egyoldalúságot még sem tartom kedvezőtlennek. Igaz, hogy a japán mentalitás, ami alapvetően meghatározza munkájuk eredményességét, lényegesen különbözik a miénktől, annyira azonban mégsem, hogy a marketing területén, bizonyos adaptációval ne törekedhetnénk sikeres módszereik helyenkénti alkalmazására. Mivel Japán csak a második világháború után jött rá arra, hogy miként lehet egy vesztes, túlnépesedett, ásványkincsekben szegény országnak a marketing adta lehetőségek kihasználásával gazdasági világhatalomra szert tenni, úgy érzem, egyáltalán nem baj, ha ezekről egyetemi hallgatóink minél többet tanulnak.

A szerző érzékelhető igyekezete mellett sem tapasztalható a magyar példák tekintetében ilyen példa-bőség. Igen tanulságos, hogy a Japánban értékesíteni kívánt magyar termék ese-

tében milyen problémák merültek fel és példaértékűek a többi említett magyar esetek is, de összességében mindez nagyon kevés. Úgy érzem, jogosan említhetem meg, hogy a szerző, aki egy, a marketinget igen intenzíven oktató egyetem marketingtanszék-vezetője, posztgraduális hallgatói és diplomamunkát készítő délelőtti hallgatói segítségével a pozitív és a negatív (sajnos ez a többség) marketingpéldák sokaságát tudná összegyűjteni, amelyekből minden bizonnyal szép számmal akadnának oktatási példára alkalmasak.

Napjaink gyors változásaiban a statisztikai adatok igen hamar elavulnak. Dicséretre méltó ezért az, hogy a szerző, a lehetőségekhez képest friss információkkal támasztja alá megállapításait, például s jól hasznosítja a napi gazdasági sajtóban megjelent elemzéseket.

Számos példa bizonyítja, hogy ebből a témából köteteket lehet írni. A valamivel több mint 300 oldalas, ritkán szedett munka viszont azt bizonyítja, hogy a lényegyet tömören is be lehet mutatni, aminek ugyancsak a tanulhatóság látja hasznát.

A könyv végén közölt tárgymutató s az irodalomjegyzék jó segítség az e téma iránt érdeklődők számára. Az a tény pedig, hogy ezt a könyvet a pécsi Janus Pannonius Egyetem saját kiadványaként jelentette meg, igazolja, hogy érdemes egy felsőoktatási intézménynek ilyenre is vállalkoznia.

dr. Szabó László

Ezt is tudja a számítógép?

Hamarosan itt a marketing kalkulátor!

Beszélgetés az alkotóval: Suzanne M. Boszével

Azt a MARFIN INTERNATIONAL nevű cég alapító tulajdonosa, Suzanne M. Bosze sem tagadja, hogy a sikeres marketing nem nélkülözhet bizonyos intuitív tehetséget, képzelőerőt. De mint a cége nevét adó mozaikszó – mar(keting) + fin(ance) – is jelzi, vállalkozói-oktatói-tanácsadói hitvallása valahogy így szólhat: egyedül az ötlet nem boldogít...

– *Mielőtt szakmai kérdésekről faggatnám, elmondaná hogyan lett Bősze Zsuzsából Suzanne M. Bosze?*

– Itthon természetesen továbbra is Bősze Zsuzsa vagyok, mégpedig már többedik éve, mert a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen negyedéveseknek tartok egy hathetes előadássorozatot kommunikációs stratégiából és taktikából. A Külkereskedelmi Főiskola elvégzése után hagytam el Magyarországot. A bécsi egyetemen tanultam tovább, és szereztem diplomát marketingből. Ezután – 1969-től – a Philips cég alkalmazott mint piacutatókért felelős szakértőt, marketing stratégiák kidolgozóját. Egy ideig Hollandiában, majd Franciaországban dolgoztam a Philips színeiben. 1977-ben költöztem az Egyesült Államokba. Itt alapítottam – 1980-ban – saját, Marfin International névre hallgató „consulting” céget, melynek kliensei közé csakúgy tartoztak bankok, mint a Remington avagy a magyar

Terimpex. Közben egyetemre is jártam, ezúttal az adózásban igyekeztem elmélyülni. 1987 óta Miami-ban élek. Itt hoztuk tető alá az akkor még ugyancsak Miami-ban élő Kraft Péter barátommal, az American Express mostani magyarországi vezérigazgatójával a miami magyar-amerikai kereskedelmi kamarát, hivatalos nevén a Hungarian American Chamber of Commerce of Miami-t. E szervezetnek ma is az elnöke vagyok. Dióhéjban ennyi...

– *Éveket töltött tehát egy mindig is minőségéről, dinamizmusáról ismert európai illetőségű világcégnél, majd az USA-ban kamatoztatta tapasztalatait. Új világ volt-e az újvilág a marketing szakember számára?*

– Nos, én úgy látom, hogy bár a marketinget az amerikaiak találták ki, de nagyon sokáig az volt a helyzet, hogy igazán kifinomultan, a mindennapi gyakorlatba ágyazottan elsősorban az európaiak és a japánok



művelték. Utóbbiakat az általuk meghódítani kívánt piacok sokszínűsége kényszerítette erre. Amerikában a piac önmagában is óriási, emiatt sokáig megengedhetőnek tartották, hogy mondjunk tíz termék közül csak egy legyen igazán sikeres. A Philipsnél megtanultam: a termékfejlesztés folyamatos követelménye a kontroll, hogy történjen, hogy idejében tudjunk korigálni vagy idejében tudjuk abbahagyni, ha kiderül, hogy rossz úton járunk. Mert ha egy nem jól eladható termék már piacra került, akkor késő a bánat. Emlékezetes lecke volt számomra a női borotva bevezetése. Nagyon át kellett gondolnunk például, hogyan lehet egyáltalán megkérdezni a nőket erről a kényes témáról. Akkoriban ugyanis még

szemérmesebb volt a világ. Azután figyelemmel kellett lennünk arra, hogy a szőrtelenítés hol volt elterjedve már korábban is a nők körében és hol kell először erre s csak azután a mi borotvánkra felhívni a figyelmet. Ugyanakkor harmonizálni is kellett a nemzetközi kampányt, a költésgracionalizálás érdekében.

– *E tapasztalatait igyekszik, mint hallottuk, komputer-programba sűríteni...*

– Nemigen tanítják ugyanis, hogyan kell az egyes üzleti lépéseket következetes stratégiává, üzleti tervvé kovácsolni. Nemegyszer komoly cégek is beleesnek abba a hibába, hogy üzleti tervek, bevételi-kiadási számítások készülnek marketing stratégia, az eladás hogyanjának vizsgálata nélkül. De ennek a fordítottja is előfordul, amikor a reklámkampányt megálmodják, nagyon intuitívak, ám a pénzügyi kalkulációt elhanyagolják. Ezt igyekeztem megérettetni a közgázos hallgatóimmal is, ezért kértem

tőlük vizsgadolgozatként üzleti terveket. Ami a marketing kalkulátort illeti, nos a programot nem én írom. Én azt írom elő, amit a kiváló magyar programozók programba öntenek.

– *De lehetséges-e egyáltalán egy ilyen komplex folyamatot, mint a marketing lemezre írni, képernyőre csalogatni?*

– Ma már igen. Tíz éve gondolkodom a megvalósításon, de csak úgy három esztendeje jutott el odáig a komputertechnika, hogy meg tudják csinálni, amit kérek.

– *Mit kért ön a programozóktól, illetve mit kap majd, aki megveszi a szoftvert?*

– Azt akartam elérni, hogy a szoftver lépésről-lépésre vezesse az üzleti folyamat tervezőjét; hogy annak megfogalmazásában is segítse a felhasználót, milyen információra van szüksége, s azután az információval mihez kezdjen; hogy minden megjelenő

új adathoz rögtön magyarázatot is kapjon; hogy a nem „marketing-szakos” üzletembert is marketing-gondolkodásra „kényszerítse”.

– *Mikorra várható a programcsomag piacra dobása? És hogyan képzelem a bevezetését?*

– Ősszel lesz a premier. Először egy könyvem jelenik meg, ugyancsak arról, ki-ki hogyan elemezheti saját üzleti világát, hogyan készítse üzleti terveit. Azt tervezem, hogy tanfolyamokon ismertetjük majd meg marketing tervező programunkat, ez jelentené a bevezetés gerincét. Persze a nemzetközi bevezetésre is számítok. Utolsó három évemet – a tanítás mellett – szinte teljes egészében e program kidolgozására fordítottam. Befektetésem tehát nem csekély, de nagyon bízom a megtérülésben. Sikerral biztat az is, hogy Philip Kotler professzor, akinek könyve alapműnek számít a marketing világban, igen elismerően nyilatkozott munkámról.

B. I.

HIRDETNE LAPUNKBAN? Várjuk jelentkezését!

Marketing & MENEDZSMENT

Szerkesztőség és Kiadóhivatal: Budapest VI., Nagymező u. 21.
Postacím: 1373 Budapest 5. Pf. 617.
Tel.: 153-1366. Fax: 131-6343.

TARIFÁINK:

1 belső színes oldal + 1 oldal PR cikk: 100 000 Ft.
1 fekete-fehér oldal vagy 1 oldal PR cikk: 50 000 Ft.
1/2 fekete-fehér oldal: 25 000 Ft.

SZŰCS PÁL

Vállalati szervezeti változások

Lehetőségeink és korlátaink

A társadalmi-gazdasági rendszerváltozás szükségképpen feltételezi azt, hogy mélyreható átalakulások történjenek a társadalmi nagyrendszerek, a szervezetek és az egyének szintjén egyaránt. A folyamatok csak akkor lehetnek sikeresek, ha összhangban vannak a környezeti feltételek változásával és figyelembe veszik a szervezeti sajátosságokat, valamint az emberek magatartásmódját is. Ez a szemléletmód kizárja, hogy a más feltételek között célszerűnek mutatkozó megoldásokat másoljuk. Tudatában kell lenni annak, hogy a vállalatok átalakulása és a tulajdoni viszonyok megváltozása a szervezet-átalakítási folyamatok kezdete, a feladatok jelentős része azt követően jelentkezik: felismerni a változások szükségességét, megjelölni azok irányát, kidolgozni a módját és véghez is vinni a változtatásokat.

A múlt és a jelen környezeti feltételei – váltás vagy változás

Többen vallják, hogy a rendszerváltást követő gazdasági visszaesés után néhány év elteltével, a piacgazdasági keretek létrehozásával mintegy automatikusan beindul a gazdasági növekedés, amelynek révén azután majd elérünk Európába. Ez a felfogásmód két lényeges körülményt nem kellő módon vesz figyelembe. [2]

A rendszerváltás fogalma politikailag adekvát lehet ugyan, de társadalmi-gazdasági rendszerekben gondol-

kodva csak a változás mint folyamat értelmezése lehet helyénvaló. Ennek során egy pillanatra sem feledkezhetünk meg a változás azon lehetséges mértékeiről és korlátairól, amelyek körültekintő mérlegelése nélkül sok illúziót kergethetünk. A rendszerváltást követő évek tapasztalata egyértelműen igazolja, hogy a könnyű átmenet, a gyors változás olyan illúziók, amelyeket nem igazol a valóság.

A piacgazdasági működésmód eredményes funkcionálásának elengedhetetlen feltétele a gazdasági aktorok (szervezetek, egyének) piacgazdasági magatartásmódja. Az átalakulás, a változás nehézsége valójában ennek elérésében rejlik. [2] A beépült emberi magatartásmódok és reakciók átformálása, a piacgazdasági magatartásmódok, új magatartásformák és reakciók kiépülése, a változással összefüggő tehetetlenségi nyomaték és ellenállás felismerése, kezelése és leküzdése igen

nagy feladatot jelent, átfutási ideje évtizedekben mérhető. Mindezeknek tudatában kell lennünk akkor, ha olyan változási folyamat részesei kívánunk lenni, amely valóságos rendszerváltozást eredményez.

A kelet-európai (szocialista) rendszerek gazdaságába olyan elemek épültek be, amelynek következtében a hatékonyság-orientált fejlődés egy soha meg nem valósult, csupán igényként megfogalmazott pálya maradt. A hatékonysági orientáció nem vált – a szükséges feltételrendszer hiányában nem is válhatott – immanens rendszerelemmé. A hatékonysági orientáció rendszerbe épülésének két döntő elemét (piacgazdasági működésmód, a tulajdonlás rendszerének átalakítása) rendszerváltozás nélkül nem is lehetett kezelni. Annak hiányában pedig olyan készletetek, reakciók alakultak ki és szilárdultak meg (épültek be a rendszerbe), amelyek a hatékonysági ori-

A tanulmány a magyar gazdasági szervezetek átalakításának a gazdasági rendszerváltásból következő feladataival foglalkozik. Hangsúlyozza, hogy az állami vállalatok átalakulása és a tulajdoni viszonyok megváltoztatása a szervezet-átalakítási folyamatoknak csupán a kezdete, a feladatok jelentős (tartalmi) része ezt követően jelentkezik. Rendkívüli feladatról van szó, amely abból adódik, hogy a nagy horderejű változásokat a gazdasági szervezetek vezetőinek és alkalmazottainak együttesen kell véghezvinniük.

dr. Szűcs Pál Ph.D. tanszékvezető egyetemi docens, JPTE Közgazdaságtudományi Kar, Vezetési és szervezési tanszék

entáció logikája ellenében hatottak. Ezek többek között reagálási és döntési késedelmek, a feltételváltozásokhoz történő késedelmes alkalmazkodás, a növekedési ütem ideológiai alátámasztást sem nélkülöző favorizálásban nyilvánultak meg.

A szocialista gazdasági rend valójában egy olyan rendszer volt, amely alapjában extenzív módon, extenzív jellegű készletekkel működött. Az intenzív, a hatékonyság-orientált működésmód a feladatfelismerés szintjén fogalmazódott meg. Ennek következtében a nyolcvanas években ezeket a rendszereket a lefelé csúszó teljesítmények, a különféle gazdasági diszfunkciók egyre nyilvánvalóbb megjelenése jellemezte.

