

1995/3

# Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam

The Hungarian Journal of Marketing and Management

## A tartalomból:

**Új összefüggések a marketingtervezésben**



**Projekt marketing**



**Idegen nevek és védjegyek túlkínálata**



**A politika mint árucikk**



**Designing Services Using Quality  
Function Deployment**



**Angol nyelvű összefoglaló**

# Beszédes táj



Y&R

Magyarország. 93.033 km<sup>2</sup>, 10.245.000 lakos.

Hegyeshalomtól Záhonyig egy nyelvet beszélünk - és manapság egyre többet beszélgethetünk. Az elmúlt években sok minden változott; ha jól megnézzük, a táj sem ugyanaz körülöttünk.

A Westel átrajzolta Magyarország telefontérképét, így már évek óta az ország legeldugottabb pontján is elérhető vagyunk. Az „irányítószámunk” közös: 0600.

Pedig mi - a Westel előfizetői - nem vagyunk különleges emberek.

Csupán arról van szó, hogy beláttuk: megéri, ha a telefon mindig a kezünk ügyében van.

Hogy miről beszélgetünk? Az magánügy. Vagy üzlet.

Amikor kikapcsolódní van kedvünk, hangposta veszi üzeneteinket, és ha úgy adódik, faxolni is tudunk Westel mobiltelefonunkkal.

Bárhol, bármikor. Országszerte. Nullahathatvan.

MOZGÁSBAN AZ ÜZLET

0 6 6 0

Általános tájékoztatással 24 órás telefonos ügyfélszolgálatunk  
NMT mobiltelefonról a 03-as ingyen hívható számon, vezetékes telefonról  
a 265-8000 telefonszámon készséggel áll rendelkezésére.

  
**WESTEL**  
RÁDIÓTELEFON KFT

# Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam, 1995. június

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

Utánnomás 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 Hírlapelőfizetési 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
Új összefüggések a marketingtervezésben – <i>Hoványi Gábor</i> .....	5
A politika mint árucikk – <i>Oleár Éva</i> .....	11
A személyes eladás elméleti és metodikai kérdései – <i>Révész János</i> .....	17
Angol nyelvű összefoglalók .....	21
Designing Services Using Quality Function Deployment – <i>A. Ghobadian – A. J. Terry</i> .....	22
<b>Mezőgazdaságunk és az EU</b>	
Nem tárt karokkal... – <i>interjú</i> .....	27
Marketingszövetkezetek a magyar mezőgazdaságban? – <i>Szabó István</i> .....	30
<b>Project Marketing</b>	
A project marketing előzményei és gyakorlata – <i>Mandják Tibor – Pollák Gabriella – Tasi László – Várday György – Veres Zoltán</i> .....	41
Piaci információs rendszerek alkalmazási lehetőségei projekt típusú ügyletekben – <i>Tasi László</i> .....	44
<b>Az MC-OPK kutatásaiból</b>	
A Kiváló Áruk Fórumának imázsvizsgálata – <i>Szendy Béla</i> .....	53
<b>Szolgáltatásmarketing</b>	
Szolgáltatások és privatizáció a vállalkozások szemszögéből – <i>Papp Ilona</i> .....	57
Minőség és fogyasztói elégedettség a szolgáltatásmarketingben – <i>Bányai Edit</i> .....	65
<b>Védjegyek</b>	
Rendszeresen ellenőrzött, kiváló magyar termék – <i>Kratochwill Péter</i> .....	71
Angolmánia Magyarországon. Az idegen nevek és védjegyek túlkí- nálata – <i>Tattay Levente</i> .....	74
<b>Külföldi szakirodalom</b> .....	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; GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK; A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA; GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA; HOVÁNYI GÁBOR egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató, Terimpex Rt.; LÁSZLÓ ANDRÁS elnök-vezérigazgató, Co-Nexus Rt.; OROSDY BÉLA egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; REKETTÉY GÁBOR tanszékvezető egyetemi docens, dékán, Janus Pannonius Tudományegyetem, a szerkesztőbizottság elnöke; SÁNDORNÉ SZENNYESSY JUDIT tanszékvezető főiskolai tanár, KVIF; SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet; SOÓS KÁROLY ATTILA államtitár, Ipari és Kereskedelmi Minisztérium; TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt.; TOMCSÁNYI PÁL akadémikus; VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

## CONTENTS

To the Reader .....	3
New connections in marketing planning – <i>Gábor Hoványi</i> .....	5
Politics as a product – <i>Éva Oleár</i> .....	11
The theoretical and methodological aspects of direct selling – <i>János Révész</i> .....	17
SUMMARY .....	21
Designing services using quality function deployment – <i>A. Ghobadian – A.J. Terry</i> .....	22
<b>Hungarian agriculture and the EC</b>	
Not with open arms – Interview with Zoltán Kiss, State Secretary .....	27
Marketing coops in Hungarian agriculture? – <i>István Szabó</i> .....	30
<b>Project Marketing</b>	
The antecedents and practice of project marketing – <i>Tibor Mandják – Gabriella Pollák – László Tasi – György Várday – Zoltán Veres</i> .....	41
The utilization possibilities of market information systems in project type transactions – <i>László Tasi</i> .....	44
<b>Extracts from the MC-OPK research</b>	
Image analysis of the Forum of Quality Products – <i>Béla Szendy</i> .....	53
<b>Service marketing)</b>	
Services and privatisation from the viewpoint of enterprises – <i>Ilona Papp</i> .....	57
Quality and consumer satisfaction in service marketing – <i>Edit Bányai</i> .....	65
<b>Trade marks</b>	
Continuously monitored, high quality Hungarian products – <i>Péter Kratochwill</i> .....	71
Anglomania in Hungary. The excessive supply of foreign names and trade marks – <i>Levente Tattay</i> .....	74
Review of foreign literature .....	76

# KONTRAX

Amikor az ember dolgozik, csak akkor tud a lényegre

koncentrálni, ha a munka feltételei biztosítottak.

Leggyakrabban dokumentumai sokszorosítására van

szüksége amihez nagy segítség a.



Természetesen olyat választott, ami igényeinek megfelel.

Csörög a , hiszen enélkül ma már nincs



kapcsolattartás, dokumentum érkezé -on,



amit aláírva visszaküld, és az üzlet megkötöttet.

Adminisztrációjához ott a , de ha űrlapot kell



kitöltenie, még mindig a jól bevált



segítségét veheti igénybe. És amikor ideje marad egy kis

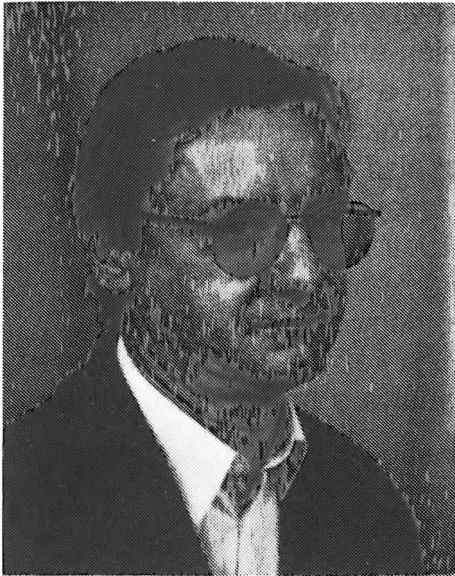
elmélkedésre, megnyugtathatja az az érzés, hogy minden

berendezésére megbízható szerviz vigyáz. Hát így könnyű!

**Így könnyű:**

**mindent egy helyről, a Kontraxtól!**

Vevőszolgálat, bemutatóterem, szerviz, másolószolgálat: 1143 Budapest, Hungária krt. 79-81. tel.: 251-4888, fax: 252-5768. Vidéki képviselet és szerviz: 5540 Szarvas, Szabadság u. 6-10. tel./fax: (66) 312-301, 7621 Pécs, Toldi M. u. 7. tel./fax: (72) 313-095. Vidéki képviselet: 6720 Szeged, Feketesas u. 14. tel.: (62) 312-044, fax: (62) 312-161, 9022 Győr, Liszt F. u. 3. tel./fax: (96) 315-180.



Kedves Olvasó,

ha Ön gyakorló üzletember, soha ne keseredjen el; a változatosság gyönyörködtet. Talán ezért gondolják sokan világszerte, hogy üzleti vállalkozást alapítani unaloműző elfoglaltság – változatos, izgalmas, netán kalandos életet ígér. Ha beválik az ötlet és „megy a bolt”, akkor azért, mert – Harpagon óta tudjuk – a pénz számolása soha nem lehet unalmas; ha pedig rossz az üzletmenet, akkor a nehézségekből való kilábalás módjainak keresése közben nincs idő unatkozásra.

A kérdés mármost az, hogy mi célból, „mire föl” fogjunk üzleti vállalkozásba. A tankönyveknek az életből leszűrt bölcsessége szerint egy remek ötlet és egy jól megalapozott üzleti terv szükséges ahhoz, hogy a túlélés esélyével indulhassunk neki az üzleti karriernek.

Az ötlet – ha van – vagy jó, vagy nem, mindenesetre „spiritusz” kell hozzá. A marketing irodalma egyöntetűen azt tekinti ideáltípusnak, amikor a kínálattevő „felismeri a fogyasztói igényeket, és azok kielégítésére törekszik”. (Idézet bármelyik marketing-tankönyv megfelelő oldaláról.) Kétségtelen, hogy rengeteg olyan példát tudunk mondani, amikor valamilyen villámcsapásszerűen felmerülő gondolat, piaci rés feltűnése, nyilvánvaló, szembeötlő hiány – vagy éppen egy jogszabályi kiskapu áll egy nagyszerű üzleti megoldás hátterében. Az a tipikus, a vállalati sikertörténetek legtöbbször arról szólnak, hogy az üzleti mozgás elindítója valamilyen nagy ötlet, aminek már a kiagyalása is élvezet, a megvalósítása pedig még inkább. És a megvalósítás folyamán ragyog majd fel az üzleti élet éppen aktuális új csillaga, a sikeres üzletember, a karizmatikus vezető, egy Rockefeller, egy Ford, egy Opel, egy Krupp, és a sort magyarokkal, kortársainkkal is lehetne folytatni.

Nem meglepő, ha az Olvasó mostanra egy csöppet gyanakodni kezd – James Collins és Jerry Porras is arra gondolt, hogy érdemes lenne utánajárni egy s másnak és úgy találták, hogy a helyzet korántsem egyértelmű. ( James C. Collins, Jerry I. Porras: Built to Last. HarperCollins Publishers, 1994)

„1937. augusztus 23-án két, a húszas éveinek elején járó, semmi különösebb üzleti tapasztalattal nem rendelkező frissen végzett mérnök azon tűnődött, hogy vállalatot kellene alapítani. Semmilyen közelebbi elképzelésük nem volt arról, hogy mit fog ez a majdani cég csinálni. Abban egyeztek csak meg hosszas töprengés után, hogy a tág értelemben vett elektronika területén fognak tevékenykedni.” (J. C. Collins, J. I. Porras: Building a Visionary Company, California

*Management Review*, Winter 1995, 81. old.) Bill Hewlett és Dave Packard tehát úgy döntött, hogy először a cégalapítás, s azután majd kitalálják, hogy mivel is foglalkoznak később. Hewlett aztán mindig nagy kárörömmel mesélte el, hogy valahányszor – már mint híres menedzsert – meghívták valahová előadást tartani, akkor a menedzsment helyi professzora mindig romokban hevert, végighallgatva, hogy a nagyrebecsült vendég mindenféle üzleti terv – sőt, bármilyen terv – nélkül kezdte karrierjét.

Hasonló történetet mesélhetnénk el a Sonyról is. Amikor Ibuka Maszaru 1945 augusztusában megalapította a vállalatot, semmilyen különleges termékötlete nem volt. Morita Akio írja le, aki néhány héttel az alapítás után csatlakozott a céghez, hogy hetekig csak értekeztek és azt próbálták kitalálni, hogy mivel is fog a vállalkozás pénzt keresni. (Morita Akio: *Made in Japan*. Bp., Árkádia, 1989) Az mindenesetre történeti tény – Morita is megírta –, hogy első termékük, egy rizsfőző berendezés ugyanúgy csúfosan megbukott a piacon, mint első komolyan szánt cikkük, egy magnetofon.

A Procter & Gamble 1837-ben Cincinnati-ban indult – mint egyike a 18 szappangyártó és gyertyaöntő vállalkozásnak. John Nordstrom egy sarki kis bódében kezdte Seattle-ben, miután Alaszkából az Aranyláz (Chaplintól ismerős) világából visszament és nem tudott magával mit kezdeni. J. Willard Marriott (ma világszerte ismert, a kritikusok szerint is nagyon jó színvonalú szállodalánc) annak idején csak abban volt biztos, hogy önálló vállalkozó szeretne lenni, de halvány fogalma se volt arról, hogy milyen üzletágban. Philip Morris egy trafikban kezdte Londonban, a Bond Streeten.

A példákat tényleg vég nélkül lehetne sorolni. De talán érdemes figyelni arra is, hogy például a Sony két gyors bukással kezdte, s hasonlóképpen például a 3M is. Bill Boeing az első gépén olyannyira elvesztette minden valóságos és szimbolikus üzleti tőkéjét rögtön a karrierje kezdetén, hogy kénytelen volt átmenni a bútoriparba, hogy a cég egyáltalán fönmaradjon. A kezdeti sikertelenség nem feltétlenül akadály a hosszú távú sikernek.

Minden gazdaság más, és az egyes korszakok is eltérők aszerint, hogy milyen típusú vállalkozásnak, milyen jellemű, milyen stílusú vállalkozónak kedveznek inkább. Bátraké a szerencse – tartja a közmondás, és milyen igaza van! De ne feledjük a másik mondást se: „Luck favors the persistent.” A szerencse a kitartókat segíti.

Boeing számára az első nagy pofon még jókor jött – a minden, amit látszólag veszíthetett, még nem volt túl sok, és még képes volt tanulni az első kudarcból. Hewlett és Packard hosszasan próbálkozott, amíg létrehozták azt a céget, amely az ő értékrendszerük szerint értékes „...Mérnöknek tanultak, mérnök lehetett volna belőlük. Nem azt választották. Nem termékeket terveznek, hanem egy olyan szervezetet alakítottak ki, olyan környezetet hoztak létre, amely kitűnő termékekkel lepi meg a világot.” (U. o.: 86. old.) Eltartott egy darabig, de megérte.

Legyünk optimisták. Legyünk kitartóak.

*Fajtán János*

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.

Míndezek többé-kevésbé kikristályosodott kapcsolatok voltak, amelyeket természetesen érdeklentétek is jócskán átszöttek: a marketing követelhetette 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 újabbban felsorakozott

- a *vállalati innovációs rendszer* kiépítése és működtetése, beleértve az adatbankot és annak csatlakozását szakmai, országos és nemzetközi hálózatokhoz éppen úgy, mint a vállalat 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 csúcvezető 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 csúcvezető 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 ösztívállalati működés (amivel a múltékon részek 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 háttérét 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 nőtt.

- 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 éllavas feje, 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 elevenébe 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 gyerekkjáték 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 scenáriót 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 tájékozódhatnak 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 léteznek 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?*

– A száz márka elfogadható, a forintos kaszinókban való egy főre-napra eső költés már hogy kívánnivalót maga után.

– *Holott az is elképzelhető reakció, hogy romló anyagi körülmények közepette az emberek fatalistábbá válnak, egyre többen érzik úgy, hogy csak a szerencsében bízhatnak, ergó: Önöket is többen látogatják...*

– Másoktól is hallottam már ezt az elméletet, de a mi gyakorlatunk nem ezt igazolja. Nekünk változatlanul az az elsősorú marketing feladatunk, hogy minél több embert nyerjünk meg a játékkaszinókban való kulturált szórakozásnak.

– *Ez nem lehet könnyű. Hiszen nagyon sokan azok közül is, akik megengedhetnék maguknak a kaszinózást, még mindig valami tőlük távoli, úri huncutságot látnak a kaszinó-látogatásban.*

– Épp ezen szeretnénk változtatni. Az a célunk, hogy a kaszinózás a hazai közönség szemében is elvesse kissé misztikus, túlon túl exkluzív jellegét, és azt amit a film, az irodalom sokszor a bűn tanyájának festett le.

– *Hogyan folyik ez a meggyőző munka?*

– A legfontosabb: kaszinóinkban az atmoszféra olyan legyen, hogy a vendég kellemesen érezze magát, és abszolút meggyőző legyen számára, hogy manipulációról nem lehet szó, csak a véletlen áll szemben. Hiszen csak akkor lesz valakiből visszatérő vendég, ha ezek a feltételek teljesülnek.

– *S talán még nehezebb az első látogatásra rábírnai a polgárt...*

– Meg akarjuk tanítani kaszinóznai reménybeli látogatóinkat. Szervezünk például úgynevezett kaszinó akadémiaikat, azaz tanfolyamokat olyan munkahelyeken, ahonnan szerintünk várható a fizetőképes érdeklődés. Bálókra, különböző kulturális eseményekre is kitelepülünk játé-

asztalainkkal. Ha kaszinóval is rendelkező szállodában rendeznek bált, a résztvevőknek olykor ingyen belépést biztosítunk. Rendszeresen tartunk úgynevezett nőnapokat. Ezzel az akcióinkkal egyrészt arról kívánjuk meggyőzni a hölgyeket, hogy kaszinóinkban nyugodtan jöhetnek férfi kísérel nélkül is, másrészt jó, ha azt is látják, hogy férjeiket is teljes lelki nyugalommal elengedhetik.

– *Hogyan és hol hirdetnek?*

– Ami a külföldieket illeti, őket már a repülőtéren illetve a gép fedélzetén meg kell szólítanunk. Hirdetünk a programjainló kiadványokban, térképeken, s természetesen a szállodákban is. Egyes országokból kifejezetten kaszinózni is utaznak külföldre az emberek, például Japánból, Izraelből, Olaszországból, Svájcából, ahol egyáltalán nem, vagy csak kevés kaszinó működik. A hazai közönség számára hirdettünk a rádióban, újságokban, szórólapokon és alkalmanként a televízióban is.

– *Annak idején, az alapításkor hírül adták, hogy osztrák know how szerint dolgoznak. Már akkor sem értettem, hogy ez mit jelenthet. Nem egyformán játsszák mindenütt a rulettet?*

– A rulett mindenütt ugyanúgy forog, a Black Jack vagy a póker szabályai is egyformák. Mi azonban természetesen a Casinos Austriától vettük át annak a módját, ahogyan ellátjuk az asztalokat zsetonokkal, pénzzel, ahogyan regisztráljuk a pénzmozgást, a zárást, a nyitást. Még a borralóként adott zsetonok útját is kamera követi.

– *Hol, hogyan terem a krupié? Gondolom, válogathatnak a jelentkezők közül...*

– Alapkövetelmény az érettségi és legalább egy nyelvből középfokú nyelvvizsga. Aki alkalmasnak találta-tik, az öthónapos tanfolyamon sa-játíthatja el a tudnivalókat. Az az igazság, hogy a nyolcvanas években jóval szélesebb körből válogathattunk, mint manapság. Feltehetően azért,

mert az ország nyitottabbá válásával egyre több munkahelyre keresnek nyelveket tudó, jó megjelenésű, jó fellépésű fiatalokat. Válogatni azonban most is kell és az alkalmazottak további, szigorú kontrollja is elengedhetetlen, hiszen a kaszinó hitele, jó-híre a tét.

– *Mit remél tizenegy magyarországi kaszinó első embere az elkövetkező két évtől?*

– Jó lenne, ha módosulna a szerencsejáték törvény, hogy ugyanabban a kaszinóban forintban és valutában is lehessen játszani. Az is hasznunkra válna, ha nem lennének annyira merevek a koncesszió-kiadási szabályok. Ebben az esetben például el tudnánk indítani egy kaszinó-sétahajót a Balatonon és a Dunán, vagy mondjuk a bálókra kitelepülve sem csak játékszetonokat használhatnánk. Lehetne egy napra, egy hétre, egy időnyire is kiadni koncessziót, azaz a szisztémának jobban kellene igazodnia az élethez.

– *Ha már az alkalmazkodás kívánalmát említi: nem vonzanának-e több látogatót a kaszinók, ha kevésbé lennének szigorúak az öltözködési előírások?*

– Már évek óta csupán tiszta, rendez ruhát várunk el. Nyáridőben még a nyakkendő sem kötelező, akár rövidujjú ingben is szívesen látjuk a vendégeket. Egyébként azzal is alkalmazkodunk, hogy – látszólag magunk ellen dolgozva – lehetőséget adunk az egyeseknél veszélyessé növekvő játékszenvedély kordába szorítására. Akár egy közeli hozzátartozó, akár maga a kaszinó látogató kérheti a havi játéklehetőség korlátozását, amit számítógépünk nyilvántart, és minden kaszinóinkban betartat.

– *Hány játékoskedvű külföldi és magyar próbálhatja ki szerencsés-jét és önfegyelmét a Casinos Hungary kaszinóban 1995-ben?*

– Az év végéig vendégszámunk várhatóan eléri az egymilliót.

– b –

#### A Casinos Hungary valutás kaszinói:

Casino Budapest Hilton – Casino Hévíz – Casino Sopron – Casino Gresham – Casino Debrecen  
Casino City (Budapest, Váci utca)

#### A forintos lánc:

Casino Székesfehérvár – Casino Nyíregyháza – Casino Győr – Casino Szentendre – Casino Kecskemét

OLEÁR ÉVA

# A politika mint árucikk

Jegyzetek a politikai marketing kérdőjeleihez

## Általános észrevételek a politikai marketingről

*A politikai párt, a politikus „különleges termék”. (A továbbiakban a marketing kategóriáit idézőjel nélkül fogom a politikai piacra vonatkoztatva használni.) Sajátosak a pártpolitika konkurenciaviszonyai, aminek egyik következménye, hogy fokozottan kell figyelni az arculat konzisztenciájára, állandóságára. A gyors módosulások, változások sokkal érzékenyebben érintik a fogyasztókat, mint az üzleti világban. A megfogalmazott üzenetekben, ígéretekben fellelhető disszonancia könnyebben válthat ki kedvezőtlen reakciókat.*

A politikát mint terméket az a tulajdonsága is megkülönbözteti a többitől, hogy míg szokványos esetekben a vevők személyesen, közvetlenül nyerhetnek kézzelfogható tapasztalatokat az áru minőségéről, s győződhetnek meg a reklám által közvetített termékjellemzők valódiságáról, a választópolgárok számára ez a lehetőség nem adatik meg. Itt *csak az áru közvetett tesztelése jöhet szóba*. A kommunikációs rendszer az a csatorna, amely eljuttatja a vevőhöz az árut, és ma a médiák befolyásolási lehetőségei jóval nagyobbak, mint bármikor korábban. Ebből fakadóan nálunk napjainkban az újságíró, a „média-értelmiség” (és egyáltalán az értelmiség) érezhetően mintegy politikapótló szerepet tölt be, ami a média interpretáló funkciójának még inkább befolyásoló jellegét ad. Azok a harsány piacbefolyá-

soló médiakampányok azonban, amelyek elsősorban az Egyesült Államokban, de kisebb mértékben Nyugat-Európában is a showbusiness egyik változatává látszanak átalakítani a politikát, a mai Magyarországon, ahol egyelőre a plurális demokrácia is szokatlan, kifejezett ellenérzéseket váltanak ki.

*A politikai marketing finanszírozása is sajátos*. Mivel a pártok non-profit

szervezetek, nagyobb terhet jelentenek nekik a marketingköltségek, költségvetésük nagyobb hányadát teszik ki az ilyen jellegű kiadások. Másrészt a politikai-marketingelemzések alapjául szolgáló kutatások (gondoljunk csak például egy részletes közvéleménykutatásra) költségei is magasak.

Az imázskészítők, reklám- és marketingszakemberek általában előre

**Ahogy a gazdasági életben, a piacgazdaságra való átállás velejárójaként gombamód szaporodnak a marketingszemléletű gazdasági szereplők, úgy kezdett a politikai rendszer megváltozásával a reklám- és marketingelemeknek is egyre fontosabb szerep jutni a politika színpadán.**

**Jól működő képviseleti demokráciákban a politikai pártok választási sikere jórészt attól függ, hogy milyen képet alakít ki róluk a társadalom. A pártok tehát mindent megtesznek azért, hogy *arculatuk* a lehető legvonzóbbnak tűnjék. Mind a hazai pártok, mind pedig a hazai politikusok kezdenek komolyan reagálni a választók jelzéseire, aminek néha már része a hajlandóság a stílus és a magatartás módosítására.**

**A politikai marketing nagyon is létező jelenség, de vajon miért is nem lehet pontosan ugyanazokat a marketingfogásokat alkalmazni egy politikai, mint egy gazdasági szereplő esetében? Kutatásom során arra kerestem választ, hogy húzható-e lényegi párhuzam a tényezők között, amelyek ma Magyarországon egy piaci termék, illetve egy párt választására motiválják az embereket. Mennyiben hasonlít és miben különbözik ilyen szempontból a politika és a gazdaság?**

*Oleár Éva, egyetemi hallgató, a Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Karán*

meghatározott feltételek között dolgoznak, meggyőződhetnek a termékjellemzőkről és eldönthetik, hogyan alakítsák ki a termékígéretet. Nem mondható el ugyanez egy politikai kampánymenedzserről, mint ahogy az sem, hogy ugyanúgy óvakodnia kellene a konkurens emlegetésétől, és az összehasonlító reklám tiltott módszereinek alkalmazásától, mint mondjuk egy fogpaszta-kampány menedzserének. Hiszen maga a politika sem más, mint a felek közötti nyílt vita. Meglehetősen paradox lenne, ha nem volna szabad megnevezni a versenytárs politikai nézeteket és szereplőket.

Ezután egy konkrét példa, hogy általa némi bepillantást nyerhessünk a politikai marketing szférájába. A *vizsgálódás alapjául a FIDESZ fog szolgálni*. A választást négy ok is indokolja.

Az *első*: a Fidesz volt talán az első olyan magyar párt, amelynek vezető politikusai felismerték a nyilvános szereplésben mutatott egységes arculat előnyeit, és ezt képesek is voltak tudatosan, következetesen formálni.

A *második tényező*, ami a Fideszre irányítja a figyelmet az, hogy 1993 márciusára a stratégiának beérni látzott a gyümölcse: a legszerényebb közvéleménykutatási adatok szerint is legalább 30% szavazott volna rájuk, a párt átlagos rokonszenv-indexe pedig 67 ponton állt. Sikeres volt tehát az a módszer, amivel a népszerűség elérését célozta meg.

A *harmadik ok*, hogy szinte megalkulásától fogva, de a parlamentbe jutástól bizonyosan, jól nyomon követhető arculatformálásnak lehetünk tanúi.

És végül a *negyedik ok* a tavalyi választási szereplés, ami alapjaiban kérdőjelezi meg a véleményem szerint arculatformálási szempontból jól kivitelezett stratégiát értelmes voltát.

## A reklám örökzöldjei a narancsligetben

Ahhoz, hogy minél pontosabb képet kapjunk a párt helyzetéről, érdemes áttekintenünk, *hogyan alakult az arculat a megalakulás óta*, hisz a választók tudatában a kezdeti botránykeltő képe

éppúgy él, mint az 1990-es kampány sikeres szlogenjei, képi és hangeffektusai.

### A radikális korszak

A Fidesz *megszületése után* létkérdés volt a fennmaradás, vagyis a *legfontosabb feladat a szervezetnek a közvéleménnyel való megismertetése és elfogadtatása volt*. Az első tudatosan közvetített képe a radikalizmus volt, abban a jogos hiszemben, hogy a társadalom jelentős része szemben áll a kívülről és felülről reá erőltetett rendszerrel. Ennek a lényegét leginkább Orbán Viktor emlékezetes 1989. június 16-ai beszéde és Deutsch Tamásék augusztus 21-i prágai akciója mutatja, amelyek *felhívták a figyelmet a Fideszre*, és tudatosították, hogy létezik. Ugyanakkor a stílust sokan szélsőségesnek tartották, akkor is, ha a tartalommal egyetértettek is. Fennállt a veszélye annak, hogy a szervezetet – tagjainak fiatalágából adódóan is – komolytalanoknak tartják, stílusa miatt „a pálya szélére” kerül.

### A hármas imázs

1989 augusztus végére eldőlt, hogy a Fidesz indul a választásokon. Finomítani kellett az arculaton, mert az addiginál *szélesebb tömegekkel kellett elfogadtatni* a szervezetet ahhoz, hogy parlamenti képviselőre tehessen szert. Ekkor alakult ki a *hármas tagolású Fidesz-kép: radikális-liberális-alternatív*. A radikalizmus már be volt vezetve: a szókimondást, az antikommunizmust jelentette. A liberalizmus a program pozitív tartalmi elemeit jelezte: jogállamiság, szakértelem, magabiztosság. Az alternatív jelleg pedig a sokszínűséget, a nyitottságot, a mozgalmi jelleget, a zöld értékek vállalását volt hivatva megjeleníteni. Ebben az időben, 1990 legelején állt föl a párt imázs-csoportja, és azóta is folyamatosan működik.

### A pragmatista arculat

– „*Nemzeti elkötelezettségű liberális néppárt*”

Az 1990-es választásokon majdnem félmillió szavazója akadt a Fidesz-nek, holott még fél évvel a választások előtt

sem volt teljesen biztos, hogy ez a „politikai akciózásra beállítódott csoportosulás” képes lesz valódi párttá szerveződni.

Megváltozván a politikai helyzet – diktatúrából demokrácia lett – a radikalizmusnak nem volt tovább létjogosultsága, el kellett tűnnie a hármastól. („Aki ma radikális, az a parlamentáris demokráciát kérdőjelezi meg” – mondta akkor Orbán Viktor.)

## A Fidesz és a kampány

Az 1990-es választási kampány az egyébként is különleges politikai kampányok sorában kitüntetett jelentőségű volt: éppen ez a kampány faragott a politikai szerveződések laza csoportosulásából tényleges pártot. A választási harc feladatai – kezdve az ajánlócédlák begyűjtésétől a TV-s reklámfilmek elkészítéséig – számtalan olyan apró szervezési munkát igényeltek a választásra jelentkező erőktől, amelyek elvégzése „csinált pártot” többségükből. Persze ez megfordítva is igaz: kihullottak a rostán azok a szerveződések, amelyeknél a kampány feladatai meghaladták a szervezetségi szintet. Maga a kampány teremtette meg tehát azt a szervezeti munkamegosztást, belső szerveződést, ami alapja lett a pártszerű működésnek.

Bár *egy politikai párt arculatának alakulásában a fő hangsúly valóban a választási kampányra tevődik*, a politika egy olyan speciális terület, ahol a választókban körvonalazódó kép erősen formálódik a kampányon kívüli, rutinszerű működés ideje alatt is. Nehéz elhatárolni, hogy ehhez képest mennyiben képez folytonosságot maga a tényleges választási kampány. Mint ha a kampány csak fokozatilag, nem minőségileg lenne más, és egyfajta „idősűrűsödés” mutatkozna.

### A politikai szimbolizáció

Egy párt körül a kialakuló szimbolikus asszociációk köre jóval meghatározóbban, és a párttól sok tekintetben pontosabb képet nyújtva alakítja a közvéleményt, mint a pártok által szándékosan közvetített információk.

A szimbolizáció – mindig, nemcsak a politikai szimbolizáció esetében – valamilyen asszociatív kapcsolaton alapszik, amellyel kiemel egy elemet az összefüggérendszerből, és általa az egész rendszert megjeleníti. Gyakorlatilag bármi válhat szimbólummá: esemény, látvány, dallam, egyén, betűtípus, életkor, történelmi tények, stílus, központi értékek, bármi. És persze a jelek, emblémák, amelyek lényegében „cégjelzésként” funkcionálnak, és általában a legkevésbé tartalmas szintjét képezik a politikai szimbolizációnak.

Ahogy az utóbbi időben számos esemény (pl. székházügy) a Fidessel kapcsolatban szinte szimbólumként funkcionált, úgy a Fidesz „virágkorában” is többelemű szimbólumok hatására alakult ki az összkép. Ezek részben spontán adódtak, részben tudatos arculatformálás eredményei.

### *Politikus, mint szimbólum*

Szükség volt a kampány sikerét elősegítő húzóemberek kiválasztására. Felmerült az a lehetőség, hogy Antall József MDF-beli szerepéhez hasonlóan a Fidesz arculatát is *egyetlen* politikus határozza meg, de végül is, a már korábban körülhatárolt hármas imázs alapján, a tagolást *három politikus köré* próbálták meg felsorakoztatni. *Orbán Viktor* szerepeltetése a *radikális* gondolkodású, elsősorban vidéki polgárok lehetséges szavazatait volt hivatott szaporítani. *Fodor Gábor higgadt liberálist* pedig az *alternatív értékrendet* vallókat, a nőket és a fiatalabb korosztályokat próbálta meg mozgósítani. *A kiválasztott három „figura” személyes stílusa a párt stílusaként vonult be a közgondolkodásba.* A legtöbb választóban nem is tudatosult a program és a személyek közötti párhuzam, csak a személyek rögzültek.

### *Embléma, szín*

A fő jelkép a narancs lett, ami hamar beszívargott a köztudatba, mint a fiatalos hangulat jelképe. Óriási előnye a reklámpszichológiában is favoritként elfogadott figyelemfelkeltő és meleg-

séget sugárzó színe, aminek hatását a kiegészítésként használt kék tovább fokozta. A szórópisztolyos betűtípus alkalmazása is az arculatot kifejező, avantgardisztikus megjelenést eredményezett.

A narancs mint szimbólum egyrészt – a „Tanú” c. filmre utalva – a „mindenható kommunizmus” propagandáját szolgáló magyarországi narancstermesztési kísérletre céloz. A szimbólum másik forrása a lengyel „Orange Alternative” szervezet, amely az 1980-as évek elején az akkori berendezkedésen ironizáló akcióiról vált ismertté.

