

HOVÁNYI GÁBOR

Új összefüggések a marketingtervezésben

Ellentmondó nézetek

Két új, és látszólag egymásnak ellentmondó fogalom jelent meg napjaink marketingelméletében: a „belső marketing” (internal marketing) és a „kihelyezett előnyök” (outsourced advantages).

- A „belső marketing” hívei azt sürgetik, hogy egy vállalatban belül is jöjjenek létre szállító-vevő kapcsolatok – iparvállalati példával élve – a kutatás-fejlesztési, a beszerzési, a termelési és az értékesítési vertikum szervezetei között. Szerintük ugyanis ez a biztosítéka annak, hogy a vállalati értékesítés mintegy „hátról előre”, a piac lehetőségeihez igazodva vezérelje a termelési vertikum egész komplexumát.

- A „kihelyezett előnyök” gondolatának képviselői ezzel szemben azt vallják, hogy a vállalat igazi versenyelőnyei (amikről a későbbiekben részletesen is szó lesz) mindinkább kívülről esnek a marketing hatáskörén. Ezért a marketingnek „csak” az a feladata, hogy a tőle függetlenül létrehozott-létrejött versenyelőnyöket a piaci kapcsolatok olyan csatornáiba terelje, amelyekben zavartalanul fejthetik ki hatásukat. Ez a felfogás tehát azt hangsúlyozza, hogy a marketing szerepe a valóban számottevő versenyelőnyök érvényesülésében csupán a rásegítés.

E két ellentétes felfogás mögött azonban a vállalatnak és környezetének, valamint a vállalat-környezet kapcsolatának több új, vagy újonnan felismert eleme rejlik. Ezeket tekintjük át a következőkben.

A marketing hagyományos vállalati kapcsolatai

A marketingnek mindig is voltak kapcsolatai a többi vállalati szervezettel. Folytatva az iparvállalati példát: ötletekkel segíthette, piaci előrejelzésekkel terelhetette a kutatás-fejlesztést; források és trendek feltárásával növelhette a beszerzés gazdaságosságát (ha ez nem a beszerzési marketing feladata volt); keresleti prognózisokkal támogathatta a termelés optimális ütemezését; az árbevétel előrejelzésével és tervének megvalósításával megalapozhatta a vállalatnál a megtérülések tervezését, ezek valóra váltását, a likviditás megőrzését stb.

Míndezenek többé-kevésbé kikristályosodott kapcsolatok voltak, amelyeket természetesen érdeklentétek is jócskán átszöttek: a marketing követelhetett például a kutatás-fejlesztés leállítását akár az új eredmény létrejöttének küszöbén is, ha a versenytárs ekkor dobott piacra egy jobb terméket; sürgethette a taktikai beszerzést, ami a készletterhek növekedésével és így a beszerzés számára rövid távon eredményromlással járt; protestálhatott olyan nagyszorozatok gyártása ellen, amelyek gazdaságosak voltak ugyan, ám a piac éppen a rugalmas kiszolgálást, a vevők keresletéhez alkalmazkodó kis sorozatokat igényelte; szót

emelhetett a vállalat pénzügyi törekvései ellen, ha az eredmény csökkenését a piaci részesedés számottevő növekedése ellensúlyozta stb.

Ezek a sokszor harmonikus, sokszor érdekütközéssel terhes kapcsolatok meghatározott értékrendre épültek, amelyek olyan *hagyományos vállalati felfogást* tükröztek, amelyek az erőforrásfajták és az eredményes működéshez szükséges tevékenység alapján különböztette meg a vállalati funkciókat – azok összehangolását, érdekütközéseik feloldását pedig végső soron a vállalati első számú vezető feladatává tette.

Új vállalati erőforrások és új funkciók

A közgazdászok régóta négy erőforrás-típussal dolgoznak: a tőkével, a technikával, a természeti és az emberi erőforrásokkal. Ez a felfogás mindmáig érvényesnek bizonyult nemzetgazdasági és vállalati szinten egyaránt. Napjainkban azonban a vállalati vezetők és a vállalati gazdaságtannal foglalkozó kutatók *új erőforrásokkal* is kénytelenek számolni. Új vállalati erőforrások

- az *információ*, ami lehetővé teszi a környezethez való gyors, rugalmas alkalmazkodást és növeli a vállalati működés szinergiáját;

Hoványi Gábor a közgazdaságtudomány doktora, az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutatató Intézetének tudományos főmunkatársa, tanszékvezető a Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Karán.