Az előbbiekből következően a gazdasági rendszerváltozás azt jelenti, hogy a rendszer valamennyi elemének orientációját alapvetően meg kell változtatni, a változások szükségességét el kell fogadtatni, meg kell valósítani, végül kultúra-mélységű beépülésüket segíteni. A változás szempontjából meghatározó a szervezetek szintje, ez utóbbin belül pedig a gazdasági szervezetek köre.

Éppen ezért, a jövőt illetően semmilyen más lehetőségünk nincs a gazdaságban mint az, hogy erőteljesen mozgásba hozzuk azokat a tényezőket, amelyek megteremtik a vállalkozási készség és a piaci alkalmazkodóképesség funkcionálásának feltételeit, mozgásba hozva a pazarló gazdálkodással szemben fellépő erőket, ezáltal segítve a hatékonyság-orientáció beépülését társadalmi-gazdasági rendszerünk minden elemébe. [2]

A transzformációk (változások) sikere nem kis mértékben azon múlik, hogy mennyire haladják meg a gazdasági szférát, vagyis milyen mértékben párosulnak a gazdaságon túli viszonyok átalakulásával. Hasonló a helyzet a szervezetek változása esetében is. Nem elégséges az ún. kemény tényezők (struktúra, működés, gazdálkodás) átalakítása, a szervezetek társadalmi-rendszer-jellegéből következően az ún. lágy tényezők (kultúra, személyzet) változása is szükséges. Ez utóbbiakat jórészt a szervezetek társadalmi környezete kondicionálja, ami pedig

olyan történelmileg kialakult jelenségekből áll össze, amelyek nehezen ragadhatóak meg, mégis hatnak. Sok esetben kulturális jellegűek, vagy éppen bizonyos, rögződött gyakorlat következményei, elősegítik vagy korlátozzák a szervezetek innovációs és adaptációs készségét.

Modernizációs folyamatok

A társadalmi struktúrákban jelentkező sajátos vonások sajátos feltételeket jelentenek a meginduló modernizációs folyamatok számára is. Ezek a folyamatok azonban csak a világ egészében végbement, s napjainkban is zajló folyamatok összefüggéseiben ragadhatóak meg. E tekintetben mutatkozó egyik legfőbb tényezőt a centrum és a periféria eltérései jelentik a gazdasági és a társadalmi fejlődésben.

A modernizáció folyamata a periférián lévő társadalmak számára mint megkésett fejlődésük következményeinek kiküszöbölésére irányuló törekvés jelenik meg. A centrum a periférián lévő társadalmak számára valamiféle utolérendő mintát is jelent, s ebből táplálkozhatnak azok a nézetek, amelyek szerint a modernizáció lényegéhez hozzá tartozik a nyugatiasodás, a fejlett országok intézményrendszerének átvétele is. Ez így túlságosan egyszerű lenne: létrehozni a már ismertet, a begyakorlottat. Számos tapasztalat azt mutatja, hogy még a legfejlettebb technológiát, szervezési-vezetési elveket és megoldásokat sem lehetséges egy teljesen más kulturális közegbe áthelyezve eredményesen működtetni. Ugyanis a centrum fejlődéséhez képest elmaradást okozó társadalmi viszonyok más társadalmi struktúrát, más beidegződéseket honosítottak meg, sajátos kultúrát hoztak létre.

A történelemben nemcsak lineáris fejlődés létezik, ezért e tekintetben a modernizáció mást, és egyben többet is jelent mint a centrum fejlődéséhez való pusztán felzárkózást, a nyugati minták alkalmazását. A modernizációnak a mi viszonyaink között a következő elemek kibontakoztatása irányában kell hatnia [6]:

- bizonyos gazdasági fejlettségi szint, társadalmunk adottságainak megfelelő gazdasági struktúrával, amelyben lehetőség van a harmadik szektor növekedése számára is;
 - olyan fejlettségi szint az iparban és a mezőgazdaságban, amely képes a neki megfelelő szervezési elveket és munkaerő-minőséget kialakítani és ehhez alkalmazkodni;
 - a változó környezethez alkalmazkodni képes szervezetek;
 - bizonyos infrastruktúrális fejlettség, különösképpen az oktatás, az egészségügy, valamint a közlekedés, a szállítás és a tömegkommunikáció terén;
 - adaptációra kész politikai rendszer;
 - a modern elemek hatékony működését biztosító intézmények, normák, cselekvésmódok, valamint mindezek befogadására alkalmas tudati (pszichikai, értékrendbeli) sajátosságok;
 - ezzel összefüggésben a tradicionális életmód visszafogó elemeinek, kötelekeinek felbomlása, illetőleg átalakulása, ami azonban nem jelenti szükségképpen a tradicionális értékek eltűnését, de jelent bizonyos változásokat az életmódban és a gondolkodásmódban egyaránt.
- Az előbbiekből következően a modernizációnak mint társadalmi jelenségnek lényeges ismérve a változások belső tényezőinek olyan folyamatos működése, amely az önmozgást szolgáló feltételek kialakulását állandóan képes biztosítani. A modernizáció ezért csak akkor lehet sikeres, ha az adott társadalomban alakulnak ki azok az igények, amelyek azért követelik a folytonos haladást, mert enélkül kielégítésük egyszerűen lehetetlen. Ez pedig már nem külső minták mechanikus követését jelenti (bár ezek húzóereje sem jelentéktelen), hanem valamiféle autonóm önmozgást tételez fel. A modernizáció fontos eleme tehát az innovációs készség, a társadalmi nagyszerek, a szervezetek és az egyének szintjén egyaránt, amelyek között szerves összefüggés van. A modernizáció fontos tudatbeli elemeket is feltételez, nevezetesen a változások tudomásul vételét, a változásokhoz való alkalmazkodási készség kialakulását, különösképpen a változások előmozdítását.

Vállalati szervezetek piacgazdasági viszonyok között

A piacgazdaságban a vállalati szervezetfejlődés a jelenség természetéből adódóan szerves jellegű, elsődlegesen a gazdasági szükségszerűség vezérli. Kezdetben a környezeti feltételek stabilitását és viszonylagos állandóságát feltételezve, a szervezeten belüli munkamegosztás (részlegalakítás) és koordinálás (integrálás) elveinek és módszereinek megválasztásánál a technikai-gazdasági tényezők dominanciája érvényesült: a termelési vertikumok mind teljesebb kialakítása, együttműködésük sokoldalú koordinálása. Ennek nyomán váltak meghatározóvá a hierarchikus (lineáris-funkcionális) szervezeti modellek, amelyek adott körülmények között viszonylag hosszú ideig megbízhatónak és sikeresnek bizonyultak.

A tőkés vállalatok alapvetően két szempont miatt részesítették előnyben a klasszikus szervezet-irányítási modelleket. Egyrészt azért, mert a magas teljesítmények hosszú ideig garanciát jelentettek a tulajdonosok számára. Másrészt azért, mert minden lényeges döntés és a munkatevékenység feletti ellenőrzés – az irányítási funkciók birtokosai kezében összpontosulva – a vezetők privilégiumává vált. Ez kellő garanciának bizonyult a tőkés vállalkozó számára a végrehajtás szintjére delegált hatáskörök bizonytalanságával szemben. Nem tekinthető véletlen jelenségnek ezért az, hogy a Human Relations irányzat nem aratott átütő sikert a gyakorlatban, mert a menedzserek a szervezet stabilitását látták veszélyeztetve általa. [9]

Amikor a vállalatok környezeti feltételeiben gyökeres változások következtek be, amelyre a válasz a diverzifikációs (több lábon álló) stratégia lett, és az abból fakadó követelmények ráirányították a figyelmet a hierarchikus-bürokratikus szervezetek gyenge pontjaira és korlátaira, akkor indultak meg a gyakorlati kezdeményezések ezeknek a szervezetirányítási modelleknek az átalakítására, rugalmasabbá tételére. Ennek nyomán indultak el a decent-

ralizációs törekvések, alakultak ki a divizionális szervezeti struktúrák, termékmenedzseri rendszerek, mátrix szervezetek stb. A környezeti feltételek további változása, a verseny éleződése, a piacbefolyásolási képesség növelésének igénye hívta életre a holdingszerűen, stratégiai üzleti egységek szerint irányított szervezeteket.

A tőkés vállalatok számára tehát a környezet (piaci, gazdasági, műszaki-tudományos) semmi mással nem helyettesíthető kényszere jelentette és jelenteti azt az erőt, amely elindította és élteti a vállalatokon belüli szervezeti változásokat. Ma már az is természetes gondolat, hogy a környezeti kihívásoknak eleget tenni csak az emberi erőforrásaira kiemelten építő, azt fejlesztő és minél szélesebb körben hasznosító vállalat képes. A sikeres vállalatok példája ezt egyértelműen bizonyítja. Világosan látni kell azt is, hogy a változások egyaránt érintették és érintik a vállalati szervezet „alépitményét” és „felépitményét” is.

Az „alépitményben”, a termelő szervezetben a piaci hatásokat közvetlenül érzékelő és érvényesítő, viszonylag zárt termelő szervezeti egységek kialakítása figyelhető meg, rugalmas termelő rendszerekkel, a műszaki-technikai és az emberi tényező szerepének együttes figyelembevételével. A „felépitményben”, az igazgatási szervezetben történő változások lényege egyfelől a hierarchikus (vertikális) kapcsolatok mérséklődése és az oldalirányú (horizontális) kapcsolatok erősödése (lapos struktúrák), másfelől a koordinációs eszközök körén belül a strukturális (pl. projektek) és a személyre orientált (motiváció, értékek, kultúra stb.) eszközök szerepének növekedése. [9]

Lényeges változások következtek be a menedzsment orientációjában is, miáltal egyes szervezeti funkciók átértékelődtek, a szervezeti fejlődés során más-más hangsúlyok jelentek meg. Ennek vonulata – lényegét tekintve – a következőképpen vázolható:

- termelési orientáció (megbízható technológia, szervezettség)
- marketing-orientáció (termékfejlesztés, K+F, innováció)

– stratégiai orientáció (stratégiai tervezés és menedzsment)

– vevő- és minőség-orientáció (magasan képzett, motivált személyzet)

Napjainkban a versenyképes szervezetnek három alappillérré kell építenie:

- fejlett gyártástechnológiára
- gyors és megbízható információra
- magas szinten képzett személyzetre

Természetesen a menedzsment-orientáció és a szervezeti súlypontok változása nem jelentette azt, hogy a korábbiak devalválódtak volna. Ellenkezőleg – azok szilárd lépcsőfokain volt lehetőség a továbblépésre.

Az előbbieken alapján mindenképp az a következtetés adódhat számunkra, hogy a hazai vállalati szervezetek és a fejlett piacgazdasági viszonyok között működő szervezetek néhány évtizedes fáziseltérését nem lehet fejlődési fokozatok elhagyásával behozni. Nem lehet az utolsó „lépcsőfokot” építeni abban a hiszemben, hogy a megelőzők elhanyagolhatók, vagy vélelmezhetően rendben vannak.

Tekintettel arra, hogy az „eltérések” nem csupán az igazgatási szervezetet és a menedzsmentet jellemzik, hanem a termelő szervezeteket (alépitményeket) is, ezért a szervezeti átalakításokat az építkezés logikája szerint haladva kell véghez vinni. Vagyis alulról kell kezdeni, ami pedig tőkeigényes, de nem kerülhető meg.

A fejlett országok vállalatfejlődését vizsgálva, világosan kell látni azt, hogy olyan szervezeti megoldások alakultak ki, amelyek egy adott szervezet keretében egyesítik a nagy méretből (tőkeerő, piacbefolyásolás stb.), valamint a kis méretből (rugalmasság, gyors reagálás stb.) fakadó előnyöket. A nagy egységeken belül kisebb egységeket alakítanak ki. A vállalatfejlődés során a „kicsi” és a „nagy” nem egymást kizáró, hanem a mindenkori vállalatfejlődés egymást kiegészítő mozzanatai. A kis vállalatok pedig egy vagy több vezető nagyvállalathoz kapcsolódva működnek (kooperálnak).

A magyar vállalati szervezeti rendszer

Ma már nyilvánvaló, hogy a magyar gazdaság (és társadalom) átalakítása történelmileg egyedülálló esetnek és hosszabb időt igénylő feladatnak minősül. Az is belátható, hogy a vállalati szervezeti rendszer problémái nem magyarázhatók kizárólag az állami tulajdonnal, következésképpen önmagában a privatizáció kevés a szükséges átalakításokhoz.

Az átalakítási feladat kettős: egyfelől igényli a magyar gazdaság vállalati struktúrájának, a vállalatközi kapcsolatoknak, másfelől a vállalatokon belüli viszonyoknak, a vállalati szervezeteknek az átalakítását, ezáltal egy olyan vállalati szervezeti rendszernek a kiépítését, amelynek révén a magyar gazdaság a fejlett országok együttműködő partnere lehet, vállalatai igazodnak az ottani vállalatok működési színvonalához. [9]

A magyar vállalatok szektorális és vállalati struktúrájának a fejlett gazdaságokéhoz viszonyított eltérése (torzulása) lényegileg a következőkben jelentkeznek:

- A tercier szektorban, benne különösen az infrastruktúra egyes ágazatainak a primer és szekunder szektorral szembeni alacsony aránya és fejletlensége; (az utóbbi néhány évben a tercier szektorbeli vállalatok viszonylag gyors szaporodása már csak azért sem volt képes korrigálni a torzulásokat, mert eddig elsősorban a kevésbé tőkeigényes vállalkozások jelentek meg).
- A vállalati szervezeti rendszerben az ún. önálló nagyvállalatok (hazai mércével mérve) játszottak meghatározó szerepet, majd megjelentek és szaporodni kezdtek a tőlük független, önálló kisvállalkozások. Következésképpen a magyar gazdaság vállalati rendszere egymástól független, „önálló” vállalatok halmaza, minden tekintetben esetleges, zilált, megbízhatatlan kapcsolatokkal. Alig enyhített ezen az utóbbi évek vállalat-átalakítási folyamata. Nagyon kevés nyoma van az integrációs törekvéseknek, a szervezett kooperációs háttérrel működő, az egysíkü

vállalati szervezeti rendszert meghaladó konszernnek, holdingok, vállalati szövetségek kialakulásának.