### *Plakát*

A politikai szimbólumok legsűrítettebb formája. Egyaránt alkalmazza a könnyen megragadható, általánosító és a bonyolultabb, esztétizáló megoldásokat is. A Fidesz-plakátok általános jellemzője, ami a többi párt plakátjaitól megkülönbözteti, hogy nem alkalmaz történelmi relikviákat. *Az egyetlen párt, amely még a nemzeti színek alkalmazását is mellőzi.* Emellett általános és központi törekvés a plakátokon a feszültségoldó hangnem.

Egy példa: a választási kampány egyik legsikerültebb plakátja, az ún. „csókos plakát” azért volt annyira népszerű, mert – amint egy elemzésben olvashatjuk: „jelentések több rétegét hordozta, és mindegyik önmagában is telitalálat volt. A plakát felső felében Brezsnyev és Honecker lehel elvtársi csókot egymás ajkára. Az alsó felében (persze Fidesz-jelvényel a galléron) két fiatal – lány és fiú – teszi ugyanezt. A két kép között udvarias felszólítás: 'Tessék választani!' Ha a két kép közül kell választani, nem lehet nehéz a dolgunk. Honeckerék képviselik a hatalmaskodók perverzitását, ezzel szemben a fiatalok üdék, tiszták. Szenilitás vagy frissesség, perverzitás vagy erkölcsi tisztaság és ártatlanság, ígéretes jövő vagy rosszlemkű múlt. Világos az üzenet.”

Hozzájárult a kép hatásához a fotózás technikája is: a felső kép igen közelről készült, az alsó illő távolságból. Ez is fokozta a kettő feszültségartalma közti különbséget.

### *Egyéb szimbólumok*

Tovább szaporítják a szimbólumok sorát a nagy hangulati érzékenységről tanúskodó szlogenek, néha szlengbe hajló nyelvezettel. A „Hallgass a szívedre, szavazz a Fidesz-re!”, mely az önkormányzati választásokra „Hallgass a Fidesz-re!” rövidült, ezzel sugallva, hogy addig megérte, a parlamenti frakció működését alapul véve. Érdeemes megemlíteni még egy szlogenpárt a sok közül: az „Itt és mást!” kérlelhetetlen türelmetlensége a parlamenti választásokon, illetve az „Itt is mást!” helyi aktualitása az önkormányzatban.

A „Listen to your heart” fülbemáshoz, népszerű dallama egyszer s mindenkorra a Fidessel társult a választók gondolatvilágában.

A gyermekek szerepeltetése is olyan szimbólum, amit a pszichológia különösen fontosnak tart. Ez esetben a párt életkori sajátosságaiból adódott a használata. Általában olyan céllal alkalmazták, hogy jelezzék önnön – esetleg kétségbevonat – felnőtségüket azzal, hogy saját gyermekeiket szerepeltették a reklámfilmeken, plakátokon. A gyermek nem csak mint a családszeretet szimbóluma, hanem mint a kormányzati megbízhatóság záloga jelenik meg.

## **A szavazást meghatározó tényezők**

### *Választói fogadtatás*

Egy párt *negatív fogadtatásnak az a lényege, hogy miért nem választja valaki a pártot.* Esetünkben ilyenkor tehát nem a Fidesz a főszereplő, hanem más pártok. A párt 1993-as óriási támogatottságát tekinthetjük a proteszt szavazatok sokaságának is: *azért választották volna, mert a többi párt nem jelentett alternatívát.* Egy bizonyos szempontból tragikomikusnak is felfogható parlamentben rajzolódott ki a Fidesz profilja, mintegy másoktól való elhatárolódásként, kontrasztként. A Fideszt tekintették olyan pártnak, amely *nem viselt felelősséget sem a múlt bűneiért, sem a jelen hibáiért.* Emellett a Fidesz volt a legkevésbé pártyszerű. Az általános politikai kiábrándultság

légkörében nem a legnépszerűbb, hanem a legkevésbé népszerűtlen pártnak kellett tekintenünk.

A Fidesz pozitív fogadtatásának jele politikusainak akkori népszerűsége, ami azt jelentette, hogy eltérő karakterű választók látszottak a párt mögé felsorakozni. A média ugyancsak pozitív képet sugárzott. Ide tartozik továbbá az a tény, hogy a Fidesz-t a közvélemény nemcsak politikai csoportosulásnak tekintette, hanem mintegy a jövő letéteményesének. Tovább szaporítja a pozitívumok sorát, hogy a szóbeliség szerepe a változások után hihetetlen mértékben felértékelődött, és a Fidesz-frakció tagjai jó kommunikatív készséggel rendelkeznek.

#### *A szavazóbázis jellegzetességei*

Enyhén szólva is furcsa, de igaz, hogy a párt és támogatói között kétségtelesen meglévő ideológiai szakadék nemhogy feloldódni, hanem egyre mélyülni látszott a választások előtt. (A Fideszt kezdetben sem a liberalizmusáért, hanem radikalizmusáért választották.) A másik fontos ismerv, hogy nagyon illékony ez a bázis, nem lévén semmilyen automatizmus, ami a párt-hoz kötné őket. A pártnak nincs társadalmi beágyazottsága, vékony a párt stabil, tudatos választói tábora. A választói mobilitást mutatja, hogy a kutatások szerint az ország 1989 őszén szociáldemokrata érzelmű volt, azután ugyanez a népesség 1990 tavaszán biztos többséggel támogatta az MDF-et, 1992-93-ra pedig a Fidesz szimpatizánzává vált. Az 1994-es parlamenti választáson ez a lebegő, mozgásirányát tekintve nagyon meghatározhatatlan tömeg az MSzP táborába állt. *Nem beszélhetünk tehát „márkahűségről”, ami a választói pártpreferenciákat illeti, és ezt a piac jellemzőjének is tekinthetjük.*

#### *A népszerűség kérdőjelei*

Önmagában a népszerűség még nem minden, mivel nem feltétlenül konvertálható választási eredményekre. A párthoz való közelség érzése még nem jelenti azt, hogy a választópolgár majd valóban arra a pártra is adja a voksát, amelyikhez közel érzi magát. A Fidesz jövőjét tekintve meg kell említenünk

a pártra nézve nem túl biztató reményekkel kecsegtető ún. „elveszett voks”-hatást: a választók döntésében fontos szerepet játszik, hogy melyik pártnak van tényleges esélye a sikeres választási szereplésre, mert a választó inkább afelé húz, tartva attól, hogy szavazata „elvész”.

Egyetérthetünk az elemzővel: „Valószínűsíthető volt, hogy a párt választási esélyei jóval elmaradnak a felmérésekben csillogó lehetőségektől. Ennek az eltérésnek a mértékét azonban még a párton belül is csak találgatni tudták. Valószínűsíthető, hogy a párt valós, a választásokon is szavazatokká válható népszerűsége a békéscsabai időközi választáson érthette el a csúcsot, valahol 15–20% között”.

#### **Arculati és szervezeti változások**

A már folyamatosan fel-felsejlő új arculat komolyabban az 1993. április végi kongresszus utáni változásokkal kezdett körvonalazódni. Új alapszabályt fogadtak el, a szervezeti-működési elveket a nyugat-európai pártokéhoz igazították, feloldották a 35 éves korhatárt. A Fiatal Demokraták Szövetsége azonban, mint név megmaradt (a változás a kézirat leadása után bekövetkezett). Az alapszabály-módosítással háttérbe szorultak a nehezen definiálható és bürokratizálható alternatív csoportosulások a párton belül (pl. zöldek stb.). Történt mindez a választási előkészület jegyében. Ha egy politikai erő komoly, kormányképes alternatívaként szándékszik eladni magát, a legkevesebb, hogy megnevezi a frontemberét, akiről messziről megismerik. A kongresszus döntése alapján *Orbán Viktor lett hivatott szimbolizálni a pártot.* Egyetlen ember kiemelése – bár lényegesen megkönnyíti az üzenetek közvetítését, de – megnöveli a kockázatot. Szerencsétlen módon Orbán figurája, minden külsődleges változása ellenére, még mindig a radikalizmussal társult a választóknál. A kongresszus minimális célként a mandátumok megháromszorozását, maximális célként a választások megnyerését tűzte ki. További célként az MSzP térnyerésének

megfékezését tűzték ki, valamint az SzDSz-szel szembeni erőviszonyok terén szerettek volna fordulatot elérni.

#### **A Fidesz mélyrepülése és annak okai**

A Fidesz a kampány hangulatát ugyanolyan vonalak mentén szabta meg, mint 1990-ben. A tudatosan összekomponált megjelenítési formák talán még remekbeszabottabbak voltak, mint annak idején. A már megszokott bohókás arcél azonban ellentmondásba került több, a Fideszt a közvélemény szemében elhiteltelenítő mozzanattal. Azt, hogy ezek és a kudarc más gyökerei között milyen oksági összefüggések állnak fenn, és hogy közülük melyik „hány százalékot” ért, csak találgatni lehet.

Nagyon röviden azt mondhatjuk, hogy nagy ellentmondás támadt a valóságos kínálat, annak infrastruktúrája és az imázs között. Ettől a fogyasztó (a választó) elbizonytalanodott és nem vállalta a vásárlás (a választás) kockázatát.

A választások a Fideszt félúton érték: már nem volt a fiatalok pártja és még nem volt néppárt. A kormányképes arculat kialakítása csődöt mondott. A Fidesz szimbólumainak köre egységes és hiteles volt egészen 1993-ig, ebben rejlett az ereje. Nagyjából a más-ság, a feszültségoldás, a fiatalosság, a tisztaság és az emberközelség kategóriái köré rendeződött. Noha a szimbólumrendszer nem változott, sőt egyre kerekébbé és tökéletesebbé, kreatívabbá és árnyaltabbá vált az 1994-es választásokra, mégis kudarchoz vezetett. A párt marketingstratégiája ellentmondásba került a politikai stratégiával. A tudatosan megfogalmazott arculati elemek pont az ellenkező hatást érték el: csak fokozták azt az érzetet a választókban, hogy a kínált idill üres.

Néhány közismert ügy a szimbólumrendszer hatásosságát rombolta azáltal, hogy a párt szimbolikus eszméi, szándékosan közvetített képe ellentmondásba kerültek a párt gyakorlatának immár szimbólummá vált „ügyeivel”.

A stratégiai célkitűzéseknek megfelelően olyan taktikai elemeket kellett választani, amelyek úgy biztosítottak markáns ellenzéki arcélt, hogy a Fidesz



eközben ne járuljon hozzá a polarizálódáshoz, és kormányképesnek mutakozzon. Ez a törekvés sokáig sikeresnek mutatkozott. A politikai demagógiától való tartózkodás jó ideig pozitív visszacsatolást kapott a közvéleménytől és a sajtótól.

A Demokratikus Charta elutasítása után csak később vált világossá, hogy a következmény nem más, mint egy párt marketingjére a lehető legsúlyosabb csapás: a sajtóval szembeni kiszolgáltatottság. Gyakorlatilag másfél éven keresztül a pártnak negatív sajtója volt, ha volt egyáltalán. A közvélekedésben az MDF-fel „kokettáló” Fidesz képe vert gyökeret.

Összefoglalva (és némiképpen egyszerűsítve): a Fidesz fő stratégiai problémáját a mi szempontunkból a tartalom és a forma disszonanciájaként, a termékpolitika és a kommunikációs stratégia egymásnak ellentmondó jellegében ragadhatjuk meg. Ezek eredőjeként célkitűzéseinek megvalósításában kudarcot vallott, és nemhogy az

MSzP-t és az SzDSz-t nem szorította vissza, de mint a parlament legkisebb pártja került ki a választási küzdelemből.

### Konklúzió

Végső következtetésként arra jutunk hát, hogy bár a politikai marketing több ponton hasonlóságokat mutat a marketing általános területeivel, *a kialakított imázs hitelességére a piac fokozottan érzékeny*. Bár a „normális” politikai működés is mutat kifejezetten a marketingre jellemző jegyeket, ha a politikai stratégia elvállal a marketingstratégiától, ez a párthoz kapcsolódó asszociációkban felmerülő disszonancia még végzetesebb következményekkel járhat, mint a marketing gazdasági alkalmazásai során. Megszívlelendő az az észrevétel is, hogy legyen bármilyen jó egy párt marketingje, a tömegkommunikációval való viszony teljesen rányomja a bélyegét az arculati jegyek sikerességére, akár agyon is csaphatja azt.

### Irodalom

1. Magyarország politikai évkönyve 1991, 1992, 1993, 1994 (MTA): Magyar Közvéleménykutató Intézet: A politikai közvélemény 1990-ben (1991) Bruszt László-Simon János: A „választások éve” a közvéleménykutatások tükrében (1991) Bokor Ágnes: Politikusok népszerűsége (1994) Kapitány Ágnes-Kapitány Gábor: Politikai szimbólumok (1991)
2. Tiszta Lappal – A Fidesz a magyar politikában (Fidesz, Budapest, 1992): Bozóki András: A Fidesz címkei és politikája Vörös Miklós: A Fidesz parlamenti választási kampánya
3. Molnár Mercédesz: Politikai marketing (Kézirat) JPTE, 1994.
4. Vladár András: Egy párt anatómiája az események és az ideológiák tükrében (Kézirat) JPTE, 1994.
5. Ellenzékből ellenzékbe (Fidesz, 1994)
6. Önkormányzati Választások 1990 (MTA, 1991)
7. Parlamenti Választások 1990 (MTA – 1991)

### KÖNYVISMERTETÉS

## A környezettudatos vállalat

**Georg Winter: Das umweltbewußte Unternehmen – Ein Handbuch der Betriebsökologie mit 28 Check-Listen für die Praxis. (5. Aufl.) München: C.H. Beck, 1993.**

Az ökonómia és az ökológia összeférhetősége avagy összeférhetetlensége egyre aktuálisabbá váló kérdés. Az ipari fejlődés hagyományos útjának tartóhatatlansága nem igényel magyarázatot. A környezettudatos vállalat fontos hozzájárulás a témagyakorlati oldalának ismertetéséhez.

A könyv első kiadása 1987-ben, „A környezetvédelem éve” alkalmából jelent meg, az Európai Közösségek Bizottságának kezdeményezésére. Németországban a környezettudatos menedzsment és a környezetbarát vállalatpolitika egyik alapművének számít, amire a témával foglalkozó szakirodalom rendkívül gyakran hivatkozik.

A mű 1993-ban – jócskán felduzdadt terjedelemmel – megérte 5. németországi kiadását is, s időközben tizenhárom nyelvre fordították le. (Sajnos, e pillanatban a magyar nem tartozik ezek közé.) Készítésénél dr. Georg Winteren kívül 37 szakértő és 7 zöld beállítottságú szervezet működött közre.

#### A Winter-modell

Az ipari gyémánttal működő megmunkálóeszközöket gyártó, hamburgi székhelyű Ernst Winter & Sohn GmbH & Co 1700 főt foglalkoztat bel- és külföldön. A vállalatot 1847-ben alapították. Dr. Georg Winter a cég igaz-

gatója, valamint a környezettudatos vállalatvezetéssel foglalkozó német vállalati szövetség (BAUM) és nemzetközi változata, az INEM igazgatóságának alapító elnöke. A természeti környezettel összhangban történő működést a környezeti problémák tudatosulásának hajnalán, 1972-ben nyilvánították hivatalos vállalati céllá, megvalósítását a dolgozók oktatásával kezdték meg. A *dolgozók továbbképzése* azóta is folyamatos. A vállalat környezeti tanácsadást is folytat dolgozóinak otthonában (többek között a víztakarékosság módjairól, az energia jobb kihasználásáról, a szemétszelekciónál, a kemikáliák használatának el-

kerüléséről és a környezettel összhangban történő vásárlási szokásokról).

A környezetvédelem *kiemelt helyet* kapott a vállalat szervezetében is. Környezeti bizottságok képviselik a zöld érdekeket a működés legkülönbözőbb területein (a technikai környezeti bizottság például a műszaki igazgatónak van alárendelve). Fontos momentum a dolgozók ösztönzése a környezetbarát újítási javaslatokra, ezekért 30% jutalomban részesülnek, aminek alapja az intézkedés által két év alatt megtakarított összeg. (Ez más újításoknál csak 20%). Nagy súlyt helyeznek a *környezetorientált termék- és eljárásfejlesztésre*. Olyan gyémántvágókat kezdtek alkalmazni, amik fele annyira zajosak, mint a korábbiak. Komoly erőfeszítések árán sikerült kifejleszteni olyan gépeket, amelyek nem tartalmaznak azbesztet, s mégis azonos teljesítményt nyújtanak. A sor hosszan folytatható.

A cég élenjár a *károsanyag-kibocsátások leszorításában és a hulladékok újrahasznosításában*. Különleges berendezésekkel semlegesítik és méregtelenítik a galvanikus szennyvizet, porfiltereket szereltek fel, gáztisztítókkal pedig a gyártás folyamán keletkező savas gőzöket szűrik meg. A galvanikus szennyvízből keletkező szárazanyag koblalt- és nikkeltartalmának újrahasznosítása évi 50.000 márka megtakarítást jelent. Egy hatékonyabb hűtővíz-felhasználást lehetővé tevő rendszer megtérülési ideje mindössze 1,1 év.

A vállalat *anyagbeszerzésében* is figyelembe veszi a környezeti szempontokat. A felhasznált anyagok környezeti szempontú vizsgálata kiterjed pl. a papírokra, az irodai eszközökre, a festékekre és lakkokra, a tisztítószerre, hideg kenőanyagokra, az építőanyagokra és a járművekre is.

A cég új épületeinek tervezésekor és kivitelezésekor a *biológiai építkezés* szabályai szerint járnak el. Nordenstedtben épült föl az NSZK első „bio-gyárápülete” 6000 négyzetméter alapterületen, beüvegezett télikerttel és kettős, zajszigetelő ablakokkal. Az ökológiai irányelveket a vállalat új telephelyeinek kiválasztásakor is alkalmazták: egy Winter-leányvállalat azért vetett el egy egyébként rendkívül vonzó települést az Egyesült Államokban, mert a helyi ipar

túl légszennyeznek bizonyult. Dr. Georg Winter vállalata *együttműködik környezetvédelmi állampolgári kezdeményezésekkel, pénzügyileg is támogatja a zöld szervezeteket* (pl. Német Madárvédelmi Egyesület, Nemzeti Park Szövetség stb.). A cég 1985-től szervez ötletbörzétet, hogy a környezetkímélő találmányok és újítások szélesebb nyilvánosságot kapjanak a sajtóban, a hatóságoknál, az iparban és a tudományos életben.

Fontos megjegyezni, hogy a cég gyártmányainak piacán (fém- és műanyag-feldolgozó ipar, autógyártás, finommechanika, optika stb.) a vállalatok nem környezetvédelmi megfontolások, hanem az ár-teljesítmény viszony alapján választják meg szállítóikat. Az Ernst Winter & Sohn GmbH az eltelt 21 év alatt mégsem maradt alul a versenyben, sőt az értékesítési volumen és a munkahelyek számának lényeges növelése mellett valósította meg a vállalat környezetbarát működését. Az egyes elemek néhány éve álltak össze a „környezetorientált vállalatvezetés integrált modelljévé”, ez a könyvben felvázolt ún. Winter-modell.

### BAUM, INEM

A Winter-modell gyakorlatban bebizonyított sikerére alapozva jött létre 1985-ben a BAUM, a Környezettudatos Vállalatirányítás Németországi Egyesülete, amelynek ma már több mint 380 vállalat a tagja, köztük olyanok, mint az AEG, az Apple Computer, a Philips, a Bosch, a Shell, a Sony, a Volkswagen, a Tchibo. A BAUM konferenciák és szemináriumok szervezésével látja el tagjait naprakész információkkal, valamint fórumot biztosít arra is, hogy tagvállalatai megismertethessék a nagyközönséget környezetvédelmi erőfeszítéseikkel.

A BAUM tagja az INEM-nek, a Környezettudatos Vállalatirányítás Nemzetközi Hálózatának, amelyet 1991-ben alapítottak, s tagszervezetei Japántól Brazíliáig megtalálhatók.

### A könyv

A környezettudatos vállalat című könyvnek a Winter-modell leírása, a BAUM és az INEM bemutatása mindössze egy tizedét teszi ki. Szó esik emellett a környezetszennyezés-okozó

ta európai károk nagyságára vonatkozó számításokról, felméréseket olvashatunk a lakosság környezeti tudatosságáról az EK országaiban, érvek és ellenérvek sorakoznak a gyakorlati környezetvédelem mikrogazdasági racionalitásával kapcsolatban. A könyv központi részét az a 28 kritériumlista (check-list) képezi, amelyek a vállalati tevékenység egyes területein szükséges intézkedéseket tekintik át az anyaggazdálkodástól a marketingig. Vizsgálat alá kerülnek ezenkívül a környezeti menedzsment esélyei a volt NDK-ban és Európa más területein, és sok más aktuális kérdés, többek között a környezetközponitú államirányítás. A könyvet hatnyelvű, rendkívül gazdag függelék zárja az egyes kulturális régiókban fellelhető szakirodalmi forrásokról, a környezet és gazdaság viszonyának kibékítésével foglalkozó szervezetekről és a kutatásban élenjáró vállalatokról.

Georg Winter könyve szerfölött értékes hozzájárulás a gyakorlati környezetvédelemhez, mivel pozitív példát hoz a proaktív (nem központi rendelkezésekre és szabályzókra reagáló) környezetközponitú vállalatirányítás sokat vitatott nyereségessége mellett. Magyarországi aktualitását támasztja alá, hogy az említett cég a hetvenes évek elején éppen olyan, környezetileg kevésbé tudatos klímában bizonyult sikeresnek, mint amilyen ma hazánkat jellemzi. Megmutatja ezenkívül, hogy a fejlődés élvonalában lévő vállalatok (autóipar, elektronika) a környezetbarát vállalatpolitikát nem altruista, irracionális megnyilvánulásnak, hanem stratégiai előnynek, piaci kihívásnak tekintik.

Jó szívvel ajánljuk tehát a könyvet minden, a gazdasággal foglalkozó innovatív szakembernek, az egyetemi és főiskolai hallgatóktól kezdve a vállalati felső vezetőkig. A kötet betöltheti emellett a tanintézmények és szakönyvtárak alapművének szerepét is, mivel magyar nyelven az ökológia és ökonómia összefüggésének csak makrogazdasági, illetve politikai szintjéről áll rendelkezésre szakirodalom.

A Műszaki Könyvkiadó jóvoltából remélhetőleg hamarosan a könyv hazai kiadása is megjelenik.

Toth Gergely

RÉVÉSZ JÁNOS

# A személyes eladás elméleti és metodikai kérdései

A személyes eladás egy olyan interperszonális meggyőzési folyamat, amelynek célja az emberi döntések befolyásolása. Előfordulásuk szerint leggyakoribb az írásos (Pl. DM), az eladószemélyzethez és az ügynöki/üzletkötői munkához kapcsolódó megoldások.

Ide tartozik minden olyan eladási forma, ahol az eladó és a vevő szóban vagy írásban interaktív módon kommunikál.

Más megközelítés szerint a személyes eladás szerepe a marketingkommunikációs-mixben az, hogy létrehozza és fenntartsa a dinamikus és rugalmas kommunikációs kapcsolatot a partnerek között. Ha a fogyasztók lépésenkénti (áru, szolgáltatás, ötlet vagy egyéb termék) elfogadását mentális és fizikális tevékenység-láncnak tekintem, akkor az elfogadási folyamat a

- tudatosulás,
- érdeklődés,
- kipróbálás és
- elfogadás

logikai lépéseit követi.

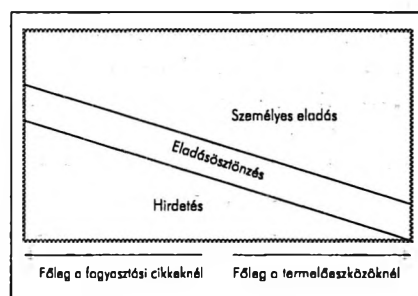
A fogyasztói döntési folyamat végső lépéseinél a szóbeli ráhatás meghatározó tényező a termékek és lehetőségek kiválasztásában. A személyes eladás (szóbeli ráhatás) szerepét fokozza, ha a termékvalasztás nagy rizikóval jár (ismeretlen márka, drága tartós fogyasztási cikk), de érdekes módon az információéhség éppoly nagy a kis értékű és rizikójú terméknél is (pl. borotvapenge). Az első esetben ok a magas kockázati faktor, a második eset-

ben pedig az ősi kíváncsiság-ösztön a korábban leírt tevékenységi lánc mozgatórugója.

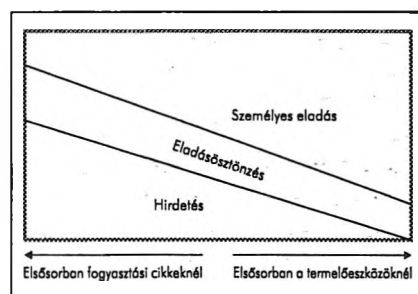
*A személyes eladás mint információforrás hitelesebb, mint a személytelen. Bármely üzenet kommunikációs fontossága ugyanis a hatásosságán múlik.* Amikor hatásos személyes üzenetet használunk, egységnyi kommunikációs órára nézve alacsonyabb költséggel dolgozunk bármely más kommunikációs eszköznél.

A személyes eladás hatásosságának számos oka létezik. Az első a személyes eladáshoz kapcsolódó kommunikáció rendkívül rugalmas. Lehetővé teszi az üzenet hallgatóságához történő adaptálását, a kérdésekre történő azonnali válaszadást. A másik okot abban látom, hogy a személyes kommunikálást – különösen ha a közlésnek van némi szájreklám jellege – legtöbbször megbízható, elfogulatlan és becsületos információforrásnak tekintik a befogadók. Az emberek jobban hisznek a barátaik – illetve a számukra hiteles üzenet-forrásként elfogadott személy – véleményének, mint a személytelen média üzenetének.

A személyes üzenet hitelességét tovább fokozza a tapasztalat. Ebben az esetben az üzenő tudja, hogy a befogadó mit vár el egy terméktől és így a termékjellemzőket képes súlyozni. *A személyes eladás olyan kétirányú kapcsolat tesz lehetővé az üzenő és a befogadó között, ahol a befogadó az üzenő személyre szóló üzenetének meg-*



1. ábra. A személyes eladás szerepe a kommunikációs-mix elemei között



2. ábra. A személyes eladás szerepe a 90'-es évek marketingkommunikációjában

ismerése után úgy érzi „köteles” reagálni.

Patrik J. Robinson és Bent Hidsen egy 1967-ben megjelent könyvükben, (Personal Selling in a Modern Perspective) kifejtik, hogy a személyes eladás elsősorban az ipari termékekhez kapcsolódik. A személyes eladás, eladásösztönzés és hirdetés viszonyát az 1. ábra szerint szemléltetik.

Ezt a szemléletet meglehetősen túlhaladottnak tekintem. Nap mint nap személyesen tapasztalhatjuk ugyanis a

személyes eladás térhódítását a fogyasztási cikkek értékesítésének minden területén is. Ez a változás bizonyíthatóan csak két úton valósulhatott meg, a piac általános növekedése vagy egy arányátrendeződés révén. A tapasztalat alapján ugyanis a piacgazdaságú országokban nem ment végbe globális piacnövekedés, tehát a változás oka csakis az arányátrendeződés lehet. Ezt figyelembe véve az ábra mára a következőképpen módosult (1. 2. ábra).

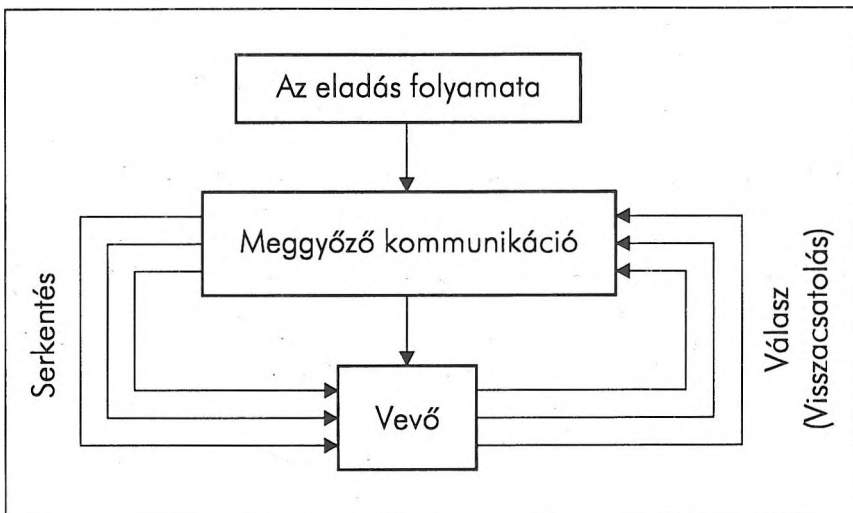
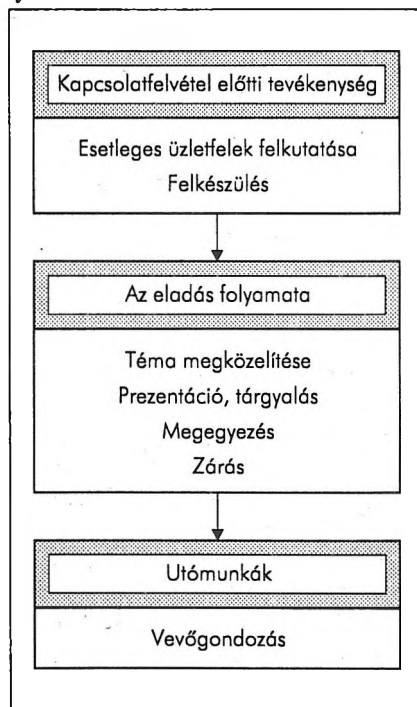
Természetesen fenti megállapítással nem kívánom kétségbe vonni a személyes eladás jelentőségét a termelőeszközök piacán.

A továbbiakban tekintsük át, hogy a személyes eladási feladattal foglalkozó szakemberek milyen eladási stratégiákat alkalmaznak leggyakrabban.

### Tevékenységsoros eladás

Az eladási stratégiák közül ez a leggyakrabban használt, amely az eladói munkát úgy mutatja be, mint tevékenységek sorozatát. Lépései átölelik a folyamatot az előmunkáktól kezdve egészen az utómunkálatokig. A módszer alapja az a feltételezés, hogy

#### 3. ábra. A tevékenységsoros eladás folyamata



4. ábra. A választ serkentő eladás folyamata

*az eladás több mint a vevővel történő személyes találkozás, így számos más tevékenység elvégzését is igényli. Ezek a tevékenységek pedig szinte felfűzhetők egy képzeletbeli láncot alkotva (3. ábra).*

- A tevékenységsoros eladás használata – mint már korábban említettem – a szakirodalomban, a gyakorlatban és az oktatási tréningeken egyaránt a *leggyakoribb*.
- *Kifejezései egyszerűen megérthetőek és szakszerűek.*
- Az eljárás könnyen elsajátítható és szinte bármely esetben használható.
- Flexibilitása révén szinte „nem enged hibázni”.
- A tevékenység elemei új lehetőségek tárházát kínálják.
- Az eljárás *legfontosabb része a kapcsolatfelvétel előtti tevékenység.*
- Népszerűsége ellenére *nem kelthet illúziókat.*

### Válaszreakciót serkentő eladás

A módszer alapelve a pavlovi vegetatív működés kutatási eredményeiből fakad. Bár az elv – amely az inger-válasz modellen alapul – nem működik úgy, mint a klasszikus vagy a tömegkommunikációnál tapasztalható fokozódás/megegyezés. Az automatizmus csak akkor működik, ha az eladó minden részletről tudja, hogy ez a legmeg-

felelőbb érv. A modell működését a 4. ábra szemlélteti.

Az inger-válasz módszert általában úgy alkalmazzák, mint a személyes eladás fogyasztói kapcsolattartási részét. Üzletkötői tapasztalataim alapján nyugodtan mondhatom, hogy alkalmazható a tevékenységsoros eladásnál is (a téma-megközelítésnél, a prezentációnál és különösen a zárásnál) a kívánt eredmény eléréséhez. A módszer gyakorlati alkalmazásának legfontosabb eleme a pozitív megerősítés, melynek során az eladó – a vevő szimpátiájának elnyerése érdekében – állandó egyetértő magatartást tanúsít.

Természetesen ez az egyetértés az együttműködésen túl, a vevő „gyenge” pontjainak feltérképezését is szolgálja. Az eladás további (döntő) szakaszában ezek a gyenge pontok lesznek a meghatározó érvék. Ezt a választ serkentő (provokáló) módszert viszont messze nem szabad összetévesztenünk a rábeszélő reklámok ismétlésével!

### Az AIDA módszer

Ha a tevékenységsoros módszerre azt mondtam, hogy a leggyakrabban használt, akkor az AIDA módszerre nyugodtan mondhatom, hogy az a legismertebb tradicionális személyes eladási stratégia. A módszer lényege a hatásos meggyőzés négy fő logikai lépéséből áll, úgy mint: a figyelem felkeltése, az érdeklődés felkeltése, a vágy (igény) felkeltése és a

cselekvés kiváltása. Az 5. ábra ezt a folyamatot mutatja be.

Az ábrából láthatjuk, hogy az AIDA módszer különböző más modellek feltételezésén alapszik. Modellek átdolgozott összege, amelyben a vásárlók információ forrásai különbözőek és rendszerint egy kiterjedt meghatározott időszakra vonatkoznak.