- az *innováció*, ami az egyik legnehezebben behozható versenyelőnyhöz, az új termékhez és technológiához juttatja a vállalatot;
- a *vállalat irányítási rendszere*, amittől az optimális célok kitűzése, a leghatékonyabb szervezet kialakítása és működtetése függ;
- az *immateriális erőforrás* (sajátos arculat, vállalati kultúra, good-will stb.), amiknek egyre nagyobb szerep jut a mind élesebb versenyben;
- az *illeszkedés* a beszerzési –termelési – értékesítési hálózatba (network), ami költségmegtakarító és minőségjavító hatásával számottevő tényezője lett a versenynek, és még inkább az lesz a jövőben; és végül
- az *idő*, ez a visszahozhatatlan, vagy csak roppant nagy áldozatokkal pótolható erőforrás, aminek a képletes gyorsulását magunk is tapasztaljuk mind a műszaki fejlődésben, mind pedig az egymást kergető gazdasági eseményekben.

Az új erőforrások felsorolása nem a klasszikus négy erőforrásra vonatkozó elméletet kívánja kikezdeni (azok érvényességének alátámasztására felhozható például, hogy az újítás vagy az irányítás az emberi erőforrások körébe tartozhat), hanem kézzelfogható segítséget kíván nyújtani azoknak, akiknek a célja nagyon is gyakorlati: a vállalat versenyképességének, eredményességének növelése.

Az új erőforrásokhoz vállalati marketingfeladatok is szorosan kapcsolódnak; ennek a kapcsolatnak a megvalósulását szolgálja a „marketing intelligence” rendszere, az innovációs ötleteket feltáró vagy a versenytársak innovációiról tudósító tevékenysége, az értékesítés hatékony szervezetének kialakítása és irányítása, jelzései a vállalati arculat kialakításához és visszajelzései annak fogadtatásáról, részvétele a beszerzési, termelési és értékesítési hálózatok kialakításában és működtetésében stb. Ugyancsak a marketing közvetíti a vállalathoz a piac azon a műszaki és gazdasági impulzusait is, amelyek – a verseny kihívásainak továbbításával – talán leginkább ösztönözhetik a „vállalati idő” felgyorsítását.

Ám nemcsak a hagyományos vállalati erőforrások egészültek ki újjal, hanem *kibővült a vállalati funkciók sora* is. A K+F, a beszerzés (adott esetben: logisztika), a termelés, az értékesítés, a pénz-, eszköz- és vagyongazdálkodás, valamint a vállalati humánpolitika jól ismert funkciói mellé újban felsorakozott

- a *vállalati innovációs rendszer* kiépítése és működtetése, beleértve az adatbankot és annak csatlakozását szakmai, országos és nemzetközi hálózatokhoz éppen úgy, mint a vállalatban belüli terminálok rendszerét, hozzáférési lehetőségeiket az adatbázishoz stb.;
- a lehetséges jövőképek (szcenáriók) előrejelzésére és az azokhoz illeszkedő fejlődési pályák kimunkálására irányuló *vállalati stratégia* kialakítása;
- a *szervezetfejlesztés*, ami komplex szemlélettel csökkenti a veszteséforrásokat és növeli a hatékonyságot, a folyamatszervezéstől a szervezeti döntési rendszeren át a működtetésért felelő személyek ösztönzéséig terjedő eszközrendszer segítségével;
- a *teljes körű minőségmenedzselés* (TQM), amely már nemcsak a technológiai folyamatot, hanem a vállalat minden tevékenységét is átfogja;
- a *controlling*, azzal a kiegészítéssel, hogy már nemcsak a tervet és annak megvalósítását veti össze folyamatosan egymással a számítástechnika segítségével (így téve lehetővé a gyors beavatkozást a káros folyamatokba), hanem figyelemmel kíséri azt is, hogy a környezet a prognosztizált változat szerint alakul-e – vagyis, hogy optimálisak-e még a terv célkitűzései.