- Az előbbiekhöz társul az a körülmény is, hogy vállalataink elszegényedtek, piacaik szűkültek vagy elvesztek, termelő kapacitásuk és technológiájuk jórészt elavult, a fejlesztést tőkeszegénység is korlátozza. Vállalataink jelentős része kritikus helyzetben van.

Mindezt összevetve a magyar gazdaság, vállalati szervezeti rendszerét tekintve, kb. negyven éves lemaradásban van a fejlett gazdaságokkal szemben. Az eltérés felszámolására a spontán és csupán az önerőből táplálkozó mozgások nem sok reménnyel kecsegtetnek.

Fennmaradás: a változások állandósulása

A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás kényszere szükségképpen változásra készíti a szervezeteket is, feltéve, hogy a szervezetbe nem épültek be olyan tényezők, amelyek viszonylag hosszabb ideig képesek ellenállni a környezeti hatásoknak. A szervezetek bizonyos mértékű konzervatívizmusa, a változásokkal szembeni ellenállása, a struktúrájuk változatlan formában történő megőrzésére való törekvés természetes jelenség. Végző soron a túlélésre, a fennmaradásra való törekvés kényszeríti a szervezeteket a változásra. Természetesen a szervezeteken belüli viszonyok a történetileg kialakult környezetükkel összefüggésrendszerbe ágyazottan alakíthatók, változtathatók. [6]

A volt szocialista országokban megindult rendszerváltozások óta eltelt időszak tapasztalatai alapján már egyértelművé vált az, hogy az átalakítási folyamat kétdimenziós szervezeti probléma. Ennek során a vállalatoknak olyan környezethez kell szervezeteiket igazítaniuk, amely egyes elemeiben sok-szerűen (lökésszerűen), más elemeiben hosszabb távú reformok útján változik. Elsőként a jogi forma VÁLTOZOTT sor (Rt, Kft stb.), ezután a tulajdonlás rendszerének változása kö-

vetkezik (privatizáció). Kiderült az is, hogy a lényegi változások ez után következnek. A kvázi, egyelőre csupán elnevezéseikben változott vállalatokat valóságos gazdasági társaságokká kell átalakítani (piacosítani). Ennek során többek között el kell dönteni azt is, hogy a vállalat meglévő kompetenciái közül melyek bizonyulnak versenyképesnek és melyek nem.

A volt NDK-beli tapasztalatok azt sugallják, hogy a lényegi probléma nem annyira a dologi tőke üzemekben és részlegekben való megszervezése, hanem a tudás megszervezése a munkatársak fejében, vagyis a humán tőke megszervezése a vállalatban. Kiderült az is, hogy rendkívül fontos az egykori szocialista vállalatok bekapcsolása azon információs és know-how hálózatokba, amelyek biztosítják a nemzetközi versenyben való helytálláshoz nélkülözhetetlen know-how tőkéhez való hozzáférést. [10]

A változások a volt NDK-ban is valójában a privatizációval kezdődtek, aminek során egy világos vállalati koncepcióból (stratégiából) kiindulva gyökeresen átalakították a vállalati szervezeteket. Ennek főbb jellemzői:

- a szervezetek, üzletágak (divíziók) szerinti irányultsága,
- a decentralizáltan vezetett üzleti egységek nagyfokú önállósága,
- lapos hierarchiákra törekednek,
- a központi funkciókat korlátozzák,
- a szervezeti kultúra és vezetési stílus (értékrend) átalakítása, amely természetesen hosszabb időt igényel. [10]

Az eddigi tapasztalatok azt támasztják alá, hogy a mai, gyorsan változó és kemény versennyel jellemezhető üzleti világban a vállalati teljesítmény folyamatos, fokozatos javítása önmagában aligha elég a sikerhez. Az egész szervezet működésének átfogó és drasztikus megújítására van szükség. Az a feltételezés, hogy az üzleti vállalkozások környezete stabil és jól előrejelezhető, számos olyan szabálynak és módszernek képezi az alapját, amelyek szerint a vezetők megszervezik és irányítják vállalataikat, illetve mérik azok teljesítményét. Ez az alapfeltételezés – bár korábban kétségtelenül ér-

vényes volt – mára végképp kétségessé vált. [8]

Napjaink üzleti világát (a szervezetek környezetét) az állandó változások jellemzik, ami meglehetősen kíméletlen üzleti miliót eredményez. Azok a vállalatok, amelyek jelenleg saját piacukon vezető szerepet játszanak, minden bizonnyal kisebb eséllyel tartják meg pozícióikat, mint elődeik. Egyre gyakoribb az a jelenség, hogy a versenytársak nem is az adott üzletágból lépnek elő. Figyelemre méltó az a tény, hogy a nyolcvanas évek bestsellerében, „A siker nyomában” című könyvben kiválóan minősített 43 vállalat közül öt évvel később csak a vállalatok fele érdemelte ki újra ezt a minősítést. Az 1950-es Fortune 500-as listáján szerepelt vállalatok 75%-a mára eltűnt.

Ilyen környezeti feltételek között a vállalatok túlélésének, fennmaradásának kulcsa a változások megfelelő menedzselése. [3] Peter Drucker azt ajánlja a vállalatok vezetőinek, hogy szisztematikus, folyamatos fejlesztésekkel készítsék elő a bizonyos időközönként szükségszerűen megteendő, nagyléptékű változtatásokat, amire azért van szükség, mert a szervezet tagjait a folyamatos, kisebb léptékű változások teszik pszichikailag felkészültté a nagyobb változásokra. Drucker szerint a jövő szervezetének legfontosabb jellemzője, hogy bármilyen aktuálisan végzett tevékenységét képes legyen bármikor megszüntetni. A szervezetek elsőrendű feladata a változásra való képesség. A szervezeti változások súlypontja egyre inkább áttevődik a „hogyan csináljuk ezután?” kérdésről a „mit csináljunk?” kérdésre. Ez a jelenség nem csupán az üzleti világra vonatkozik, hanem valamennyi szervezetre. Különösképpen érvényes ez a volt szocialista országok szervezeteire.

Változó üzleti filozófiák

A problémák gyökere általában nem az, hogy a vállalatok rosszul dolgoztak. A legtöbb esetben helyes dolgokat csináltak, de eredménytelenül. Mi ennek a látszólagos ellentmondásnak az oka? Minden bizonnyal az, hogy azok a feltevések, amelyekre a szervezet eredetileg épült, már nem állnak fenn. Ezek a feltevések alakították ki a szervezet viselkedését, diktálták a döntéseket, azt, hogy mit tegyenek és mit ne. Ezáltal meghatározták azt, hogy mit kell jelentős eredménynek tekinteni. Ezek a feltevések piacokra, ügyfelekre és versenytársakra, azok értékrendjére és viselkedésére, a technológiákra és azok dinamizmusára, a vállalat erősségeire és gyengeségeire, továbbá arra vonatkoztak, hogy miért fizetnek a vállalatnak. Vagyis a filozófiát és az üzleti politikát meghatározó kérdésekről van szó.

Minden szervezetnek legyen üzletpolitikája, illetve az azt megalapozó üzleti filozófiája. [3] Az üzleti filozófiának a következő alappillérekre kell épülnie:

- a vállalat környezetére vonatkozó feltevésekre (miért fizetnek);
 - a vállalat specifikus rendeltetésére (küldetésére) vonatkozó feltevésekre (mi tekinthető jelentős eredménynek);
 - a rendeltetés (küldetés) teljesítéséhez szükséges fő kompetenciákra (miben kell a vállalatnak kiemelkednie).
- Ennek alapján a helyes üzleti filozófia fő ismérvei:
- a környezetre, a rendeltetésre és a fő kompetenciákra vonatkozó feltevéseknek illeszkedniük kell a mindenkori valósághoz;
 - a három területen megfogalmazott feltevéseknek egymással összhangban kell lenniük;
 - az üzleti filozófiát a vállalat egészében ismerni és érteni kell (az üzleti filozófia kultúrává válik).

Az üzleti filozófiák viszonylag hosszú ideig élnek, de egyszer minden üzleti filozófia elavul. Különösen igaz ez a jelenlegi körülmények között. Az éppen hátrányba kerülő szervezetnek az első reakciója mindig a védekezés („homokba dugja a fejét”). A következő reakció: megpróbálja foltozgatni az üzleti filozófia lyukas zsákját. A helyes magatartás, miután az elavulás első jelei mutatkoznak, hogy újra kell kérdezni: milyen, a környezetről, a rendeltetésről és a fő kompetenciákról szóló feltevések felelnek meg a reali-

tásoknak. Ezáltal persze elismerve azt is, hogy a korábbiakon már túlhaladt az idő.

Mi lehet a teendő? Megelőzésre van szükség, vagyis be kell építeni a szervezeti rendszerbe az üzleti filozófia tesztelését és fejlesztését. Időben kell diagnosztizálni, majd újra kell gondolni az üzleti filozófiát, azt követően meg kell változtatni a politikát, a szervezeti működést és struktúrát, összhangba hozva a vállalat viselkedését a megváltozott realitásokkal. [7]

A megelőzésre két főirányú magatartás és cselekvés lehetséges:

- az egyiket elhagyásnak nevezhetjük (a vállalat rendszeresen vizsgálja termékeit, szolgáltatásait, működési területeit abból a szempontból, hogy mi vált be és mi nem vált be, és miért);
- a másik annak rendszeres tanulmányozása, hogy mi folyik az üzleti körön kívül, a nem vevőknél (az alapvető változások ritkán indulnak a saját ügyfélkörből, először mindig azon kívül mutatkoznak meg; a versenytársakra is figyelni kell).

Az időben kezdeményezett változások

Az időben és megfelelő módon kezdeményezett változtatás fő feltétele az, hogy

- a vezetők idejében diagnosztizálják a problémákat, figyeljenek az intő jelekre (pl. váratlan sikerekre és váratlan kudarcokra);
- dolgozzanak ki új üzleti filozófiát, politikát és stratégiát;
- késlekedés nélkül cselekedjenek, változást kezdeményezzenek. [4]

Természetesen a szervezeti változások sikeres végigviteléhez szükséges, de nem elégséges feltétel a vezetők kezdeményezőkézsége; a szervezet egészének olyan értékeket kell felkarolnia, amelyek a változást pozitív fejlődési folyamatnak tekintik. A változások nehezen képzelhetők el anélkül, hogy a szervezet tagjait (a változásban érintetteket) ne vonják be a tervezésbe és a megvalósításba egyaránt. [5]

Ezért a szervezetek fennmaradásában döntő szerepet fognak játszani az olyan képzési programok, amelyek a figyelmet a várható változásokra összpontosítják. Elsődlegesen arra, hogy mi ezen változások oka, célja, valamint arra, hogyan érintik a változások az embereket, miért áll ez az érintettek érdekében és miképpen tudnak az érintettek részt venni a változások előkészítésében és megvalósításában. A változások szempontjából létfonosságú az, hogy az információk egyre közelebb kerüljenek az érintettekhez.

A szervezetek minden tagja számára kihívás, hogy addigi tapasztalatai alapján a munkájával kapcsolatos előfeltevéseket felülvizsgálja. Ezek a feltevések különféle paradigmák elfogadásához vezetnek, amelyek változóban vannak és további változásokon mennek keresztül. A kérdés az, hogy ezekhez a változásokhoz hogyan leszünk képesek alkalmazkodni, illetve hogyan tudjuk azokat előmozdítani. A paradigmaváltás illusztrálására szolgáljon példaként a sikeres szervezetek jellemzőinek változása (1. tábla). [1]

Összegzés

A magyar vállalatok szervezeti rendszerének átalakítása (hasonlóképpen a korábbi keleti blokk gazdasági szervezeteihez) olyan terjedelmű és mélységű, amely nem mérhető a piactudományi viszonyok között működő gazdasági szervezetek változásaihoz. A feladat „forradalmi” jellege: rendkívül nagy horderejű változásokat együttesen kell véghezvinni és átélni gazdasági szervezeteinknek, vezetőinknek és alkalmazottainknak egyaránt. Ezek közül csupán példaként említünk néhányat.

A vállalatoknak új piacokat kell felkutatniuk meglévő termékeik elhelyezésére, miközben fejleszteni is kell azokat. Egyidejűleg a nyugati piaci követelményeknek megfelelő új termékeket és technológiákat kell meghonosítani.

Olyan új menedzsment feladatokat kell megoldani, amelyek korábban nem léteztek. Ilyenek többek között a marketing, a pénzügyi-számviteli elemzés és kontroll, az új követelmé-

nyeknek megfelelő vezetői információs rendszerek, emberierőforrás-gazdálkodás, minőségirányítási rendszerek.

El kell sajátítani olyan új ismereteket és képességeket, amelyek egyfelől a tőkepiaci kapcsolatokat hasznosítják, másfelől a szervezeti teljesítményt fokozzák. Egyáltalán: meg kell tanulni a megváltozott és szükségképpen változó feltételek között sikeresen menedzselni a szervezeteket.

Könnyen belátható, hogy gazdasági szervezeteink nem csak az egyébként sem egyszerű változások menedzselésével állnak szemben. Az átalakítást azonban megkerülni nem lehet, egyszerűen nincs más lehetőségünk a jövőnk érdekében.