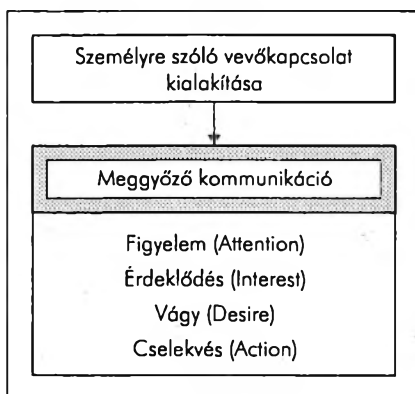
Az AIDA módszer első célja a *figyelem felkeltése*, majd ezt követi az *érdeklődés felkeltése*. E két cél eléréséhez a következő három érvelési elem alkalmazásának kombinációját tartom célszerűnek:

- **Erősség:** ami nem gyorsaságot vagy hosszú szüneteket jelent elsősorban, hanem beszédtonus váltást, hatásszünetet vagy esetleges ismétlést.
- **Ellentétek alkalmazása:** illusztrációk vagy szóbeli érvek használata, a különböző megközelítések megértésének és a válasz serkentésének érdekében.
- **Újdonságtartalom:** a munka újszerűsége vagy szokatlan megközelítési formája.

A *vágy felkeltésénél* a legfontosabb elem a *pozitív interpretáció* melynek eredményeképpen az ügyfél elfogadja (felismeri) a szükségletét. A kielégített szükséglet kínálja előnyök kielégítik a vásárlási motivációt. Végül pedig szükséges, hogy a vevő belső érvrendszerében az előnyök legyenek a meghatározóak.

Az AIDA formula utolsó eleme a *cselekvés kiváltása*, azaz esetünkben a vásárlási folyamat, amely tulajdonképpen szorosan kapcsolódik a korábbi módszerekhez – és a Jacobson-féle kommunikációs modellnél – vissza-

5. ábra. Az AIDA modell



csatolásként kezelt elemhez. A válasz-cselekvés (visszacatolás) a személyes eladásnál mégis egészen másképp jelenik meg, mint a tömegkommunikáció esetében. A különbség lényege, hogy a tömegkommunikáció egy részletes, jól körülírt válasza számít, egy jól meghatározott vásárlási döntés esetében. Egy hirdetés egyik alapvető célja, a széleskörű pozitív attitűd kialakítása (a későbbi vásárlások tömegbázisának megteremtése). Az eladó ellenben az azonnali pozitív válasz eléréséért dolgozik.

A fentiekből láthatók, hogy az *AIDA stratégia* nemcsak szoros összhangban van az általános kommunikációs modellel, hanem *mintegy összegzi a tevékenysoros eladás kulcslépéseit. Véleményem szerint az alapvető különbség a két stratégiai modell között az, hogy a tevékenysoros eladás az ügynök feladatára teszi a hangsúlyt, míg az AIDA stratégia elsősorban a vevő gondolatainak, szándékának befolyásolását emeli ki.*

## Dinamikus visszacsatolású interperszonális modell

A kommunikáció folyamatában elkerülhetetlen valamilyen visszacsatolás az üzenő és befogadó között, amelynek sorozatos ismétlődéseként létrejöhet a megegyezés. E tekintetben a személyes eladást végző (ügynök, bolti eladó stb.) mindenképpen nagyobb előnyt élvez, hiszen ez esetben a kommunikáció azonnali válaszreakciók folyamata. Az *interperszonális modell lényege, hogy felismeri az üzenet dekódolásának döntő jelentőségét és módszereket ajánl az azonnali válaszreakciók használatára, amelyek a tárgyalás folyamán egyáltalán lehetségesek. Maga a folyamat a következő hat tevékenységelemből áll.*

- előkészítés,
- információ áttekintés,
- termékbemutató,
- termékelőnyök bizonyítása,
- összegzés,
- zárás.

*Az említett lépések alapelve, hogy mindegyik lépés központjában egy önkontrollt biztosító kérdés áll, amely meghatározza (eldönti) a következő lépést. Ezzel az algoritmus következő eleme nem hajtható végre a megelőző lépés sikeres befejezése nélkül. Ez a kicsit talán TQM szellemű működés a gyakorlati tapasztalatok tanúsága szerint már önmagában is megduplázza a tárgyalás sikerét.*

A *dinamikus visszacsatolási rendszer további fontos eleme a vásárlói attitűdök adta lehetőségek folyamatos vizsgálata. Az algoritmusnak ez a része már konkrét vizsgálati szempontokat tartalmaz minden kontrollkérdésre kapott „nem” válasz esetére. Ez a rész tartalmazza tehát a korábban már említett azonnali válaszreakciók döntési szempontjait, amelyeket a személyes eladás során a tárgyalás folyamatosságának fenntartása mellett kell meghozni. Ezért szükséges e módszer alkalmazásánál leginkább a folyamatos továbbképzés, az ügynöki tréning és a szervezett oktatási program.*

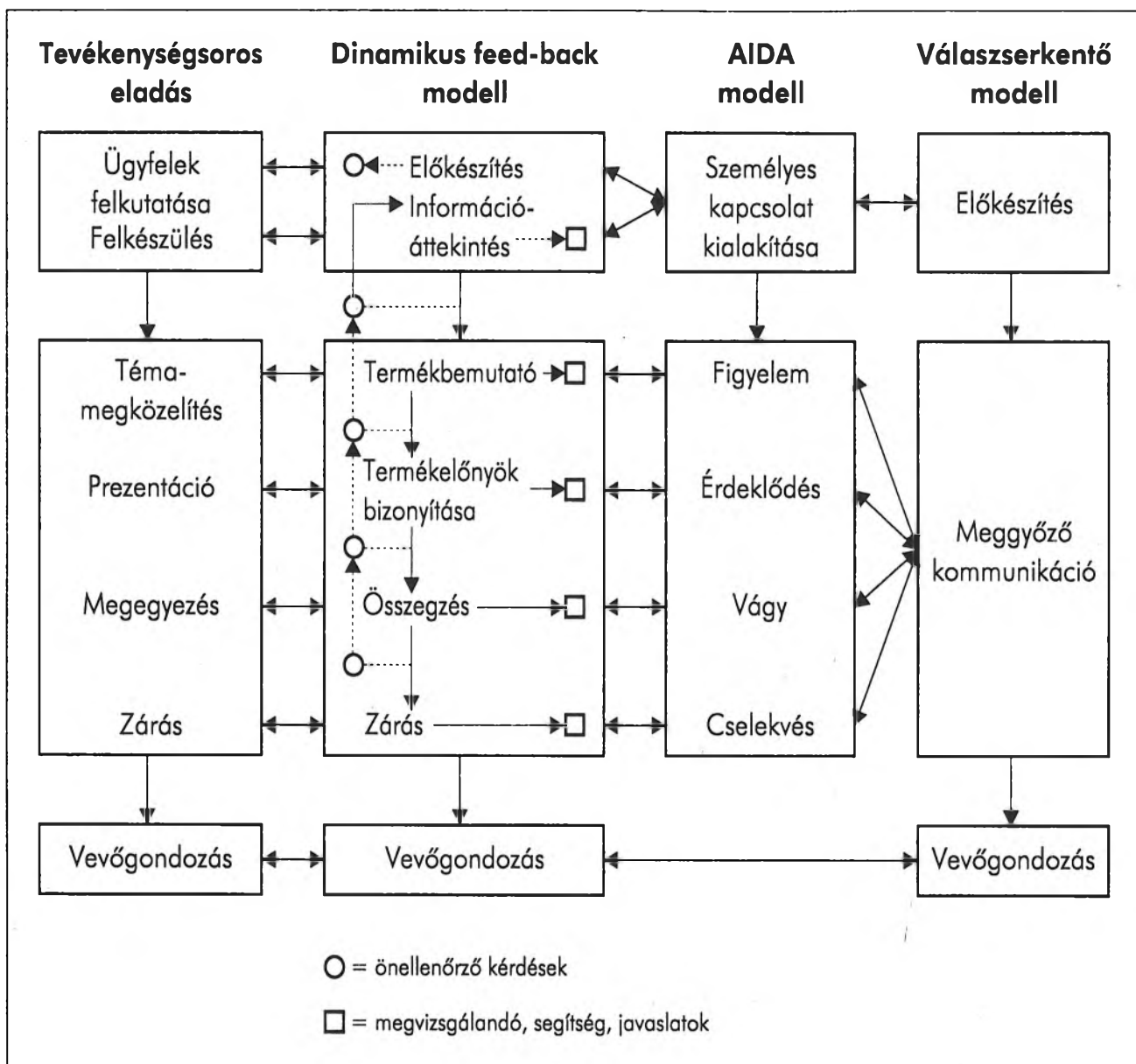
Az eddigiekből láthattuk, hogy a személyes eladást végző munkája mennyivel másabb, mint egy hagyományos nagykereskedőé, aki alapvetően nagy tételben „cseréli ki” az áruját pénzre a végleges fogyasztóval történő találkozás nélkül. A személyes eladás egyedi sajátossága – összehasonlítva más promóciós technikákkal – a vevővel történő szemtől szembeni találkozás.

Végezetül megvizsgálom a korábban említett négy stratégia egymáshoz való viszonyát és szemléltetem a stratégiák – az aktuális eladási helyzet szerinti – konvertálhatóságát. A fenti cél érdekében eltértek az eredeti sorrendtől.

A 6. ábra szemlélteti korábbi megállapításaimat.

A *tevékenysoros eladás* szinte tárgyalástechnikai részletességgel elemzi az egyes lépéseket, feltételezve az eladási folyamat sokszínűségét.

A *dinamikus feed-back* módszer elemeit egyértelműen hozzá tudtam rendelni a tevékenysoros eladás elemeihez. A módszer dekódolása lehetővé teszi, hogy a visszacsatolások



6. ábra. Az eladási stratégiák konvertálhatósági modellje

algorithmusával azonnali és kontrollált választ lehet adni. Egyértelmű, hogy a vásárló bármit mond, befolyásolja az eladót és fordítva.

Ha a személyes eladást úgy tekintem, ahol az eladó – minden más kommunikációs eszközhöz képest – viszonylagos előnyben van az azonnali válaszlehetőség miatt, akkor egy ellenőrzött visszacsatolási lehetőség mellett ez az előny még fokozható. Éppen ezért található az egyes lépések között egy körrel jelölt kontrollkérdés, amelynek megoldása esetén végezhető el a következő lépés. Megoldatlanság esetén vissza kell térni az előző fázishoz és mélyrehatóbban meg kell vizsgálni

a négyzettel jelölt segítő tanácsok adta lehetőségeket.

Az AIDA modellről nem kell sokat szólni, hiszen egyértelműen látszik, hogy az összhang mellett egy racionális aggregátummal van dolgunk, ahol minden lépés a pozitív válaszreakció érdekében történik.

A válaszreakciókat serkentő modell még nagyobb egyszerűsítéssel dolgozik, hiszen az AIDA modell központi (de rendkívül célirányos és tömör) elemét sem bontja ki, csak egyetlen alapvető jellemzőként kezeli.

A modellek közötti nyilakkal az egyértelmű és kétirányú megfeleltetéseket jelöltem. Kutatásaim során meg-

állapítottam és a 6. ábrán jeleztem, hogy tartalmi szempontból nincs szignifikáns különbség az egyes modellek között. Ezért konvertálhatóságuknak nincs akadálya a gyakorlati alkalmazásuk során.

Az igazán lényeges különbség az egyes modellek között a szemléletmódban, a hangsúlyozásban van. Ezért kell kiemelni, hogy – a teljes konvertálhatóság ellenére – a használatuk alapvetően termék- és még inkább célspecifikus. Ez tehát azt jelenti, hogy nem a modellhez kell hozzárendelni a célt, hanem a célhoz (marketing környezethez) az alkalmazott modellt.

# Summary

Ilona Papp

## **Services and privatisation from the viewpoint of enterprises**

By the end of the eighties Hungary not only lagged significantly and increasingly behind developed countries, but the third sector has developed slower than that of the economy as a whole. In addition the internal structure of the service sector was far from the appropriate structure for market economies.

István Szabó

## **Marketing coops in Hungarian agriculture?**

The significance and the position of Hungarian agriculture is widely known. In the past couple of years deep changes, mainly market and structural, took place. The dramatic collapse of the COMECON markets and the more rigorous demands of the substituting Western markets. The changes in ownership structure are significant following the changes in the economy. Agriculture should be developed towards market and consumer orientation. Marketing in agriculture is a special field as there are only few units able to perform marketing tasks individually. The main subject of this article is a well forgotten method, coop marketing.

Béla Szendy

## **Image analysis of the Forum of Quality Products**

Due to the variety and market range consumers demand information on quality ensuring the appropriate purchase of expensive products.

Éva Oleár

## **Politics as a product**

Notes to the question marks of political marketing

Just like in an economy where the development of a market economy requires the deployment of marketing methods, the marketing and advertising elements in politics started to play a more and more important role.

In a well operating representative democracy the election success of political parties largely depends on the image formed by society. Political forces usually do everything to develop the most appealing identity. All domestic parties and politicians have begun to seriously react to the demands of the society and have an urge to modify their style and behaviour if necessary.

Why is political marketing different from ordinary marketing?

My research is aimed at finding the answer to whether there is any parallel between the motivation factors to choose a product and a political party. What are the differences and the similarities between politics and economy in this sense?

Péter Kratochwill

## **Continuously controlled, high quality Hungarian products**

For years we have heard that when it comes to products quality is the most significant feature. Thousands of experts and dozens of professional associations have quality improvement as their main aim. And this is not a coincidence. A product could be sold once, but continuous market position is only secured with high quality products. The times when companies produced at least three types of products is over. (one for the COMECON markets, high quality for the West, and a somewhat lower quality for the domestic market)

## **Not with open arms...**

Hungarian agriculture and the EC

Zoltán Kiss, State Secretary of the Ministry of Agriculture gave an interview on the integration process of Hungarian agriculture into the EC. The inappropriate production structure and Hungarian business possibilities in the richest ministates of the world were also discussed during the interview.

A. GHOBADIAN and A. J. TERRY

# Designing Services Using Quality Function Deployment

## Introduction

Faced with consumer demand for increased standards, service companies recognise the competitive advantages in the provision of superior services. A major challenge for service industries in the 1990s is the design of customer focused services.

Quality Function Deployment (QFD) is a unique quality process. The customer, the focal point of business today, is incorporated at the first stages of design. Although more commonly associated with manufacturing, it is also an important tool for the design of services. This paper promotes a greater understanding of QFD and develops a framework for its use that is applicable to service organisations. The use of QFD by Alitalia, Italy's national airline, to design a new B747 Intercontinental Business class service is assessed. Based on this assessment a series of crucial steps in the QFD process are identified. These steps form the basis of the framework proposed.

## Service Quality

It is logical perhaps, to assume that service companies should be able to utilise manufacturing techniques to achieve the same substantial improvements. This however is not the case. Service quality improvement poses a number of challenges. For a service company to simply duplicate a manufacturing technique is fraught with danger. The use of manufacturing tech-

niques in the service sector requires accurate adaptation to a different set of circumstances. Services cannot be defined and measured as precisely as physical products. Services are characterised by a number of important traits, each with distinct implications that make service design especially challenging.

Five distinctive characteristics are suggested: intangibility, heterogeneity, inseparability, interactivity, and directness.

First, services are intangible. The intangible aspects of a service make evaluation and quantification difficult.

Second, services are heterogeneous as consistency of performance is variable. This is especially true of labour-

intensive services, where control of the employee/consumer interface can be difficult. However it is at this interface that most customers judge the level of perceived quality.

Third, production and consumption are almost simultaneous, making them inseparable. Service quality is perceived during delivery and the first time performance of a service critically influences a customer's evaluation.

Fourth, there exists a high degree of producer/consumer interaction. The customer is directly involved in the delivery process which in turn affects the perception of quality. As a result it is difficult to determine customer expectations and uncertainty can trans-

---

**The ability to design services that consistently improve the quality of service offered to customers is the key to any successful service quality improvement strategy. A major differentiating factor between service organisations is how well they identify customer requirements and deliver on those requirements. Quality Function Deployment (QFD), although traditionally associated with the design of physical products, is equally applicable to service design. QFD allows the development of a service design that focuses on the specific requirements of the customer. This paper examines the use of QFD by Alitalia in designing a new business class service. The authors present recommendations and a framework for the specific use of QFD by service organisations, that if utilised should secure competitive advantage.**

---

*Abby Ghobadian PhD., is Professor and Director of Marketing and External Relations at Middlesex University Business School:  
A. J. Terry is Senior Research Fellow and Lecturer of Marketing*



Table 1.

CUSTOMER REQUIREMENTS	'IDEAL' AIRLINE	ALITALIA	FUTURE SERVICE	QUALITY TARGET LEVELS	SALES POINTS	ABSOLUTE WEIGHTS	SIGNIFICANCE RANKING
	A	B	C	D	E	F	G
13. FRESH INGREDIENTS	4.49	3.63	4.49	1.24	1.5	8.83	1ST
14. CHOICE ETC	4.12	3.58	4.12	1.15	1.0	4.75	10th

pire. This problem is amplified as standards are often judgmental, based on personal experience, preferences and moods.

Fifth, a service is direct and cannot be inventoried. Perishability demands instantaneous delivery with demand. Demand must be monitored and supply accurately planned.

Given these particular characteristics, few attempts to model quality for the services have been successful. Thus there is a scarcity of service quality approaches.

Achieving outstanding levels of service quality commences, as with physical products, with identifying the features of the service that the customer considers most important. However, service quality initiatives often fail because organisations overlook or wrongly define customer needs. There are three main reasons for this:

1. the belief that customer needs are being fulfilled when in fact they are not
2. the inability to define these needs
3. management's remoteness from the customer/front line interface.

## The Use of QFD by Alitalia

This section describes how Alitalia used a modified form of the QFD process to design a new Intercontinental Business Class service.

### Phase 1: Identification of Customer Requirements

The QFD process begins with identifying what it is customers want and expect from the service being provided. This is the most critical stage of the QFD process.

Using the brainstorming technique an experienced cross functional team from Alitalia identified 47 customer requirements. A "needs tree" was then devised that systematically represented the customer requirements. The 47 requirements were classified into three groups: quality of the flight attendants, the quality of the in-flight products offered and the quality of the cabin environment.

### Phase 2: Obtaining Customer Importance Ratings

It is unlikely an organisation can satisfy all customer requirements and it is necessary therefore to understand the importance the customer attributes to each requirement. Customers were asked to rate the importance of the service features (customer requirements) and to compare Alitalia's service with that of their "ideal airline" via a quantitative survey. By asking customers to compare Alitalia to their "ideal airline" it was possible to see if Alitalia's service was meeting or exceeding customer expectations.

The mean ratings for both the "ideal airline" and Alitalia were calculated and plotted graphically as below. (Table 2.)

A table was then drawn up that ranked customer requirements in order of significance. At this stage a cross func-

ional meeting determined the planned service improvements, quality target levels and those sales points that would greatly improve the image of the service. A section of the table is shown.

The mean ratings for the 'Ideal' airline and Alitalia were entered in Columns (A) and (B) respectively. The mean quality target levels that represented the Alitalia's future service were decided by the cross functional meeting and were listed in column (C). Column (D) contained the actual improvements to service features that Alitalia wanted to achieve. (1.00 = no improvement). Improvements were calculated by dividing the planned quality target levels by the current service quality levels.

For example:

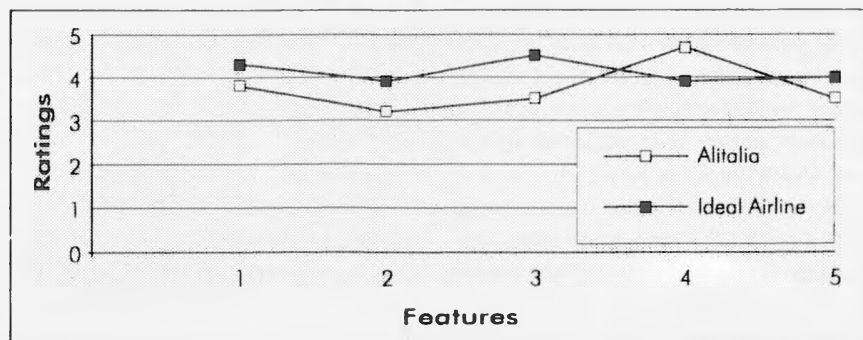
$$'Fresh\ Ingredients' = 4.49/3.63 = 1.24$$

The most important sales points are those that if improved greatly enhance the overall image of the service. These were given a value of '1.5' in column (E). The significance of each customer requirement was then ascertained by calculating the absolute weight ((A) x (D) x (E)) of each.

For example:

$$'Fresh\ Ingredients' = 4.49 \times 1.24 \times 1.5 = 8.33$$

Table 2.



Once all absolute weights had been calculated they were ranked in order of significance.

**Phase 3:**  
*Identification of Quality Elements*

It is the quality elements that described the service in measurable terms and ensure the acceptability of the final service. Each customer requirement was examined and measurable elements generated for each. A total of 87 quality elements were identified and represented in a 'Quality Elements Tree'. A section of the Quality Elements Tree is shown below. (Table 3.)

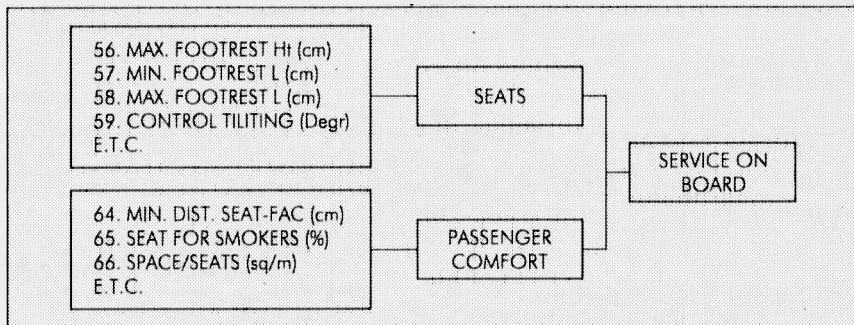


Table 3.

**Phase 4:**  
*Construction of a Correlation Matrix*

A matrix was constructed to determine if the 47 customer requirements had in fact been accurately described in measurable terms by the 87 quality elements. An intensive cross functional group meeting determined the strengths of the correlations. Correlations were represented in the matrix by numbers, (9 = strong, 3 = average, 1 = weak).

**Phase 5:**  
*Feasibility Study*

The feasibility study incorporated the design of a 'Quality Elements Significance/Difficulty Table'. First, the significance of the quality elements was established. The correlations that appeared under each quality element in the Correlation Matrix were multiplied by the absolute weights of the customer requirements and added together.

For example:

Flight Attendants Presence' =  
 $(9 \times 4.21) + (3 \times 3.86) + (1 \times 4.50) = 53.97/54$

By including the absolute weights of the customer requirements it ensured that the importance ratings and the sales points were reflected in the significance calculations.

Second, the difficulty in improving each quality element was ascertained by considering technical, financial and reliability constraints. A scale of '1-10' was used, where '10' was high diffi-

	E	D	C	B	A	
VERY SIGNIFICANT	V					V
	IV	3, 7, 27, 52, 55, 56		48		IV
	III	8, 15, 12, 31, 53, 58, 71, 79, 79A	24, 25	29	28	III
	II	5, 6, 10, 13, 17, 34, 43, 47, 57, 8, 63, 66, 68, 69, 73, 78, 85, 87	26, 30, 70		32	II
NOT SIGNIFICANT	I	33, 36, 37, 41, 80, 84, 85, 87, 82, 84	18, 23, 40, 42, 34	35, 39	38, 49, 50, 60	I
	E	D	C	B	A	
	NOT DIFFICULT				VERY DIFFICULT	

Table 4.

culty and '1' low difficulty. The overall difficulty for a quality element was calculated by multiplying the scores for each constraint together. This was done for all quality elements.

Both the significance and the difficulty ratings were plotted in a two dimensional matrix. The matrix afforded a cost benefit analysis. A range was used to summarise these ratings.

**Significance Range:**

- I = 11 - 39
- II = 40 - 68
- III = 69 - 97
- IV = 98 - 126
- V = 127 - 155

**Difficulty Range:**

- E = 1 - 161
- D = 162 - 322
- C = 323 - 483
- B = 484 - 644
- A = 645 - 805

**Phase 6:**  
*Improving the Business Class Service*

The financial constraints imposed on the project restricted the number of possible improvements. Together with the survey results and sales points the matrix allowed easy identification of the most important areas of improve-

ment. Main areas of improvement were seat pitch, seat access, seat comfort, seat design, interior design, food and the duty free range.

Four harmonious working groups were responsible for the overall design and delivery of the new service. A new business class service was designed and introduced to all aircraft in June 1993.

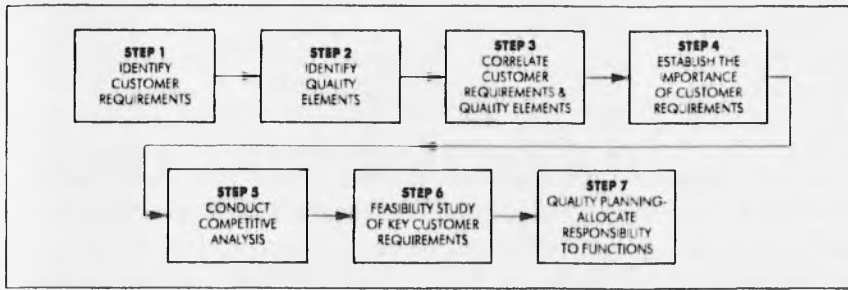
**Evaluating the new Business Class Service**

An evaluation determined the success of the new service in meeting customer requirements and ultimately the success of using QFD in new service design.

Integral to any successful quality management strategy is the need for continuous reassessment. Gaining feedback from both employees and customers allows effective management of the service quality process. A variety of qualitative and quantitative research methods were utilised.

Customer requirements and the importance attributed to them by the customer varies with time. It was important therefore to re-establish those

Table 5.



customer requirements identified during the project and the emergence of any new requirements.

Customer and employee focus group meetings coupled with 200 individual customer interviews established 50 customer requirements. Based on this qualitative research a quantitative questionnaire was designed and 3,000 distributed on all intercontinental flights. Using the same scoring as for the survey carried out during the project made comparison easier.

The results from the survey and a employee focus group meeting established the importance of the customer requirements. In addition to asking customers to compare Alitalia with their 'Ideal' airline they were also asked to compare Alitalia with 'Other' airlines.

The mean values obtained for the features of Alitalia's service were compared to those obtained for the 'Ideal' and 'Other' categories. Gap analysis between the old and new service highlighted those features of the new service not meeting customer's 'ideal' expectations and needing further improvement. It was also possible to track changes in customer requirements with time. Comparison with 'Other' airlines provided a feel for how Alitalia's new service perceived.

The conclusion from the evaluation was that the new service had been totally successful and the use of QFD had paved the way for excellent service design.

## A Framework for the use of QFD in the Service Sector

The evaluation confirmed the effectiveness of QFD in the design of new services. Based on intensive research into the B747 Intercontinental Busi-

ness Class Project at Alitalia and the subsequent evaluation a framework for the use of QFD in the service sector was developed. A number of specific observations and general recommendations are outlined that should be borne in mind when applying the framework.

Any company contemplating the use of QFD must satisfy a number of prerequisites prior to implementation, if successful service design is to be achieved.

Any service organisation must strive to:

- be market oriented and customer driven
- excite and delight the customer
- eliminate any bureaucracy
- encourage a multidisciplinary approach to projects
- regard everyone downstream as a customer
- plan to eradicate negative quality and promote positive quality.

A series of critical steps collectively form the framework proposed. Adherence to this framework by service companies will lead to successful service design when using QFD.

**Step 1** - This is the most important step as it is customer requirements that form the basis of the QFD process. Utilising various research methods, such as surveys, interviews, focus group meetings e.t.c., the requirements of the customer are collated. A detailed breakdown is obtained by amplifying the primary requirements to secondary and tertiary levels. Observations are:

- The customer defines service quality and must be incorporated at this stage. Failure to do so will lead to grave inaccuracies

- Front line staff comprehend customer requirements better than any other employee group. Opportunities to air comments openly via staff meetings, review discussions e.t.c. must be provided

- Customer requirements are dynamic and not constant over time. Continuous monitoring of customers and staff is necessary

- A company's culture must be conducive to service quality initiatives. Bureaucracy must be removed, open feedback encouraged and management must get to know the customer

- Research methods must provide accurate information. A range of methods must be used. Customer and employee focus group meetings and interviews are a good starting point

- A complaint data base should be established to provide valuable information over time

- A cross functional and externally oriented approach must be encouraged. For it to be successful senior management down must be involved.

**Step 2** - Quality elements are essentially design features that must be assured and measured. It is critical that they reflect customer requirements, as they describe the service in measurable terms. The primary elements must be amplified to secondary and tertiary levels to provide a satisfactory level of detail. It is these elements that are deployed throughout the whole service development process. Observations are:

- Generating measurable quality elements is a cross functional task. Such an approach ensures all vital control mechanisms are included

- Ambiguity must be avoided. Quality elements that are not critical will only distract the team from the overall design and must be eliminated.

**Step 3** - Customer requirements and quality elements are correlated and a symbol or numbering system used to indicate correlation strengths. If a large proportion of weak correlations exist then the quality elements have not fully addressed customer requirements. In this instance the design is unlikely to fulfill customer expectations and quality ele-

Table 6.

FEASIBILITY	COSTS	REWARDS	TOTAL	RANKING
3	1	2	6x4.3=25.8	17
4	4	1	9x3.8=34.2	4
5	3	5	13x4.5=58.5	1

ments must be revised. Only when a high percentage of correlations exist should a company proceed. Observations are:

- The matrix should be produced on one single piece of paper, enabling easy visual examination
- It is critical that the quality elements address the customer requirements in measurable terms
- Everyone involved must comprehend the symbol or numbering system used.

**Step 4** - Market research is conducted to ascertain the importance of the customer requirements identified in Step 1. This forms the first part of the market evaluation. The customer requirements are ranked in order by the importance attributed by the customer. This determines those service features that if improved will generate the greatest level of customer satisfaction. Observations are:

- Whatever research method is used to ascertain customer importance ratings, a pilot test must be conducted on the customer first
- If a questionnaire is used, focus group meetings will help to eliminate any flaws its design

**Step 5** - This step forms the second part of the market evaluation and leads on from Step 4. It is important to discover exactly how the company satisfies the customer in comparison to its main rivals. The competitive analysis data, whether from media information, questionnaires e.t.c., compares the service the company actually provides. The average ratings given to the features of the company's service are compared to those ratings of other companies. It is at this stage of the process that the absolute strengths and weaknesses of the company's service and that of its competitors are highlighted. Observations are:

- Failure to complete a thorough competitive analysis will produce a very unrealistic market image, based on managements' perceptions of the market alone
- Continous market research is essential if the company is to keep abreast of innovative developments and market trends in general

**Step 6** - Customer requirements are examined again. Features that can be improved realistically, given financial, time and technical constraints e.t.c. are highlighted. Those that cannot be improved given the limitations are eliminated.

The amended list of customer requirements is examined a second time. The feasibility, costs involved and rewards gained by improving each remaining customer requirement is considered. A simple scoring system is used, for example a five point scale where five equals easily feasible, low costs and high rewards and vice versa. The scores for each customer requirement are totalled and multiplied by the average importance rating and ranked by highest score, as below. (Table 6).

Incorporating the average customer importance rating ensures the voice of the customer is represented at this stage. Features with the highest scores are those that are most important to the customer and attained easily given the constraints. It is these features that if improved will dramatically improve the service offered and the overall image of the company. Observations are:

- Customer importance ratings and the company's sales points must be reflected in the feasibility study
- A cross functional approach ensures the difficulties and the significance of planned improvements are fully realised
- A matrix similar to the one utilised by Alitalia is beneficial as it effectively summarises the results.

**Step 7** - Having completed Steps 1 to 6, quality planning can commence. Results from Step 5 will indicate which features of a company's service lag behind competition and need improving. The results from Step 6 will confirm the feasibility of improving these features and the rewards in doing so. Once this has been established, quality targets are set. Quality targets are integral to the final quality plan and al-

low the company to assess success, performance and further improve the service. Accountability for achieving these targets must be entrusted to those functions that impact most in meeting a certain requirement. A comprehensive plan that incorporates amendments to service processes and subsequently Standing Operating Procedures (SOPs) must be produced. Observations are:

- Not all service features can be or need to be improved. Initially it is important to concentrate on improving those features that reap the greatest rewards.
- It is essential all functions are involved at this stage and responsibilities are well documented and understood
- At this stage companies must be prepared to make a number of trade offs when improving certain features.

## Conclusion

The company utilising QFD several of times will adopt it's own tailored approach with time. What is essential is that the steps outlined in this paper are thoroughly executed if the final design is to achieve significant success.

Although there exists no widely accepted approach for the use of QFD in the service sector, the framework outlined provides a structure to effectively implement QFD. A number of fundamental requirements have been highlighted that if followed will enhance service design.

As with all services it must be remembered customer requirements are constantly changing and that there is a need to continually monitor the customer. QFD ensures that customer requirements are confirmed and understood from the outset and that service design is based on these requirements. It is for this reason that QFD provides the service company with the opportunity to generate customer focused services.

# Nem tárt karokkal...

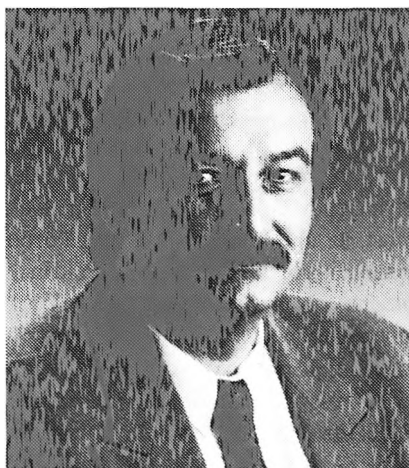
## A magyar mezőgazdaság és az Európai Unió

– *Államtitkár úr! Milyen követelményeknek kell megfelelnie a mezőgazdaságnak ahhoz, hogy az ország az Európai Unió tagjává válhasson?*

– A magyar mezőgazdaságot érintő elvárás nem választható el az ország egészével szemben támasztott kritériumoktól. Általános feltétele lesz Magyarország csatlakozási kérelmének tárgyalásakor, hogy az 1996-os EU kormányfői értekezlet határozatait minden tagország ratifikálja – ami nagyjából egy-másfél évet jelent. Tehát a mezőgazdasági csatlakozást is meghatározó tagságunkról folyó konkrét előkészítő tárgyalások 1997 közepe-vege előtt nem kezdődhetnek meg.