Az új funkciókat új, rangos szervezeti egységek látják el a modern nagyvállalatokban. Az információs rendszert már közvetlenül a csúcsvezető alá tartozó menedzser irányítja (esetleg mint alelnök) – a vállalat vezérkaránál (Headquarter) igen kis létszámmal, de roppant felkészült szakemberekkel működik a stratégiai tervező egység; a szervezetfejlesztés multidiszciplináris munkacsoportokból áll, amelynek tagjai a műszaki, gazdálkodási, szervezé-

si, számítástechnikai, szociológiai és pszichológiai szakterületeket együttesen képviselik; a TQM és a controlling szervezetét is többnyire közvetlenül a vállalati csúcsvezető felügyeli.

Mindegyik felsorolt új funkció tevékenységeit számottevően befolyásolják a műszaki-gazdasági környezet eseményei, trendjei. Ezek közül nem egynek a feltárása, figyelése, befolyásolása a marketing feladatkörébe tartozik. (Még az önmagában viszonylag zárt szervezetfejlesztés és TQM is ilyen, hiszen azoknak is két vonatkoztatási rendszere van: a belső a költségcsökkentés – hatékonyságnövelés és a minőség javítása; a külső pedig a környezettel való összevetés, illetve a piac minőségi követelményeinek való megfelelés.) Éppen ezért szükség van arra, hogy a vállalati marketingszervezet új kapcsolatokat építsen ki az új funkciók szervezeteivel, s e kapcsolatokat nem egyszer olyan merőben új tartalommal kell kitöltenie, amely messze meghaladja korábbi, a hagyományos funkciók szervezeteivel kialakult kapcsolatainak tartalmát. (Gondoljunk például azokra az igen részletes és naprakész forgalmi adatokra, amelyeket egy komplex marketinginformációs rendszer, vagy egy jól kiépített controlling-rendszer igényel.)

A piaci környezet és a környezettel való vállalati kapcsolatok új elemei

Nemcsak a vállalati erőforrások és funkciók egészültek ki újjal, hanem a vállalatok piaci környezetében is számos új jelenséget, összefüggést vesznek számításba azok, akik napjainkban felelősek egy vállalat versenyképességéért, eredményességéért.

- Mind határozottabban *különböztetik meg* stratégiájukban a *piaci szegmenseket és a piaci réseket* (market niches). Úgy tűnik, az integrálódó nemzetgazdaságokban egyre inkább a multinacionális vállalatok kiváltsága, hogy részeket hasítsanak ki a piaci szegmensekből: a kisebb vállalatoknak mind kevésbé van meg ehhez a szükséges kutatás-fejlesztési, beruházási és marketing-erőforrá-

sa. Vagyis az óriásvállalatoknál kisebb cégek – és ilyen a nazai nagyvállalatok többsége! – főként a részeket vehetik célba az integrálódó piacokon. S a piaciésre irányuló üzletpolitika sikerének két alapvető feltétele is van: az érzékeny és gyors információs rendszer (hiszen a piaci részek többnyire gyorsan jönnek létre és gyorsan záródnak be) és az igen rugalmas összvállalati működés (amivel a múltékonyságok lehetőségeit még ki lehet használni).

- Számításba veszik a piac szereplőinek megváltozását. Közülük a vevők pozícióját egyaránt befolyásolja az élesedő verseny és a koncentrálódó kínálat piaci hatása: az előbbi erősíti a vevők pozícióját, az utóbbi fokozza kiszolgáltatottságukat. Ebben az értelemben tehát mindinkább polarizálódik a vevők helyzete.

A versenytársak körében többnyire erősödnek az erősek és gyengülnek a gyengék. Ez abból következik, hogy versenyükben mind nagyobb egy vállalat erőforrástömegének a szerepe. A nagy erőforrástömeg ugyanis még a vállalatok azonos növekedési rátája esetén is fokozza az avval bőségesen rendelkezőnek a fejlesztési-beruházási előnyét a kisebb erőforrástömeggel rendelkező vállalattal szemben.

Az üzleti partnerek helyzetét pedig egyre inkább a már említett beszerzési – termelési – értékesítési hálózatokba (network) tartozásuk befolyásolja. Ezért várható, hogy a jövőben egyes vállalatok versenye helyett mindinkább integrált hálózatok versenye jön létre. Végül a piac kormányzati – hatósági befolyásolásának területén is a kettészakadás érzékelhető. A fejlett nemzetgazdaságokban egyre egységesebb „finomszabályozással” érik el az egyensúly és a növekedés fenntartását – a követőkben és a lemaradókban viszont mind erőteljesebb (sokszor igen váratlan vagy erősen voluntarista jellegű), de bizonytalan hatású intézkedésekkel törekednek az egyensúly és a növekedés megteremtésére.