Irodalom

1. *Albach, H.*: „Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft”, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1993. 3.sz. p. 7-26.
2. *Bekker Zs.*: „A trendvonalról a századvégen, avagy megszabadulhatunk-e múltunktól?” Közgazdasági Szemle, 1995. 4.sz. p. 420-431.
3. *Drucker, P.F.*: „The theory of the business”, Harvard Business Review, 72.k. 5.sz. 1994. szept.-okt. p. 95-104.
4. *Hegarty, W.H.*: „Organizational survival means embracing change”, Business Horizons, 36.k. 6.sz. 1993. nov.-dec. p. 1-4.
5. *Kiernan, M.J.*: „The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century”, Academy of Management Executive, 7.k. 1.sz. 1993. febr. p. 7-21.
6. *Kulcsár, K.*: A modernizáció és a magyar társadalom. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1986.
7. *Mayall, A.*: „Small steps or giant strides?” Works Management, 47.k. 5.sz. 1994. p. 46-69.
8. *Meyer, A.*: „Dynamische Anpassung an die sich wandelnde Wirtschaftswelt”, IO Management – Zeitschrift, 63.k. 2.sz. 1994. p. 43-47.
9. *Szűcs P.*: „A vállalati szervezetek átalakításának egyes kérdései”, Vezetéstudomány, 1994. 5.sz. p. 7-12.
10. *Witt, C.D.*: „Wandel der Aufbauorganisation in Transformationsprozess Ostdeutscher Industrieunternehmen”, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63.k. 11.sz. 1993. p. 1157-1168.

A sikeres szervezetek jellemzői

1. tábla

TEGNAP	HOLNAP
Szerkezet	Rugalmasság
Állandó bizottságok	Ideiglenes munkaerő
Verseny	Együttműködés
Óvatosság	Kísérletezés
A tévedések megelőzése	Okulás a tévedésekből
Alkalmazkodni a változásokhoz	A változások előmozdítása
Válságkövetés	A válság előrelátása
A vállalatvezető a császár	A fogyasztó a császár
Konfliktuskerülés	A konfliktusok kihasználása
Körülhatárolt munkakörök	Fejlődő munkakörök
Irodai munka	Hordozható/mozgó munka
Uralkodó szerep	Talponmaradás

ZELLER GYULA

Az a bizonyos tíz százalék

SZEMELVÉNYEK A VEZETÉSELMÉLET RÉGMÚLTJÁBÓL

Néhány évvel ezelőtt olvastam egy külföldi tudós nyilatkozatát, amelyben büszkén jelentette ki, hogy a valaha is élt tudósok 90%-a a mi korunkban él. Talán ez a megnyilatkozás ösztönzött arra, hogy a maradék 10% felé forduljak és kevés szabadidőmet az ő műveik olvasásának szenteljem. Így jutottam el közülük azokhoz, akik a vezetés kérdéseivel is foglalkoztak. Az is irritált, hogy igen sok szakíró számára Taylor század eleji megjelenése az „ab urbe condita”. Igaz, hogy művében talán ő használta először a Scientific Management kifejezést, de ez mégsem jelenti azt, hogy előtte senki sem nyúlt tudományos igénnyel a vezetéshez. Persze, most azt kellene tisztázni, hogy tulajdonképpen mi is az a bizonyos tudományos igény, és, hogy a vezetés tudomány-e egyáltalán, hiszen ezt sokan vitatják. „A régi korok vezetéssel kapcsolatos megállapításai – bármilyen hasznosak is – nem tekinthetők mai értelemben a vezetés tudományos megalapozásának” – írta 1980-ban Simon Ferenc. (Simon Ferenc: A vezetéselmélet alapkérdései. In: Vezetési ismeretek. Kossuth, Budapest, 1980. 20-21.o.)

Nem vitatkoznék azon, hogy mit jelent a „tudományos megalapozás”, egyben azonban biztos vagyok: mint-hogy a vezetés igénye a munkamegosztással és az államok kialakulásával egyidőben keletkezett, a „mai értelemben vett tudományos megalapozásban” nem kis szerepe volt (és van) a „régiben” megfogalmazódott vezetés elveinek. Az más kérdés,

hogy manapság is elég gyakran mutatnak be újként olyan vezetés módszereket és elveket, amelyek már Mózes II. könyvének 18. fejezetében is megtalálhatók. Talán néha félretehethetnénk korunk nagy tudományos eredményei (valós eredményei) fölötti büszkeségünket és visszatekinthetnénk a régmúltba, hátha akad jó néhány elv és jó tanács (divatos szóval élve: üzenet) a mai kor embere számára is.

Az első vezetéselméleti tanóra

Az i. e. XIII. században vagyunk, Mózes kivette népét Egyiptomból, a pusztában vándorolnak. Apósa, Jethró főpap úgy dönt, hogy lánya és két unokája társaságában meglátogatja Mózeset. Egy napon át figyelni Mózes vezetői tevékenységét, másnap pedig kezdődik a tanóra:

„És lőn másod napon, leüle Mózes törvényt tenni a népnek; a nép pedig áll vala Mózes előtt reggeltől estig. S mikor látja vala Mózes ipa mind azt a mit ő a néppel cselekedék, monda: mi dolog az, a mit te a néppel cselekszel; miért ülsz te egymagad, mind az egész nép pedig előtted áll reggeltől estig? És monda Mózes az ő ipának: Mert a nép Isten akaratát jön tudakolni hozzámm. Ha ügyök-bajok van, én hozzámm jönnek és törvényt teszek az ember között és felebarátja között és tudtára

adom az Isten végezéseit és törvényeit. Mózes ipa pedig monda néki: Nem jó az, a mit te cselekszel. Felettébb kifáradsz te is, ez a nép is, a mely veled van; mert erőd felett való dolog ez, nem végezheted azt egymagad. Most azért hallgass az én szavamra, tanácsot adok néked és az Isten veled lesz. Te légy a népnek szószólója az Isten előtt, és te vidd az ügyeket Isten eleibe. És tanítsd őket a rendeletekre és törvényekre és add tudokra az utat, a melyen járniok kell és a tenni valót, a melyet tenniök kell. És szemelj ki magad az egész nép közül derék, istenfélő férfiakat, igazságos férfiakat, a kik gyűlölik a haszonlesést és tedd közöttük előljárókká, ezredesekké, századosokká, ötvenedesekké és tízedesekké. Ezek tegyenek ítéletet a népnek minden időben, úgy hogy minden nagyobb ügyet te elődbe hozzanak, minden csekélyebb dologban pedig ők ítéljenek; így könnyítve lesz rajtad, ha azt veled együtt hordozzák.” (Szent Biblia. Magyar nyelvre fordította Károli Gáspár. Magyar Biblia Tanács, Budapest, 1992. 80.o.)

Kissé túlozva azt mondhatnánk, hogy az idézetben „minden benne van”. Megtalálható benne

- a vezetői tevékenység monopolizálásának, az „egylépcsős” vezetésnek a tarthatatlansága ott, ahol nagyobb tömegű beosztottakról van szó; Jeth-

Dr. Zeller Gyula a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Marketing tanszékén; több szakkönyv és számos cikk, tanulmány szerzője.

ró meggyőzően bizonyítja, hogy szükség van a vezetői hatáskörök egy részének delegálására, tehát a többlépcsős rendszer kialakítására a döntéseknél („nem végezheted azt egymagad”);

- a vezető három lényeges funkciója, feladata:

(1) a célok kitűzése („add tudokra... a tenni valót, a melyet tenniök kell”),

(2) az eszközök meghatározása („add tudokra az utat, a melyen járniok kell”), valamint

(3) a szabályozás („És tanítsd őket a rendeletekre és törvényekre”);

- a szervezeti struktúra létrehozásának szükségessége: a lineáris szervezeti forma karrierje több mint háromezer év után sem ért véget;

- a vezetők kiválasztásának néhány szempontja (derék, istenfélő, igazságos férfiak, akik gyűlölik a haszonlesést);

- a kollektív felelősség elve („Így könynyítve lesz rajtad, ha azt veled együtt hordozzák”).

Vezetési funkciók, módszerek és szabályozás

Érdekes, de egyáltalán nem meglepő, hogy az írott emlékek között legkorábban a vezetés szabályozó funkciója jelenik meg. Ez egyenes következménye annak, hogy az említett emlékek az állam irányítására vonatkoznak, ott pedig teljesen nyilvánvaló a szabályok fontos szerepe. Mezopotámiában az i. e. IV. évezred közepén megjelent az írásbeliség, s ezt elsősorban az állam vezette be a hatékonyabb kormányzás érdekében. Nyilvánartások, adminisztráció – minden állam irányításának alapja, de ugyanez vonatkozik az írásban megfogalmazott törvényekre is. Lipitistar és Bilalama királyok törvénytörvényei – az i. e. XX. századból – széleskörű szabályozásra utalnak. (Bilalama törvényei pl. szabályozzák bizonyos áruk árát és a bér különböző formáit.) Hammurabi (i. e. 1792-1750) viszonylag jó állapotban megmaradt törvényoszlopa 282 cikkben szabályozta az állam rendjét. A törvények jelentős része természetesen büntető-

jogi jellegű volt, de eléggé tetemes részt tettek ki az állam működésével, az alattvalók jogaival és kötelességeivel foglalkozó cikkelyek is. Később azután jó néhány írásos anyag keletkezik a vezetői magatartásról, a funkciókról és a módszerekről. Így például Plutarkhosz (i. u. 48-120) a Párhuzamos életrajzok c. művében több politikus és hadvezér élete kapcsán is kitér a vezetői magatartásra és módszerekre. Nem véletlenül foglalkoztatja az egyeduralom kérdése is. Ezzel kapcsolatban Szolónról írja a következőket:

„Athénban a legértelmesebbek beláták, hogy Szolón az egyetlen ember, aki mentes kora bűneitől, mert nincs köze a gazdagok igazságtalanságaihoz, de nem feszélyezi a szegények nyomorúsága sem, hozzá fordultak tehát, és kérték, vegye kezébe a közügyeket, s szüntesse meg a viszályokat. A leszboszi Phaniasz azt beszéli, hogy Szolón a város érdekében mindkét felet megtevesztette, a szegényeknek titokban földosztást ígért, a gazdagoknak pedig szavatolta a megkötött szerződések érvényességét. Szolón azonban azt állítja, hogy nagyon nem szívesen vállalta a közügyek irányítását, mert félt az egyik fél kapzsiságától és a másik fél elkeseredett dühétől. Philombrotosz után őt választották arkhónná, egyszerűen döntőbíróvá és törvényhozóvá; a gazdagok bíztak benne, mert vagyonos volt, a szegények pedig derék embernek tartották. Mint mondják, sokan emlegették egy megválasztása előtt tett kijelentését, hogy »az egyenlőség nem szül viszályt«; ez tetszett vagyonosnak és vagyontalannak egyaránt... Így mindkét fél nagy reménykedéssel nézett a jövőbe, s a vezető emberek mindkét részen arra igyekeztek rábeszélni Szolont, hogy fogadja el az egyeduralmat... Szolont azonban semmilyen érvelés nem tántorította el szilárd elhatározásától, s barátainak, mint mondják, azt felelte, »kellemes hely az egyeduralom, csak nem lehet belőle kiszállni... Az egyeduralmat nem vállalta, de azért nem bánt kesztyűs kézzel az athéniakkal. Nem lett puhánnyá, nem tett engedményt a hatalmasoknak, és törvényeit nem azok szája íze szerint alkotta meg, akik megválasztották.

Ahol a dolgokat rendben találta, nem orvosolt vagy újtott, mert félt tőle, hogy ha a várost mindenestül felforgatja, nem lesz ereje a közrend helyreállításához és a viszonyok megjavításához. Csak olyan változtatásokat vett tervbe, amelyeket – remélte – rábeszélésére elfogadnak vagy személyes tekintélyével keresztül tud vinni; mint maga is mondta: 'Erőszakot vegyítve össze és jogot.' Amikor később megkérdezték tőle, hogy a legjobb törvényeket adta-e az athéniaknak, ezt felelte: »A legjobbakat, amelyeket hajlandók voltak elfogadni.«” (Plutarkhosz: Párhuzamos életrajzok. Első kötet. Magyar Helikon, Budapest, 1978. 182-183.o.)

A vezetők szervező funkciója is terítékre kerül. Thészeusz szervező tevékenységéről így ír Plutarkhosz:

„Aigeusz halála után Thészeusz nagy és csodálatra méltó vállalkozásba kezdett; egyetlen városi közösségbe egyesítette az attikaiakat. Így lett egy várossá és egy néppé a szétszórt lakosság, amelyet eddig még közérdekű ügyekben is nehezen lehetett összehívni, s amelynek körében napirenden voltak a villongások és háborúk. Thészeusz községről községe, családról családra járva győzte meg az embereket. Az egyszerű, szegény embereknél kedvező fogadtatásra talált; a hatalmasoknak király nélküli államot és demokráciát ígért, amelyben ő csak hadvezér lenne és a törvények őrének szerepét töltené be, minden más tekintetben egyenlőség uralkodna. Egy részüket meg is győzte, a többiek pedig tartottak már-már félelmetessé váló hatalmától és vakmerőségétől, s úgy gondolták, jobb, ha önszántukból engedelmessé válnak, mint ha kényszeríti őket. Felozlatta hát a különálló prütaneionokat, tanácsházakat és hivatalokat. Majd közös prütaneiont és tanácsházát építtetett az egész népnek, ott, ahol a mostani város áll, és az államot Athénak nevezte... Ezután ígéretéhez híven megszüntette a királyságot és hozzáállott az új alkotmány megteremtéséhez... Szerette volna államát még nagyobbá tenni; magához hívott hát mindenkit, egyenlő jogokat ígérve a jövevényeknek. Állítólag tőle származik ez a mondás: 'Jöjjetek ide, ti népek, mind!'

Athént a népek államává akarta tenni. Azt azonban nem tűrte, hogy az özszevissza beáramló sokaság megzavarja és feldúlja a demokráciát. Ezért először is nemesekre, földművesekre és kézművesekre osztotta az embereket. A nemesek végezték a vallási szertartásokat, és töltötték be a hivatalokat, rájuk bízta a törvények magyarázatát, továbbá a szent és isteni dolgok értelmezését. Egyébként teljes jogegyenlőséget teremtett; a nemesek tekintélyükkel, a földművesek jövedelmükkel, a kézművesek sokaságukkal múlták felül a többieket. Hogy ő volt az első, aki hajlandóságot mutatott a tömegek iránt – ahogy Arisztotelész mondja –, és hogy ő szakított először az egyeduralommal, Homérosz is tanúsítja, aki a hajók felsorolásakor csak az athéniakat nevezi népek.” (Plutarkhosz: Párhuzamos életrajzok. Első kötet. Magyar Helikon, Budapest, 1978. 27-28.)