A mezőgazdasági csatlakozás követelményei két fázisra oszthatóak: az első szakaszban eleget kell tennünk az EU egységes belső piaca áruforgalmazási követelményeinek. Ez tágran értelmezve a mainál fejlettebb piaci viszonyokat, piacszervezeteket és ezek zavartalan működőképességét igényli és jelenti. Meg kell felelnünk az Unió kereskedelmének állategészségügyi, növényegészségügyi, valamint élelmiszerminőség- és minőségstanúsítási elvárásainak.

Ezzel párhuzamosan lényegesen magasabb szintre kell emelni az információs rendszer, elsősorban az adatok begyűjtése, feldolgozása és dokumentálása tekintetében. E vonatkozásban különösen nagyszabású fejlesztésekre van szükség a mezőgazdasági érdekvédelmi szervezeteknél, a terméktanácsoknál, de a szakigazgatási szervek-nél és azok felügyeleti területén is.



Nem tudjuk pontosan, hogy az EU közös mezőgazdasági politikája a most folyó reformok következtében hogyan fog működni akkor, amikor Magyarország belépése aktuálissá válik, de hazánkknak úgy kell felkészülnie, hogy az akkori időpontban szükséges EU-követelményeknek is képesek legyünk megfelelni, akár az egyes növényi kultúrák területcsökkentési követelményeinek megfelelően, akár az állattenyésztési és állatvédelmi mutatók tekintetében.

A csatlakozási folyamat második szakaszában várható az agrárpolitikával szembeni EU-elvárások kötelező teljesítése, mint az állami támogatások

különböző formáinak harmonizálása, a versenyszabályok alkalmazása, a fejlesztési célok EU-ba illeszkedő támogatása. Ezek a feladatok akkor lesznek teljesíthetőek, ha – többek között – a következő években kiszámíthatóvá tesszük az EU mezőgazdasági politikája átvételének előnyeit és hátrányait.

– *A kormány stabilizációs programcsomagjának egyik fontos eleme az ország jövedelemtermelő képességének javítása. Mit lehet tenni az agrárszférában?*

– Nyilvánvaló, hogy az EU-nak nem célja igen alacsony fejlettségű országok befogadása, ezért elvárja, hogy a közeljövőben a magyar mezőgazdaság is – jórészt önerőből (hiszen ehhez az EU-támogatás egyelőre szerény) – fokozza jövedelemtermelő képességét. Úgy látjuk, hogy ehhez a leggyorsabb út az exportpiacainkon elérhető, korlátozásmentes, tisztességes árbevétel, a megfelelő áron történő piaci hozzájárulás. Több jel mutat azonban arra, hogy az EU mezőgazdasági árrendszeréhez nem lesz könnyű hozzájutni. Ezt jelzik azok a tanulmányok, amelyek térségünk országai számára külön mezőgazdasági árszintet (lényegesen alacsonyabbat) kívánnak biztosítani, hogy az EU árszintjéhez ké-

---

**Kis Zoltán, a Földművelésügyi Minisztérium államtitkára nyilatkozott lapunknak a magyar mezőgazdaság európai integrálásáról, a torz termelési szerkezetéről és arról, van-e keresnivalójuk a magyar áruknak a világ leggazdagabb mini-államaiban.**

---

pest lefölözést garantálhassanak az EU-államok termelőinek.

Nem szabad elfelejtenünk, hogy az Unió tagállamainak legalább annyi érdekük fűződik ahhoz, hogy Magyarországon mezőgazdasági és élelmiszeripari termékeknek is piacot nyernének, mint amilyen érdekük a magyar csatlakozási igény támogatása.

Ezért haladnak lassan azok az EU-magyar kereskedelempolitikai tárgyalások, amelyek a mezőgazdasági és élelmiszeripari cikkek kölcsönös kvótáinak, vámtarifáinak elfogadását, illetve általában a korlátok mérséklését tűzték ki célul. Tény, hogy ha termékeink számára exportpiacokat akarunk megszerezni, akkor a jövőben fokozatosan csökkentenünk kell vámjainkat az EU-cikkek előtt is, ami versenyképességünk nagy mértékű emelését igényli.

– *Ismeretes, hogy az EU-államokban magas a mezőgazdaság állami támogatása. Ezen a téren is alkalmazkodunk-e?*

– Az EU igen erős gazdaságára támaszkodva képes kiemelten támogatni mezőgazdaságát. Mégis, az Unió az elkövetkezendő öt évben mind a támogatottsági szintet, mind pedig a vámvédelmet mintegy huszonöt-harminc százalékkal csökkenteni fogja.

A magyar agrárszféra még nem alakult át, s a gazdaság általános tőkehiánnyal küzd. Alapvető érdekünk a külföldi tőke bátorítása, a befektetések elősegítése a privatizációban és a különböző fejlesztésekben. A szakemberek dolgoznak egy agrárexport-öszönző csomagon, amely bővülő mezőgazdasági termelést és eredményesebb kivittelt teremthet a közeli hónapokban.

Tehát az EU belső támogatásai összességükben lényegesen átalakulnak és csökkennek, míg a magyar támogatások némileg emelkedni fognak.

– *Mikorra igazodik a magyar élelmiszeripar a nyugati szabványokhoz? Mit tesz a kormány a fogyasztóvédelemért?*

– Az EU-államokban kötelező előírásokat folyamatosan vesszük át és jelentetjük meg a Magyar Élelmiszerkönyv lapjain. Hatályba léptetésük még a csatlakozás előtt megtörténik.

A magyar élelmiszerekre vonatkozó átfogó szabályozást a már két éve elkészített új élelmiszer-törvénytervezet tartalmazza, amely átveszi az EU szabályozási filozófiáját, a fogyasztói tájékoztatás, ellenőrzés céljait. Ez a törvénytervezet – más szakmai törvényekkel együtt – várhatóan még 1995-ben az Országgyűlés elé kerül. Az új törvénytervezet végrehajtási rendeltének tervezete is elkészült, amely teljes egészében tartalmazza az EU legfontosabb rendelkezéseit – a termékek jelöléséről, a hatósági rendelkezésekről, a csomagolásról, a reklámról.

– *A szövetkezet-ellenes politika nem okozott-e helyrehozhatatlan károkat a termelésben?*

– Sajnos, az agrárgazdaság túlpolitikáltsága valóban komoly károkat okozott. A szövetkezet-ellenes politika olyan rendszereket is tönkretett, amelyek most, az új termelési viszonyok között lennének a leghatékonyabbak. Példának okáért: olyan állattelepek ürültek ki, amelyeket most a reorganizációs pályázat keretében próbálunk újrahasznosítani. A rossz szerkezet-átalakító politika következtében az állatállomány az elmúlt négy évben negyven százalékkal csökkent s a feldolgozóipar súlyos árualap-hiánnyal küzd. Az új agrár-kormányzat igyekszik összhangot teremteni a termelői rendszer és a feldolgozóipar között, valamint az átalakult, sikeres szövetkezetek termelési struktúráját stabilizálni, hogy azok megőrizhessék exportképességüket.

– *Az ország mely területein sikeresebbek a szövetkezetek?*

– Elsősorban a Dunántúlon, de például a választókeretemben, Jász-Nagykun-Szolnok megyében is sikeres a szövetkezet, sőt a megye szövetkezeteinek több mint nyolcvan százalékában zárták nyereséggel a tavalyi évet. (Kis Zoltán 1990 óta Jászberény és vidéke országgyűlési képviselője. A szerk. megj.)

– *A kormány láthatóan erőfeszítéseket tesz a keleti piacok visszaszerzéséért. Milyen mértékű és típusú állami garanciavállalás képzelhető el ezen a területen?*

– A magyar állam – ami az agrárgazdaságot illeti – jelenleg is vállal garanciákat, mind a termelés, mind a kereskedelem finanszírozását illetően. A kabinet valóban intenzív gazdaságdiplomáciai tevékenységbe kezdett, ennek eredményeit igazolja több dokumentum is. Kétségtelen, hogy a kelet-európai piacok fizetőképessége, vásárlóereje rendkívüli mértékben csökkent a nyolcvanas évekéhez képest. Mégis úgy látjuk, hogy növelhetjük a kivittelt ebbe a régióba – s ezt az elmúlt év magyar exportja is alátámasztja. Ehhez az Export Hitelgarancia Rt. és az Exim Bank garanciális lehetőségei állnak rendelkezésre.

– *Államtitkár úr! Ön a közelmúltban az Egyesült Arab Emírátságokban és Kuvaitban tárgyalt a köztársasági elnök által vezetett delegáció tagjaként. Milyen eredményekkel zárultak a tárgyalások ezen – közmondásosan gazdag – országok vezetőivel? Érdeklődnek-e Magyarország iránt?*

– A lehetőségekhez képest alacsony szintű kapcsolataink voltak ezekkel a kicsi, ámde roppant sikeres országokkal. Az Emírátságokban eddig is működött kereskedelmi képviselőtünk, de nem fejtett ki intenzív tevékenységet.

Az emír képviselőit tájékoztattuk a magyar privatizáció helyzetéről. Kiderült, hogy elsősorban az olajipar és az energiaszektor magánosítása érdeklíti őket, valamint az élelmiszeripar privatizációja – ám ez utóbbi már majdnem befejezett ügy Magyarországon. Szeretnének élő állatot, zöltséget, gyümölcsöt importálni tőlünk. Érdekes egyébként, hogy milyen komoly mezőgazdasági tevékenységbe kezdtek – persze a természeti adottságok miatt halatlan költségekkel. Olyan magyar szakemberek iránt érdeklődnek, akik értenek az erdőtelepítéshez – homokos terepen.

A magyar-kuvaiti kapcsolatok is erősen visszaestek a hetvenes évekhez képest. Pedig tejtermékekből, zöltségekből akár meg lehetne háromszorozni a kivittelt.

Összességében komoly érdeklődést tapasztaltunk és megállapodásaink értelmében két hónap áll rendelkezésünkre, hogy a konkrét projekteket kidolgozzuk.

– A kormányzópártok együttműködése eddig sok feszültséggel járt együtt. A földművelésügy azonban mintha kivétel lett volna a koalíciós csetepaték alól. Úgy tudom, Önnek kiváló a kapcsolata Lakos László miniszterrel. Minek köszönhető ez?

– Ez elsősorban személyes okokkal magyarázható, hiszen évek óta igen eredményesen tudunk együttműködni – már ellenzékben is. Azonban az sem mellékes, hogy mindketten ragaszkodunk a kormányprogram következetes végrehajtásához, amely egy nagyon

kemény tárgyalás-sorozat kompromisszumos terméke.

– A választásokig mi az a minimális eredmény, amit fel kell mutatnia a Földművelésügyi Minisztériumnak?

– Nem irreális cél: szeretném, ha az áru- és szolgáltatásaink a ciklus végére elérné az 1990-es szintet (természetesen export-színvonalon).

Fontos lenne, hogy a szabályozórendszerünk végre – törvényi szinten, egységesen – megjelenjen. Ebbe beletartozik az új szövetkezeti törvény, az agrár-orientációs törvény, az új földtörvény és a támogatási rendszer is.

Ezek létrejötte keretét biztosítana a magyar mezőgazdaság kiszámítható, hosszú távú tervezéséhez.

Nagy eredmény lenne, ha kialakulna egy állami feladatmegosztás a Termékintézetek, az Agrárkamara és a mi dekoncentrált szervezeteink között.

1998-ig szóló programunk másik kulcseleme, hogy a tulajdonviszonyokat végre sikerüljön rendeznünk és a hatalmas anyagi költséggel (negyvenhat milliárd forinttal) járó nemzeti kataszteri programon dolgozzunk – amelyet 2000-ig kell befejezni.

Névai Gábor



„A KÖZELEDÉS ISKOLÁJA”

1021 Pálos u. 2. (Rege Hotel)  
Telefon/fax: 176-7538  
Telefon: 176-7311/281, 285

## PUBLIC RELATIONS

**avagy hogyan szerezzük és tartjuk meg partnereink bizalmát?**

SKULL „A Közeledés iskolája” szervezett tanfolyam keretén belül ismét meghirdeti Public Relations tanfolyamait.

### A Public Relations képzés főbb témakörei:

- A PR alapjai – A PR, mint szakma
- Belső PR (szervezetben belüli kommunikáció)
- Külső PR (pénzügyi kapcsolatok, szakmai ágazati kapcsolatok, kormányzati kapcsolatok, médiakapcsolatok)
- Non-profit PR – PR tervezés – Szponzorálás – Cégarculat, image – Sajtótájékoztató – Moderátori szerep – Nyomdatechnika – Videotechnika – A kommunikáció elmélete – Kommunikációs tréning

Tanfolyamainkat a Magyar Public Relations Szövetség (MPRSZ) szakmai támogatásával szervezzük, az oktatás a Nemzetközi PR Szövetség (IPRA) által is elfogadott tematika alapján történik.

**A képzés két szinten: közép- és felsőfokon indul 1995. októberében.**

A tanfolyamot követően további szakmai konzultálást biztosítunk a SKULL-PR Klub keretében.

**Érdeklődők számára bemutató előadást tartunk 1995. szeptember közepén.**

Részletesebb felvilágosítással készséggel állunk rendelkezésére (tanfolyamainkról kérésére referenciával szolgálunk)

SZABÓ ISTVÁN

# Marketingszövetkezetek a magyar mezőgazdaságban?

## A szövetkezetek kialakulása

Az első szövetkezetek nem a mezőgazdaságban, hanem a gyenge helyzetbe került iparosok körében alakultak, felváltandó a régi feudális céhrendszerrel. Az első „igazi” szövetkezetet az angliai Roch-Dale-ben 28 takács mint fogyasztási szövetkezetet hozta létre. A takácsok hat alapelvet fogalmaztak meg:

1. *Nyitott tagság:* Bárki tag lehet, aki a feltételeket elfogadja.

2. *Demokratikus irányítás:* Egy tagnak egy szavazata van, az ügyeket a tagok által választott személyek intézik.

3. *Korlátozott tőkekamat:* A szövetkezet által megtermelt gazdasági javakat a tagok között szétosztják, ezért az alaptőkét korlátozott kamattal fizetik ki.

4. *A nyereség méltányos szétosztása:* A szövetkezet a tagok szempontjából non-profit intézmény.

5. *A szövetkezeti oktatás:* A szövetkezetnek gondoskodnia kell arról, hogy tagjai a szövetkezettel kapcsolatos ügyekben a szükséges tájékoztatást megkapják.

6. *Szövetkezetek közötti együttműködés:* A tagok érdekében szükség lehet a szövetkezetek közötti együttműködésre.

Mai magyar szemmel furcsának tűnhet, hogy a fenti elvek alkalmazásával nem a tulajdonok szövetkeztek, hanem a tagok tömörültek így, érdekeiknek megfelelően.

A szövetkezeteknek eredendően három típusa alakult ki: a hitel-, az értékesítő és a beszerző szövetkezetek. Voltak olyan szövetkezetek is, amelyek a három kombinációjából vagy a három továbbfejlődéséből jöttek létre (pl. gépszövetkezetek). Gyakorlatilag mindegyikre jellemző volt, hogy elsősorban a vidéki régiókban terjedtek el.

A legfejlettebb és legközismertebb változatnak, az értékesítési szövetkezetnek alapvetően két változata alakult ki és terjedt el. Az egyszerű, kizárólag kereskedelmi tevékenységet folytató változat mellett a másik típusú szövetkezet (az értékesítés mellett) feldolgozással is foglalkozott (pl.: a dániai vaj- és vágóhíd-szövetkezetek, tejszövet-

kezetek stb.). Miközben az elvek gyakorlati alkalmazása is finomodott, számos országban szövetkezeti törvényeket is alkottak, vagy a kereskedelmi törvények keretein belül szabályozták a szövetkezetek működését.

A fejlett országokban a szövetkezetek gazdasági súlya a két világháború között tovább erősödött. Így pl. Svédországban és Norvégiában a tej, valamint tejtermékek 80-90%-át, Dániában a sertés, a tej és a tojás 80-90%-át, Franciaországban a gabona és egyéb magvak 80%-át értékesítették szövetkezetek. A koncentráció e téren úgy ment végbe, hogy egyes szövetkezeti ágak összeolvadtak, másrészt a szövetkezetek egyre inkább beleszóltak a ter-

---

**A mezőgazdaság jelentősége és helyzete közismert Magyarországon. Az utóbbi pár évben az ágazat mélyreható változásokon ment keresztül, melyek elsősorban piaci és strukturális jellegűek. Drámai változást jelentett néhány éve a KGST-piac összeomlása; a helyettük belépő nyugati piacok elvárásai nagyságrendekkel szigorúbbak. Jelentős változás a mezőgazdaság teljes tulajdoni átstrukturálódása is a rendszerváltást követően. Minden jel afelé mutat, hogy a mezőgazdaságot a piac-, a fogyasztóorientált termelés felé kell fejleszteni. A marketing mezőgazdasági alkalmazása azonban speciális terület, ebben a szektorban ugyanis kevés olyan méretű termelőegység van, amely a marketingfeladatok önálló elvégzésére képes. Ennek a cikknek a témája egy Magyarországon eléggé elfelejtett, illetve alig ismert módszer, a szövetkezeti marketing.**

---



melésbe is. Vagyis válaszoltak a „mit” és „hogyan” kérdésre. A növekedés oda vezetett, hogy ezek a többfunkciós szövetkezetek kezdték átfogni egy-egy mezőgazdasági ág teljes vertikumát. Itt is teret nyert a vertikális integráció és gyakorlatilag monopolszervezetek jöttek létre.

A szövetkezeti szférában is erősödött az állami beavatkozás szerepe, ami közvetlen tőkejuttatás, adminisztratív támogatás, gazdaságpolitikai támogatás formáját öltötte.

## Fejlődés a gazdaságilag elmaradott térségekben

A fejletlen régiókra általában az volt a jellemző, hogy a legtöbb országban nem régen következett be valamilyen földreform. Márpedig a földreformok során mindig azok kapták a földet, akik képességeik, tudásuk, vagy csekély tőkeellátottságuk miatt addig nem tudtak földhöz jutni. Természetes, hogy ezeknek az embereknek az ún. klasszikus szövetkezeti elvek üresen csengő frázisok voltak csupán, következésképpen e térségekben a szövetkezetek csak állami kezdeményezésre alakulhattak ki, amiből több más mellett az is következett, hogy nem a klasszikus elveket követték.

## Marketingfunkciók a mezőgazdaságban

A mezőgazdasági marketing speciális funkcióit Tomcsányi után az alábbiak szerint határozhatjuk meg:

1. *Tárolási vagy időszerez:* a mezőgazdasági termékek rövid betakarítási időszakban készülnek el, de az év folyamán folyamatosan kerülnek felhasználásra.

2. *Mozgatási vagy helyszerez:* a mezőgazdaságban rendszerint nagytömegű áru eljuttatását kell megoldani a termőterületről egészen a felhasználóig vagy fogyasztóig.

3. *Feldolgozás vagy kondicionálószer:* a mezőgazdasági termékeknek a betakarítást követő tartalmi és formai megváltoztatását foglalja magába.

4. *Marketing- menedzsment:* a marketingfunkciók és a vezetési feladatok tartoznak ide. Így magukba foglalják

- az árakra, a piaci vagy kormányzati szabályokra stb. vonatkozó információk beszerzését, rendszerezését, a marketingdöntésekhez történő előkészítést;
- a termékek minőségi tesztelését;
- számviteli, ügyviteli feladatokat;
- a pénzügyi előkészítést, a hitelfelhasználást, a kockázatelemzést.

## A marketingszövetkezetek működésének alapelvei

A legfontosabb alapelv és az ebből fakadó fő magatartási szabály a farmerek individualizmusában gyökeredzik: az tudniillik, hogy *a farmer önálló termelő* (ez az elv valamelyest a Roch Dale-i takácsok szerveződését is befolyásolta).

Hogyan lehetne definiálni a marketingszövetkezet fogalmát? *Jessness* nyomán azt mondhatjuk, hogy a szövetkezeti marketing olyan együttműködést jelent, ahol a marketingproblémák megoldása kölcsönös előnyökkel jár. Ez a megfogalmazás igyekszik tükrözni a marketingszövetkezetek általános célját és természetét. A Roch Dale-i elvekről már volt szó. Ennek tükrében nézzük most meg részletesebben a sajátosságokat!

### *Egy ember – egy szavazat*

A marketingszövetkezet demokratikus intézmény, amelyben a szavazati jog általában egyformán jár minden tagnak. Ezzel szemben a társas vállalkozások (pl. részvénytársaság) a szavazati jogot a befektetett tőke (pl. a részvények száma) arányában garantálják. Így a mai törvények szerint 50% feletti tőke- és szavazatarány elegendő lehet egy társaság irányításához. Ilyen helyzet az „egy ember – egy szavazat” elvére épülő szövetkezetben nem fordulhat elő. (Vannak persze a szövetkezetben is kivételek. A leggyakoribb eset, amikor a szavazati jog a tagnak a szövetkezettel leszerződött, vagy azon keresztül forgalmazott termékeinek arányában jár.)

### *Korlátozott tőkehozadék*

A másik különbség a szövetkezet és az egyéb társas gazdálkodó szervezetek között az, ahogyan a tevékenységből származó bevételeket kezelik. Egy „normális” gazdálkodó szervezet a költségek és tartalékok képzése után fennmaradó eredményt kifizeti a tulajdonosoknak a birtokolt tőke arányában (ha a társasági szerződés vagy az alapszabály másképpen nem rendelkezik). Ezek a szervezetek nyilvánvalóan kockázati tőkebefektetésre jöttek létre, ahol a befektetett pénz profitot termel.

A szövetkezetek célja ezzel szemben az, hogy a tag „megtakarításai” fokozódjanak vagy úgy, hogy jobb áron értékesít – esetleg kisebb költséggel –, vagy pedig olyan módon, hogy olcsóbban vásárol (mármint a tag). Ebből következően a szövetkezetbe befizetett tőke után nem jár profit, viszont a pénz használatáért méltányos kamat illeti meg a tagot. Vannak olyan esetek is, ahol a befizetett tőkehozzájárulásra egyáltalán nem jár kamat, elsősorban azoknál a formáknál, ahol a hozzájárulás részben vagy egészben az éves tagdíj. A keletkezett eredmény felosztása pedig a szövetkezeten keresztül forgalmazott termékek arányában történik. Ennek neve angolul „patronage dividend” szemben a „dividend on capital” kategóriájával, ami tőke utáni osztalékot jelent.

Nem lehet azonban kijelenteni, hogy minden marketingszövetkezetnek e módszer szerint kell eljárnia a nyereség felosztásánál. Vannak ugyanis olyan típusok, ahol nemcsak a tag léphet üzleti kapcsolatba a szövetkezettel. Ilyen esetekben elképzelhető, hogy a nyereségfelosztásából csak a tagok részesedhetnek. Előfordulhat az is, hogy nem tagok is részesülnek a haszonból, csak a tagokénál kisebb arányban. A harmadik esetben mind a tag, mind a „külsős” egyformán részesül – természetesen a forgalom arányában – a nyereségből. Azok a szövetkezetek, amelyek a nem tagoknak nem fizetnek osztalékot, vagy visszatérítést, azt vallják, hogy az tag, aki befizette a tőkét a vállalkozásba, kockázatot, következésképpen neki jár az a haszon is, ami a nem tag termelői forgal-

mából képződik. Ez pedig már nem a megtakarítás fokozásának az elve, hanem egyértelműen a kockázati hozadéké.

A fentiek, minden jel szerint, ellentmondásban vannak a nonprofit szervezeti felfogással is. A probléma azonban viszonylag könnyen áthidalható, hiszen a szervezetek általában, mint az mindjárt kiderül, a nyitott tagság elvét vallják, azaz bármely termelő be léphet.

#### *A nyitott társaság elve*

Az általános eset, hogy a marketing-szervezetek minden olyan farmernek, aki a szervezeten keresztül forgalmazza termékeit, lehetővé teszik a tagságot. Vannak azonban olyan szervezetek is, amelyek korlátozzák vagy feltételekhez kötik a tagsági viszony létrehozását. Mások megengedik, hogy akár több hasonló jellegű szervezetnek is tagja legyen a termelő egyszerre. Több országban azonban tanácsosnak tartották törvényi úton is ellenőrizni a belépés körülményeit, illetve korlátozásokat is bevezettek az átlépésekre és tőkeátvitelre vonatkozóan.

### **A szervezeti marketing feladatai**

A farmer – mint minden más vállalkozó – profitjának maximalizálására törekszik, és a szervezetet lehet legnagyobb segítségére abban, hogy a megtakarításai fokozódjanak. A magyarázat viszonylag egyszerű, hiszen a szervezetet átveszi azokat a nagykereskedelmi feladatokat, amelyeket addig külön gazdasági egységek végeztek, és az ő profitjuk egy részét juttatja vissza a termelőknek. A képlet azonban mégsem ilyen egyszerű. A szervezetek fejlődésük során igen sok és sokféle tevékenységet vállaltak fel. Az alábbiakban a legfontosabbakat említem meg.

*Minőségi standardok kialakítása:* a problematikus mezőgazdasági ágazatoknak a legnagyobb rákfenéje rendszerint az általánosan használt és elfogadott minőségi követelményrendszer

hiánya. Ez a hiány már a szántóföldön és az állattartó telepeken kezdődik.

A termelők egymástól igen eltérő fajtákkal dolgoznak, ami önmagában nem lenne baj, hiszen a választék bősége kifejezetten piaci kategória, viszont nem felel meg a standardizált tömegtermelés feltételeinek. Hasonló jelenség – bár ma már ritkán és csak bizonyos területeken – előfordul a feldolgozás szintjén is. (Gondoljunk csak arra, amikor tojást vagy burgonyát vásárolunk, mennyire eltérő méretű és minőségű darabokkal is találkozhatunk.) A farmernek a szervezetekben ki tudják választani a felhasználandó fajtát vagy fajtákat (például a tejtermékeknel a zsíros vagy kevésbé zsíros tejet adó fajtájú teheneket), és rögzítik a minőségi követelményeket is, melyek ha szélesebb körben elterjednek a piacon, országos standardokká is válhatnak. Természetesen nem feledkezhetünk meg arról, hogy a mezőgazdasági termékek e tekintetben is sajátosabbak az iparcikkeknél. A farmer nem tud minden tényezőt befolyásolni még a legjobb akarattal sem, vagy csak erősen korlátozott mértékben.

*Piaci információk:* a termelők általában rendelkeznek piaci információkkal, ami azonban leginkább csak arra korlátozódik, hogy milyenek az aktuális árak, kik a felvásárlók stb. Ez édeskevés, a farmer viszont önállóan képtelen részletesebb információkhoz jutni és azokat elemezni, feldolgozni. Egy terméknek lehet igen sok piaci felvevőhelye, amelyekkel folyamatosan kapcsolatot kellene tartani, illetve gondoskodni kellene a termékek odaszállításáról. A marketingszervezet képes ilyen rendszert működtetni, sokkal jobb pozícióba hozva a termelőt, mint amelyet egyéni kínálattevőként elérhet.

*Értékesítés:* a farmergazdaság termelőegység, fő funkciója és feladata a termelés. Igaz, hogy közgazdasági közhely a termelés és értékesítés egyenrangúsága, de mivel ezek a gazdaságok rendszerint családi vállalkozások, nem várható el tőlük, hogy olyan komoly értékesítési részlegük legyen, mint egy nagyvállalatnak. A piacra vitel funkcióját látja el a szervezet. A farmer pedig teljes munkai-

dejében a minőségi termékellátásra tud koncentrálni.

*Piacfejlesztés:* a fejlett országok szervezeti számos példával szolgálhatnak arról, hogy ezek a szervezetek milyen szép eredményeket értek el a termelők meglévő piacainak bővítésében, valamint új piacok felkutatásában és a termelőknek az új piacokra való bejuttatásában. A jobb és egységesebb minőség, a márkanév, a professzionális elosztási rendszer és a reklám azok a főbb marketing-elemek, amelyek mindezt elősegítik. Nagyon szép példák találhatóak mondjuk az Egyesült Államokban, ahol a gyümölcsfélék piacra vitelére létrejött szervezeti társulások hamar közismertté váló márkanevek bevezetésével és széles körű reklámtevékenységgel igen komoly piaci sikereket értek el. Ezekhez az eredményekhez pedig természetesen szükség van a megfelelő termelői háttérre, hiszen a felduzzasztott igényeket azonnal ki kell elégíteni, amire pedig önmagában egyetlen termelő sem képes. Nyilvánvaló az is, hogy a hirdetések tetemes költségeit állni csak nagy volumenű forgalomra elosztva lehet sikeresen.

*Jó tárgyalási pozíció:* nincs a világon olyan egyéni termelő, aki ne érezte volna még azt a kiszolgáltatottságot, ami az értékesítési tárgyalásoknál jelenik meg. A vevő panaszkodik a minőségre, a mennyiséget kevesli, a nyomott piaci árakra hivatkozva pedig az előzetesen ígért vételi árnak csak a töredékét akarná kifizetni. A szerencsétlen termelőnek mindenképpen el kell adnia a terményét. A szervezetet sokat tud javítani ezen a helyzeten. A jó minőségű és nagy tömegű áru alapos piaci információk birtokában történő kijárási igény kedvező alkupozíció teremt és megszünteti a termelő kiszolgáltatottságát.

*A szervezet és a fogyasztók kapcsolata:* ahogy a termelő átkozza a lánc-kereskedelmet azért, mert „semmiért” vágják zsebre az ő megérdemelt nyereségét is, a fogyasztók is sokszor panaszkodnak arra, hogy a lánc-kereskedelem miatt kénytelenek drága árut vásárolni. Mindenesetre tény, hogy a hagyományos értékesítési rendszerben

nagyon gyenge a kapcsolat a fogyasztó és a termelő között. A fő probléma e tekintetben talán nem is az, hogy a fogyasztó tud keveset a termelőről, hanem, hogy a termelő rendelkezik kevés információval a fogyasztó szokásairól, preferenciáiról stb. A mezőgazdasági marketingszövetkezetek ennek a szakadéknak az áthidalásában is nagy eredményekkel büszkélkedhetnek.

## Hogyan működik mindez Dániában?

A két legfejlettebb szövetkezeti rendszer kétségtelenül a tej- és a sertéságazatban működik. Azonban olyan területeken is átlagosan 50% a szövetkezetek részesedése, mint a vetőmag-előállítás, a szőrmésállat-tenyésztés, a takarmányelőállítás, a gabonaszektor. Dániában a szövetkezet és a termelő közötti viszony jelentős sajátosságokat mutat, elsősorban a forgalmazás szempontjából. A termelő egyrészt kötelezettséget vállal arra, hogy terményeit kizárólag csak annak a szövetkezetnek értékesíti, amelynek tagja. Ugyanakkor a szövetkezet is köteles minden megtermelt terményt, terméket és jószágot átvenni a termelőtől. Végül soron a farmer döntése, hogy mit és mennyit termel. (Vannak persze ettől eltérő esetek is – nincs például ilyen kötelezettség a takarmányágazatban).

Az árról a gazda soha nem tárgyal a szövetkezettel, az átvétel rögzített áron történik. Az eltérés a szövetkezetek között a részletfizetés kondícióiban és a visszajáró szövetkezeti nyereség mennyiségében van.

A dán szövetkezetek alapvetően egyesületi elvek és törvény szerint működnek. A tőkehiány orvoslására létezik Dániában egy kifinomult módszer. A képlet voltaképpen egyszerű: házasítani kell a szövetkezeti és tőketársulási formákat. A szövetkezet tehát létrehoz egy részvénytársaságot, amelyben megtartja magának az ellenőrző pakettet (50% + 1 szavazat), a többi részvényt pedig eladja kisbefektetőknek, bankoknak, biztosítóknak, nyugdíjpénztáraknak stb.

## Bia Mhara, avagy egy ír halászati marketingszövetkezet

Az ír halászatra még a '70-es években is az volt a jellemző, hogy kicsi parasztgazdaságokban elszigetelt termelés folyt (a fő termék a lazac volt, amit nemcsak halásztak, hanem tartottak, tenyésztettek is). Jellemző volt erre az elszigeteltségre az információhiány, a gyenge és változó minőség és a nagy tőkeerős intermedierek hiánya. „Parasztagdálkodás” folyt, kis termékmennyiséggel és gyenge minőséggel. Az egymástól elszigetelt, nem együttműködő termelők pedig úgy versenyeztek egymással, hogy közben letörték az árakat. A fejlődés gátjának bizonyult továbbá a szezonális is. A legeslegnagyobb gond azonban – marketingszemmel – az volt, hogy az értékesítési csatornában a rendszer tagjai igen gyenge kapcsolatban voltak egymással. Ezen változtatott alapvetően a Bia Mhara létrehozása.

A Bia Mhara – szervezeti formáját tekintve – szövetkezet, mivel termelők a tagjai és az értékesítés a célja. A halászfarmok, a feldolgozók (csomagolók, tárolók) mind magántulajdonban vannak. Egyik termelőnek sincs a szövetkezetben 30%-nál nagyobb tőkerésze. A tagok bármelyikének kilépésével azonban tőkerésze a szövetkezetnél marad. A tagok adják a szövetkezet forgalmának 80%-át, a maradékot további hat-hét termelő.

A forgalmazás alapja egy olyan szerződés, amely kizárólagosságot tartalmaz, amennyiben megállapodnak arról, hogy a termelő csak a szövetkezet keretében értékesít. A szövetkezet mindig az aktuális piaci áron (heti ár) veszi át a terméket, levonva belőle bizonyos százalékot, ami fedezi a kereskedelmi, feldolgozási és szállítmányozási költségeket. Így a termék valós piaci értékének 80%-a a termelőnél marad. Sőt, ha a levont jutalékból nyereség keletkezik, még abból is visszapak.