- A vállalatok és vezetőik számára módosult a piacok hátterét alkotó politikai, gazdasági, társadalmi és technikai tényezők (a tervezésből jól ismert PEST-faktorok) szerepe is. Már

nemcsak megkülönböztetik a helyi és a nemzetközi PEST-tényezőket (helyinek tekintve mindazoknak a piacoknak a tényezőit, amelyeken az adott vállalat vásárol vagy elad), hanem számításba veszik a nemzetközi PEST tényezők hatását is a helyi tényezőkre (s ezen keresztül az adott vállalat helyzetére, jövőbeli korlátaira és lehetőségeire). A PEST-tényezők hatásvizsgálata tehát globálissá vált.

- Végül megkülönböztetik a vállalatok kétfajta versenyhelyzetét. Az egyik versenyhelyzet-típus a hagyományos: ebben a vállalatok küzdenek egymással a jobb piaci pozícióért, a nagyobb piaci részesedésért (fighting competition). A másikban azonban nem is találkoznak egymással a versenytársak a piacon, mert merőben eltérő piaci szegmensekben vásárolnak vagy értékesítenek: számottevően különbözik ugyanis termékeik minősége, korszerűsége, teljesítménye, árszintje stb. De ezek a vállalatok is „bemérik” egymást (matching competition), figyelemmel kísérik, hogy mekkora közöttük a fejlettségi rés. És joggal fáj az élvonalos fej, ha a rés szűkül, hiszen ekkor csökken az előnye; és joggal döbben meg a követő, ha a rés tágul, hiszen akkor a teljes leszakadás fenyegetheti.

A piaci környezetnek és a vállalat környezettel való kapcsolatának ezek az újabb elemei a vállalati marketing elevevébe vágnak: számos új típusú információt kell feltárnia és közvetítenie a vállalat vezetőihez és többi szervezeti egységéhez, új tényezőkkel kell számolni a marketingstratégiában és az operatív döntésekben, továbbá új feltételek között mennek végbe a marketingakciók is.

Az új versenyelőnyök és stratégiai követelményeik

A marketingtervezés – az egész vállalat tervezéséhez hasonlóan – a napjainkra már legendássá vált SWOT-elemzés alapján alakítja ki a stratégiát: számításba veszi a PEST-modell segítségével leírt környezet fenyegetéseit és a kínáló lehetőségeket, majd – a versenytársakkal való összevetést is fi-

gyelembe véve – meghatározza a vállalat erős oldalait és gyenge pontjait. Ezután elméletileg már gyerekszámú az optimális stratégia kiválasztása, tovább erősítve az erős oldalakat és felszámolva a gyenge pontokat, maximumisan ki kell használni a környezet által adott lehetőségeket, s közben el kell kerülni az abból származó fenyegetéseket ...

Az optimális stratégia kiválasztása a gyakorlatban azonban korántsem ilyen egyszerű. Magát a SWOT-elemzést is megnehezíti, hogy megváltoztak a versenyképesség kritériumai. Úgy tűnik, hogy a versenyképességben mind nagyobb szerepet kapnak a jövőben a következő vállalati jellemzők:

- a vállalat teljesítménye a minőségi versenyben, és
- helytállása a költségversenyben (az elért költségelőnyt azonban nem árszökkentésre, piacbővítésre használva, hanem a nyereségtöbbletből a fejlesztési forrásokat növelve);
- a munkatársak innovációs készsége és a vállalat innovációs képessége (amiknek a fejlesztésére mind több menedzsermódszert dolgoznak ki);
- a vállalati működésben megjelenő szinergia (azaz meghatározott célokra irányított, összehangolt működése);
- a környezeti kihívásokra való reagálás gyorsasága;
- a vállalati rugalmasság (vagyis készsége és képessége a pályamódosításokra és pályaváltásokra);
- az egységes és a munkatársak elkötelezettségét létrehozó vállalati kultúra.