Szabályok, alkotmány, demokratizmus, az idegenek befogadása, centralizáció és decentralizáció – ma is élő és vitatott fogalmak. Az egyeduralom (az egyidőben olyan sokat hangoztatott „egyszemélyi felelős vezetés”, ami magyarra lefordítva lényegében diktatúrát jelent) tarthatatlansága is megjelenik tehát. Ehhez feltétlenül szükséges a vezetők munkájának ellenőrzése, általában több ember által. Ez a gondolat fogalmazódik meg Plutarkhosznál, amikor Lükurgoszról ír:

„Lükurgosz törvényhozói munkásságának első és legfontosabb intézkedése a geruszia felállítása volt. Platón szerint a geruszia azért, hogy a túlkapásokra hajló királyi hatalom mellett egyenjogúságot kapott, s valamennyi tagjának egyenlő értékű szavazata volt, az állam biztonságának és a kormányzat mértékletességének legfőbb biztosítékává lett. Eddig a kormányzat bizonytalan és ingadozó volt, mert a királyok befolyásának megerősödésekor a zsarnokság, máskor pedig a nép hatalmának növekedésekor a népuralom felé hajlott. Most azonban a szemben álló erők között az öregek tanácsa biztosította a helyes egyensúlyt, s ezzel az államhatalom szilárdosságának és biztonságának legfőbb tényezőjévé lett. A tanács huszonnyolc

tagja mindig a királyok oldalára állt, amikor ellensúlyozni kellett a népuralom túlkapásait, másrészt mindig kellő mértékben megszilárdította a népuralmat, hogy semmiféle zsarnokság ne tudjon erőre kapni” (Plutarkhosz: Párhuzamos életrajzok. Első kötet. Magyar Helikon, Budapest, 1978. 92-93.o.)

Tekintély, hatalom, motiváció

Ez a téma újra és újra előjön, az ókorban különös jelentőséget tulajdonítottak (talán nem érdemtelenül és véletlenül) a vezetői tekintélynek, amelyet elsősorban a személyes példamutatással láttak kiharcolhatónak. Plutarkhosz írja Iulius Caesarról:

„Libüában Scipio elfogta Caesar egyik hajóját, amelyen ott volt a quaestornak jelölt Granius Petro is. Scipio a hajó utasait fogolyként kezelte, és mint rabszolgákat adta át katonáinak, de a quaestornak azt mondta, hagyja szabadságát és elengedi. Granius ekkor kijelentette: Caesar katonáinak az a szokása, hogy csak adnak, de nem fogadnak kegyelmet másoktól, és kardjába dőlve végzett magával. Caesar tudatosan táplálta és fejlesztette emberei között ezt a szellemet és a szenvedélyes vágyat, hogy kitiüntesék magukat. Elsősorban azzal, hogy jutalmakat és kitiüntetések osztogató bőkezűsége által nyilvánvalóvá tette, hogy nem szándékszik a maga gyönyörűségére nagy vagyont gyűjteni hadjárataiból, hogy a szerzett zsákmányt inkább közös tulajdonnak tekinti, melyből megjutalmazza a bátrakat, és maga sem kér belőle nagyobb részt, mint amit katonáinak juttat, ha megérdemlik. Ezenfelül azt is jól láthatták alantasai, hogy nem volt olyan veszély, amelyből kivonta magát, sem olyan fáradságos munka, melyből részt nem vállalt. Tudták, hogy Caesar szívesen néz szembe mindenféle veszedelemmel, hiszen hajtotta becsvágy; inkább azon lepődtek meg, hogy vonakodás nélkül vállal minden testi fájdalmat, még ha az nyilvánvalóan több is, mint amit fizikai erővel elbírt” (Plutarkhosz: Párhuzamos életrajzok. Első kötet. Magyar Helikon, Budapest, 1978. 680.o.)

A személyes példamutatás mellett persze ott van a büntető hatalom is, a maga gyakori brutalitásával. Tacitus (55-120) Germania c. művében a „vad germánok” büntetési és büntetés-végrehajtási szokásairól így ír:

„Kisebb ügyekben a főemberek tanácskoznak, a nagyobbakban mindnyájan, de úgy, hogy a főemberek előzőleg megtárgyalják a nép előtt eldöntendő dolgokat is. Ha valami váratlan és hirtelen esemény közbe nem jön, meghatározott napokon gyűlnek össze, újholdkor vagy holdtöltekor, mert azt hiszik, ilyenkor a legkedvezőbb megkezdeni az ügyek intézését... Lehet a tanács előtt vádat is emelni és főbenjáró ügyet is előterjeszteni. A büntetést a bűnnek megfelelően szabják ki: az árulókat és szökevényeket fára akasztják, a gyávákat, harcban resteket és fajtalankodókat iszapos mocsárba süllyesztenek és még rőzsét is dobálnak rájuk. A két fajta halálbüntetésnek az a rendeltetése, hogy a büntetett a megtorlással mintegy nyilvánosság elé tárják, a gyalázatot pedig elrejtsek... Ugyanezek a gyűléseken választják a főembereket is, akik járasonként és falvanként igazságot szolgáltatnak: mindegyiküknek száz-száz kísérelője van a népből tanácsadóként, egyszersmind tekintélyük öregbítésére” (Tacitus összes művei. Első kötet. Germania. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1980. 51.o.) A vezetés művészete és az engedelmesség fontossága Xenophón (i. e. 434-355) Kürosz nevelkedése c. művében igen plasztikusan jelenik meg:

„Elgondolkoztam továbbá: a marhákon a marhapásztorok, a lovakon a lópásztorok uralkodnak, minden pásztort joggal nevezhetünk a rábízott állatfaj urának, és mindig csak azt tapasztalhattam, hogy ezek a csordák sokkal hajlamosabbak pásztoruknak engedelmeskedni, mint az emberek az ő vezetőiknek. A nyáj oda megy, ahová vezetik, nem eszi a tilos ételeket, és a pásztor kedve szerint élhet minden haszonnal, ami az állatokból származik. Soha nem láttam még olyan nyájat, amely összeesküdött volna pásztorára ellen, hogy az engedelmességet megtagadja, sem olyat, amely ne engedte volna át pásztorának a belőle származó haszon élvezetét. Sőt a nyájak éppen

az idegenektől berzenkednek, nem pedig vezetőiktől, azoktól, akik belőlük élnek. Az emberek viszont azzal szemben tanúsítják a legnagyobb ellenállást, akiről feltételezhető, hogy uralomra tör felettük. Ezen tűnődve arra a következtetésre jutottam, hogy az ember minden más élőlényen könnyebben uralkodhat, mint az embereken. De amikor eszembe jutott a perzsa Kúrosz, aki nagyon sok embert, nagyon sok államot, nagyon sok népet kényszerített engedelmességre, meg kellett változtatnom véleményemet: nem lehetetlen és nem is nehéz uralkodni az embereken, csak érteni kell hozzá.” (Xenophon: Kúrosz nevelkedése. Anabázis. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1979. 9-10.o.)

„Így beszélt Kúrosz. Utána Khrüszantasz emelkedett szólásra. - Sokszor gondoltam már arra, hogy a jó uralkodó semmiben sem különbözik a jó apától. Az apák is mindig arról gondoskodnak, hogy gyermekeik soha semmiben se lássanak hiányt, és lám, Kúrosz is olyan dolgokat tanácsol most nekünk, amelyek egész életünkre biztosítanak boldogságunkat. Valamit azonban nem fejtett ki kellőképpen. Most én próbálom megmagyarázni azoknak, akik nem tudják. Gondoljatok csak meg: meghódított-e valaha engedetlen had ellenséges várost? Vagy megtartottak-e valaha várost, amelyben nem uralkodott engedelmesség? Aratott-e fegyelmetlenül had valamikor is győzelmet? És nem akkor lehet-e a legkönnyebben győzni, amikor az ellenség soraiban ki-ki a maga menekülésén kezdi törni a fejét? És született-e már egyáltalán valami jó az engedelmességből? Lehet-e így törvényesen államot kormányozni, létezhet-e így családi élet, eljuthatnak-e így hajók rendeltetési helyükre? És mi is mi mással szereztük mostani javainkat, mint azzal, hogy engedelmeskedtünk vezérünknek? Mert csakis azért lehettünk ott, ahol kellett, akár nappal, akár éjjel, mert tömött sorokban, fegyelmetlenül követtük vezérünket, és nem volt parancs, amit csak félig hajtottunk volna végre. És ha a javak megszerzésének legfőbb eszköze a szolgálatban való engedelmisség, jegyezzük meg jól: a javak megtartásának is ez a legfőbb

biztosítéka. Sokan vannak itt, akiknek régebben egyetlen alárendeltje sem volt, sőt maguk is alárendeltek voltak. Most pedig úgy alakult a helyzet, hogy urak vagytok mindnyájan, ki több, ki kevesebb ember felett. S minthogy alárendeltjeiteken uralkodni akartok, vesétek alá magatokat azoknak, akik felettünk állanak. Egyben azonban különböznünk kell szolgálóinktól: ők akaratuk ellenére teljesítik parancsainkat, nekünk azonban, ha szabadnak hisszük magunkat, saját jószántunkból kell megtennünk azt, amit a legfontosabbnak tartunk. A monarchikus alkotmány nélküli államokban szintén azt fogjátok látni, hogy ahol az emberek a leglelkesebben engedelmeskednek vezetőiknek, ott kényszerülnek legkésőbb engedelmességre az ellenséggel szemben. Gyűljünk hát, Kúrosz parancsához híven, ide, az államnak ebbe az épületébe, tegyünk meg mindent, hogy megtarthassuk, amit meg kell tartanunk, és álljunk mindenben Kúrosz rendelkezésére. És még egyet jegyezzünk meg jól: Kúrosz nem találhat ki olyat, ami neki javára van, de nekünk nincs, hiszen ami neki hasznos, nekünk is az, és az ő ellenségei a mi ellenségeink is.” (Uo.)

Milyen modern gondolatok: ma is téma, hogy mennyivel könnyebb annak a vezetőnek a dolga, akinek hatalma – nagy tekintélye következtében – nem a félelmen alapszik, hanem a besoztottak önként vetik alá magukat utasításainak.

Jó kormányzás és vezetői erények az ókori kínai filozófiában

Az ókori kínai filozófiában a vezetéssel kapcsolatban két alapkérdés jelenik meg: a jó kormányzás és a vezetői erények. Érdekes módon csaknem minden bölcselő foglalkozik a témával, a következőkben néhány jellemző gondolatot szeretnék felvillantani. A kínai irodalom legrégebbi könyvei közé tartozik az Írások Könyve (Su king). Valószínűleg az i. e. VIII. században keletkezett. Egyik fejezete, a Nagy Szabály (Hung-fan) az emberi együttélés rendjével foglalkozik, kilenc cik-

kelyben. A harmadik cikkely a kormányzás nyolc kritériumát taglalja, ezek a következők (érdemes figyelni a kormányzási feladatok sorrendjére is!): (1) a táplálkozás biztosítása, (2) a kereskedés, (3) az áldozatok, (4) a közmunka-ügyek, (5) a nép tanítása, (6) a büntetés kiszabása, (7) a vendéglátás, (8) a hadvezetés. Az ötödik cikkelyben a felséges tökéletességnek, mint az uralkodó legfőbb erényének megszerzését és gyakorlását így írja le a könyv:

„Ha egy felséges uralkodó megszi-
lárdítja a tökéletességet, amit megszer-
zett, akkor összegyűjti mind az öt bol-
dogságot és bőkezűen osztogatja őket
népei között(akkor az egész nép ré-
szesedik a te tökéletességedből, s te
meg tudod őrizni a tökéletességet..Az
egész nép pedig a tökéletesség terjesz-
tésével és tanításával teljesíti köteles-
ségét, ezt kell, hogy átültesse a gya-
korlatba, hogy ezáltal megközelítse az
Ég fiának ragyogását. Így tehát: az Ég
fia apjává és anyjává válik a népnek,
s ezért lehet királya az égaltatinak.”
(Kínai filozófia. Ókor. Első kötet. Szö-
veggyűjtemény. Akadémiai Kiadó,
Budapest, 1980. 36-38.o.)

Az „égi megbízatás”, a ming, és a patriarchális uralkodás szemlélete látszik az idézetből. Új elem, a vezető példamutatása jelenik meg Konfuciusznál (i. e. 551-479). Ez a tökéletességben nyilvánul meg:

„Aki erényével gyakorolja a kormányzást, az olyan, akár az északi sarkcsillag, amely mozdulatlanul a helyén marad, bár minden csillag mozog körülötte.”

„Ha a népet rendeletekkel kormányozzák és büntetésekkel tartják féken, akkor ki fogja játszani a büntetést, de a szegyet nem fogja ismerni. Ha az erénnyel kormányozzák és a szertartásokkal tartják féken, akkor ismerni fogja a szegyet és mindig egyenes lesz.” (Uo.)

„Ci-kung a kormányzásról kérdezősködött. A mester így szólt: Legyen elegendő élelem, legyen elegendő fegyver és a nép bízzon benned. Ci-kung ekkor azt mondta: És ha elkerülhetetlen, hogy lemondjak valamelyikről, akkor melyikről mondhatok le először a három közül? A mester azt felelte: A

fegyverekről. *Ci-kung folytatta: És ha elkerülhetetlen, hogy e kettő közül is lemondjak az egyikről, melyikről mondhatok le először? A mester így felelt: Az élelemről. Mert halál régi időktől fogva van, de ha a nép nem bízik benned, nem állhat fenn az ország.*” (Kínai filozófia. Ókor. Első kötet. Szöveggyűjtemény. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1980. 56-57. és 111.o.)