A rendszer előnyei így foglalhatók össze:

– megosztja a kockázatot a termelők között

- szisztematikus piacrajutást kínál a tagoknak
- integrált értékesítés
- új (export)piacokra történő behatolás
- új típusú vevők elérése (új csatornák)
- magasabb profithányad
- jobb tárgyalási pozíció
- minőségi termelés
- koordinált lehalászás és termelés (egész évben ellátás, a szezonális kiküszöbölése).

## A marketingszövetkezeti rendszer esélyei a magyar mezőgazdaságban

A szövetkezeti marketingintegráció magyarországi elterjedésekor nyilvánvalóan érdemes figyelembe venni a nyugati mintákat, tapasztalatokat, de mégsem szabad csak azokra hagyatkoznunk. Ma Magyarországon mindenki az EK-hoz való csatlakozásról beszél, fejtegeti a várható előnyöket, a szükséges lépéseket. Látnunk kell azonban, hogy az EK gazdaságirányítási rendszere – különösen az agrár-gazdaság – túlzottan bürokratikus, nagyon erős az állam befolyása és erősen torzítottak a piaci viszonyok. Ehhez kapcsolódva kell megemlíteni: a '80-as évek végén több magyar marketingszakember úgy nyilatkozott, hogy a magyar mezőgazdaság marketingorientáltságának megteremtéséhez a német CMA rendszere lenne a leginkább kézenfekvő, a legközelebb álló példa. Igaz, hogy akkor még a magyar mezőgazdaságra az eléggé nagy állami beavatkozás, a korlátozott piaci viszonyok stb. voltak a jellemzők. Mára a helyzet nagyot változott és hiba lenne, ha egy túlságosan bürokratikus szervezetet ráerőltetnénk a magyar agrárszektorra. Képzelnék csak el például, hogy egy általános piaci koordinációs szervezet igazgatótanácsában a magyar parlamenti pártok képviselői milyen hatékonyságú munkát végeznének.

Nem szabad azonban sommásan elutasítanunk az állam szerepvállalásá-

nak szükségességét. Nagyon fontosnak tartom például az állam részvételét a felvilágosító munkában, az oktatásban, a képzésben – mégpedig arra a területre szánva az állam pénzét, amit Nyugaton permanens képzésnek neveznek, s amit mi folyamatos továbbképzésnek nevezhetünk.

A mai magyar helyzetben a gazdaság szereplői egyelőre tanulják a kapitalizmust. Azt a változatot, amit „vadkapitalizmusnak” nevezünk, nagyon könnyű megtanulni. A „szabályos”, normák alapján működő piacgazdasághoz persze normák és szervezetek kellene. Törvények például. Az önkéntes betegbiztosító és nyugdíjpénztárak újbóli megjelenéséhez is meg kellett várni az ide vonatkozó törvényt, holott az egyéni termelők számára a személyes jövőjükéről való gondolkodás ugyanúgy célszerűen szövetkezési formában képzelhető el elsősorban, mint a kínálatuk piacra vitelének a megoldása.

Végül érdemes megemlíteni azt az igen gyakori tévhitet, ami körüllengi a szövetkezeti rendszert, annak elveit.

Jesness már 1923-ban felhívta a figyelmet arra, hogy a szövetkezeti rendszert a felületes szemléltők beleilleszthetik egyfajta osztályharcos eszme, utópisztikus ideológia megvalósítási folyamatába, mint ahogy az később meg is történt. Attól függetlenül a szövetkezeti gondolat megvalósulásai a piacgazdasági keretek között működő rendszerek voltak és azok ma is. A piacgazdaság körülményei között lehet, hogy helyes a szocialista szövetkezeti rendszer szétzúzása, de nem helyes az egyéni termelés túldimenzionálása. Az egyéni megtermelt termékeket minden jel szerint a marketingszövetkezetek tudják eredményesebben piacra vinni.

### Irodalom

Burgerné Gimes Anna: A világ mezőgazdasága. KJK., 1992.

Délmagyarország: 1994. augusztus 31-i száma

Gaal Béla: Közösségi marketing az agrárgazdaságban (Kandidátusi értekezés), Bp., 1993.

Garvey, Shay – Torres, Ann: Winning Success in Aquaculture Marketing. Irish Marketing Review Volume 6., 1993.

Greig, W. S.: Economics and Management of Food Processing. AVI Publishing, 1984.

Hoffmann Istvánné: Modern marketing. Universitas, 1990.

Jesness, O.B.: The Cooperative Marketing of Farm Products. Lippincott, 1923.

Kotler, Philip: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. (6/e) Prentice Hall Inc., 1988.

Lindberg, R. A.: The Marketing Book for Growing Companies That Want to Excel. Van Nostrand Reinhold Co., 1986.

Magyar Mezőgazdaság: 1993., 42-47. és 1994. 27., 30., 34., 35., és 36. számai

Phillips, D.: Catering to the „Take-Charge Consumer” AVI Publishing, 1988.

McBride, G.: Cases in Cooperative Marketing. AVI Publishing, 1986.

McCarthy, E. J. – Perreault, W.D.: Basic Marketing: A Managerial Approach. (8/e) Irwin, 1984.

Stevens, R. D.: Agricultural Development Principles. The Johns Hopkins University Press, 1988.

Tomcsányi Pál: Az élelmiszer-gazdasági marketing alapjai. Mezőgazdasági Kiadó, 1988.

## 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.

# Helia-D készítmények

## GYÓGYSZERGYÁRI MINŐSÉG ÉS AKTÍV HATÁS

A szépség a természet ajánlólevele — vélték a tudósok jó kétezer éve. Azóta is számtalan tudós, művész, filozófus igyekezett meghatározni a szépség fogalmát, s ezek közül több mint százötven éve a nagy német filozófus, Kant megfogalmazását fogadják el a legtöbben: „Szép az, ami érdek nélkül tetszik”.

A női szépségre vonatkozóan azonban sokan vitatják ennek a helyességét. A női szépség megítélése népek, korok, erkölcsök és divatok szerint változik. A nők ennek megfelelően igyekeztek mindig is szép, adottságaiknál szebbek lenni, fiatalságukat megőrizni, illetve koruknál fiatalabbnak látszani. Végül is ezeket a célokat szolgálja tízezer éve (!) a szépségápolás, ennek érdekében használt már az ősember is „kozmetikai készítményt”. A kőkorszaki barlang festékes gödröcskéiben ugyanis olyan festékmaradványokat találtak, amelyekkel az ősember önmagát vagy élete párját díszítette. Az időszámítás előtti második évezredből olyan egyiptomi kődombormű került elő, amelyen egy rabszolgalány hajtűt helyez a tükröt tartó úrnő hajába – s ezt tartjuk számon a kozmetika egyik legrégebbi művészi ábrázolásaként. A legrégebbi kozmetikai feljegyzés (az egyiptomi Ebers papyrus) pedig az időszámítás előtti 1500. évből származik: ráncosodás elleni gyógyszerekről, hajfestőszerekről, őszülés elleni orvosságokról, fogmosószerekről, szájillatosító pasztillákról ad hírt.

Az évezredek során mit sem lohadt az embernek az a vágya, hogy mások (vagy egy bizonyos „más”) számára vonzóvá tegye magát. Különösen igaz ez a „szebbik nemre”, a nőkre, akiknek egyre kevesebb idejük jut az időigényes szépségápolásra. Szerencsére a tudomány és a technika fejlődésének köszönhetően számos hatásos „fegyvert” vethetünk be a cél érdekében.

### Régi-új gyógynövények

Ma már a hazai üzletekben is számtalan rangos kozmetikai termékkel találkozhatunk, amelyek között – a gyártó szűkebb üzleti, anyagi lehetőségei ellenére is – jól állják a versenyt a Helia-D készítmények. Ennek legfőbb oka a tartósan jó minőség (amit a gyógyszergyári körülmények is garantálnak), a felsőbb kategóriába tartozó minőséget kísérő közepkategóriás ár, és nem utolsósorban a Helia filozófiája, miszerint termékeiket a természetes alapanyagok jellemzik.

A Helia különlegessége, hogy minden termékcsaládjában más-más növényi kivonatot használ, s mindig olyanokat, amelyek növényként közismertek, de kozmetikai felhasználásuk újszerű és – természetesen – a hatásuk bizonyított. Ilyen volt például annak idején a napraforgószár-kivonat, a tokaji aszú-koncentrátum, a legújabb készítményekben pedig a tyúkhúr és a vadárvácska kivonatok. A természet kincsesházából merítnek, de nem öncélúan. A gyógyhatású növényeket, illetve drogjaikat aszerint választják, hogy mit akarnak elérni az adott készítménnyel. Az pedig már szinte magától értetődő, hogy minden növényi kivonatot bevizsgálatnak a Szegedi Orvostudományi Egyetem Drogintézetében, ahol bizonyítani tudják, mi okozza a hatást. Ezért állíthatjuk határozottan, hogy a Helia készítmények hatásosak és ez a hatás bizonyított.

### Közel a százhoz

Mintegy tizenhárom éve jelentek meg a Biogal Gyógyszergyár Rt. első kozmetikai termékei: az igényes csomagolású, jó minőségű, könnyen kezelhető, gyorsan felszívódó Helia-D krémek (minden bőrtípusra), jellegzetes fekete tégelekben. A család hamarosan tovább bővült lemosóval,

tonikkal, testápolóval (fekete üvegekben) és szemránckrémmel. Majd jött a tokaji aszú-sorozat, a Szent Jupát sport termékcsalád, a hajápolók és a kozmetikusoknak készült meggyosorozat. Az 1982-es megjelenéstől eltelt több mint tíz év alatt közel száz új Helia-D készítmény került a piacra. A koronát a tízéves jubileumra megjelent három folyékony és a szelencébe zárt szilárd parfüm jelentette.

Most pedig itt az új termékcsalád: az Active Helia-D készítmények. Ami az árat, a hasznát illeti, a Helia kereskedelempolitikájára egyáltalán nem jellemző a mohóság. Szűkebb pénzügyi lehetőségeik miatt a reklám területén nehezen tudnak versenyezni a multinacionális cégekkel, holott a kelendőség egyik garanciája – általában – a reklám biztosította ismertség. A szakemberek azonban azt is tudják, hogy a laboratóriumi elemzések és a kozmetikusokkal folytatott „vakpróbák” bizonyossága szerint a készítmények között nincs akkora különbség, mint amit a fogyasztó a márkanév ismertsége és elismertsége alapján feltételez. Ezért a Biogal a bizonyítás módszerét választotta: termékeit kedvező árakkal kívánja sokak számára elérhetővé tenni: győződjön meg a vevő közvetlenül készítményeik minőségéről, hatásosságáról.

## Gyors és látványos eredmény

Bőrünk legnagyobb ellensége manapság a hidratáció hiánya, a bőr kiszáradását, idő előtti öregedését okozó környezeti ártalmak. Ha a természet nem teszi meg, magunknak kell gondoskodnunk a víz visszapótlásáról. Ebben segít – igen hatásosan – a Helia-D új termékcsaládjá. Az Active Helia-D vitalizáló krém a bőrfelszín hidratálását, az Active Helia-D vitalizáló krém folyékony kristályszerkezettel rendelkezik, melynek következtében lassan adja le a vizet. Az Active Helia-D mélyhidratáló krém pedig v/o emulziótípusa következtében mélyebben és tartósan hidratál. (Ma már vannak olyan módszerek, amelyekkel mérhető, hogy – a különböző krémek hatására – milyen lassan távozik a víz a bőrből. A vizsgálatok tehát azonnali választ adnak a készítmény hatásosságáról.)

Az „Aktív” elnevezés egyrészt a termékre, másrészt a megcélzott vevőkörre vonatkozik.

Az *Active Helia-D* kozmetikumokat ugyanis azoknak a hölgyeknek fejlesztették ki, akiknek az *aktív életvitel* miatt kevés idejük jut a szépségápolásra, ám igényesek önmagukkal szemben is. Az *aktív* azaz *gyorsan ható* készítményekkel rövidebb idő alatt érhető el ugyanaz a hatás, mint a hagyományos arc- és testápolókkal.

## Víz nélkül, tisztán

Az arc ápolása a tisztítással kezdődik. A reggeli mosakodáshoz például hozzátartozik az arc tisztítása is, amelynek fontosságáról könnyen meggyőződhetünk, ha áttöröljük az arcunkat egy tiszta vattacsomóra tett *lemosóval*. Ha eltávolítottuk a szennyeződést, ami a levegőből rakódott a bőrre, akkor jöhetnek a bőrápoló és szépítő kozmetikumok. Még több teendőnk akad az esti lefekvés előtt: mindenféle szennyeződéstől, a piszoktól, krém- és púdermaradványtól kell megszabadítanunk az arcbőrünket.

A víz (különösen a csapból folyó keményvíz) ehhez nem elég, legfeljebb a lemosó emulzió után van értelme. A szárazbőrűeknek a vizeszappanos mosakodás gyakorta okoz gondot: húzódik, viszket a bőrük. Ettől megkímélhetik magukat, ha arctisztításhoz az *Active Helia-D bőrkímélő lemosót* használják. Az o/v, azaz olaj a vízben típusú, jól folyó, fehér színű emulzió alaposan tisztítja a bőrt, tökéletesen eltávolítja a sminket. A növényi eredetű emulgeálószernek (azaz az olajcseppecskék vízben történő egyenletes szétosztásához szükséges kozmetikai adalékanyag) és a bőrrokon folyékonykristály szerkezetnek köszönhetően az *Active Helia-D bőrkímélő lemosó* kiválóan alkalmas a problémás bőr és a szemkörnyék tisztítására is. Nem irritálja a szemet, tehát nem kell külön szemhéjlemosóval bíbelődnünk. A bőrkímélő lemosót felfelé irányuló finom mozdulatokkal vigyük fel az arcbőrre, majd pedig nedves vattával töröljük le!

A napi szennyeződések eltávolításán kívül henteente egyszer szabadítsuk meg a bőr felszínét az elhalt szarusejtektől! Az *Active Helia-D kímélő arcradírt* lágy, jól kenhető gél, és a benne levő finom eloszlású, egyenletes szemcseméretű akrilát kopolimer gömböcskék segítségével pillanatok alatt elérjük a kívánt célt. Helyreáll a bőr normál anyagcsere-folyamata, az elhalt szarusejtek nem tömnek el a faggyúmirigyek kivezető nyílását (ami a miteszerek, pattanások képződésének oka), a bőr sima, étellel teli lesz, szabadon lélegzik és jó befogadója a tápláló, ápoló krémeknek.

## Mélyebb rétegek vízhiánya és a szabad gyökök

A bőr feszsége, rugalmassága a bőr hidratáltságától függ, ám a vizet nem könnyű a bőrbe juttatni. A bőr ugyanis védekezik minden idegen anyaggal szemben (legyen az víz vagy káros

vegyi anyag), ezért valamilyen vivőanyaggal, azaz bőrrokon anyagba ágyazva kell a vizet a bőrbe juttatni. Ez történik az *Active Helia-D mélyhidratáló krém* alkalmazásával. A v/o (víz az olajban) típusú emulzió látszatra, tapintásra zsírosabb, mint az o/v (olaj a vízben) típusúak, holott többnyire azoknál kevesebb olajat tartalmaz. Azért kenhető mégis nehezebben, mert az olaj a külső réteg, ami azt is eredményezi, hogy a bejuttatott víz lassabban párolog el a bőrből. Az *Active Helia-D mélyhidratáló krém* az új emulgensnek (a vízcseppek eloszlatását végző anyagnak) köszönhetően könnyen behatol a bőr mélyebb rétegeibe, és rendkívül gyorsan szívódik fel. Segítségével nemcsak vizet juttatunk a bőrbe, hanem a bőrt tápláló, regeneráló növényi olajokat, F- és E-vitamint, bőrnyugtató növényi kivonatokat. Elsősorban éjszakai használatra ajánljuk, de a nagyon száraz bőrűeknek nappalra is.

Nappalra és minden bőrtípusra ajánlott az *Active Helia-D vitalizáló krém*. O/v típusú krém, gyorsabban szívódik fel és hidratáló, bőrtápláló, bőrnyugtató hatása mellett szűri a káros UVB sugarakat is. A bőr öregedéséért szintén felelős szabad gyökök „befogásával, beburkolásával” pedig csökkenti a külső hatások (például az UV sugarak) ártalmait. Ezek a szabad gyökök a bőr természetes anyagcseréje során – a káros külső hatások miatt – keletkező vegyületek és a bőr korai öregedését okozó kóros folyamatokat indítanak el.

## Látványos szépülés

Napközben vagy esti program előtt látványos felfrissülést, gyors hidratálást eredményez az *Active Helia-D szépítő eszencia*. A benne lévő alfa-hidroxi savak, más néven gyümölcsavak (almasav, citromsav) enyhén „hámlasztó” hatásúak, azaz eltávolítják az elhalt szarusejteket, a bőr légzését akadályozó repedezett hámréteget. A sejtek közötti kötőanyag oldásával szinte leoldják a bőr felületéről az elhalt sejteket, majd behatolnak a bőrbe, ahol fokozzák a sejtek normál élettevékenységét (például a kollagén és hialuronsav – azaz a bőr vízfellevő és vízmegtartó képességéért felelős anyag – termelődését). A szépítő eszencia növényi eredetű hialuronsavat, bőrnyugtató növényi kivonatokat, gyökfogyó E-vitamin-acetátot és hámvédő F-vitamint is tartalmaz. Ezek hatására a bőr teltté, feszessé válik. Ez az olajmentes, gélszerű kozmetikum minden bőrtípusra ajánlott. Zsíros bőrűek önmagában használják, a száraz bőrűek tegyenek rá *Active Helia-D vitalizáló krémet!*

## A test gondozása

A víz- és időtakarékos tusolás egészségesebb és előnyösebb is a fürdővízben ázásnál, mert hatékonyabban tisztít, könnyen váltogathatjuk a hőfokot, ami masszírozó hatásával együtt fokozza a vérkeringést, s ez kedvező az egész anyagcserénkre. A zuhanyozáshoz pedig kényelmesebb, a bőrnek kedvezőbb a tusfürdő, mint a lúgos kémhatású, a bőrt szárító szappan. Az *Active Helia-D* család tagjai között is megtaláljuk a tusfürdőt, amely kíméletesen tisztít, s nem csökkenti a bőr védelmi funkcióját. Az *Active Helia-D tusfürdő* természetesen bőrbarát tulajdonságokkal rendelkező átlátszó, tiszta gél, amelyben színes mikrokapszulák ígérnek további jótékony hatást. A mikrokapszulák enyhén masszírozó hatásúak, és amikor a súrlódás következtében kinyílnak, előkerül belőlük a borágóolaj, amely magas gamma-linolénsav (essenciális zsírsav) tartalma segítségével erősíti a bőr védelmi funkcióját, csökkenti vízvesztését, növeli vízmegtartó képességét. Az eredmény: tiszta, plasztikus, sima és rugalmas bőr.

Az arc bőréhez hasonlóan a testünk felületén is megtapadnak a bőr sejtregeneráló folyamata során keletkezett végtermékek, a pikkelynek látszó elhalt szarusejteket.

Ezeket ajánlatos hetente egy-két alkalommal eltávolítani, mégpedig az *Active Helia-D kímélő testradír* segítségével. Minden bőr fellélegzik tőle, de különösen nagy áldás ez a kozmetikum a cellulitis (narancsbőr) tüneteiből szenvedőknek. (A zsír anyagcseréjének és a nyirokkeringésnek a pangása miatt a szövetekben zsír- és szövetnedv halmozódik fel és rakódik le, amely narancshéjra emlékeztető bemélyedésekkel teli bőrt eredményez, innen a narancsbőr elnevezés.)

Testünk bőrének hosszan tartó hidratálásáról a *Hélia-D vitalizáló testbalzsam* gondoskodik. A víz az olajban típusú, fehér színű, folyékony emulzió növényi eredetű hialuronsavat, növényi olajokat, bőrregeneráló E- és F-vitamint, valamint bőrnyugtató anyagokat és növényi kivonatokat (vadárvacska és tyúkhúr kivonatot) tartalmaz. Tusolás után lágyan masszírozzuk a bőrbe. A testbalzsam vékony filmréteget képez a bőrön, csökkentve annak transzepidermális vízvesztését és hasonló szerepet tölt be, mint az arc mélyhidratáló kréme. A bőr idő előtti öregedését okozó környezeti ártalmak, valamint a mosakodással együttjáró kiszáradás szükségessé teszi a bőr táplálását, az anyagok visszapótlását: zsíros és száraz bőrűeknek, nőknek és férfiaknak egyaránt.

## Személyes értékeink biztonsága = lakásbiztosítás + vagyonvédelem

Az elmúlt évtized romló közbiztonsága és különösen az utóbbi időben bekövetkezett, a közvélemény figyelmét felkeltő tragikus káresemények (gondoljunk csak a békásmegyeri Jós utcai robbanásra) reflektorfénybe helyezték a családi otthonok biztosításával kapcsolatos kérdéseket.

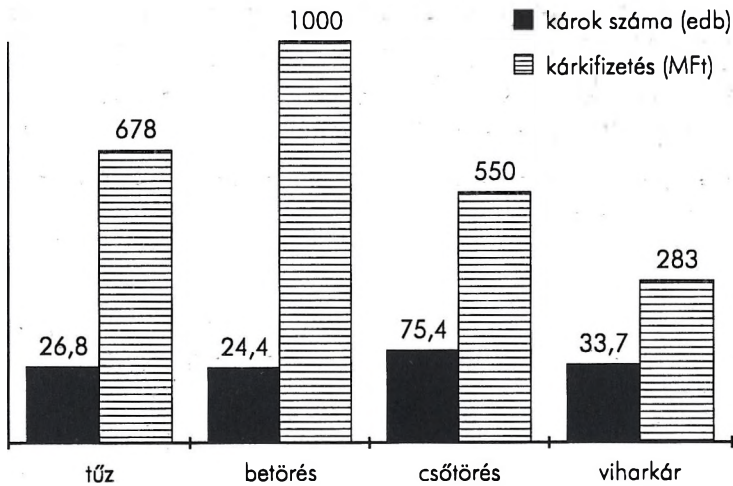
1986 és 1990 között az összes ismertté vált bűncselekmény száma az 1986-os adatokhoz képest 187 %-kal emelkedett. A vagyon elleni bűncselekmények száma a vizsgált időszakban 242 %-os emelkedést mutatott, ezen belül a betöréses lopások száma 289 %-kal nőtt.

A betöréses lopások során keletkezett kár 1986-ban 370 millió forint volt, ezzel szemben 1990-ben már 3,6 *milliárd* forint kárt okoztak a betöréses lopások során.

1992-ben országosan kb. 450 ezer bűncselekmény vált ismertté, ebből kb. 133 ezer bűncselekményt Budapesten követtek el.

1993-ban a magyarországi biztosítótársaságok 3,5 *milliárd* forint kárt fizettek ki az épület- és lakásbiztosítási módozatokkal kapcsolatosan.

A kárkifizetések megoszlását az ábra szemlélteti.



Az 1993-as adatok szerint a 3 955 000 magyar lakásra 2 669 000 érvényes lakásbiztosítási szerződés jutott, mely szerint 1993-ban a magyar lakásoknak csak 67,48 %-ára terjedt ki valamilyen formában biztosítási védelem.

Az 1990-ben alapított PROVIDENCIA Osztrák-Magyar Biztosító Rt. mint ún. kompozit biztosító (az élet- és a nem életbiztosítási módozatokat egyaránt művelő társaság) 1991. óta jelen van a hazai lakásbiztosítási piacon. Lakásbiztosítási módozatunkat folyamatosan fejlesztve alkottuk meg a jelenlegi Premier-Sztár Standard, Ideál és Optimál almódozatot. A felsorolt almódozatok a kockázatviselés és a biztosítási szolgáltatás fajtái szerint különböznek egymástól, a sorrend szerint bővülő szolgáltatásokat nyújtanak. Mindhárom almódozat fedezi a tűz-, a vihar-, a vezetékes víz-, 3 m<sup>2</sup>/tábla méretig az üvegtörés-, a betöréses lopás-, a magánemberi felelősség (Magyarország területén maximum 2 millió forintig)-, és a baleset okozta károkat.

A továbbiakban célszerűnek tartjuk a kockázatviseléssel kapcsolatos néhány biztosítási veszélynem és kár fogalmának egyértelműsítését:

### 1. Tűz

Biztosítási szempontból tűznek az a tűz minősül, amely nem a rendeltetési helyén keletkezett, vagy azt elhagyta és önerejéből tovaterjedni képes. Amikor pl. vasalás vagy szárítás, sütés-főzés következtében valamilyen vagyontárgy szín- és alakváltozást szenved, nem tartozik a kockázatviselés körébe. Nem minősül tűznek, így a biztosító nem téríti meg a kárt, ha valamilyen biztosított vagyontárgy tűztérbe (pl. kályhába) esik, vagy olyan tűz következtében károsodik, amely önerejéből nem képes tovaterjedni (pl. cigaretta parazsa, izzó széndarab által okozott perzselési károk, világító-, vagy fűtőtest által okozott perzselődés). Nem minősül tűznek az öngyulladás miatt bekövetkezett kár sem.



## 2. Villámcsapás

*Standard* lakásbiztosítási almozdatunk csak a biztosított vagyontárgyba közvetlenül becsapódó villám vagy gömbvillám pusztító hatását fedezi, *Ideál* és *Optimál* almozdatunk védelmet nyújt az ún. közvetett villámcsapás-károokra, vagyis arra a kárra, amely a biztosított elektromos készülékekben és berendezésekben azáltal keletkezik, hogy a becsapódó villám következtében az elektromos hálózatban túlfeszültség lép fel.

## 3. Viharkár

Azok a károk minősülnek viharkárnak, amit az 54 km/h sebességet elérő vagy azt meghaladó szél nyomó- és szívóereje okoz. A lakáson belüli huzat által okozott kár nem viharkár!

## 4. Felhőszakadás

Az a kár, amelyet a felhőszakadásból eredő, *talajszinten áramló* víz rombolással, illetve elöntéssel okoz. A tetőszerkezet szigetelési vagy egyéb hibáiból eredő beázásos károk nem tartoznak a kockázatviselés körébe.

## 5. Vezetékesvíz-kár

Általánosságban az épület külső határoló falába *beépített* vagy azon belül lévő víz, szennyvíz és csapadékvíz vezetésére szolgáló vezetékek törése, repedése vagy *dugulása* miatt a vezetékből kilépett víz által okozott károk tartoznak ide, beleértve a melegvíz-szolgáltató és központi fűtés-rendszerek vezetékei is. *Standard* almozdatunk nem fedezi a szerződő hibájából vagy mulasztásából a saját biztosított vagyontárgyaiban a vezetékből kilépő víz által okozott károkat (pl. nyitva hagyott vízcsap, a mosógép leugrott ürítőcsöve). *Ideál* és *Optimál* almozdatunk fedezi a fenti példák következtében keletkezett vízkárokat is.

*Standard* almozdatunk esetében szerződőknek a felette lakó által okozott eláztatási károkat a szomszéd lakásbiztosításának magánemberi felelősség részeleme, ennek hiányában közvetlenül a kár okozója téríti meg. *Ideál* és *Optimál* almozdatunk megkötése esetén a kárt a Providencia Osztrák-Magyar Biztosító Rt. téríti meg szerződők számára.

## 6. Az előzőekben felsoroltakon túlmenően mindhárom almozdatunk kockázatviselése kiterjed az alábbi veszélynemekre és károokra:

- robbanás
- jégverés
- hónyomás
- szikla- és kőomlás, földcsuszamlás
- ismeretlen építmény, üreg beomlása
- ismeretlen jármű ütközése
- árvíz
- földrengés
- betöréses lopás, rablás, vandalizmus
- üvegtörés (maximum 3 m<sup>2</sup>/tábla méreig)
- magánemberi felelősségbiztosítás (Magyarország területén maximum 2 millió forintig)
- családi balesetbiztosítás (50 000,- Ft térítés baleseti halálra, illetve baleseti rokkantságra, 1 000,- Ft térítés csonttörésre).

**Optimál** lakásbiztosítási almozdatunk a korábban tárgyalt veszélynemeken kívül az alábbi különleges kockázatokra is kiterjed:

### 1. A kockázatviselés helyén kívül bekövetkezett rabláskockázat bővítése

A biztosítás hatálya Magyarország területe, vagyis kiterjed a kockázatviselés az „utcai” rablásokra is (a rablás pontos meghatározását a biztosítási feltétel tartalmazza), a háztartási ingóságok biztosítási összegének 5 %-áig, de legfeljebb 500 ezer forintig.

### 2. Bővített üvegtörés-fedezet

Az *Optimál* almozdat 6 m<sup>2</sup>/tábla méretig fedezi az üvegtörés miatt keletkezett károkat, továbbá kiterjed a biztosítási védelem a bútörüvegezésre (kivéve a velencei tükröt), valamint a veranda-, portál és teraszüvegezésre is.

### 3. Bővített balesetbiztosítás

*Optimál* almozdatunk 5000,- Ft összegig a baleseti költségeket is megtéríti.

### 4. Bővített magánemberi felelősségbiztosítás

*Optimál* almozdatunk egész Európa területén átvállalja a szerződőket magánemberi minőségében terhelő, a biztosítási feltételekben meghatározott események miatt bekövetkező károkat 10 millió forint felső térítési határig.

Mindhárom lakásbiztosítási almozódathoz választható részelemként, külön díj ellenében az alábbi fedezetek köthetők meg:

- ebtartói felelősségbiztosítás (a kutya által harmadik személynek Magyarországon területén okozott károk évente maximum 2 millió forint kártérítési összeghatárig).
- az otthon folytatott vállalkozói tevékenység vagyontárgyainak biztosítása 1 millió forint kártérítési összeghatárig
- nyaraló, hétvégi ház, présház biztosítása
- a telken lévő vízvezeték töréskárainak biztosítása
- speciális üvegek biztosítása

A cikk címére visszautalva:

A legkorszerűbb lakásbiztosítási módozat is csak egyik részleme lehet személyes értékeink biztonságának, hiszen vannak olyan fogalmak, illetve kategóriák amelyekre a biztosítótársaság - részben a polgári jog előírásai miatt - nem tud biztosítási védelmet nyújtani (gondoljunk pl. az ún. eszmei értékre). Másrészt a megoly korrekt biztosítói kárrendezés sem tudja kompenzálni azt a lelki terhet, amelyet egy betörő okoz lakásunk, személyes tárgyaink és értékeink „megbecstelenítésével”.

Ezt is figyelembe véve elengedhetetlenül fontos a lakások megfelelő védelmének kialakítása. A biztosítói tapasztalatok azt mutatják, hogy a magyar lakások zömét olyan zárok és ajtók „védik”, amelyek kinyitása egy „profli” betörő számára 2-3 másodpercbe telik. Messzemenően tanácsoljuk, hogy lakásaik védelme érdekében kérjék ki valamely vagyonvédelemmel foglalkozó cég vagy biztosítótársaság szakembereinek véleményét a felszerelésre kerülő zárról esetleg egyéb vagyonvédelmi eszközökről; nyugalmuk révén „megtérül” a megfelelő biztonságú vagyonvédelmi beruházás.

Az alábbiakban néhány fontos tanácsot kívánunk adni a betörések megelőzése érdekében:

1. A bejárati ajtókat minden esetben zárja be, még akkor is, ha csak rövid időre hagyja el lakását.
2. Doktori címét, magasabb végzettségét soha ne tüntesse fel a levélszekrényén vagy a bejárati ajtaján, az ilyen felirat sokszor felkelti a betörők figyelmét. Egyedül élő nők csak a vezetéknévüket írják ki a névtáblára.
3. Lakáskulcsát ne hagyja az autójában, ne írja rá nevét és címét, ne tartsa igazolványai közelében!
4. Lakáskulcsát ne rejtse el a lakása közelében! A betörő is megtalálja a kulcsot a lábtörő alatt.
5. Miután az ajtót belülről becsukta, akassza helyére a biztonsági láncot is, az ajtót csak így nyissa ki ha a becsöngetőkkel beszélni kíván. Az ajtóréson át kérje az igazolványok bemutatását is, ha ehhez a kukucskálólencse nem elegendő!
6. Hivatalos emberektől kérje el az igazolványukat, a személyi igazolvánnyal együtt!
7. Ha más ok miatt csengetnek, rosszul éreztetve hivatkozva telefonálni akarnak, ne engedje be őket a lakásba, Ön is tud telefonálni a becsöngető helyett!
8. Sohase közölje idegenekkel, hogy mikor távozik el otthonából hosszabb időre, csak azokkal, akikben feltétlenül megbízik. Kérje meg őket, hogy időnként ellenőrizzék a lakását, és gyűjtsék össze a díjbeszedő és egyéb cédulókat az ajtóról.
9. Ha elutazik, kérjen meg valakit, hogy a levélszekrényt időről időre ürtse ki! Csengőjét kapcsolja ki! Semmi se keltse azt a látszatot, hogy Ön már régóta nem tartózkodik otthon.
10. A csengőt érdemes rövidebb idejű távollét alkalmával is kikapcsolni.
11. Beszélje meg a szomszédaival, hogyan tudják kölcsönösen segíteni egymást. Beszéljék meg egymással a gyanús idegenek látogatását. Ha a lépcsőházban csomagokat cipelő idegeneket látnak, ne menjenek el mellettük szó nélkül, ne elégedjenek meg azzal a válasszal, hogy valamelyik szomszéd költözik. Ellenőrizzék azt, hogy melyik lakásból jöttek ki, jegyezzék fel a szállító gépjármű adatait!
12. A betörők sokszor egyszerűen betámasztják a felfeszített ajtót. Ha gyanús zajt hall valamelyik szomszédjánál, kézzel nyomja meg az ajtót, így ellenőrizve, hogy azt csak betámasztották-e. Kérje meg erre a szomszédait is!
13. Ellenőrizze ajtaját, hogy nincs-e papírcelli, fadarabka a résekbe dugva, illetve celluldarab vagy valamilyen egyéb jelzés felírva vagy felragasztva. Ha ilyet talál, rögtön távolítsa el! Kérje meg a szomszédait, ha ilyet észlelnek az ajtaján, távolítsák el! A betörők sokszor így szereznek információt arról, hogy Ön mikor nem szokott otthon tartózkodni.
14. A közelgő betörések jele lehet az is, hogy nem tudja a biztonsági zárját bezárni, amikor el akar menni otthonról, vagy nem tudja azt kinyitni, amikor hazaérkezik. Ilyenkor rövidesen megérkezhet a betörő, ezért ne menjen el addig, ameddig a zárat hozzátért személy rendbe nem hozta.
15. Ha betörést észlel, hívja rögtön a rendőrséget, és jegyezzen fel minden fontos információt (pl. a ház előtt parkoló idegen gépjármű rendszáma)! A látható túlerővel ne próbálja felvenni a küzdelmet, minden esetben elsődleges az Ön testi épsége!
16. A betörés elleni védekezés legfontosabb eleme a megfelelő mechanikai védelem kialakítása. Vizsgáltsa át az ajtaját és az ablakait, ne sajnálja a pénzt, az értékei védelméről van szó! Forduljon olyan szakemberhez, aki minőségi munkát tud végezni!