Számottevő versenyhátrány természetesen az előnyök együttesének vagy egyes tényezőinek a hiánya. De a leg súlyosabb hátrány – legalábbis a nagyvállalatok esetében – a vészes erőforrás-hiány: ekkor nincs lehetőség a fejlődéssel lépést tartó vagy azt meghatározó gyártmány-, gyártás- vagy vállalatfejlesztésre, és szükségszerű a versenyben való lemaradás. (Nyilvánvalóan nem vészes az erőforráshiány, ha a rendelkezésre álló erőforrásfajta közötti átcsoportosítással megszüntethető, avagy megfelelő feltételekkel ka-

pott külső forrás bevonásával felszámolható, vagy, ha egyes tevékenységek kiiktatásával, vállalatrészek eladásával növelni lehet a megmaradó tevékenységek, vállalatrészek erőforrás-elátottságát.)

Az erőforrásbőség, a jó minőség, az alacsony költségszint, a nagyfokú innovációs képesség, a vállalati működés szinergiája és rugalmassága, a gyors reagálóképesség, valamint a megfelelő vállalati kultúra olyan versenyelőnyök sora, amelyek kialakulásában a marketingnek nagy szerepe lehet. A vállalati eredményhez való hozzájárulásukat is növelheti azzal, hogy olyan feladatokhoz kapcsolja őket, amelyeket méltányol a piac. De kétségtelen, hogy a legfontosabb vállalati versenyelőnyök egyike sem a marketing területén, a marketing felelősségi körében jön létre. Így jutunk el végül a bevezetőben említett második álláspont, az „outsourced advantages”, a marketing szempontjából kihelyezett előnyök gondolatához.

Stratégia-tervezés és vállalatvezetés

Akár a „belső marketing”, akár a „kihelyezett előnyök” elméletével értünk egyet, a stratégia tervezésekor számításba kell vennünk a vállalati erőforrások és funkciók, a vállalati környezet, és a környezettel való kapcsolat új elemeit. Ezen túlmenően azonban magának a stratégiai tervezésnek is vannak olyan, részben új követelményei, amelyekkel számolni kell – akár össz-vállalati, akár marketingstratégiáról van szó. Ezek közül talán a következők a legfontosabbak:

- Minden stratégia a környezet jövőképehez, scenáriójához igazodik. A tervezőknek a felgyorsuló változásokkal jellemezhető korunkban számos lehetséges scenárió-t kell figyelembe venniük. Ebből következik, hogy *egyetlen stratégia nem stratégia*: mindig több stratégiai variánst kell megtervezni, s ezek közül végül azt kell megvalósítani, amelyik a legjobb válasz a bekövetkező scenárió kihívásaira.

- A stratégiai tervezés alapja tehát a különböző scenáriók előrejelzése és a bekövetkező jövőkép kihívására adható válasz megtervezése. Ennek során figyelembe kell venni azokat az erőforrásokat, amelyek rendelkezésre állnak a válaszhoz. Ezután alakíthatók ki a stratégiai célok, majd tervezhetők meg a célok megvalósítására szolgáló akciók. A korszerű tervezés azonban még tovább lép: a terv készítője tudja, hogy megtervezett akcióira ellenlépésekkel felelnek majd a versenytársak, sőt, nem egyszer a piac többi szereplője is. Ezért a korszerű stratégiai tervezésben arra törekszenek, hogy *prognosztizálják* azokat az *ellenlépéseket* is, amelyeket a stratégia végrehajtása vált majd ki a piacon és a vállalat tágabb környezetében.

- A stratégia eredményorientált: nyereségre, megtérülésre, a fizetőképesség fenntartására vagy növelésére, a műszaki és/vagy piaci pozíció javítására, humán vagy társadalmi célok megvalósítására, az elfogadható maximális kockázatvállalásra vagy minimális rugalmasságra – végső soron a vállalat távlati növekedésére törekszik. Mindezek általában számszerűsíthető célok. A stratégiában azonban soha nem magukban jelennek meg a számszerűségek: minden terv megvalósításának kockázata is van, s ezért a stratégiai célokban a pusztán számszerű cél a megvalósulás valószínűségével súlyozva jelenik meg. A stratégiai variánsok várható eredményessége tehát csak a számszerű eredmények és a bekövetkezési valószínűségek szorzatainak összevetésével értékelhető.