Az i. e. IV. században egy új irányzat támadt a kínai filozófiában, a legizmus. Szemben a konfucianizmussal, ez az irányzat azt vallja, hogy a „jó kormányzás” nem a szent, a tökéletes emberek erénye, nem az „ég rendelése” és így azt nem a természet és a szertartások, hanem egyedül a jó törvények biztosíthatják, a törvényeket pedig emberek hozzák. Az irányzat egyik jeles képviselője, Han Fei-ci már így rajzolja meg a „bölcse fejedelmet”:

„A bölcse fejedeleme úgy adja ki a hivatali feladatokat, hogy azok nem ütközzenek egymással; ezért senki sem vádaskodik. Úgy fogadja szolgálatába hivatalnokait, hogy azok ne halmozzák a tisztségeket; ezért mindenki kifejelezheti a tehetségét. Úgy adja ki megbízásait embereinek, hogy azok ne közősködjének az érdemekben; ezért senki sem vetélkedik. Ha pedig a vetélkedésnek és vádaskodásnak vége szakad, s mindenkinek kibontakozhatik a tehetsége, akkor az erősek és gyengék nem mérik össze erejüket, a jég és a faszén nem olvasztja egybe külső formáját, s az égalattiban senki sem tud a másiknak ártalmára lenni. Ez pedig a jó kormányzás tökéletes foka. Ha elveti a törvényeket és a helyes módszereket, s csupán szívére bízta magát a kormányzásban, akkor maga Jao sem képes jól irányítani az országot... Ha azonban elérjük, hogy a közepes tehetségű uralkodó megtartsa a törvényeket és helyes módszereket... akkor a tízezer dologból semmi sincsen veszve... A bölcse uralkodó úgy jutalmaz, hogy meg is lehessen érdemelni, és úgy állapítja meg a büntetéseket, hogy azokat el is lehessen kerülni... A bölcse uralkodó jelvényeit könnyű megállapítani, ezért a megállapodások szilárdan állnak, utasításait könnyű megérteni, ezért szavai hasznosak lehetnek, törvényeinek könnyű eleget tenni, ezért rendeleteit végre-

hajtják.” (Kínai filozófia. Ókor. Első kötet. Szöveggyűjtemény. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1980. 304-306.o.)

A legizmus szerint tehát minden a helyes szabályozáson múlik, a vezető személyes erényei másodlagosak. Két évszázad sem telt el azonban, és kiderült, hogy a szabályozás, a törvények sem képesek önmagukban megoldani a vezetési problémákat. Így azután ismét előtérbe kerülnek az erények, a konfucianista tanok feltámadnak, most már a misztika felé hajolva, és azt államvallássá téve. Megjelenik a tao, a „helyes út” és a „helyes elvek” elemélete, amely a mai napig él és vita tárgyát képezi, különösen Kínában. Tung Csung-su (i. e. 179-104) a Válasz a császár kérdéseire c. művében a következőket írja:

„A tao: az az út, amelyet követve eljutunk a jó kormányzáshoz... Ha az uralkodó olyanokra bízta a hivatalokat, akik nem a megfelelő emberek, és így olyan útra lép, amely nem a helyes út (tao), akkor a kormányzás napról napra jobban károsodik és pusztul... Az emberség, az igazságosság, a szertartásosság, a bölcsesség és a szavahihetőség őt állandó erényét az igaz uralkodónak szüntelenül gyakorolnia és tökéletesítenie kell. Ha ezt az őt erényt szüntelenül gyakorolja és tökéletesíti, akkor feltétlenül megkapja az Ég segítségét. Élvezheti a szellemek varázshatalmát, erénye pedig kiterjed a világegyetemre is, utolérve annak minden élőlényét.” (Kínai filozófia. Ókor. Harmadik kötet. Szöveggyűjtemény. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1980. 43 és 50. o.)

Az is igen figyelemreméltó (sőt: ki-mondottan ma is aktuális), amit a vezető kiválasztásáról ír. Felveti a teljesítmény és az idő ellentmondását a kiválasztásban és a minősítésben és a teljesítmény-elv mellett foglal állást:

„... a régi időkben az érdemeket vetették tekintetbe, s annak alapján rangsorolták a hivatalnokokat, hogy tisztiükből adódó feladataikat hogyan látták el; s egyáltalán nem vették figyelembe a felhalmozott napokat, az eltöltött hosszú időt. Így akit kicsiny tehetségűnek találtak, az hiába halmozott fel sok napot a hivatalában, nem emelték ki kicsiny hivatalából; a kiváló

tehetségű embernél azonban nem tördtek vele, hogy még csak nemrég került hivatalába, és nem látták akadályát, hogy akár minisztert csináljanak belőle, következésképpen a funkcionáriusok minden erejüket megfeszítették és minden tudásukat összeszedték abbéli gondjukban, hogy jól végezzék a dolgukat és ezáltal érdemeket szerezzenek. Manapság nem így van, a napok felhalmozásával is előkelőséget lehet szerezni, hosszabb idő eltöltésével magasabb hivatalba lehet jutni, ezért a feddhetetlen és a gyalázatos elkeveredik egymással, a kiválókat és a méltatlanokat nem lehet megkülönböztetni egymástól, és természetesen nem lehet megtalálni az igaziakat.” (Uo.: 53. old)

Látható, hogy Kínában néhány évszázad alatt milyen változásokon ment keresztül a vezetéstről alkotott szemlélet. A Nagy Szabályban, majd Konfuciusznál is megjelenik a „karizmatikus vezető”, az elhivatott, szinte varázserővel rendelkező, tökéletes fejedeleme, akit az Ég választott ki. Az erény és a tökéletesség jellemzi nemcsak az uralkodót, hanem (általa átsugározva) az alattvalókat is. Úgy vélik, hogy ezért nem kell rendeletekkel, szabályokkal kormányozni. A legizmus vezetőképe ettől teljesen eltér: még a közepes uralkodó is jól tud kormányozni, ha a törvényekre és a szabályokra támaszkodik. Amíg Konfuciusznál a fejedeleme tökéletes és erényes, Han Fei-ci-nél bölcse és racionális. De Tung Csung-su-nál már ismét a tökéletesség és az erényesség jelenik meg; a konfucianizmus közel két évezredre tartósítja ezt a misztikus, a „tao” alapján álló uralkodó-képet.

Platón: a filozófusok uralma

Egy kis túlzással most azt mondhatnánk: íme, itt van a Scientific Management, hiszen Platón (i. e. 427-347) Az állam c. művében a tudósok uralmát rajzolja meg. Láttuk, hogy az ókori kínai filozófusok saját szerepüket a tanácsadásban fogalmazták meg, úgy érezték, hogy feladatuk azoknak a vezetési normáknak a kidolgozása, amelyekkel a fejedeleme egyrészt jól tud kormányozni, másrészt pedig szert te-

het mindazokra az erényekre, amelyek őt jó fejedelemmé teszik. A filozófiának ez a passzív, elsődlegesen tanácsadó szerepe Platónnál aktívvá válik. Az említett művében Platón kifejti az ideális kormányzás és általában az ideális állam alapelveit. Nézeteit Szókratész szájába adja:

„Amíg avagy a filozófusok nem veszik át a királyi hatalmat az államokban, vagy pedig a jelenlegi, úgynevezett királyok és uralkodók nem fognak becsületesen és komolyan filozofálni, s amíg nem esdik egészen össze az államhatalom a filozófiával, s azoknak a sokféle természetét, akik manapság külön haladnak egyik vagy másik irányba, erőszakkal ki nem rekesztjük, addig – kedves Glaukónom – nem lehet nyugta a bajoktól az államnak, sőt azt hiszem, általában az emberi nemnek sem, s az az állam, amelyet imént gondolatban megrajzoltunk, aligha születetik meg, s alig láthatja meg a napvilágot, míg ez meg nem történik.” (Platón: Az állam. In: Platón összes művei. Első kötet. Magyar Filozófiai Társaság, Budapest, 1943. 951-955. old.)

Látható, hogy Platón (igen logikusan) az állam három funkcióját különbözteti meg: a törvényhozási, a védel-

mi és a szükséglet-kielégítési funkciót. E három funkciónak megfelelően az állampolgárok három rendje jelenik meg: az „örök” (kormányzók, tudósok, szakemberek) rendje a törvényhozó funkció betöltésére, a harcosok rendje a védelemre, valamint a földművesek és a kézművesek rendje a szükséglet-kielégítésre.

Platón államában tehát a filozófia uralkodik. A filozófusoknak négy alaperénnyel kell rendelkezniük, ezek a következők: (1) bölcsesség, (2) bátorság, (3) mértékletesség, (4) igazságosság. Igen figyelemreméltó, ahogyan az állam funkcióit a szubjektumokból vezeti le Platón. Hegel ezt így írja le:

„A különös szubjektumnak mint szubjektumnak ugyancsak megvannak ezek a tulajdonságai, s a szubjektum e mozzanatai megfelelnek az állam három reális mozzanatának. Az, hogy így egyazon ritmus, egyazon típus van az állam eszméjében – nagy és szép alapja a platóni államnak... A szubjektumon először is szükségletek, vágyak mutatkoznak, mint éhség és szomjúság, s mindegyikük valamilyen meghatározottra és csakis erre irányul. A vágyak kielégítéséért folytatott munka megfe-

lel a harmadik rend meghatározásának. Egyúttal azonban másodsor az egyes tudatban van valami más is, ami tartóztatja és gátolja e vágyak kielégítését és erősebb az erre irányuló ingernél; ez az ésszerű. Ennek megfelelő a vezetőik rendje, az állam bölcsessége. A lélek e két eszméjén kívül van valami harmadik, a harag, amely egyrészt a vágyakkal rokon, de éppígy harcol is a vágyak ellen és az észet támogatja... A harag megfelel a bátor védők rendjének az államban; ahogyan ezek fegyvert ragadnak az állam ésszerűségéért, úgy támogatja a harag az észet, ha azt nem rontotta el rossz nevelés.” (17. Hegel: Előadások a filozófia történetéről. Második kötet. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1977. 184-185. o.)

A középkor és az újkor már új történet. Végezetül a Tisztelt Olvasó elnézését kérem amiatt, hogy ebben az összeállításban – a cikkektől eltérően – főként idézeteket mutattam be, rövid kommentárokkal. Az érdeklődés felkeltésének talán ez is elfogadott eszköze, meg aztán valahol azt olvastam, hogy jó könyvet úgy is lehet írni, hogy a szerző jól válogatja össze idézeteit és ezzel tulajdonképpen a saját véleményét is kifejti.

A MARKETING CENTRUM

– Országos Piackutató Intézet

leggyakrabban alkalmazott kutatási módszerei

Mennyiségi vizsgálatok

- Primer adatfelvétel
 - Személyes megkérdezés (face to face interjú, telefoninterjú)
A kérdőíves megkérdezés lehet egyedi és többmegbízós (ún. omnibusz kérdés, amelyet Intézetünk havonta indít)
 - Írásbeli megkérdezés (speciális esetekben, amikor a visszaérkezési arány a megkérdezett nyeresi lehetőségének, jutalmainak biztosításával megfelelő szintre emelhető).
- Szekunder adatgyűjtés

Minőségi vizsgálatok

- Focus group-interjúk
- Szakértői mélyinterjúk
- Delphi-módszer
- IPA-analízis
- Matematikai, statisztikai módszerek

Személyzeti marketing: a munkatárs mint vevő?

– *Marktforschung & Management*, 1994/4. –

A személyzeti marketing fogalma két-értelmű és homályos, mert valójában nem a személyzet marketingjével foglalkozik, hanem a munkahelyekével, azok személyzeti problémáival. Mégis mindenki tudni véli a fogalom jelentését annak ellenére, hogy eddig sem használható munkadefiníciót nem sikerült alkotni, sem pedig az elméleti alapokat kidolgozni. A szemináriumok, tanfolyami kurzusok mégis tele vannak hallgatókkal, a vállalkozások pedig versenyeznek egymással a személyzetmarketing-rendszerek bemutatásában.

Miért az érdeklődés éppen a személyzeti marketing iránt? Biztosan nem az elméleti megalapozottság miatt. Az ok inkább az, hogy a munkaerő-gazdálkodás jelenlegi üzemgazdasági gyakorlatának költségei kiáltóan magasak. A személyzeti marketing kellene, hogy kiutat mutasson a személyzeti adminisztráció szűk és beporosodott világából. A személyzeti munka és a marketing szimbiózis a túllép a munkajog, a társadalombiztosítás, a bérelszámolás és a felvételi beszélgetések szárazságán és elvezet a stratégiák, a kreatív kampányok, a dinamikus alkalmazkodás és a piaci szemléletmód világába. Mivel korunkban a vállalati tevékenység krédója a fogyasztóorientált marketing, ez alól a személyzeti munka se vonhatja ki magát. A piaciorientált alkalmazott, mint vállalati sikertényező ugyanolyan rendszeres marketingmunkát kíván, mint a fogyasztó.

A munkatársak marketingmódszerekkel való toborzásának tömörked olyan lehetősége van, amelyet még csak most kezdenek felfedezni. A munkaerő-gazdálkodás első modernizálási hulláma óta – amikor átvették a magatartástudományok eredményeit – fennáll annak a lehetősége, hogy a munkavállalók a modern marketingeszközök felhasználásával jobban pozicionálják magukat a piaciorientált vállalatoknál. Tesztpiacok (Assessment-Center), az erős és a gyenge pontok vizsgálata, munkatárs-portfoliók, menedzserek

életgörbe-vizsgálatai, „after sales service” (bevezetési, mentor-, partnerségi programok) az első hírnökei annak a kísérletnek, ami új irányt szabna a munkaerőgazdálkodásnak.

A személyzeti marketing mégis önellentmondás, amennyiben nem a személyzet marketingjéről van szó, hanem sokkal inkább a munkaerő-gazdálkodási eszközök és módszerek modernizációjáról. A személyzeti marketinget úgy is meghatározhatnánk, mint a munkaerő-gazdálkodási funkciók marketingjét.