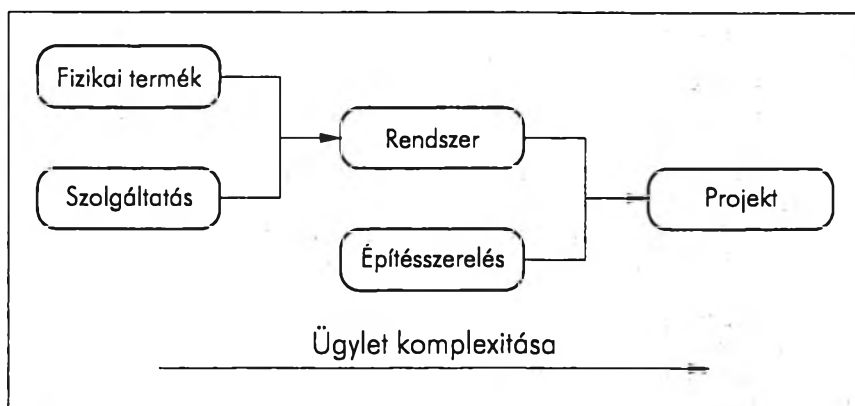
MANDJÁK-POLLÁK-TASI-VÁRDAY-VERES

# A projekt marketing előzményei és gyakorlata

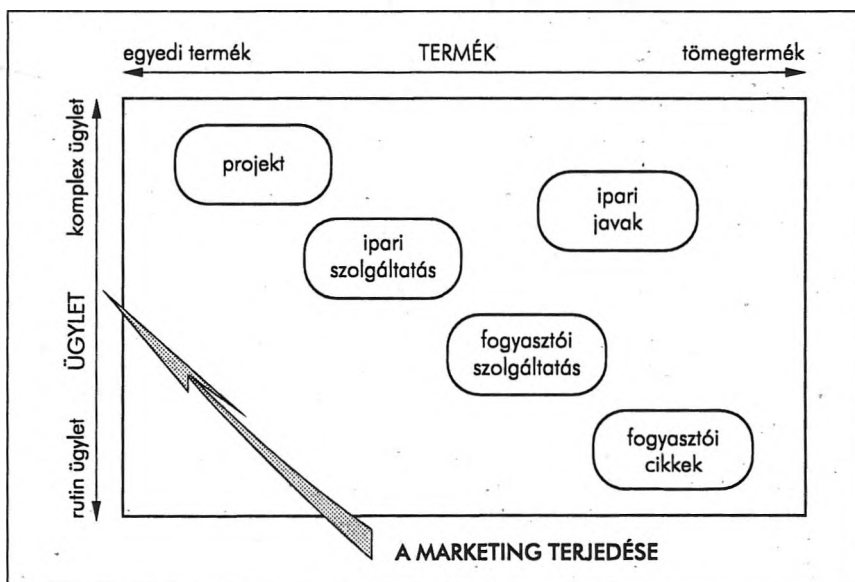
A projekt marketing fogalmának első deklarált megjelenése 1990-ből származik. A párizsi Ecole Européenne des Affaires főiskola ipari marketinggel foglalkozó kutató-oktatóinak gondozásában ekkor publikálta a neves francia szakfolyóirat, a *Revue Française du Marketing* azt a különszámot, amelyben a témával foglalkozó egyes szakemberek vitaindító tanulmányait gyűjtötték össze. Ebben a projekt marketing tárgyának meghatározásához Mattson egy 1973-ból származó modelljét használják fel (1. ábra), mely szerint a projekt fizikai termékek, szolgáltatások és (építésszerelési) munkálatok komplex együttese, időben behatárolt ügylet, és jellemzője a vevőspecifikus (egyedi) kivitel. A projekt marketing tehát az ilyen típusú üzleti tevékenységet folytató vállalatok marketing tevékenysége. A francia szerzők a projekt marketinget a marketing rendszerében a 2. ábrán látható módon helyezik el.

A projekt marketing további specifikumait a következő tényezőkben ragadják meg:

- az ügyleti folyamat elhúzódó, interaktív jelleg,
- a marketing-mix súlypontjainak vándorlása a projekt életciklusának egyes fázisaiban (ún. fázisspecifikus marketing),
- a projektügyletek szállítóinak tipikus versenysztratégiái (3. ábra),
- a konkrét projekteket megelőző sokéves hálózatépítés és
- a kreatív marketing sajátos adaptációs (technikai-technológiai illetve hálózati-kapcsolati) irányzatai.

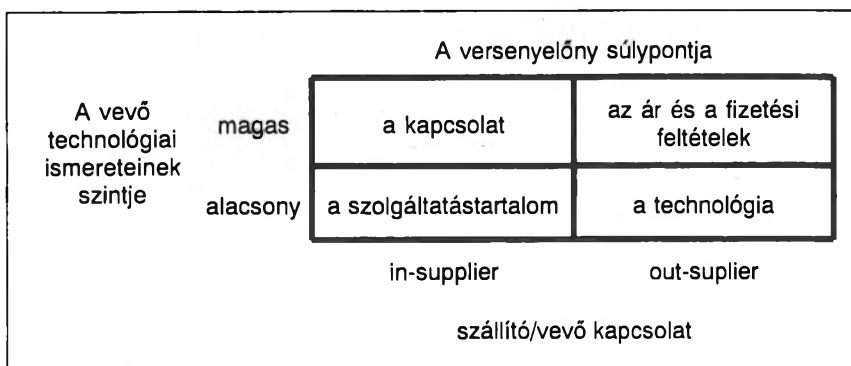


1. ábra



2. ábra

Mandják Tibor adjunktus, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem  
 Pollák Gabriella marketing igazgató, ENERGOVILL-PROJEKT Fővállalkozó Rt.  
 Tasi László ügyvezető igazgató, az Építőipari Információs és Marketing  
 Iroda Kft.  
 Várday György tanácsadó, BME Mérnöktovábbképző Intézet  
 Veres Zoltán docens, Külkereskedelmi Főiskola



3. ábra

Meg kell jegyezni, hogy a projekt típusú ügyletek marketing-problémáinak kutatása – különösen a német ipari marketingben – már 1990-t megelőzően is komoly hagyományokkal rendelkezett. A 70-es évek második felétől mindenekelőtt Engelhardt és Günter publikációi foglalkoznak a nagyberendezés-ügyletek marketing kérdéseivel. Kutatásaik főiránya a nagyberendezés-szállítók ajánlatadási stratégiája a hardver- és szoftvercsomag összeállításában, továbbá a szállítói partnerkapcsolatok kooperációs problémái. Günter 1979-ben publikált értekezése a későbbi projekt marketingnek nevezett szakterület első átfogó forrásmunkájának tekinthető. Backhaus 1982-es ipari marketing szakkönyvében a projekt típusú nagyberendezés-ügyleteket egyedi ügyletek (Individualtransaktionen) címszóval tárgyalja. Az angolszász marketing irodalomból a rendszereladási (system selling) szituációkban értelmezett Buying Center modellek sorolhatók az elméleti előzményekhez.

### Az Európai Projekt Marketing Hálózat

Az egyes nézetek ütköztetésére a projekt marketing francia kutatói 1991-ben Lyon-ban rendezték meg a téma iránt érdeklődő európai elméleti szakemberek szemináriumát. Ezen a konferencián alakult meg a European Network for Project Marketing and Systems Selling kutatói hálózat az egyes országokban folyó kutatások összehangolására. Az évente változó helyszíneken sorra kerülő szemináriumok (92-ben Budapesten a BKE, a KKF és a MMSz közös szervezésében,

93-ban Düsseldorfban, 94-ben Pisanban) a kutatási eredmények megvitatását célozzák. Az elmúlt években vállalati esetelemzések alapján önálló kutatások folytak, melyek közül a leginkább figyelemre méltó eredmények a francia és német kutatási programokban születtek. A hálózat 94-ben indult közös, összehasonlító kutatásai a projekt marketing és versenysztratégiák illetve az emberi tényező vizsgálatára irányulnak.

### Az egységes projekt marketing koncepció hiánya

A témával foglalkozó szakemberek felfogása ma sem teljesen egységes a projekt marketing tárgyát és sajátosságait illetően. Az egyes irányzatok között mi arra az álláspontra helyezkedünk, hogy a projekt marketing minden olyan üzleti tevékenységben alkalmazható, ahol az árucserre projektformában valósul meg. Projektnek azokat a programokat nevezzük, ahol egy időben *határolt* (kezdettel és befejezéssel jellemezhető), *csoporttevékenység* valamely *célfeladat* megvalósítására irányul, és a vevő számára egyedi, beruházás jellegű vásárlást jelent.

Ebben az általánosabb felfogásban a projekt marketinget nem szűkítjük le a klasszikus hardvertípusú nagyberendezés-ügyletek marketingproblémáira. Projektügyletnek minősül ugyanis a szellemi termékügyletek számos esete (pl. a termelési eljárások átadása), vagy a beruházásokhoz kapcsolódó „tisztá” szoftvertípusú tanácsadás (pl. consulting-engineering).

A marketing sajátosságait így a következőkben ragadhatjuk meg ezekben az üzletágokban:

- a komplett eredményfelelősség,
- a magas szolgáltatástartalom,
- az egyedi (első) vásárlási szituáció,
- a szállító és a vevő magasszintű közzétevétele, és a már említett
- fázisspecifikus marketing-mix.

### A projekt marketing hasznosíthatósága

Az elméleti viták jelentőségén túlmenően fontos kérdés, hogy az egyes eredmények hogyan hasznosulhatnak a vállalati gyakorlatban. Az érintett vállalati kör erős műszaki-technológiai orientációja mellett a marketing szemlélet és gyakorlat terjedését a fejlettebb országokban is korlátozza az, hogy a problémák megoldását a projekt menedzsment már jól kialakult módszereitől várják. Hazai tapasztalatok is igazolják, hogy a projekt típusú ügyletek szállítói vállalati sikertényezőnek jó esetben is a korszerű projektirányítást tekintik. Ez korántsem meglepő, ha arra gondolunk, hogy a projekt menedzsment olyan nemzetközileg elismert szakértője is, mint például a brit Stallworthy, kifejezetten tagadja a marketing létjogosultságát a projektügyletek piacán.

Természetesen elismerve, sőt kiemelve a projekt menedzsment fontosságát, megítélésünk szerint a kérdés nem az, hogy a projekt marketing vagy a projekt menedzsment a jobb vagy a fontosabb. Ugyanis a projekt marketing és a projekt menedzsment viszonyára alapvetően az jellemző, hogy két eltérő dologról, fogalomról van szó. A projekt menedzsment vizsgálódási körébe egy-egy konkrét projekt hatékony és eredményes megvalósításához szükséges ismeretek, módszerek és gyakorlati tapasztalatok tartoznak.

A projekt marketing alapvetően szemléletmódot és az ehhez kapcsolódó eszközöket és tevékenységeket jelent. E szemléletmód középpontjában lévén marketingről szó, természetesen a vevő, még pontosabban a vevő igényei állnak. A fő cél a projekt marketing esetében is, a vevő igényeinek minél pontosabb megismerésén és kielégítésén keresztül a vevő elégedettségi szintjének a növelése. Ugyanis ez az

a kulcstényező, amely közép- és hosszú távon biztosíthatja egy vállalkozás piaci sikerét. A projekt marketing szemléletmód lényegét megfogalmazva azt mondhatjuk, hogy ez a vevővel kezdődik és a vevővel ér véget, miközben a terméket, vagyis az egyes projekteket, mint függő változót és nem pedig mint adottságot tekinti. Ezzel szemben adottságként, azaz független változóként a vevőket, a vevők igényeit és kívánságait veszi figyelembe. Ebből adódóan a legfontosabb kérdés a vevők kiválasztása és az így kiszolgálni kívánt piac meghatározása. (Ez a gondolatmenet alapvetően támaszkodik az ipari marketingkutatás legújabb eredményeire, elsősorban Webster stratégiai munkáira.) A projekt marketing így lényegében megteremti azt az üzleti lehetőséget, amelynek keretében egy-egy konkrét termék, vagyis projekt megvalósítható. Egy vevőcentrikus szemléletmód azonban akkor és csak akkor lehet valóban sikeres, ha áthatja a vállalatok vagy vállalkozások vezetését, elsősorban felső vezetését.

Miért is lehet hasznos a projekt marketing? A kérdésre válaszolva akár hosszú elméleti fejtegetésekbe is kezdenénk, de úgy gondoljuk érdemesebb arra hivatkozni: az európai empirikus kutatások eddigi eredményei azt mutatják, hogy a projekt ügyletek területén sikeres vállalatokra is alapvetően jellemző a vevőorientált szemlélet. Hasonló következtetésekre juthatunk egy a Magyarországon tevékenykedő, projekt ügyletekkel foglalkozó francia vállalatok körében végzett pilot-study alapján is. Ennek eredményei ugyanis azt mutatják, hogy a vevőorientált szemlélet leginkább a magyar piacon legsikeresebb vállalat tevékenységére jellemző.

## Miért pont az építési piac?

Az építési ügyletek szinte minden esetben egyediek, az építési tevékenység időben behatárolt (legalábbis a szerződés szerint), olyan bonyolult csoporttevékenység, amely egy jól meghatározható cél megvalósítására irányul, nevezetesen az adott objektum felépítésére, és a vevő számára minden esetben beruházás jellegű vásárlást jelent.

Más szavakkal az építési ügyletek projekt típusú ügyletek. Az építési ügylet nyilvánvalóan csereügylet, tehát létjogosultsága van a marketing megközelítésnek. Mivel azonban az építési ügylet egyben projekt ügylet is, így logikusnak tűnik annak vizsgálata, hogy a projekt marketing eredményei mennyire és milyen módon lehetnek felhasználhatók az építési piacon.

Napjainkban az építési piacon alkalmazott módszerek gyorsan változnak. A korábbi ösztönösség, rutin helyét átveszi a tudatos piaci munka. Ezt a változást elősegíti a vegyesvállalatok külföldi menedzsereinek magyarországi tevékenysége is. A változás másik kényszerítő tényezője az élesedő konkurenciaharc. A piac alakulása, az új kihívások kedvező helyzetet teremtettek a piaci információkat szolgáltató és a marketing tanácsadó cégek számára.

1989-ben az elsők között alakult meg a magánkézben lévő, a.b Építőipari és Marketing Iroda Kft. A céget olyan szakemberek hozták létre, akik alapképzettségüket és gyakorlatukat tekintve az építészet, az építőipar területén tevékenykedtek. Komoly segítséget jelentett, hogy az alapítók más-más megközelítésből ismerik az építési piacot. Az a.b Iroda elsősorban az építési piacon megjelenő üzleti lehetőségek előrejelzésével foglalkozik, rendszeres, folyamatos és gyors tájékoztatást nyújtva partnereinek, előfizetőinek a várható építési feladatokról.

Az Iroda munkatársaiban hamar megfogalmazódott az az igény, hogy gyakorlati ismereteiket, tapasztalataikat célszerű lenne rendszerbe foglalni, ütköztetni a különböző szakterületek, de elsősorban a marketingkutatók eredményeivel. A különböző szakemberekkel folytatott beszélgetések, viták, eszmecserek során kialakult egy olyan szakértői gárda, amelynek tagjai eltérő tapasztalatokkal rendelkeztek ugyan, de hasonlatosak voltak abban, hogy alapvetően érdeklődtek a projekt marketing iránt. Az a kérdés izgatotta őket, hogy a még külföldön is újak számító marketing szakterület hogyan lehetne meghonosítható Magyarországon, és főleg hogyan lehetne felhasználható arra, hogy a magyar vállalkozók és vállalatok versenyképességét

növelje itthon és esetenként a külföldi piacokon is.

1994 nyarán úgy döntöttek, hogy tevékenységük összehangolása érdekében létrehozzák a Budapesti Projekt Marketing Műhelyt.

## A Budapesti Projekt Marketing Műhely

A Műhely alapvető célja, hogy szerény eszközeivel hozzájáruljon

- a projekt marketing magyarországi megismertetéséhez,
- a vállalati gyakorlatban történő felhasználásához,
- lehetővé tegye, hogy az európai projekt marketing kutatások a magyar piacra is kiterjedjenek,
- a legújabb európai kutatások hazai ismertetéséhez és felhasználásához.

A Műhely az eltelt rövid idő alatt aktívan részt vett az Európai Projekt Marketing Hálózat folyamatban lévő kutatásaiban. A Műhely számára a vitákhoz, az európai kutatásokban való részvételhez szükséges infrastruktúrát az a.b Iroda biztosítja. A Műhely nyitott minden érdeklődő számára, tagjai nagy megtiszteltetésnek tekintenék, és a legnagyobb örömmel vennék, ha gondolataikat, kételyeiket, problémáikat megoszthatnák a projekt marketing iránt érdeklődőkkel.

A Műhely tagjai a következő hónapokban folyamatosan szeretnének tájékoztatást adni eddigi tevékenységükről, a projekt marketinggel kapcsolatos elképzeléseikről és kutatási eredményeikről. Az ezzel kapcsolatos írásaik a M&M jelenlegi és következő két számában jelennek meg.

Elképzeléseiket elsősorban gondolatébresztőnek, figyelemfelhívásnak szánják és nagyon szívesen vennék, ha Ön, Kedves Olvasó, véleményével ellenvetéseivel, kiegészítéseivel megtisztelné a szerzőket.

Abban a reményben ajánljuk tehát figyelmébe a következő cikkeket, hogy sikerül felkelteni érdeklődését a marketing egyik fiatal, de hitünk szerint hatalmas jövő előtt álló szakterülete, a PROJEKT MARKETING iránt.

TASI LÁSZLÓ

# Piaci információs rendszerek alkalmazási lehetőségei projekt típusú ügyletekben

## Bevezetés

A szerzőnek, aki a témába már beásta magát, ahhoz, hogy olvasóját ráhangolja hullámhosszára, ismertetnie kell főbb szempontjait.

A Budapesti Projekt Marketing Műhely működése során vizsgálati szempontként alapvetőnek tartjuk a projekt típusú ügyletekkel foglalkozó vállalat vagy vállalkozó szerepét, beleéljük magunkat helyzetébe.

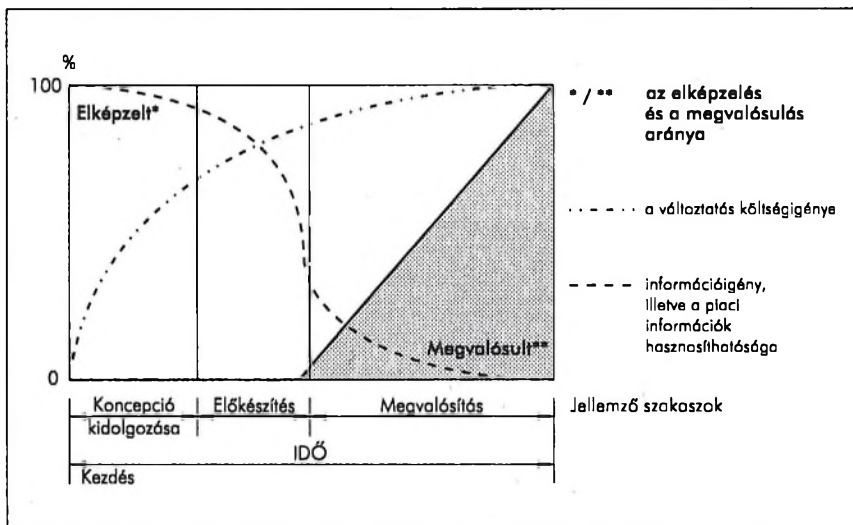
Elsőként a szükséges információkkal foglalkozunk.

Az 1. ábra a projekt marketing szakirodalomban gyakran használt COST IMPACT MODELL-en alapul.

Három szakaszra bontva, egyszerűsítve mutatja be azt, hogy az időben előrehaladva hogyan csökken a beavatkozás lehetősége.

Tehát amikor a folyamat elején tartunk – még csak információs területen – az elképzelés síkján mozgunk. A megrendelő, az építető, a majdani felhasználó igyekszik kívánságait, vágyait, elképzeléseit megfogalmazni. Az esetek jelentős részében segítséget hív ehhez. Különbő tanácsadókat, elemzőket műszaki tervezőket, mérnököket. Gazdasági szakembereket, banki szakértőket, pénzügyeseket és jogászokat bevonása sem ritka. Specialisták hada dolgozik a projekt első pillanatától fogva. Feladatuk, hogy kidolgozzák a koncepciót, előkészítsék a megvalósítást. Céljuk a kereslet kielégítése. Azt sem felejtethetjük el, hogy a megbízás elnyerése után kezdődik az igazán nehéz rész, a megvalósítás.

Van aki élet-halál harcot vív egy-egy munkáért, és van aki kedvére „vá-



1. ábra. A költségkihatás modell, ill. az elkészült/megvalósult aránya egy feltételezett projekten (COST IMPACT modell mintájára)

logat a kendermagban”. Vajon mi különbözteti meg őket?

Minden bizonnyal azok a jegyek amelyek más üzletág vállalkozóit is. Gyorsaság, reagálóképesség, team munka, jó információk, megalapozott döntés, megbízhatóság, szavahihetőség, és még sorolhatnánk. Csak ennyi lenne az egész?

Ezek a szempontok azonban ebben a tevékenységben még nem jelentenek elég versenyelőnyt, ha csak a vállalkozók nagy számára gondolunk. A különbséget más területhez, iparágához képest az jellemzi, hogy ez a terület inkább tudás-, mint tőkeigényes. (Lásd 1. ábra.) Tehát az igazi előny ebben van. Az időben megszerzett információ jobb hasznosulása a szállító nézőpontjából ugyanúgy értelmezhető.

## A vállalati információs rendszerek

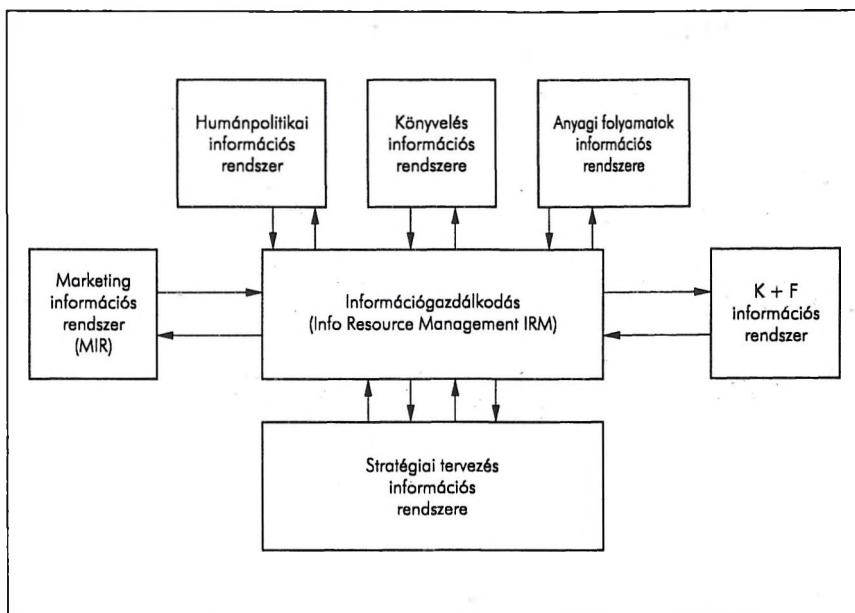
Az elmúlt évek gyakorlata, hogy a számítógépet, a programot vagy az adatbázist azonosítják az információval. Beszerzésükkel, meglétükkel egyértelműen elintéztnek, megoldottnak, befejezett ténynek könyvelik el a dolgot. Nem is foglalkoznak azzal, hogy felismerjék valódi hasznát, értékét. Ezzel szemben a vállalatok működésének minden szintjén kulcsszerepük van az időben hozott, helyes döntéseknek. Ezek pedig a döntéshozó által elérhető és feldolgozható információkra támaszkodnak. Tehát ahhoz, hogy hatékonyan működjön, hogy problémáit felismerje és megoldja, információra van szüksége.

Az elkerülhetetlen felismerés azonban még várat magára. A Vállalati Információs Rendszer (VIR) megteremtése ma még nem napi szükséglet, de tankönyvi anyag, és talán néhol már „divat” is.

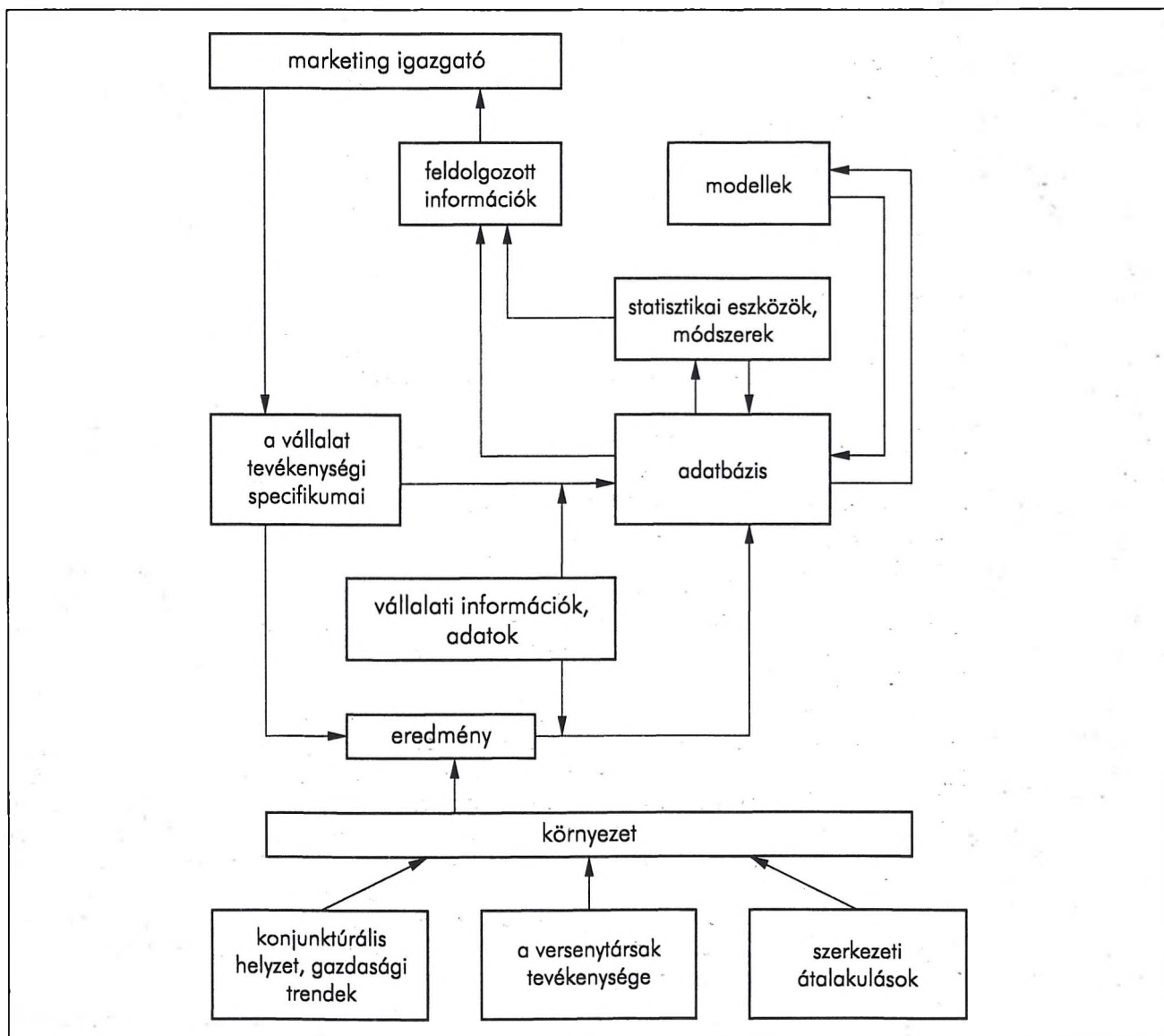
A 2. ábra a VIR kapcsolatrendszerét mutatja be.

Az információs rendszer egyik fő feladata a folyamatok bemutatása, a hiányosságok feltárása, a szükséges beavatkozási pontokon meghozandó döntések koordinálása, a cselekvés elősegítése. Másik feladata a vezetés teljesítményének, hatásfokának mérése.

A vállalati vezetés teljesítményének mérése nehéz. A jó eredmények fel és elismerése sem könnyű, hát még szembenézni a hibákkal, tévedésekkel, rossz



2. ábra. A VIR vállalati kapcsolatrendszere



3. ábra. A MIR (Marketing Információs rendszer) sémája

döntésekkel. Komoly probléma, hogy a jelenlegi gyakorlat csak szándékos károkozást ismer. Ezt is elsősorban anyagi jellegű kárra érti. A vezetői munka hatékonyságának értékelésekor senki nem firtatja az elmulasztott vagy rosszul meghozott döntések következtében elmaradt hasznot. Sőt, a vezetők felelőssége elsikkad. Pedig a versenytársak közötti harc kimenetele ma már a vezetési rendszerek minőségén, a döntéshozatal saját KNOW-HOW-ján múlik.

Ezért sem felejtkezhetünk meg arról, hogy az információk a döntések inputjaként a vállalat működésének fontos erőforrásai.

Például: Egy jól működő cég magasfeszültségű távvezeték rendszert kíván sivatagi égővi országba exportálni. A lapos tervezőként hat hónappal a kezdés előtt geodétákat küld a helyszínre. Pontosan bemérik a tervezett nyomvonal terepviszonyait. Az adatok alapján megtervezik a rendszert. A kivitelezők hat hónap múlva elkezdhetnék a munkát a helyszínen, de ott teljesen más domborzati viszonyokat találnak. Ami hat hónappal korábban hegy volt, az most völgy, ami völgy, az most hegy.

Hasonló példákat – vég nélkül – minden szakember tudna sorolni. Arról azonban már igen kevesen számolnának be, hogy a náluk működő információs rendszer komoly kockázatoktól mentette meg a céget, illetve igen komoly megbízások elnyeréséhez és eredményes megvalósításához segítette őket. Nem lehet egyszerű munkajogi problémának tekinteni a számonkérést!

A fő cél nem az információ előállítása, hanem a döntéshozatal szolgálata. Érdekes megfontolunk Jan Carlzon tanácsát:

„Akinek nem áll rendelkezésére információ, az nem vállal felelősséget. De akinek biztosítják az információkat, az szükségképpen felelősséget vállal. Azzal, hogy valakinek megadjuk a felelősségvállalás szabadságát, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnának.”\*

Vállalatunk működésének minőségét információs rendszerünk milyensége határozza meg.

Ez az oka annak, hogy a 2. ábrában szereplő Információgazdálkodás (Information Resource Management) napjainkra a vezető cégek gyakorlatává vált. Az információ kezelése (gyűjtésének, feldolgozásának, felhasználásának rendje) nem hagyta érintetlenül a marketing szakterületét sem. A Marketing Információs Rendszer a vállalati élet számára kulcsfontosságú stratégiai és taktikai döntések bázisa, a piaci tevékenység tudatosságának bizonyítéka.

A 3. ábra néhány, esetünkben is igen jól hasznosítható elemre és kapcsolatra világít rá. Ezek közül kiemelkedik a vállalati információk, adatok fontossága, valamint a modellek szerepe. (Ezekről később részletesen szólnunk.)

### A vezetés számára fontos információk osztályozása

Az elmúlt évek eseményeire visszagondolva napjaink vállalkozása számára a vezetési problémák két síkon, szinte azonos súllyal jelentkeznek:

- A vállalat működésével kapcsolatban, általában
- A vállalat piaci tevékenységével kapcsolatban, speciálisan

Az első szempontot az érti meg igazán, aki egy ötletre, tulajdonosi elhatározásra vállalatot alapított. Most, ha még létezik, az irányítatlan és meg nem tervezett fejlődés minden bajával kell megküzdenie. Egyszerűen bizonyos funkciókat nem képes ellátni szervezete, azt importálni kénytelen működéséhez.

Általában milyen információkra van szüksége?

- Adótanácsadás, könyvelés, ügyviteli szolgáltatás
- Bér- és munkaügyi ügyintézés stb.
- Jogi tanácsadás
- Munkaerőpiaci információk, közvetítés
- Hitelfelvétel, banki szolgáltatások

- Menedzserképzés, továbbképzés, szaktanácsadás
- Privatizációs információk.