- A felgyorsuló műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai változások korszakában a leg gondosabb tervezés ellenére is bekövetkezhetnek olyan vállalati helyzetek, amelyekben pályaváltásra vagy legalábbis pályamódosításra van szükség. A korszerű stratégiai tervezésben ezeket a később talán szükségessé váló pályakorrekciókat is figyelembe veszik: sokszor lemondanak például a maximális eredményt ígérő stratégiai variáns megvalósításáról, ha ennél nagy a pályaváltási kényszer valószínűsége és költsége – és ilyenkor

beérik a szerényebb eredményt ígérő variánssal, ha annak esetében a pályaváltás valószínűsége kisebb.

A korszerű stratégiai tervezés valamennyi felsorolt új követelményének teljesítésében igen jelentős a marketing feladata: közreműködése nélkül elképzelhetetlen a jövőképek kialakítása éppen úgy, mint a versenytársak ellenlépéseinek, a stratégia-megvalósítás valószínűségének, vagy a pályamódosítás esélyének, irányának és várható eredményének az előrejelzése.

A korszerű stratégiai tervezéshez még más csúcstevezői feladatok is kapcsolódnak: elsősorban a vállalat küldetésének megfogalmazása, a vállalati kultúra megteremtése, valamint a vállalati arculat és PR kialakítása. A marketing azzal járulhat hozzá a *vállalat küldetésének és arculatának kialakításához*, hogy erre javaslatokat tesz, vagy a szóba került változatokat véleményezi. Mindezt két szempont szerint kell megtenni: a küldetés és az arculat mennyire egyezik meg a vevők és az üzletársak pártoló motivációival – és mennyire különbözik a versenytársak vállalati küldetésétől és arculatától.

Gondolatmenetünk néhány tanulsága

1. A bevezetőben említett két fogalom, a „belső marketing” és a „kihelyezett előnyök”, valójában nem ellentétes egymással: versenyképes vállalatnál mindkettő megtalálható, s éppen az a csúcstevező egyik igen fontos feladata, hogy kialakítsa közöttük a megfelelő arányt. A helyes arány azonban nem tetszés vagy vélekedés dolga. Valószínű például, hogy óriásvállalatok esetében, vagy tőkészegény gazdaságban nagyobb a „kihelyezett előnyök” szerepe, hiszen az előbbieknél főként fejlesztési verseny folyik, az utóbbi esetben pedig roppant nehéz hozzájutni kiegészítő külső forrásokhoz. Ezzel szemben a vertikálisan egymásra épülő decentralizált szervezetekben – például divizionális szervezetek, SBU-k, nyereségközpontok esetében – indokolt a „belső marketing” túlsúlya.

2. A két felfogás abban is közös, hogy mindegyikük megköveteli: a marke-

tingszervezet és tevékenysége ne legyen önmagába zárt funkció a vállalatban belül. Ez a felismerés hozta létre az „open marketing” gondolatát – azt tudniillik, hogy a marketing nyitott valamennyi többi vállalati funkcionális szervezet értékrendjének, szempontjainak megismerésére és mérlegelésére.

3. A „nyitott marketing”, a vállalati erőforrások, funkciók, valamint a környezettel való kapcsolat új jellemzői egyaránt megkövetelik, hogy a modern marketing szakembere ne zárkózzon be a marketing szakismeretekbe. A marketing multidiszciplinárisá vált, hiszen egyre kevésbé lehet általános közgazdasági háttérismeretek, a vállalati profilnak megfelelő műszaki alapvetés, némi pszichológiai és szociológiai jártasság, számítástechnikai felkészültség és – egyre intenzívebben ható követelményként – idegen nyelvek ismerete nélkül művelni.

4. A „nyitott marketing” és a marketing interdiszciplináris jellegének erősödése azt sürgeti, hogy módosuljon a kezdő marketing-szakemberek életpályájának első szakasza az őket alkalmazó vállalatoknál. Egyre kifizetődőbbnek látszik megismertetni velük mindegyik vállalati funkciót; helyes, ha tájékozódznak a vállalati szervezeti egységek feladatairól, működéséről, a döntések háttéréről. Az áttekintő kép birtokában könnyebben tehetnek eleget a vállalat marketingszervezetében mind a nyitott marketing, mind pedig az interdiszciplináris jelleg követelményeinek.