A személyzeti marketing jelentésbővülésének okai

Annak ellenére, hogy kézenfekvő és gyakori dolog analógiát keresni és találni a termékek piaci és a munkapiacok között, a személyzeti marketing nagyon sokszor nem jelent mást, mint a munkatársak kiválasztásának és felvételének meghatározott módszerét. Számos oka van annak, hogy a munkaerőfelvétel módszerei és értékelése előtérbe kerültek:

- A recesszió és a struktúrávaltozások ellenére eltérés van egyes szakmákban vagy bizonyos munkavállalói csoportoknál a meglévő és a szükséges munkaerő között.

- A vállalkozói kultúra kutatói és az új menedzserkonceptiók abból indulnak ki, hogy a munkatársi gárda továbbra is jelentős sikertényező marad. Nemcsak arról van tehát szó, hogy sikerorientált munkatársak kerüljenek a céghez, hanem arról is gondoskodni kell, hogy ott is maradjanak.

- Az aktuális eredmények arra utalnak, hogy a századforduló óta drámai csökkenés következett be a munkaerő újratermelésében. A problémák enyhítése gyors reflexeket és megfelelő intézkedéseket kíván a vállalkozói szférától.

Hogyan lehet teljesíteni a piaciorientált munkatársak felvételének követelményeit?

Ezek a kérdések és más gondolatok nem elegendőek ahhoz, hogy meghatározzák a személyzeti marketing alap-

jait, de utalnak arra, hogy a megfelelő munkatársak megszerzése és megtartása szempontjából a „megszerzési potenciál” különösen fontos. A személyzeti marketing – így lehetne érvelni – jelentőségének növekedését a munkapiac beszerzési szektorában tapasztalható konjunkturális és strukturális problémáknak köszönheti. Kérdés továbbá, hogy vajon a marketingeszközökkel megoldhatók-e a munkaerő-felvételi problémák, s hogy miképpen lehet optimalizálni a munkaerő-gazdálkodási eszközöket, különös tekintettel a munkatársak felvételére és a róluk való gondoskodásra.

A személyzeti marketing személyzetgazdálkodás?

A marketing fogalmának használata ráirányítja a figyelmet arra a sajátos irányzatra, aminek háttérében a kvalifikált munkaerő felvételének követelménye áll. Abból a feltételezésből kiindulva, hogy a személyzet, mint sikertényező jól megalapozott és célirányos bánásmódot igényel, a marketing új perspektíváinak megfelelően újrasztylozták a munkaerő-gazdálkodási funkciókat és meghatározható célokhoz igazították őket. Különösen két irányzat érdemel figyelmet.

- Elsősorban az *intern és az extern munkapiaccal kapcsolatos gazdálkodási funkciók*. Az aktuális és potenciális munkatársak igényei és követelményei alapvetőek. A piacon a vállalkozások olyan koalíciókként működnek, amelyeknek elegendő attraktív munkahelyet és -feltételt kell kínálniuk, hogy a megkövetelt teljesítményeket ténylegesen elérjék. Ehhez szükségük van személyzeti marketingre. A fentieket alapul véve három fő irányt, vagy működési területet határozhatunk meg a személyzeti marketing számára:

- A *személyzetkutatás* magában foglalja a megfigyelést, az adatok kiértékelését, a kínálat kvalitatív és kvantitatív elemzését, valamint a munkavállalók teljesítménnyel kapcsolatos magatartásának befolyásolását. Itt tulajdonképpen tehát a releváns adatok rendszeres elkészítéséről (naprakészség) van szó, hogy a személyzetet a megfelelő időben lehessen felvenni és továbbképezni. Szó lehet itt munkapiaci, személyzeti adatokról,

kamarák vagy kutatóintézetek adairól vagy más saját felmérésből származó adatokról. A személyzeti marketing egyes képviselői felhívják a figyelmet egy gyenge pontra. A munkagazdaságtanban belül is csak néhány éve foglalkoznak intenzíven a személyzetkutatással, ezért annak kevés gyakorlati alkalmazási eredménye ismert. Ez érdekes diszrepanciát okoz a személyzet sikertényezőként való hivatalos elismerése és aközött a készség között, hogy erről a sikertényezőről információkat lehessen gyűjteni, feldolgozni és azokat a munkaerőgazdálkodási intézkedésekben felhasználni.

– Az *extern személyzeti piac* tekintetében a személyzeti marketing feladata, hogy kapcsolatot létesítsen a potenciális pályázók és a vállalkozások között. A vállalkozásnak tudatos és integrált intézkedési terveket kell foganatosítania kifelé mutatott aktivitásának fokozásával, a megfelelően kialakított felvételi utakkal, összeköttetési és beajánlási rendszerekkel és az összehangolt kiválasztással.

– Ebben a felfogásban a *belső személyzeti marketing* az attraktivitási faktorok meghatározását és megfelelő kialakítását jelenti.

● A másik szempontrendszer a *célperspektívákat állítja előtérbe*. Bartscher és Fritsch megalkottak egy olyan hierarchikus cél- és működési rendszert, amelyben a marketing nézőpontjából foglalják össze a munkaerőgazdálkodási területeket.

– Első lépésként a munkaerőgazdálkodási célrendszert szétválasztják gazdaságtani és munkatárs-orientált célokra.

– Második lépésben felosztották a személyzeti marketinget belső (célcsoport: a már meglévő munkavállalók) és külső (célcsoport: a potenciális munkavállalók) személyzeti marketingre.

– Az információszerzést felosztották a személyzetkutatásra, a munkapiac- és szakmaterület-kutatásra.

– A negyedik lépésben az előzőek alapján kiemelik az adott működési terület személyzetpolitikai eszközeit. Ezután egyeztetik egymással az intern és extern intézkedésekre vonatkozó eszközöket.

Közös tehát ezekben a szempontokban az a kísérlet, hogy preferenciákat fogalmazzanak meg a belső és a külső munkapiacra és ezekre a szegmensekre rendszerezett munkaerőgazdálkodási eszközöket és módszereket alkalmazzanak. Itt arról van szó, hogy a munkaerőgazdálkodást szigorúbb közgazdasági elvek alapján határozzák meg és kapcsolatot létesítsenek közte és a vállalati menedzsment között.

A személyzeti marketing munkaerőfelvételi stratégia?

A gazdaságban egy jószág felhasználási lehetősége a konjunktúra és a struktúrák függvényében változik. Ennek fényében a propagált fogyasztóorientáltság és munkatárs-orientáltság sok szempontból önellentmondás. Sokkal erősebb ugyanis a gazdasági célok dominanciája a személyzeti marketingben, mint a szociális célok elérését szolgáló eszközök jelentősége. A személyzeti marketing nem is a munkatársak céljaihoz és igényeihez kapcsolódik, hanem a vállalatoknak az alkalmazottakra vonatkozó meghatározott követeléseikhez. A vállalkozásoknak a stratégiai célok figyelembevételével kell rendszeresen megvizsgálniuk, hogy milyen elvárásaik vannak aktuális és potenciális munkatársikkal szemben. Csak így válhat világossá, hogy milyen munkaerő felvételére van szükség. A személyzeti marketing így már nem a munkapiacból levezetett eszköz, hanem ideális esetben – mint az összes többi személyzetgazdálkodási funkció is – stratégiai célokból, működési területekből, feladatokról és az azokból fakadó követelményekből ered.

A munkaerőgazdálkodási funkciók elengedhetetlen összeegyeztetése eredményt hoz egyrészt a hierarchikus stratégiai döntések levezetésében, másrészt a személyzeti funkciók közötti kompatibilitás megteremtésében.

A munkatárs nem fogyasztó

A személyzetmarketing-konceptió sikere, hatékonysága még nagyon kevés ismert. Az empirikus vizsgálatok hiánya miatt sok a nyitott kérdés. Kiváltképp a személyzeti marketingre

vonatkozó koncepciók értékelésében mutatkoznak hiányok.

Ha egy vállalkozás rossz marketingkonceptiót alkalmazott a termékek vagy a szolgáltatások terén, ezt rövid távon észreveszi a forgalom alakulásából. De hogyan lehet felismerni rövid vagy középtávon a rossz személyzetmarketing-konceptiót? Itt is megmutatkoznak a termékmarketinggel való összehasonlítás gyengeségei. Míg ott a passzív vevő megtagadja a vásárlást és gyors alkalmazkodásra kényszerít, addig egy már „bevezetett” munkaerőgazdálkodási szisztéma nem változtatható tetszés szerint. A fogyasztóval ellentétben, akinek csak kevés lehetősége van a termék befolyásolására, az aktív munkavállalók komolyan vehetik a személyzeti marketinget a személyükre vonatkozó munkavállalói marketing értelmében. A potenciális és aktuális munkavállalók megtanulják, ahogy maguk a vállalkozások is, hogy milyen trendek befolyásolják a pályázók kiválasztását és úgy tudják módosítani az imázsukat, hogy az megfeleljen annak az állásnak, aminek megszerzésére törekednek, illetve, amit meg szeretnének tartani. A vállalatokhoz hasonlóan megvizsgálhatják, hogy milyen verseny-magatartás alkalmas arra, hogy a megcélzott foglalkozás megszerzésének valószínűségét növeljék. A munkavállalók számára az is kedvező, hogy a kifejezetten piaci ösztönzési rendszerben megvizsgálhatják, hogy a felajánlott ösztönzők megfelelnek-e az igényeiknek. Kérdéses, hogy ezzel a motiváció és a teljesítmény növekedne; ismert, hogy a munkavállalók kihasználják a lehetőségeket és akkor is elfogadják az ösztönzőket, ha nem hajlanak arra, hogy a teljesítményüket ennek megfelelően fokozzák

És végül: nemcsak a vállalatok vizsgálják a teljesítmények realitását, hanem a munkavállalók is a munkahelyüket. Legkésőbb ebben mutatkozik meg, hogy a személyzeti marketing csupán munkaerőfelvételi eszköz-e, vagy tényleg abban a helyzetben vannak a vállalkozások, hogy teljeskörűen elfogadják a munkavállalók igényeit.

Demeter Anikó

Az európai fogyasztó mítosz, vagy realitás?

– Futuribles, 1991. január –

El lehet képzelni a nagy (amerikai és japán) multinacionális vállalatok helyzetét, amint felülvizsgálják a 90-es évekre szóló marketingstratégiájukat, miután még egyszer (talán utoljára) cselekvési zónákra osztották a világot. Meg kellene még tudni, vajon az európai fogyasztás tényleg egyre jobban beleolvad-e a „világfogyasztásba”, ami lehetővé teszi azt a globális marketinget, amiről Levitt elmélkedett és írt; vagy ez a fogyasztás autonóm marad a további fejlődés során, néhány nagy, jellegtelen termékcsoport (mint például a mosóporok, a benzin, a Coca-Cola típusú üdítőitalok) kivételével.

Mindkét elméletnek vannak harcosai, állításait a különböző piacokról vett példákra alapozzák. A döntéshozók egyelőre nem tudják, mi tévők legyenek. A 90-es évek elejének menedzsmentje úgy gondolja, az életmódok és a fogyasztás különbözősége fennáll még egy darabig, noha az európai fogyasztó létezik.

Létezik-e azonban annyira, hogy a kedvéért vállalati stratégiát hozzanak létre és valósítsanak meg? Vannak-e olyan termékek, amelyeket egész Európában azonosan pozicionálva, ugyanazzal a reklámmal lehet eladni? Ilyen áruk léteznek (autó, nyersanyagok), de kiterjeszthető-e ez a koncepció az európai piacok összességére? Majdnem azt lehet mondani, a fogyasztói magatartásban homogén Európa víziója sok vállalat számára egyenlő az öngyilkossággal. Másként szólva, a válasz – első megközelítésben – nem lehet egydimenziós. Igaz, hogy egy utazás 1990 Nyugat-Európában észrevétel egy bizonyos egységességet: az európaiak utazás közben hasonlítanak. Az autópályán, a tömegközlekedésben, a repülőgépen, az Európán belüli turistautakon a „mobilitás euro-fogyasztója” létezik: kis távolságú, időhiányos mozgás, a stressz termelője. Mintegy húsz év alatt az európai országok mindegyike azonos irányba mozdult el, a

távolságok a közlekedési eszközöknek köszönhetően lerövidültek, és az utazások száma megötszöröződött, megtízszereződött.

A telekommunikáció és a médiák hatása is ugyanebbe az irányba módosította a fogyasztók „jellemét”. 1990-ben 1960-hoz, de még 1970-hez képest is minden ország – persze Nyugat-Európában – körülbelül ugyanazon a felszereltségi és modernizációs szinten áll. A telefonhálózat sűrű, teljesen lefedi Nyugat-Európát, az országokon belüli és közötti kommunikáció könnyűvé vált. Egy informális Európa, egyfajta tömegkultúra alakult ki.

De az olasz, francia, német, angol rendszernek nincsenek-e nehézségei, annak ellenére, hogy törve beszél „eszperantó angolul”?

Európa azonban újra feltalálta magát, alkalmazkodott, alapjaiban megváltoztatta mentalitását, hogy újra megtalálja önbizalmát, a világban játszott szerepét. Európa nem várja már a máshonnan érkező fejlődést. Merre haladnak most az európai fogyasztók és következőképpen a piacok? Nagy homogén együttes, vagy mikrostruktúrák sokasága alakul?

A jellemek konvergenciája

A fogyasztók jellemének konvergenciája az elmúlt harminc év domináns tendenciája. A háború utáni Európa a szokások sokszínűségével valamint a helyi és regionális sajátosságok bőségével tűnt ki. A hagyományok a skótoknál, a szicíliaiaknál, a bretonoknál, a baszkoknál, a flamandoknál és a valonoknál még élesebben jelentkeztek mint a nemzetek között. Harminc év alatt azonban mindenhol a népesség egyre nagyobb része távolodott el a hagyományos társadalomtól, annak értékeitől (biztonság iránti vágy, kötelességtudat, a hatalom és hatóságok tisztelete, konformizmus), hogy csatlakozzon a fejlődéshez, az új értékek

létrehozásához: hedonizmus, a hatalom elvetése, az önmeghatározás, az autonómia szükséglete. Ez a fejlődés közelebb hozta a jellemeket, pontosabban a fogyasztói magatartásokat.