A vállalkozás piaci tevékenységével kapcsolatos információk pedig speciálisan a következők lehetnek:

- Céginformáció, referenciák
- Termék-szolgáltatás katalógusok, kiadványok
- Hatósági engedélyeztetések, eljárások szabályai
- Ingatlan értékbecslés, -közvetítés, -forgalmazás, vagyonértékelés
- Mérnöki szolgáltatások
- Szakmai cikkek, tanulmányok
- Reklám, propaganda, kiállítások
- Piaci információk
- Marketing szolgáltatások

A továbbiakban a vállalat működésével kapcsolatos általános információs szükséglettel nem foglalkozunk, kizárólag a piaci problémák megoldását segítő információkkal.

### Piaci információk rendszerünk kialakítása

Tevékenységünk vizsgálatához, vagy elindításához néhány szempontot minimális feltételként figyelembe kell vennünk.

#### A döntések szolgálata

Az alábbi kérdéssor olyan, mint egy 3 éves gyermek „miért?”-je. Nem hagyható válasz nélkül és minden válasz újabb kérdést indukál törvényszerűen.

- Miről akarunk dönteni?
- Rendelkezünk-e minőségileg értékes információval?
- Elegendő-e a rendelkezésre álló információ?
- Hol találunk olyan megbízható specialistákat, akik nem drága dolgokat tukumálnak ránk, hanem valóban segítenek?\*

\* Jan Carlzon: Lapítsd le a piramist! Zrínyi Nyomda, 1988. 16. oldal

\*\* Kazimir M. Magyar: A marketingé a jövő! LSI, Budapest, 1990. 47. oldal



### Az információink teljessége

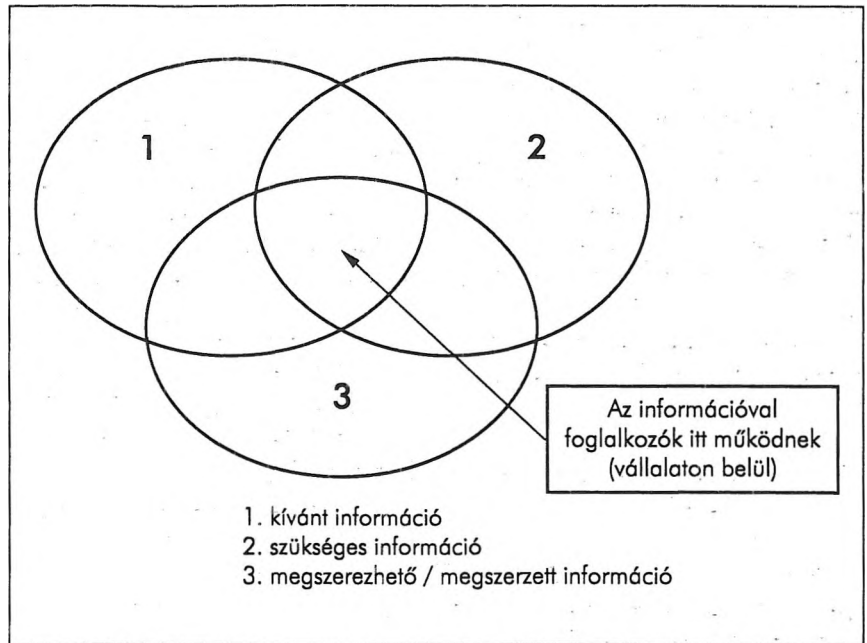
Kívánt információknak tekintjük a döntéshez elegendőnek ítélt információ halmazát. E halmazok természetesen a vállalati kultúrától és a döntéshozók emberi tulajdonságától függően igen változatosak lehetnek, tehát szubjektívek. A gyakorlatban jelentősen eltérnek a szükséges információk halmazától, amely a döntéshez elméletileg elengedhetetlen információkat tartalmazza. A döntéshozatal információigénye eltolódik a konkrét, a kézzelfogható felé. A megszerzhető információk halmaza pedig mindkettőtől eltérő. A megszerzhető (megszerzett) információk mennyiségén és minőségén múlik döntésünk pontossága.

A következő ábrák szemléltetik a valós helyzetet (4. ábra), illetve az elérendő célt (5. ábra).

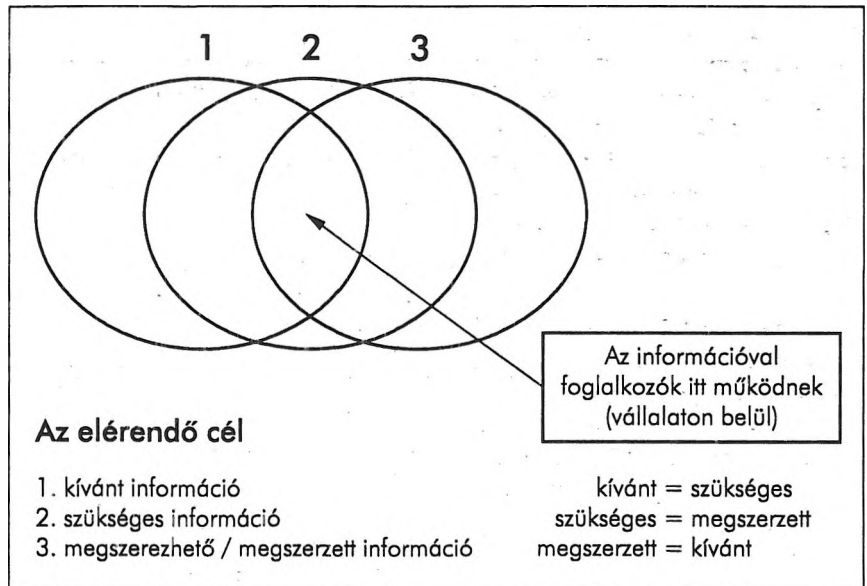
A 4–5. ábrákból következik, hogy a megalapozott döntések a szükséges és a megszerzhető fedésének nagyobb arányát feltételezik. Amennyiben a megszerzett információ fedésben van a szükségeskel – függetlenül attól, hogy a vezető tisztában van-e vagy sem azzal, hogy mi az, ami döntéséhez szükséges –, a jó döntés esélye igen nagy.

Amennyiben a kívánt és szükséges körök fedik egymást, de a megszerzhető ettől jelentősen eltér, az azt jelenti, hogy a döntéshozó kívánalmi és a szükséges információk harmóniában vannak. Mondhatni a képességekkel nincs baj, jó döntés azonban mégsem születet, mert nem áll rendelkezésre megfelelő információ. Ez arra készíti a vezetőt, hogy megszerzeze azt.

Ne feledjük! Elemi érdekünk a „három kör” által együttesen lefedett terület nagyságát a lehető legnagyobbra növelni. A vállalat információs erőforrásaival gazdálkodó vezetőjének vagy osztályának működési területe a három kör által együttesen lefedett terület. Azt is mondhatnánk, vállalatunk eredményessége attól függ, hányan és kik tevékenykednek ebben a mezőben. Amennyiben nem foglalkozunk cégünk információs működésével, kockázatainkat állandóan a szükséges szint felett tartjuk. Saját magunk is kockázatot jelentünk vállalkozásunk számára.



4. ábra.



5. ábra.

### Információk a vállalaton belül

Az információk jelentős része a vállalaton belül megtalálható. Erre épít, ezt használja fel a marketingtanácsadók egy része is. A tapasztalatok szerint itt akár 70–80%-át is meg lehet találni a szükséges információknak (szükséges = megszerzett!). Ebben eddig még nem tévedtek.\*

Nézzük melyek ezek:

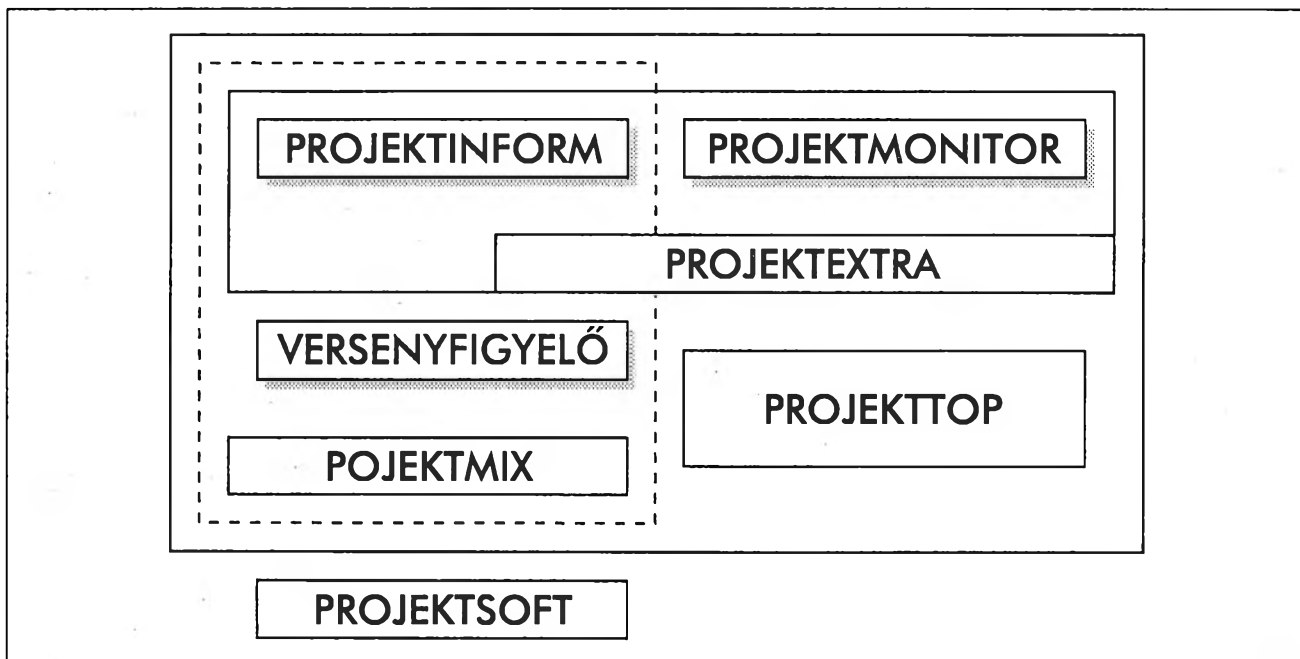
A *vevőkre* vonatkozó információk megtalálhatók a vételi naplókban, a

számlázásban, vevői nyilvántartásban, névjegy gyűjteményben, házi telefonjegyzékekben. Felhasználhatók a vevőkről szóló prospektusok, tájékoztatók, árlisták, referenciák.

A *szállítókra* vonatkozó információk tárháza a nyilvántartás, a szállítólevelek, számlák, kapcsolattartási naplók, névjegyek, prospektusok, árlisták stb.

A *versenytársakra* vonatkozó információk módszeresen összegyűjthetők az „összezapásoknál”.

\* Dr. Strausz Gábor: Marketing stratégia – vezetői információs rendszerek című előadása, Építési Marketing Szeminárium, 1992.



6. ábra.

<p>a•b PROJEKTMONITOR I. (korai fázis)</p>	<p><b>Megrendelői szándék</b> A megrendelőnél döntés született a beruházásról. A pénzügyi fedezet legalább részben biztosított. Még nem adtak ki tervezői megbízást.</p>	<p>a•b PROJEKTINFORM</p>
	<p><b>Megrendelői szándék vállalkozói befektetéssel</b> A megrendelőnél döntés született a beruházásról. A pénzügyi fedezet nem biztosított, és pénzzel is beszálló partnert, tőkéstársat keresnek. Még nem adtak ki tervezői megbízást, de esetleg valamilyen vázlattevé, megvalósíthatósági tanulmány készült.</p>	
	<p><b>Tervezés előtt</b> A közeljövőben várhatóan kiírják a felhívást a tervezési munkát megelőző előminősítésre.</p>	
	<p><b>Tervezési ajánlatadás</b> A tervezési munkára vonatkozó ajánlatokat várják.</p>	
	<p><b>Engedélyezés alatt</b> Az engedélyezési terv elkészült, az engedélyek kiadása folyamatban van.</p>	
<p>a•b PROJEKTMONITOR II. (előkészítő fázis)</p>	<p><b>Tervezés alatt</b> A tervezőt kiválasztották, a tervezési munka folyik, építési engedély lehet, hogy már megvan.</p>	<p>a•b PROJEKTMONITOR III. (építési fázis)</p>
	<p><b>Építés előtt</b> Tervek készen vannak, a kivitelezés ajánlatba adása várható.</p>	
	<p><b>Tervezési és építési ajánlatadás</b> A kiviteli terv elkészítését és a kivitelezést egyszerre pályáztatják.</p>	
	<p><b>Építési ajánlatadás</b> A kivitelezési munkára vonatkozó ajánlatokat várják.</p>	
<p>a•b PROJEKTMONITOR III. (építési fázis)</p>	<p><b>Építés alatt</b> A kivitelezés elkezdődött, de még nincs minden részfeladat (alvállalkozó, anyagszállító) kiosztva.</p>	<p>a•b PROJEKTMONITOR III. (építési fázis)</p>
	<p><b>Alvállalkozó keresés</b> A kivitelező alvállalkozókat keres.</p>	
<p>Mindhárom</p>	<p><b>Egyéb</b> Minden, ami nem fér be az előző kategóriákba. Nem lekérdezhető. (Pl. bontás stb.)</p>	<p>Mindkettő</p>

7. ábra. a•b PROJEKTINFORM fázisok

De minden lényeges dologhoz hozzájuthatunk a kollégák, munkatársak elbeszélései alapján is. A kérdés már „csak” az, hogy ki az, aki ezeket az információkat módszeresen gyűjti, vagy a gyűjtést megszervezi, rendszerezi, és feldolgozva eljuttatja a megfelelő helyre. A döntési folyamat-hoz szolgáltatnia kell. Itt egy integrált, átlátható és folyamatosan működő rendszerről van szó, amely automatikusan indul, ha van információ, és beindítható, ha egy döntéshez más információ kell. Ma még azonban az a jellemző, hogy más vevőt tart fontosnak a vállalat vezetése, a titkárság, az értékesítés, a számlázás, az anyagosztály, a munkahelyi vezetés vagy a munkatársak. Ezek után elképzelhető, hogyan valósul meg a vevők, különösen a legfontosabb vevők kiszolgálása.

#### *Információk a vállalaton kívül*

Amennyiben az előző fejezetben felsoroltak nem vezetnek elégséges információkhoz, szükség lehet a külső információk forrásainak igénybevételére. Igen fontos, hogy ezek hol és hogyan találhatóak meg. A legegyszerűbb dolog a sajtófigyelés, a szakmai konferenciák, oktatások, előadások igénybevétele. Ide tartoznak a személyes kapcsolatok is.

Igénybe vehetők azok a szolgáltatók, akik megbízható információkkal látnak el bennünket. Másrészt ne feledjük: tanácsokkal is szolgálhatnak, hiszen könnyen előfordulhat, hogy „nem látjuk a fától az erdőt!”.

### **Piaci információk projekt típusú ügyleteknél**

A piaci információk lehetséges változatainak felsorolásánál már a projekt típusú, elsősorban építési ügyletek szempontjait vettük figyelembe. (Lásd 2. fejezet!) Tehát olyan információkat kell ismernünk, amelyek a projekt különböző fázisainak megvalósításában segíthetnek. A marketing természetes feladata a piaci információk megszerzése. A projektek fázisai:

- Piacfigyelési fázis (Scanning)
- Kiválasztás (Screening, szegmentálás)
- Ajánlatadást megelőző fázis (nem akvizíció!)
- Ajánlatadási fázis
- Szerződés előkészítése (Ha nem nyert, az okok elemzése)
- Megvalósítás (Szerződéskötéstől az ideiglenes átadásig)
- Garanciális időszak
- Garanciális idő lejártá után

Az információs szolgáltatást vásárlók számára a döntés meghozatalához, a szolgáltatók kiválasztásához\*:

1. pontosság (megbízhatóság)
2. eredményesség
3. az információ mennyisége
4. a szolgáltatás ára
5. gyakorisága
6. érthetősége
7. formája
8. kiegészítő szolgáltatás van-e
9. a kapcsolattartó személye
10. a szolgáltató imázsa

Azonban nem szabad megfeledkezünk arról, hogy hiába áll rendelkezésre az információ csak a felhasználó és a felhasználás módja alakíthatja át erőforrássá\*\*. Gyakorlatunkban az előfizetők 13%-a a megkapott adatok több mint 10%-át tudta konkrét üzletre váltani. Ez 1994-ben 200 üzlet/felhasználó. 75%-uk az adatok legalább 5%-át használta fel. Ez 100 „találat”/felhasználó.

### **A piacfigyelés egyik információs rendszere**

A továbbiakban bemutatunk egyet a lehetséges információs rendszerekből. A szolgáltató alapkoncepciója a fázis-specifikus megközelítés. Tehát a potenciális felhasználók feltételezett piaci információs szükségleteihez igazodva újabb, az építési piac sajátossá-

gait követő alfázisokra bontja a scanning szakaszát.

A 6. ábrában a legfontosabb az egyes fázisok pontos meghatározása. A definícióknak világosaknak, egyértelműeknek kell lenniük. Ez a kulcsa a szolgáltató és a felhasználó közötti kommunikáció sikerének. Az ábra bal és jobb oldalán az egyes csomagok találhatóak meg.

A szolgáltatási csomagok közötti kapcsolatot a 7. ábra mutatja be. Ez a szolgáltatási rendszer így választható „nevekkel” egyszerűsíti le a megrendelés folyamatát. A 6. és a 7. ábra kapcsolata könnyen felismerhető. A felkínált csomagok, csomagkapcsolatok igazodnak a szolgáltató által szegmentált vevőcsoportokhoz.

Például: Elsősorban a tervezők, valamint a fővállalkozók számára ajánlják a megrendelői szándéktól az engedélyezési tervekig terjedő szakaszt, a *korai fázist*.

A tervezés megkezdésétől az építési ajánlatadásig terjed az *előkészítési fázis*, amelyet gyártóknak, generál- és fővállalkozóknak ajánlanak elsődlegesen.

A harmadik szakasz az *építési fázis*. Ekkor a megbízások elnyerése után adnak információt a kivitelezőkről, akiket a beszállítóknak, kereskedőknek és alvállalkozóknak ajánlanak.

### **Összefoglalás**

A vállalat működésének minden szintjén kulcsszerepe van az időben meghozott, helyes döntésnek. A döntéshozó, saját vezetői tudásán, intuícióján, empátiáján, telepátiáján túl leginkább az általa elérhető információkra támaszkodik. A döntések meghozatalához team munkán keresztül vezet az út. Ezért az előkészítés által nyújtott információk nélkülözhetetlen, fontos erőforrások. Különösen igaz ez olyan esetekre amikor egy-egy projekt megvalósításához nem állnak rendelkezésre, számolatlanul és kimeríthetetlenül a „hagyományos” erőforrások.

Az üzletember döntése csak olyan jó, mint az információs.

\* Ez a sorrend az ab Építőipari Információs és Marketing Iroda gyakorlatában.

\*\* Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, 1994. 243. oldal

# A Reader's Digest kulisszatitkai, avagy marketing a lapterjesztésben

*Interjú Gál Évával, a Reader's Digest terjesztési igazgatójával*

– *Tulajdonképpen mi is az a marketing?*

– Ez egy nagyon összetett valami. Egyszer hallottam egy nagyon jó meghatározását, amit azóta használok: a marketing kiaszfalozza az áru előtt a göröngyös utat, hogy megtalálja a vevőjét. Különböző marketing felfogások vannak. Az egyik fajta az, hogy egy cég gyárt egy terméket, aztán azért, mert legyártotta, olyan marketinget kell folytatnia, hogy felkeltse a piac érdeklődését. A másikféle felfogás pedig az, hogy előbb felméri, mire van szüksége a piacnak, és azt kezdi el gyártani.

– *Önök melyik felfogást alkalmazzák a lapterjesztésben?*

– A Reader's Digest ennek a kettőnek a keverékét csinálja, bár tulajdonképpen inkább az elsőt. Az elején, amikor egy Derick Wallace nevű újságíró ezt az egészet kitalálta, úgy nézett ki, hogy a piacnak ilyesmire nincsen szüksége. Az ötlete abból eredt, hogy sebesülten feküdt a kórházban, és rengeteg újságot halmozott maga köré, de túl sokat kellett olvasnia ahhoz, hogy egy-egy érdekes cikkre bukkanjon. Kitalálta, hogy a saját ízlése szerint kiválaszt írásokat, ezeket összegyűjti, és egy kis könyvecske formájában kiadja. El is készített egy kéziratot, és ezzel kilincselte, de a kiadókat nem érdekelte a dolog. Ekkor Wallace fogta magát, sokszorosította a könyvecskét, és egy levéllel elküldte a barátainak, hogy amennyiben tetszik nekik, szívesen folytatja. Ebből alakult ki a Reader's Digest, és azóta valamennyi országba ezzel a módszerrel vezetik be.

– *Nálunk mikor jelent meg az első szám?*

– Magyarországon 1991 nyarán készítettünk egy olyan próbaszámot, amiben a hirdetések ingyenesek voltak: legyártottuk tizenötezer példányban, és elküldtük várakozóhelyekre (fodrászüzletekbe, rendelőkbe stb.), újságárusoknak, valamint a barátainknak és ismerőseinknek ezzel a bizonyos levéllel. Előkészítettük a terepet az újságosstandokon, bejártam az országot, és minden postaigazgatóságon elmeséltem, hogy jön ez az újság, ami rendkívül érdekelte őket és

nagyon izgalmasnak tartották. Úgy gondoltuk: annyira elő van készítve a terep, hogy gyorsan el fogjuk tudni adni. Kítettünk 80 ezer példányt szerte az országban, de csak 22 ezret tudtunk eladni.

– *Mi volt az oka, hogy a lap nem fogyott jól az újságosstandokon?*

– Derick Wallace-nak az volt a kikötése, hogy a címdoldalon mindig a tartalomjegyzék legyen, a feleségének – aki műgyűjtő volt – pedig az, hogy a hátsó borítón egy festményt mutassunk be. Ez mindenhol a világon így van, ettől nem lehet eltérni. Így hát az újságárusok nem szeretik kitenni, de ha kiteszik is, az embereknek akkor sem feltűnő, akkor is más újságon akad meg inkább a szemük. Próbálták a marketingesek egy kicsit feldobni az előlapot, néha rátesznek egy-egy fotót, de semmiképpen nem lehet elnyomni a tartalomjegyzéket, a hátoldalt pedig nem lehet eladni hirdetésnek, ami pedig a legértékesebb oldal szokott lenni a hirdetők szempontjából.

– *Ilyen esetben milyen marketing fogáshoz lehet folyamodni?*

– Ha az újságosstandra kitesszük a lapot, és azokkal az eszközökkel élünk (hirdetés, stickek, plakát – hirdetésen a televíziós, rádiós hirdetést értem), amik azt segítik, hogy ott jobban fogyjon a termék és kisebb legyen a remittenda százalék – ez marketing. Az én tapasztalatom egyébként az, hogy a remittenda százalék nem változik. Tehát ha levesszük a kirakott példányszámot, akkor fogy az eladás is. Tehát minél kevesebbet teszünk ki, annál kevesebbet adunk el. Ugye az lenne logikus, hogy ha 80 ezerből 22 ezret adtak el, akkor 25 ezret tesz ki az ember, és akkor a 25 ezerből adnak el 22-t. De ez nem így van. Lehet, hogy ez strukturális probléma. Alapvető gond a magyar terjesztésben, hogy ha levesszük a példányszámot, akkor azokról a helyekről vesszük el, ahol keveset adtak el. Ha például valahol volt kettő, és ott eladtak egyet, onnan biztosan elveszik, és ahol sok volt, ott meghagyják. Abból is lehet, hogy elvesznek, de arányaiban sokkal kevesebbet, és ettől rosszabb lesz a terítési arány. Itt például egy marketing-fogás: az ember leül és kiszámolja, hogy mi tör-

tént a piacon. Vagyis utánajár, hogy hány újságos helyre osztottak ki hány darabot, és abból mennyi fogyott el, és elemzi, hogy a következő hónapban mi történt, ha kitették, és mi történt, ha levették a példányszámot. Ebből olyan következtetéseket lehet levonni, amivel lehet segíteni a terjesztői cégnek. Például azt lehet mondani nekik, hogy akinek eddig harmincnál többet adtak, annak most csak huszonötöt adjanak, akinek viszont csak kettőt adtak, annak mostantól kezdve négyet adjanak, és akinek nem adtak semmit, annak adjanak kettőt.

– *Mit tettek annak érdekében, hogy több példányt tudjanak eladni?*

– Mivel úgy láttuk, hogy az újságárosoknál nem tudunk megfelelő eredményt elérni, elkezdtük a direct mail-t. Abban az időben még nem volt előkészítve az előfizetési rendszerünk, mert arra számítottunk, hogy néhány hónapig a standokon fogunk eladni. Emiatt próbáltuk akadályozni az előfizetést, mert ha túl sokan jelentkeztek volna, nem tudtuk volna őket kiszolgálni, viszont szükségünk volt az érdeklődők nevére. Ezért csináltunk egy olyan játékot, egy olyan névsorsolást, amire vissza lehetett küldeni egy szelvényt, pontos névvel és címmel, és az olvasók választhattak, hogy megrendelik-e az újságot, vagy csak játszanak. De ahhoz a cselhez folyamodtunk, hogy kétféle kártyát gyártottunk, és minden nyolcadik újságba fűztünk csak be olyat, amivel elő is lehetett fizetni. Ezt folytattuk egészen, amíg sikerült felállítani az előfizetési rendszert.

– *És mit kezdett azokkal a nevekkkel, amik így összegyűltek?*

– Ezekből összeállítottunk egy címanyagot, és az első direct mail akciónkat erre alapoztuk. Szétválasztottuk az embereket különböző csoportokra, aszerint, hogy többször játszottak-e már, tehát több hónapon keresztül megvették az újságot, vagy csak egyszer; melyik hónapban vették meg – vagyis kihagytak-e hónapot. Kódokat adtunk az egyes csoportoknak, ami a visszaérkező válaszokon rajta volt, és így tudtuk őket azonosítani. Két szempont van, amit állandóan figyelünk: hogy hogyan reagálnak a direct mail-re, és hogy hogyan fizetnek utána. Ma is folytatjuk ezt a módszert, de most aszerint teszteljük a piacot, hogy az egyes ajánlatrészeknek milyen hatásuk van a megrendelésre. Szoktunk játszodozni azal a gondolattal, hogy az óra, amit adunk, túlságosan drága ajándék, és ezért megpróbálunk olcsóbb ajándékot ajánlani. Sajnos ez nem működik, nem éri meg. Az inflációval pedig ugyan

növelnünk kell a lap árát, de nem akarunk olyan árat elérni, amin már nem rendelnek meg elegenden. A Reader's Digestnek ugyanis fontosabb a sok ember, mint a sok profit.

– *Pontosan mi van egy direct mail csomagban?*

– A miénk tartalmaz egy levelet, amiben megfogalmazzuk az ajánlatot, és vannak mellékes részei: válaszborítékok; úgynevezett action device-ok; kis „mindenfélék”, amiket például ha a gyerek meglát, nem engedi rögtön kidobni a szemébe, hanem kinyitattja; ezen kívül tartalmaz még a terméket és az ajándékot bemutató színes prospektusokat. A direct mail csomag, ha igazán átgondoltan készítették el, olyan, mint egy társasjáték: a darabjai nagyon összefüggnek egymással. Amikor csináltam, többször előfordult, hogy valamit meg kellett változtatnom az egyik elemen, azért, mert a magyar szabályok szerint így vagy úgy nem lehet eljárni, vagy a magyar jog nem enged ezt vagy azt, és ezért minden egyes darabját át kellett nézennem, hogy az a fél szó, amit az egyik helyen megváltoztattam, milyen változásokat kell, hogy a többi helyen is generáljon. Tehát ez a direct mail csomag. Minél atraktívabb, minél izgalmasabb az olvasó számára, annál kevésbé fontos, hogy mit ajánl. Az a fontosabb, ahogyan ajánlja.

– *Milyen hatása volt az első ilyen akciójuknak?*

– Ez egy magyar, elég egyszerű kis direct mail csomag volt, de utána elhatároztuk, hogy belevágunk, mert nagyon sikeresnek bizonyult. Amikor elkezdtük a „profi” csomagokat, a nyugati válaszolási arány többszöröse jelentkezett Magyarországon.

– *Mi volt ennek az oka?*

– Teljesen szűz volt a piac, nem volt a postaládákban semmi, és nagyon odafigyeltünk arra, hogy ne kövessük el azokat a hibákat, amiket jobb cégek ma már nem követnek el, hogy szerkesztetlenül lefordítják a külföldi csomagokat, és nem adaptálják őket a magyar viszonyokra. De így is nagyon sokszor voltak harcaink a külföldi főnökeinkkel, mivel úgy gondoltuk, hogy ez a „szöveg” itt nem megy, és közben többszörösét hozta eredményben, mint külföldön, az újdonság varázsa miatt. Volt egy nagyon érdekes esetünk erre. A budapestieknek hat forint volt akkor a nyomtatvány tarifája, a vidékieknek pedig tíz. Hosszas huzavonával a postával sikerült elérnem, hogy a válaszborítékok a nyomtatvány felirattal legyenek ellátva. Így olcsóbb volt – és meg kellett kérni az embereket, hogy ne zárják le a borítékokat –, és én ezt bele akartam írni az utóiratba, hogy ez sarkallja őket a visszaküldés-

re. Az amerikai marketingessel hosszú vitát folytattam erről, mert ő azt mondta, hogy ilyen apróságot nem lehet az *utóiratba* írni, mivel ha valamit elolvasnak, akkor az az. Nagyon keményen harcoltam, és nyertem. Amikor az első nap bejöttek az eredmények, mindenki izgatottan figyelte, hogy mi történik, néztük, hogy mi jött vissza. Volt, aki 540 forintos bélyeget ragasztott a borítékra, expressz ajánlva küldte, cellux-szal leragasztgatták a borítékot, hogy nehogy kiessen belőle, amit vissza kellett küldeni, mert az nagyon értékesnek látszott, és féltették. Szinte senki nem annyiért küldte vissza, amennyit az *utóiratba* írtam: nem hitték el, hogy annyiért visszajön. Kiderült, hogy tökéletesen igaza volt az amerikai kollégámnak, de amikor megkérdeztem tőle, hogy mit írjak ehelyett, azt válaszolta, ide most már csak ezt írhatom, hiszen nem lehet tudni, mitől volt ez az eredmény.

– *Ezek szerint fontos, hogy mit hova tesznek, hova írnak.*

– Igen, ez határozott szabályok szerint működik, de a szabályok több évtizedes megfigyeléseken alapulnak, és a *Reader's Digest*nél a tapasztalatokat, amiket a tesztelesek során szereznek a különböző cégek a világban, átadják egymásnak a szakemberek. Le is van írva ez a sok tapasztalat, össze van gyűjtve: hogy a promóciónak hogy kell kinéznie, hogy helyes, hogy jobb, hogy milyen arányban és sorrendben szerepeljenek a különböző témák a *direct mail*-ekben. Több témáról van szó: az ajándéksorsolásról, a termékről, a prémiumról, amit kap az illető, ha rendel, és arról, hogy mit tehet, ha meggondolja magát. Nagyon érdekes például az árak a szerepe, és hogy ez milyen módon változott Magyarországon. Az első időkben egyáltalán nem volt hatása: csináltunk olyan tesztek, amelyekben egy-egy csoportnak olcsóbban ajánlottuk ugyanazt a terméket, másoknak sokkal drágábban, és ez nem volt hatással a megrendelésre. Szinte észre sem vették. De az évek során érzékenyebbé váltak a magyarok, a mostani tesztleink azt mutatják, hogy odafigyelnek, mennyibe kerül, amit megrendelnek. Ezért nagyon fontos, hogy a termék, amit eladunk ezzel a módszerrel, jó legyen, mert a *direct mail* remek fegyver, de ha egyszer úgy sül el, hogy nem jó minőségű árut adtunk el vele, akkor még egyszer nem dőlnek be az emberek. Ez az egyik oka annak, hogy csökken a *direct mail* hatása Magyarországon, a jobb cégeknél, jobb termékeket ajánlónál is, mert egyes konjunktúra-lovag cégek eljátszották a jó hírnevét azzal, hogy rossz termékeket dobtak a piacra.

– *Ha ilyen sikeres a direct mail, Ön szerint más lapok miért nem alkalmazzák ezt a módszert?*

– Ez nagyon drága marketing módszer, de az eredmény kiválóan mérhető. Egy rádióban, televízióban, óriásplakátokon folytatott reklámkampány hatása sokkal kevésbé kézzelfogható, mint a pontos számok, amik a válaszadási arányból kiderülnek. Azt gondolom, hogy más újságok azért nem alkalmazzák ezt, mert rendkívül tökeigényes, és a lapoknak általában nincs ennyi befektetendő tőkéjük.

– *Ha ez ennyire költséges, a Reader's Digestnek miért éri meg mégis?*

– A *Reader's Digest* ezeket a magazinelőfizetési kampányokat azért folytatja, hogy egyéb, profitképesebb termékekre behozza a megrendelőket. A nagy ráfordítás miatt, ha csupán a magazint árulnánk, ez éppen hogy megtérülő befektetés lenne. A lap azonban behoz egy listát a céghez olyan emberekről, akik szeretnek játszani, szeretnek a lakásukban kiválasztani valamit, amit meg fognak vásárolni, és levélben megrendelik. Ezek olyan körülmények, amik tulajdonképpen predesztinálják a következő termék eladását; azt, hogy mit ajánlunk. Magyarországon is beindítottuk a könyvkiadást, és most már három könyvünket tudtuk eladni óriási példányszámmal a *Reader's Digest* előfizetőinek.