5. Az utolsó tanulság a képzési rendszerekre vonatkozik. A bemutatott új jellegzetességek és a marketing-szakemberekkel szemben támasztott új követelmények egyaránt azt sugallják, hogy célszerű lenne azok figyelembe vételével fejleszteni a vállalatok erőforrás-menedzselését, nem utolsósorban az annak keretében folyó továbbképzést. Talán a marketing-szakemberek képzését végző oktatási intézmények is nyertek néhány megszívlelendő tanulságot.

*

A cikk a Dunaferr Marketing Klubjában 1995. március 2-án megtartott előadás alapján készült.

Kaszinóba járni nem úri huncutság!

Beszélgetés a Casinos Hungary vezérigazgatójával

Játékkaszinóba járni sehol a világon nem tartozik a tömegszórakozások közé. Mindazonáltal tőlünk nyugatra az sem számít kivételes esetnek, ha a minden tekintetben józan és megfontolt életmódot folytató polgár kisebb-nagyobb rendszerességgel odaül a rulett vagy a Black Jack asztal mellé. Dr. Gellai Imre, a Casinos Hungary, az Első Magyar Játékkaszinó Kft. vezérigazgatója azt szeretné, ha a kaszinózás Magyarországon sem esne más megítélés alá, mint a lottó vagy a sportfogadás.

Hol is lehetne máshol a Casinos Hungary főhadiszállása, mint a budai Várhegyen, szemben azzal a hellyel, a Hilton szállóval, ahol 1981-ben megnyílt az első magyarországi játékkaszinó. Persze szigorúan nyugati turistáknak és csak valutáért. Azóta sok víz lefolyt a Dunán, sokszor pörgött a rulett, mégpedig szinte évről-évre több hazai játékkaszinóban s egy ideje hazaiaknak is, forintért is. A Casinos Hungary vezérigazgatóját, dr. Gellai Imrét először a magyarországi játékkaszinó piac áttekintésére kértem.

– Ma huszonegy helyszínre létezik koncesszió, ezek közül tizenkilenc működik. A tizenkilencből tizenegy az, amelyet a Casinos Hungary csoport működtet. Ezek közül a hat valutásért az Első Magyar Játékkaszinó Kft., az öt forintosért a Magyar Játékkaszinó Kft. felel. A tulajdoni arányok az első esetben a Szerencsejáték Rt. és a Casinos Austria között 70-30, a forintos kaszinók esetében ugyanez két cég között 50-50%.

– *Milyennek ítéli a piacot? Sok vagy kevés Magyarországon a játékkaszinó?*

– Ha a valutával dolgozókat nézzük, Budapesten inkább sok a kaszinó, vidéken jobbra kiegyensúlyozott a helyzet. A forintos kaszinók tekintetében nagyjából egyensúlyban van a kereslet és a kínálat. 1989-től játszhatnak a magyarországi játékkaszinókban magyar állampolgárok, és

1991-től – a szerencsejáték törvényét követően – tehetik meg tétjeiket forintban is. A mi kaszinóink közül hat a devizás és öt a forintos.

– *Kikből tevődik össze manapság a magyar kaszinók vendégköre?*

– Egy igen jelentős hányad az idegenforgalom révén lesz a vendégünk. Sajnos, a korábbi évek dinamikus növekedése mérséklődött. Nem érkezik annyival több külföldi vendég, mint amennyivel több lett a kaszinó. És ugyanez vonatkozik a magyar vendégköre is. Nyilvánvaló, hogy a labilis gazdasági helyzet nem kedvez egy széles és fizetőképes polgárság kialakulásának – s ennél fogva nekünk sem. Ugyanakkor az is igaz, hogy az évek során azért kialakult a kaszinólátogatók hazai csoportja: jobban kereső szabadfoglalkozásúakból, vállalkozókból, akiknek ez a fajta szellemi izgalom jelenti a kikapcsolódást. Az egy napra illetve egy főre eső költségük sajnos az utóbbi időben csökkent. Mint ebből is kitetszik, a kaszinó nagyon jó indikátora a gazdaság, a fizetőképesség alakulásának.

– *Ha nem üzleti titok: mennyi ez az egy főre eső költség?*

– Három-négyezer forint per fő a forintos kaszinókban, száz márka a valutás helyeken.

– *Mit mondanak ezek a számok, ha nemzetközi összehasonlítást teszünk?*