Pénz: tücsök kontra hangya

A pénzzel kapcsolatos magatartás igen jellemző tünete a mentalitás gyors és tömeges változásának. Az 50-es évek elején a pénzzel kapcsolatos domináns motiváció a gazdaságosság, a szűkmarkúság, a takarékoság felé hajlott. A biztonsági okokból való gyűjtögetés (hangya modell) társadalmi értékkel emelkedett. Ez a hagyományos attitűd különféleképpen jelent meg az eltérő társadalmi csoportokban, (paraszti felhalmozás, javak gyűjtése a polgárságnál, készletek, tartalékok) családtípusok és földrajzi elhelyezkedés szerint. Ennek ellenére harminc év alatt az európaiak költségesévé váltak, ma elköltik jövedelmük egészét, eladósodnak hogy vásárolhassanak (tücsök modell). Teszik mindezt azért az örömet, hogy javítsák életminőségüket. Európa fogyasztói társadalommá vált.

Az autonómia keresése

A társadalmi-kulturális forradalom hatására természetesen változtak a fogyasztói attitűdök is: a nagy márkákhoz való hűség halványodik, a nagy vállalatok vegyes csodálata eltűnik. A európai fogyasztó minden téren „autonómabbá” vált. A 80-as években az „európaibb” fogyasztó több gondot fordít arra, hogy választásaival önmagát fejezze ki, mint arra, hogy megmutassa sikerességét. Éberebb a reklámmal szemben, szelektív, távolságtartó a betegesen éhes fal szemben, a hasznosság mértékével nézi a termékeket, szolgáltatásokat.

Ez a kifejezés-keresés és személyes fejlődés eredményezi bizonyára a fogyasztással szembeni, életciklus szerint különböző attitűdöket (fiatal a szüleinél, fiatal pár, házaspár gyerekkel, gyermektelen házaspár, nyugdíjas). De azt is észre lehet venni többé-kevésbé mindenhol, hogy a társadalmi helyzet és a kor is befolyásol: az eltérő országokbeli, 55 és 65 év közötti „seniorok” (olyan házaspárok, ahol már nincs gy-

rek) fogyasztói magatartása sokkal közelebb áll egymáshoz, mint az eggyel fiatalabb generációéhoz.

A 70-es években a minőséget a fogyasztók először mint „belső minőséget” észlelték, ragadták meg, hogy azután a 80-as évekre ez „összehasonlító minőség” váljon. Az új technológiák, a szolgáltatások fejlesztése (hipermarketek, bankok) arra ösztönözték a fogyasztókat, hogy informálódjanak, törekedjenek a konkurens szolgáltatások, termékek minél jobb összehasonlítására. Másképpen szólva: váljanak a márkák és vállalatok „alkalmi és hűtlen fogyasztójává”

Ki az a kliens végül is, akinek ugyanazokat a termékeket és reklámokat lehet címezni? A legkisebb közös nevező szerint „valamelyik megapolis lakója, menedzser egy nagy vállalatnál, sokat utazik, 25 és 40 év közötti, sokat investál magába, inkább munkájába és szabadidejébe, mintsem táplálkozásába, vagy kulturális tevékenységébe. Háztartáson kívüli fogyasztása uralkodóvá vált...”

Az „identitása” azonban még fejlődhet, két igen eltérő irányvonal alapján:

- Az egyik irány szerint egyre inkább elfogadott lesz a „szabad nomád” karaktere, aki örömet leli a mozgásában, sikerében és főleg változatos személyes és szakmai pályafutásában;
- A másik irány szerint az „ingatag gyökerű hedonizmus” felé fejlődik. Ingyen fogyasztó, keresi a választékoságot a vásárlásaiban és cselekvéseiben: a luxus örömeit.

Kulturális sokszínűség

Az európaiak egy irányba fejlődnek, de lassan. Eredmény: a 80-as évek végén 3 különböző mentalitás – országok közötti attitűd különbségekkel – él együtt Európában.

- A „modern” (kb. 30%-a az európaiaknak). Inkább Olaszországban és Franciaországban, mint Németországban, vagy Angliában, a magatartásuk rugalmas, nyitottak a változásokra. Kozmpolitikák, van érzékük a más-honnan származó termékek iránt. A világot és a tárgyakat gyakran érzelmi oldalról közelítik meg. Egyszerre

nacionalisták és európaiak, „transznacionális réteg” a marketing számára. Ezek az euro-fogyasztók.

- A „köztések” (az európaiak kb. 40%-a). Inkább Nagy-Britanniában, Spanyolországban vannak jelen és kevésbé Németországban, Franciaországban, Olaszországban. Szokásaik és mentalitásuk gyorsan fejlődik, de ezt nem tudják magatartásukban kifejezni: haboznak a megszokás kényelme és a váratlan adta öröm között. Könnyen fogadják azokat az eseményeket, amelyeket megváltoztathatják fogyasztási szokásaikat, inkább fokozatosan és finoman akarják átalakítani életüket. Az a mód, ahogyan a fejlődést fogadják, nagyon változó, és erősen függ a kultúrától, ahonnan származnak, a neveltetésüktől és az őket körülvevő társalommal kialakult kapcsolattól.
- A „hagyományosok” (kb. az európaiak 30%-a). Legtöbbször Németországban, közepes számban Nagy-Britanniában és Olaszországban, kevésbé jelentősen Spanyolországban és Franciaországban, ők alkotják a tartós, helyi, regionális, nemzeti szokásokhoz ragaszkodó Európát. A fő motiváció a biztonság szükséglete – a zűrzavart keltő, agresszióként értékelt változásokkal szemben. Ezek az emberek fontosnak tartják a társadalmi pozíciót, az „állandót”, nagyon tisztelik a hatalmat és keresik a belépési lehetőséget azokban az alkotmányos struktúrákba, amelyek védelmezik őket. Kevés a fogadókészség a nemzetközi, transznacionális termékek iránt, hűségese a márkákhoz és termékekhez, amelyeket a megszokott, megismert helyen vásárolnak meg.

Mítosz vagy realitás

Európa a „végzetek közössége”, lehet-e gondolni, hogy a jövő az euro-fogyasztás felé halad, az uniformizált fogyasztó európai modellje felé? Minden az ellenkezőjét mutatja. A különbözőség jellemzi Európát századok óta és ma is: az autonómia keresése, a fejlődés, az önmegvalósítás megteremtett egy a változatos ságra mohón vágó embertípust.

Nincs a fogyasztónak európai típusa, nem haladunk egy euró-fogyasztó felé!

Medgyesi Dénes

A MARKETING CENTRUM – Országos Piackutató Intézet szolgáltatásai

Termék- és szolgáltatáskutatás

- piaci bevezetés előkészítése
- versenyanalízis
- termékpozicionálás,
- esélyvizsgálatok (új termék, piaci részesedés növelése)
- keresletkutatás
- fogyasztási szokásvizsgálatok
- motiváció-kutatás
- attitűdvizsgálat
- piac-szegmentáció

Termékesztek

- vakteszt
- névteszt
- márkateszt
- csomagolásteszt

Imázsvizsgálatok

- cégimázs
- külső imázs
- belső imázs
- termékimázs

Arculattervezés

- verbális elemek
- vizuális elemek
- arculati kódex

Reklámhatékonyság-vizsgálat

- előteszt
- utóteszt
- forgalmi hatásvizsgálat

Közvéleménykutatás

- társadalmi-politikai
- gazdasági

A Marketing & Menedzsment folyóirat kiadása

DM-akciók (levélreklám)

A marketinginformációs rendszerek integrációja

– European Journal of Marketing, 1993./1. –

A sikeres vállalatoknak, főként hatékonysági okok miatt, egyre nagyobb szükségük van a gyorsan és egyre jobban változó marketingkörnyezet ellenőrzésére. A célszerű marketinginformációs rendszer (a továbbiakban MIR) jobb kommunikációs lehetőségeket teremt a marketing-adminisztráció munkatársai számára. Az információ-technológiára alapozott MIR koncepciója már évtizedek óta létezik. Kotler mutatott rá először a számítógépek fontosságára a marketing területén, és ő mutatta be az elsők között a MIR modelljét is. Az általa elképzelt modell négy fő alrendszert tartalmaz: *belső nyilvántartó* (beszámoló) rendszer; *marketingkutató*; *marketingfigyelő* és *döntéstámogató* rendszer. Ezek az alrendszereken keresztül a vállalat hatékonyabban észleli és elemzi marketingkörnyezetét, aminek következményei vannak a marketingstratégiára és a tervezésre nézve is.

Több kutató szerint a MIR jelentősége a '90-es években növekedni fog. Az automatizálás következő szakasza a marketing és az eladás területén jelentkezik majd. Moriarty és Swartz a MIR-t a marketing és az értékesítés termelékenységének nevezte, s egy olyan integrált rendszert mutattak be, mely eladás-produktivitási alrendszerekből, direct mail és telemarketing alrendszerekből, a marketing és az értékesítés vezetési rendszereiből és a MIR adatbázisából áll. A fenti megközelítéssel némiképp elmentében, a MIR az egész marketing-szervezet eszenciális rendszereként is vizsgálható. De fel lehet-e vázolni az ideális és teljes értékű MIR-t, amíg az integráció mellett szóló érvek nem világosak, és anélkül, hogy bizonyítva látnánk: miért szükséges az alrendszereket integrálni? Azt sem szabad elfelejteni, hogy a nagy és bonyolult rendszer nehezen kezelhető és költséges.

Az integráción azt a megvalósult lehetőséget értjük, ami egy rendszer

különálló elemeit hatékony együttműködésre készíti. Az integrálás alapvető motivációja a rendszer hatékonyabb és jobb használata, például a belső adatoknak a rendszer egyik elemétől egy másikig történő könnyű továbbítása (technikai integráció). Másik motívum lehet a szervezeti funkciók hatékonyságának növelése. Ehhez jó tervezés, a valódi funkcionális igények és az információs rendszer közötti illeszkedés szükséges. A hatékonyság javításához szükség lehet a munka szervezeti rendszerének újratervezésére (funkcionális integráció).

A következő három fő kategória alapján osztályozhatjuk az információs rendszer elemeinek technikai integrációját:

(1) *Vertikális integráció*: a rendszer felépítésének fejlesztése ott, ahol lehetséges az adatok szállítása az operatív felhasználoktól, például az ügyleteket lebonyolító rendszerektől a menedzsmenthez és az irányító rendszerekhez.

(2) *Horizontális integráció*: a szerkezet fejlesztése ott, ahol a funkcionális alrendszerek együttműködnek, pl: a felhasználók könnyebben találják meg az információkat és gyorsabban tudják mozgatni azokat a rendszer egyik elemétől a másikig.

(3) *Projekt integráció*, ami alatt egy professzionális fejlesztési keretet értünk, amelyben számos területre kiterjedő tudás és szakértelem szükséges egy-egy új és komplex információs rendszer megtervezéséhez és kivitelezéséhez, s ami gyakran adatbázisok és a telekommunikációs környezet elegeként jelenik meg.

A funkcionális integrációt tartja manapság több szakember az integráció normatív céljának, ami alatt a különböző szervezeti funkciók szisztematikus újratervezését értik. Többen állítják, hogy a funkcionális folyamatok radikális újraszervezése nem az egyetlen útja a hatékonyság növelésének, miközben út a stratégiai informá-

ciós rendszerek kiépítése felé is, ami kompetitív előnyt biztosít a vállalatnak. Az elektronikus integráció javíthatja az információs technológia költséghatékonyságát, a kapcsolatok mennyiségét és minőségét, az integráció új formáihoz és a szervezetben végbemenő folyamatok átszervezéséhez vezet. Az integráció funkcionális kezelése erősen eltér az előbb említett technikai integrációtól.

Az integrációt tekinthetjük a technikai és szervezeti rendszerek közötti illeszkedésnek is, ami egyben a felhasználók által kívánt funkciók és az információs rendszer elemei közötti logikai megfelelés mércéje is. Az integrációnak ez a kissé absztrakt fogalma tartalmazza mindkét dimenziót (technikai és funkcionális kompatibilitás). Ez a kompatibilitás az információs rendszerek tervezési minőségének a mérőszáma, szinttartásához jó tervezőmunka kell.

A marketing irodalmában általános az a vélekedés, hogy az integráció rejtett motívumai technikaiak és nem funkcionálisak. Az információs rendszerek gyakran – a hierarchikus szervezetekben vagy munkafolyamatokban – elkülönült felhasználói csoportok közötti kapcsolatokat kötnek össze. Ritkák a funkcionális integráció megvalósítására, a marketingfolyamatok újjászervezésére irányuló konkrét javaslatok.

A szerzők arra a megállapításra jutottak, hogy a marketingtevékenységek vertikális láncolata sokat profitálhat a technikai integrációból. Az integrált alrendszerek összessége sokkal hatékonyabb, mint a szeparált alrendszerek. Ugyanakkor a sok összekapcsolt tevékenységből álló folyamat sok hasznot remélhet a funkcionális integrációtól ott, ahol a hatékony MIR segítségével újrastrukturálhatják a hierarchikus divíziók feladatait, ugyanakkor kialakíthatók az alrendszerek közötti marketing információk áramlásának új és kifinomult módozatai.

A rendszerek integrációja növeli a fejlesztési költségeket a rendszer összetettsége pedig megnehezíti annak megtanulását és használatát. Emiatt nem könnyű kihasználni az integráció előnyeit.

Balatonyi Zsolt

Egy szuper Szupermarket a legnagyobb Centrumban!



**Egy szuper Szupermarket
a megújuló Corvin Áruházban!**

**Korszerű, kényelmes környezetben,
magnövelt alapterületen,
kedvező vásárlási feltételekkel**

Önt is várjuk

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

DUNAPACK
PAPIR ÉS CSOMAGOLÓANYAG RT.

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 CERT által garantált minőség (ISO 9002). A végére marad egy telefonszám, hogy kapcsolatba léphessen velünk: **277-1133.***