– *A direct mail-nek, azonkívül, hogy költséges, vannak-e más hátrányai is?*

– Üzleti szempontból hátránya akkor lehet, ha rosszul csináljuk meg, ha tehát nem fektetünk elég energiát az előző akciók kiértékelésébe, az eredmények vizsgálatába, illetve ezek felhasználásába. Egyben hátránya és előnye is, hogy nagy aktivitásra készíti az olvasókat, ezért nekünk nagy közönségszolgálatot kell fenntartanunk, hogy a gondokra, bajokra, örömökre azonnal tudjunk reagálni – és ez igen költséges. Legfontosabb alapelvünk, hogy felhasználóinknak, vásárlóinknak és leendő vásárlóinknak mindenképpen a segítségére legyünk.

– *Miből tudják lemérni, hogy maga az újság mennyire népszerű?*

– Az, hogy milyen sikeres a *Reader's Digest*, abból látszik, hogy kevés előfizetőt veszítünk el. Aki már két éve az előfizetőnk volt, az már a harmadik évben biztosan megmarad. Szisztematikusan figyeljük, hogy hány embert veszítünk el, és őket mindig megpróbáljuk visszaszerezni egy újabb *direct mail* akcióval.

– *Köszönöm az érdekes beszélgetést.*

Varró Zsuzsa

SZENDY BÉLA

# A Kiváló Áruk Fórumának imázsvizsgálata

A Marketing Centrum–Országos Piac-kutató Intézet egyik legutóbbi vizsgálata a KIVÁLÓ ÁRUK FÓRUMA (KÁF) külső imázsának megállapítására irányult. A KÁF–ot 25 évvel ezelőtt hozta létre az OPK azzal a céllal, hogy az ilyen emblémával ellátott termékek minőségi garanciát nyújtsanak a fogyasztók számára. Ez a szocialista gazdasági környezetben nagyon fontos volt. A jelen gazdasági körülmények között, amikor kínálati piac van, és a fogyasztó a termékek széles skálájával találkozhat, sokszor nehéz döntés előtt áll, hogy melyiket vásárolja meg. Ehhez nyújthatnak legalábbis bizonyos mértékű orientációt a különféle minőségellenőrző szervezetek, a termékeken levő, minőséget garantáló védjegyek.

Az elvégzett kutatás során részletesen vizsgáltuk a minőségellenőrző szervezeteket, ezen belül a KÁF ismertségét. Külön kitértünk a KÁF embléma ismertségére, valamint arra, hogy a fogyasztók milyen KÁF védjeggyel ellátott termékeket ill. termékcsoportokat vásárolnak. Elemeztük a minőségellenőrző és tanúsító szervezetek szükségességét, fogyasztói igény szerinti számát.

## A minta jellemzői, a kutatás módszere

A kutatás módszereként, a kérdések korlátozottsága miatt, omnibusz-megkérdezést végeztünk.

A minta: 1000 fős országos reprezentatív minta volt.

A mintavétel a Leslie–Kish kulcsos véletlen utak kombinációjával, három lépcsőben valósult meg.

1. Számítógépes program segítségével kiválasztjuk az ún. mintavételi pontokat (városokat, falvakat) és kijelöljük azt is, hogy egy–egy településen hány háztartást kell a kérdezőnek felkeresnie.

2. A kérdezőknek szigorú algoritmus szerint, ún. véletlen „sétával” kell eljutniuk az egyes háztartásokba. Ennek főbb mozzanatai a következők:

– városokban egy jólismert középülettől – polgármesteri hivataltól, templomtól – kiindulva sűrűn lakott területeken (háztömbök, lakótelepek) áthaladva kellett minden 15. lakásba bejutniuk.

– falvakban vagy ritkán lakott településeken (pl. családi házaknál) minden ötödik családot kell bevonni a megkérdezettek körébe.

A „séta” menete az, hogy a kérdező szemben áll a kijelölt objektummal, valamelyik irányba elindul és az útkereszteződésnél egyszer jobbra, majd pedig balra fordul.

3. A megfelelő személyt kellett megkérdezni, a kérdezési módszer mátrixa alapján. A kiválasztási szempont a háztartásban élő személyek száma, ha több van, akkor a férfiak száma határozza meg a megkérdezendő személyt.

A mintavétel talán legnagyobb előnye, hogy lényegében nincs „rossz” háztartás, mert a kiválasztásnál nem kell tekintettel lenni az életkorra, iskolai végzettségre stb., „csak” arra, hogy a megfelelő személy otthon legyen. Ha nincs otthon senki, vagy az éppen megkérdezendő, akkor háromszor kell visszamenni ugyanarra a helyre.

Az ilyen módszerrel vett mintát utólagosan – az ország felnőtt lakosságát reprezentáló nemet, életkort és iskolai végzettséget – számítógéppel, SPSS program segítségével állítjuk be.

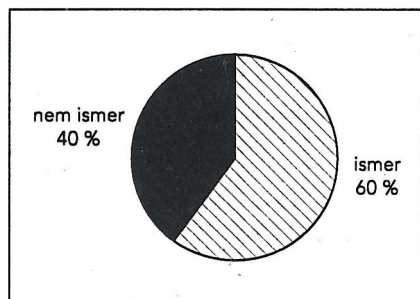
A mintában a független változók:

- a lakás fajtája
- a lakás mérete
- a háztartás létszáma
- az aktív keresők száma
- a háztartásfő életkora

**A termékek sokfélesége és piaci szortimentje miatt a fogyasztóknak információkra van szükségük a termékek minőségéről, hogy a drága termékeket biztonságosan tudják megvásárolni. Ezért nagyon fontos, hogy a vásárlók minőség iránti bizalma visszatérjen.**

## A minőségellenőrző szervezetek ismertsége

A megkérdezetteknek nemcsak arról kellett nyilatkozniuk, hogy ismernek-e olyan szervezetet, amely ma hazánkban a termékek minőségét ellenőrzi, és annak paramétereit igazolja, hanem az igen választ adóknak ilyen kategóriájú cégeket is meg kellett nevezniük.



1. ábra. A minőségellenőrző szervezetek ismertsége

A válaszadók mintegy 60%-a ismert valamilyen minőségellenőrző céget.

Az ismertség az átlagosnál nagyobb volt az alábbi területeken:

- max. 4 emeletes házakban,
- a 2 szobásnál nagyobb lakásokban,
- aktív keresővel rendelkező családokban
- a 18-40 éves korosztály esetében.

A válaszadók 2/3-a a KERMI-t nevezte meg, míg közel 1/5-e a KÁF-ot jelölte meg minőségellenőrző szervként, amely így a második leggyakrabban említettnek számít.

A többi cég esetében már alacsony volt a válaszok száma, így részarányuk is mérsékeltnek tekinthető.

## A KÁF ismertsége

A megkérdezetteknek arról kellett nyilatkozniuk, hogy halottak-e a KÁF-ról, meg tudnak-e nevezni ilyen terméket, és vásárolják-e?

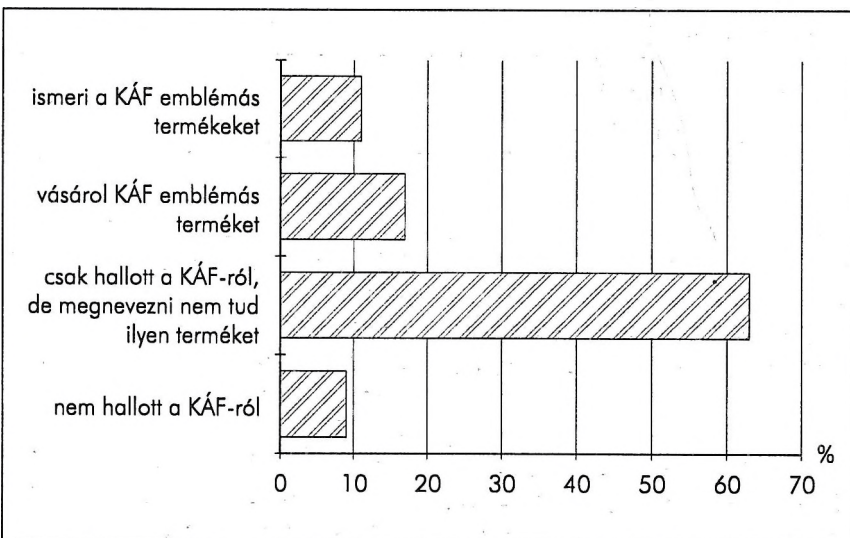
A megkérdezettek közel 2/3-a halott a KÁF-ról, de nem tudta azt termékkel asszociálni és csak 9%-ának nem volt ismerete róla. Ez utóbbi inkább a 60 év felettieket jellemezte.

A válaszadók által felsorolt, minőségellenőrzést végző cégek

Megnevezés	Válaszok száma	Megoszlási %
KERMI	386	67,5
KÁF	101	17,7
Fogyasztóvédelmi Felügyelőség	7	1,9
INNOVATEXT	7	1,2
ÉMI	10	1,7
Minőség Ellenőrző Intézet (MEI)	8	1,4
MERT	9	1,6
OÉTI	4	0,7
Fogyasztók Tanácsa	29	5,1
Egyéb	11	1,9
Összesen	572	100,0

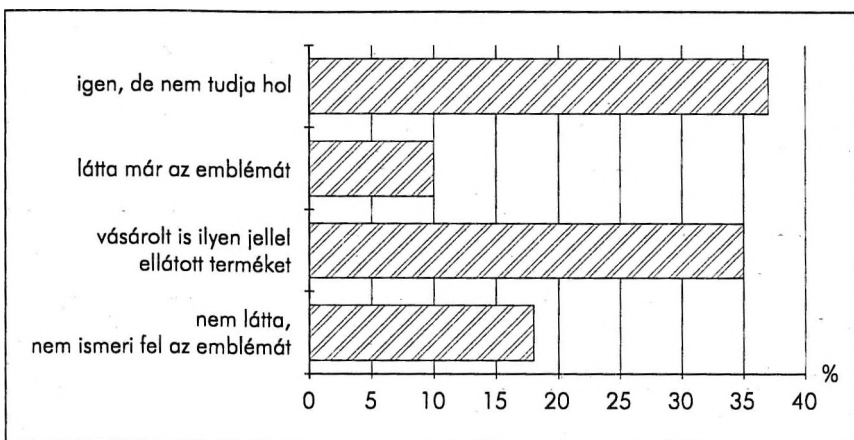
2. tábla

Megnevezés	Alacsonyabb	Magasabb
Ismer KÁF-emblémás termékeket	három- és többszobás lakásban élők, egytagú családok, 60 év feletti	max. 4 emeletes lakásban élők, 1, 2,5, 2+2 fél-szobás lakásban élők, 4-5 tagú családok, 18-40 év közöttiek
Vásárol KÁF-emblémás termékeket	háromnál több aktív keresővel rendelkezők	egyszobás lakásban élők
Csak hallott a KÁF-ról, de megnevezni nem tudott ilyen terméket	egyszobás lakásban élők	18-60 év közöttiek
Nem hallott a KÁF-ról	max. 4 emeletes házakban élők, 2-nél több szobás lakásban élők, 4 és többtagú háztartások, 41-60 év közöttiek	1-1,5 szobás lakásban élők, 1-3 tagú háztartások, 60 év feletti



2. ábra. A KÁF ismertsége





3. ábra. A KÁF-embléma ismertsége

A megnevezett KÁF-emblémás termékek száma

Megnevezés	Válaszok száma	Megoszlási %
Élelmiszerek	52	39,7
Vegyri áruk	58	44,3
ebből mosószerek (pl. TOMI, HENKEL)	29	22,1
Műszaki cikkek	10	7,6
Egyéb	11	8,4
Összesen	131	100,0

3. tábla

### A KÁF embléma ismertsége

A válaszadóknak nyilatkozniuk kellett, hogy látták-e a KÁF emblémát. Segítségképpen a kérdezők megmutatták ezt, külön felhívva a figyelmet a jellegzetes háromszög-alakra.

A megkérdezettek több mint 4/5-e felismerte az emblémát. 37%-uk nyilatkozott arról, hogy látta már valahol, de nem tudja a helyet megjelölni.

A válaszadók 10%-a tudta megjelölni a terméket is, amelyen látta az emblémát.

Az átlagtól nagyobb eltérés az 5. tábla szerinti területeken volt tapasztalható.

A KÁF embléma nagyobb mértékű ismertsége és ezzel a védjeggyel ellátott termékek vásárlása a közepes vagy nagyobb családokra jellemző, mivel anyagi helyzetükből adódóan a többieknél jobban törekszenek a biztonságos vásárlásra, a minőségi tanúsítvánnyal rendelkező terméket beszerzésével.

A megkérdezettek többsége látott KÁF-emblémát különféle vegyipari termékeken (így mosószereken, fogkrémeken stb.) és élelmiszeripari cikkeken, pl. paprikán és italokon.

A műszaki cikkek száma kisebb, míg az egyéb termékek többsége ruházati cikk.

A KÁF-embléma elsődleges jelentősége az, hogy a megkérdezettek több mint 1/3-a vásárolt is ilyen terméket, feltehetően a táblázatokban megjelölt termékcsoportok valamelyikét. Kisebb arányú azoknak száma, akik nem is látták és nem is ismerik fel a KÁF-emblémát.

A megkérdezettek 11%-a ismeri, míg 17%-a vásárol is ilyen emblémával ellátott termékeket.

Az átlagtól nagyobb eltérés a 2. tábla szerinti területeken volt tapasztalható.

A KÁF-emblémát jobban ismerők többsége általában a kisebb keresetűek közül kerül ki, és egyúttal a kisebb lakásokban élők vásárolják is ezeket a termékeket.

A KÁF-emblémával ellátott termékek közül a legismertebbeknek a különféle vegyi áruk, így a mosószerek, öblítőszeresek és fogkrémek számítanak. Az élelmiszerek közül a különféle húskészítmények, a tésztafélék, fűszerek és különféle italok voltak a gyakrabban említett termékcsoportok.

A műszaki cikkek között a híradástechnikai termékeket lehet külön is kiemelni.

4. tábla

A megkérdezettek által vásárolt KÁF-emblémás termékcsoportok

Megnevezés	Válaszok száma	Megoszlási %
Vegyri áruk	115	42,8
ebből mosószerek	58	21,5
Élelmiszer	123	45,7
Műszaki cikkek	18	6,7
Egyéb	13	4,8
Összesen	269	100,0

5. tábla

Megnevezés	Alacsonyabb	Magasabb
Látta már a KÁF emblémát	1-1,5 és 2+2 félszobás lakásban élők, 3-nál több aktív keresővel rendelkező családok	2 és 2+1/2 szobás lakásban élők, két aktív keresővel rendelkező családok, 18-40 év közöttiek
Vásárolt már KÁF emblémával ellátott terméket	5-nél több tagú családok	1 és 3 szobás lakásban élők, 4-5 tagú családok, 3-nál több aktív keresővel rendelkezők, 31-40 év közöttiek
Látta már a KÁF emblémát, de nem tudja hol	4-5 tagú családok, 3-nál több aktív keresővel rendelkezők	2 szobás lakásokban élők, 1 és 5-nél több tagú családokban élők, egy fő aktív keresővel rendelkező családok
Nem látta és nem ismeri fel az emblémát	2 és 3 szobás lakásban élők, 31-40 év közöttiek	max. 4 emeletes házban élők, 1+2 fél és 2+2 félszobában élő családok, 3 vagy annál több aktív keresővel rendelkező családok, 60 év felettiek

6. tábla

A válaszadók KÁF-emblémát láttak az alábbi termékcsoportokon

Megnevezés	Válaszok száma	Megoszlási %
Vegyipari termékek	52	43,0
ebből mosószer	23	19,0
Élelmiszer	43	35,5
Műszaki cikkek	11	9,1
Egyéb termékek	15	12,4
Összesen	121	100,0

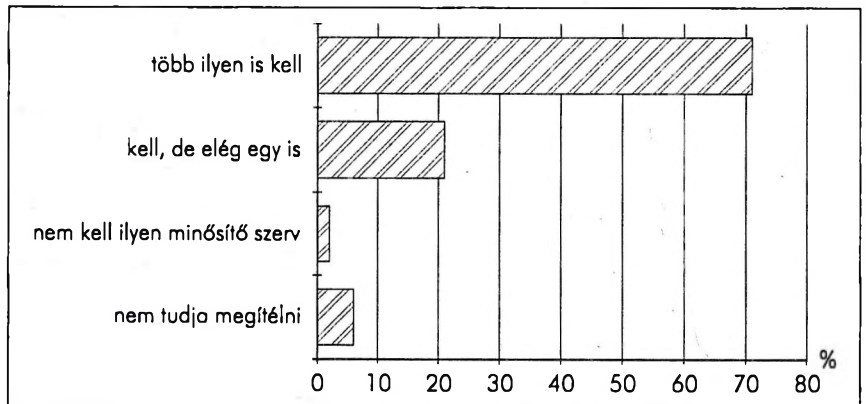
### A minőségellenőrző és tanúsító szervezet(ek) szükségessége

A piaci vizsgálat során elemeztük a minőségellenőrző és tanúsító szervezet(ek) szükségességét, valamint azt, hogy hány ilyen jellegű cég kell a fogyasztók szerint.

A megkérdezettek több mint 2/3-a szerint több ilyen szervezetre is szükség van, és 1/5-ük szerint elég lenne egy is. Mindössze 2% nyilatkozott úgy, hogy nem kell ilyen minősítés, 6% pedig nem tudta megítélni az ezzel kapcsolatos igényét.

### Összegző megállapítások

A fogyasztók véleménye szerint szükségesek a minőségellenőrző és tanúsító szervezetek, amelyekből a hazai piaci



4. ábra. A minőségellenőrző és tanúsító szervezet(ek) szükségessége

versenyhelyzet – a nagyszámú importtermék – miatt több is kell. Kedvező lehet, ha ezek 1-1 termékcsoportra vagy terméktípusra szakosodnak.

Erre a KÁF szervezet – régi hagyományai miatt és a fogyasztók bizalma következtében – alkalmasnak látszik. Ezért célszerű a KÁF megerősítésekor, az embléma elterjesztésére, a termék-

minősítések és az ár szoros korrelációs kapcsolatára külön hangsúlyt fektetni.

Javasolható a KÁF-embléma, mint minősítést tanúsító védjegy széleskörű reklámozása – egyrészt a fogyasztók, másrészt az igénybevevő cégek körében – az ismertség és az előnyök (minőség, piacnövelő faktorok) lehetséges növelése érdekében.

PAPP ILONA

# Szolgáltatások és privatizáció a vállalkozások szemszögéből

Magyarországon a gazdaság nyitásának, a külföldi működő tőke bevonásának gazdasági oldalról a *hiányzó infrastrukturális feltételek* – elfogadható távközlési, kommunikációs feltételek, lakás és üzlethelyiségek, megfelelő színvonalú pénzügyi és üzleti szolgáltatások stb. – *nem egyszerűen hátráltató, gátló, hanem akadályozó tényezőivé váltak*. A nyolcvanas évek végének magyarországi szolgáltatási jellemzői kifejezetten igényelték a magánvállalkozások dinamikus bővülését, a meglévő hiányhelyzet megszüntetését.

A kutatásunk által mélyebben vizsgált 1990-1993. közötti időszak egészének értékelésénél ez az induló helyzet és ennek következményei egyetlen terület értékelésénél sem hagyhatók figyelmen kívül, illetve ezek „elfelejtése” téves következtetésekre vezethet. A vizsgált négyéves időszakban a tercier szektor több szempontból nem megfelelő állami kezelésében a szubjektív hibák, a felkészületlenség, a csoportérdekek érvényesülése mellett szerepe volt annak az objektív „starthelyzetnek”, ami a szolgáltatások korábbi fejlődési tendenciái eredményeként Magyarországon a nyolcvanas évek végére kialakult. Ennek jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze:

– A rendszerváltás idején a szolgáltatások területén jellemző tarthatatlan helyzeten, időben, a belső szerves önfejlődés alapvetően nem lehetett képes változtatni. Az optimális fejlődéshez – a XIX. század gyakorla-

tához hasonlóan – az állam tudatos, átgondolt, a szektor egészére különböző módokon kiterjedő szerepvállalására lett volna szükség. Ezzel szemben, az időszakban *nem alakult ki* egy olyan kiforrott gazdaságpolitikai, *szolgáltatásfejlesztési koncepció*, amely a belső összefüggéseket és a külső kapcsolódásokat kellően figyelembe véve, vezérfonalat adott volna az állami cselekvés és a vállalkozók számára a tercier szektor egészét illetően, s kellően orientálta, vonzotta volna a külföldi tőkét.

– Az előző gazdasági rendszer jellemzőiből következően, törvényszerűen *hiányzott az a szolgáltatási kör, „vállalkozási infrastrukturális háttér”,* amely a magánvállalkozások alapításához, normális működéséhez egy piacgazdaságban adott. Ezt a hiányt kellő időben csak egy átmeneti, de jelentős állami szerepvállalás, s ezen belül anyagi ráfordítás, kedvezmények s kontroll pótolhatta volna. Ennek elmulasztása miatt a vál-

lalkozásindítás és működtetés jogi, ügyintézési, tanácsadási, adózási, pénzügyi stb. „infrastruktúrájának” kialakulása spontán és kényszerű volt, részben elkerülhető negatív hatásokkal, anyagi veszteségekkel.

– A nyolcvanas években számos szolgáltatás esetében a magánszektor megjelenésének egyetlen lehetséges útja volt *az új vállalkozás indítása*, ugyanis ezeken a területeken nem volt mit privatizálni.

– A piacgazdaság térhódításához a szolgáltatások esetében induláskor elengedhetetlen lett volna az állami „játékszabályok” kidolgozása. A később megtett, vagy a vizsgált időszak végéig is *hiányzó lépések negatív következményei* szempontjából utalhatunk a reklámszolgáltatások, a csomagküldő kereskedelem, egyes pénzügyi tevékenységek, vagy a biztosítás és a szerencsejáték területeinek széles körben ismert eseményeire, botrányaira, veszteségeire.

**A nyolcvanas évek végére a magyar gazdaságra nemcsak a szolgáltatások fejlett országoktól való lényeges és növekvő lemaradása volt a jellemző, hanem egyrészt a tercier szektor elmaradt a gazdaság általános fejlettségének szintjétől is, másrészt a szolgáltató szektor belső struktúrája messze került egy piacgazdasági berendezkedés által igényelt szerkezettől.**

*Piacgazdasági viszonyok között a szolgáltatások helyzete több szempontból alapvetően eltér a termékpiaci általános jellemzőktől. A szolgáltatások eleve piaci és nem-piaci csoportba sorolhatók, s a vizsgált négyéves (1990 és 1993 közötti) időszak negatívumainak egy jelentős része abból következett, hogy nem történt meg az elhatárolás.*

A szolgáltatások több területén piacgazdasági viszonyok között is elkerülhetetlen az állam jelentősebb, vagy akár meghatározó szerepvállalása. Vizsgálataink szerint mind a mai napig *hiányzik* az ország távlati érdekeit középpontba állító *konceptió*, amely tisztázhatná: mi az állam feladata (ebben az esetben az állam alatt egyaránt értjük a központi államigazgatást és az önkormányzatokat), meddig terjed és miben nyilvánul meg a felelőssége, vagy a másik oldalon, mi az, „amihez az államnak semmi köze”, illetve mit kell szabályozni az adott szolgáltatási piac normális működése érdekében. Ezen alap hiányában természetesnek, szinte törvényszerűnek kell minősítenünk azt a bizonytalanságot, hullámozást, számos tévedést, vagy rövid távú részérdekek meghatározóvá válását (pl. a privatizáció öncélúsága, a költségvetés tehermentesítése), ami a szolgáltatások négyévi kezelését jellemezte. Az új kormányzat legelső feladatai egyikének tartjuk, hogy azt az alapvető hiányt minél gyorsabban szüntesse meg, mert enélkül egyetlen szolgáltatási területre sem lehet kialakítani a gazdasági és társadalmi fejlődést optimálisan szolgáló részkonceptiót, fejlesztési programot, vagy részprogramot.

A teljesség igénye nélkül az alábbiakban – kutatási eredményeinket és a nemzetközi szakirodalom megállapításait felhasználva – összefoglaljuk azokat a *sajátosságokat*, amelyek a szolgáltatások terén *meghatározóak lehetnek a magánvállalkozások alapítása, a szervezeti forma és méret, a magánszektor bővülése és az állam feladatai szempontjából*:

- A szolgáltatási igény-kielégítés jellemzően a termelés és felhasználás területi és időbeli egybeesése esetén valósítható meg, így a kielégítő el-

látáshoz decentralizált telepítési kényszer tartozik.

- Az infrastruktúrához tartozó szolgáltatási területek beruházásai, fejlesztései igen *nagy tőkeigényűek*, s a megtérülés jellemzően nem rövid távú.
- A szolgáltatások legnagyobb része egyedi, mással nem helyettesíthető. A vállalkozóknak a piaci verseny körülményei között rugalmasan alkalmazkodniuk kell a sokszor szezonálisan, máskor napszak szerint ingadozó kereslethez. Ez a vállalkozástól folyamatos kapacitás-átcsoportosítást igényel, nem piaci viszonyok között, hiányhelyzetben viszont diktál, és a fogyasztó igényeit igyekszik rugalmasan átcsoportosítani.
- A szolgáltatások legnagyobb része *„helyhez kötött”*, mivel az igényeket lehetőleg a fogyasztók közelében kell kielégíteni, a távoli szállítás vagy utazás nehezíti a kielégítést, illetve rendkívül drágítja. Ebből következik, hogy a szolgáltatást legcélyszerűbben a fogyasztókhoz közeli, rugalmas kis egységekben szervezett vállalkozás nyújthatja. A legtöbb területen nincs indok ezen kis egységek koordinációjára, mivel azok teljesen önállóan is képesek működni. Az önálló kisvállalkozások szerveződése mellett szóló további érv, hogy a munkahelyek eszközigenye alacsony.
- A szolgáltatások területén a vállalkozás piaci sikerét befolyásolja, hogy a munka eredményét, annak minőségét másként lehet értékelni, mint a termékelőállításban. Az utóbinál egyértelművé tehető egy-egy termék minősítési módszere. Egy javításnál, vagy a fodrásznál erre nincs mód. (A laikus megrendelő, de néha a szakember is, nehezen tudja elbírálni, hogy egy hiba kijavításához mekkora munkára van szükség, milyen alkatrészt kell kicserélni stb.). Ezért a szolgáltatások területén igen nagy szerepe van a bizalomnak és az erre épülő, a szolgáltatást végző és az igénybe vevő közötti személyes kapcsolatnak.
- A szolgáltatások sajátosságaihoz tartozik, hogy a piaci mechanizmusok közgazdasági törvényszerűségeinek

érvényesülése esetén a *szolgáltatók ára szükségszerűen gyorsabban nő*, mint a termékek ára. Ez abból következik, hogy a szolgáltatások kézimunka-igényesek, jó részük nehezen gépesíthető. Ebből kifolyólag ezen a területen a *termelékenység lassabban nő*, mint a termékekénél.

- A lakossági szolgáltatások egy része otthon is elvégezhető, így a vállalkozásoknak nemcsak a más vállalkozások jelentenek konkurenciát. Ennek mértéke a jövedelmi viszonyoktól, a megélhetési költségektől, valamint a szolgáltatások árától függ. Ezért a fogyasztási szolgáltatások ezen területein *„verseny”* folyik a szervezett szolgáltatások és az otthon végzett munka között.
- A szolgáltatások sajátosságai, a személyes kapcsolat és a bizalmi viszony a fogyasztó és a szolgáltató között a primer és szekunder szektornál *„kedvezőbb terepet”* jelentenek a *második, fekete gazdaság* kialakulásának, létének.
- A vállalkozás gazdasági hatékonysági és profitszempontjai nem minden szolgáltatásnál és nem minden településen teszik lehetővé a szükségletek kielégítését.

## A külföldi tőke szerepe

A magyar gazdaság 1989-90. évi állapota s a tőkeviszonyok már a vizsgált időszak elején egyértelművé tették, hogy a piacgazdaságra való áttérés, a gazdaság szerkezetének és tulajdonviszonyainak átalakítása nem lehetséges jelentős külföldi tőkebevonás, szerepvállalás nélkül. A külföldi tőke szerepvállalását, a külföld *„segítségét”* illetően ugyanakkor *egyrészt* meg kell állapítani (de ezt a gazdasági szakemberek, a közgazdászok egy kis része már az időszak elején is jelezte), hogy elsősorban a politikusok, az állam felsőszintű vezetése teljesen megalapozatlan, túlzott várakozással, illúziókkal ítélte meg a mértékét, *másrészt* nagy valószínűséggel állítható, hogy ez a részvételi mérték végül elmaradt attól a lehetséges szinttől, ami az induló helyzetben, a magyar gazdaságban benne volt.

1. tábla  
Vegey tulajdonú szervezetek gazdasági mérlegbeszámoló adatai

Évek	Szervezetek száma	Alapítói vagyon	Külföldi tőkebefektetés	
		millió Ft	millió Ft	részarány (%)
1990	5 693	274 148,5	93 218,5	34,0
1991	9 117	475 589,0	214 967,0	45,2
1992	17 182	713 035,1	401 792,0	56,3

Forrás: APEH éves mérlegbeszámolók.

Az 1990-1993-as időszakban *ténylegesen megvalósult külföldi befektetések jelentős szerepet játszottak a magyarországi folyamatokban, a szolgáltatások néhány területén pedig kifejezetten meghatározóak voltak.* Az egyik lényeges, meghatározó folyamatot, a privatizációt, tartalmát és hosszabb távú kihatásait illetően ugyan több szempontból vitatható a külföldi cégek szerepe, de kétségtelen tény, hogy a külföldi tőke ebben a folyamatban jelentős szerepet játszott. Legalábbis erre utalnak azok az adatok, hogy a privatizációs bevételeknek kb. a felét teszik ki a devizabevételek, valamint az, hogy

ezen az úton a *külföldi tőkebefektetők mintegy 400-500 magyar vállalatban szereztek jelentős tulajdonosi pozíciókat.* Ugyanakkor az is tényként kezelhető, hogy a külföldi tőke mára elfoglalt pozíciót döntően nem az állami cégek privatizációjánál eszközölt vásárlásai határozták meg sok területen. A vizsgált időszak első három évében a külföldi tőke jelenlétének és emellett, egyidejűleg, az érdekeltségi körén belül, részarányának növekedését mutatják az 1. tábla adatai.

Az adatok, a befektetések dinamikus bővülése mellett, a *külföldi tőkének* azon egyre erőteljesebb szándékát, cél-

ját is tükrözik, hogy *minél nagyobb mértékű többségi részesedést akar szerezni befektetéseinél.* Ez a tendencia az utolsó évben még inkább felerősödött, az előbb említett célt még eredményesebben valósították meg a külföldi befektetők. 1993-ban ugyanis az új vegey tulajdonú cégek összességében a külföldi tőke részaránya már 70,1 százalék volt.

A magyar gazdaságba a vizsgált időszakban befektetett tőke értéke meghaladja a 7 milliárd dollárt (1989-ben 500 millió, 1990-ben 900 millió, 1991-ben és 1992-ben egyaránt 1,7 milliárd, s 1993-ban a MATÁV privatizációjával együtt 2,2-2,4 milliárd), ennek többsége az adatok szerint az iparba került. Ez utóbbi megállapítás, s önmagában a tőkenagyság szerinti megoszlás vizsgálata azonban nagyon félrevezető lehet annak megítélésében, hogy a gazdaság mely területein milyen volt a külföldi tőke érdeklődése és befektetései révén milyen szerephez jutott. Az is tény ugyanis, hogy a külföldi érdekeltségű vegey vállalkozásoknál már 1992 elején több mint 65% a szolgáltatási területeken működők aránya. Körükben egy év alatt 80%-kal nőtt a kereskedelemben és 50%-ot

2. tábla  
A szolgáltatások területén 1993-ban alapított vegey tulajdonú szervezetek alapítói vagyonadatai

Ágazat	Alapítói vagyon	Külföldi tőke	
	millió Ft	millió Ft	részarány (%)
Kereskedelem, közúti jármű és közszükségleti cikk javítása, karbantartása	11 298,4	9 325,8	82,5
Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás	1 802,8	1 416,3	78,6
Szállítás, raktározás, posta és távközlés	16 716,8	10 668,0	63,8
Ebből: posta és távközlés	10 840,8	6 366,4	58,7
Pénzügyi tevékenység és kiegészítő szolgáltatás	5 037,1	4 585,4	91,0
Ingatlanügyek, bérbeadás	3 703,5	2 943,5	79,5
Oktatás	83,5	47,6	56,8
Egészségügyi és szociális ellátás	784,8	364,8	46,5
Egyéb közösségi, társadalmi és személyi szolgáltatás	302,4	251,7	83,2
Összesen	39 729,6	29 603,1	74,5

Forrás: Alapadatok a Statisztikai Havi Közlemények 1994. évi 1. számából. KSH. Budapest, 1994.

Az 1993-ban alapított vegyes tulajdonú társaságok adatai alapítói vagyon szerint

Az alapítói vagyon millió Ft	Szervezetek		Alapítói vagyon	
	száma	megoszlása (%)	millió Ft	megoszlása (%)
0 - 1	2 872	67,0	2 872,0	4,4
1,1- 10	1 011	23,6	3 468,9	5,3
10,1- 50	202	4,7	5 205,2	7,9
50,1-100	130	3,0	8 070,7	12,3
100,1-től	71	1,7	46 235,9	70,1
<b>Összesen</b>	<b>4 286</b>	<b>100,0</b>	<b>65 852,7</b>	<b>100,0</b>
Ebből:				
- magyar és külföldi érdekeltségű	2 310	53,9	44 042,5	66,9
- csak külföldi érdekeltségű	1 976	46,1	21 810,2	33,1

Forrás: Statisztikai Havi Közlemények 1994. évi 1. sz. KSH. Budapest, 1994.

meghaladóan a személyi és gazdasági, valamint közlekedési szolgáltatások területén tevékenykedő cégek száma. 1993-ban a terciér szektor egyes ágazataiban a külföldi befektetésekkel létrehozott vegyes tulajdonú szervezetek részesedési arányait a 2. táblában mutatjuk be.

Megállapítható, hogy 1993-ban az összes külföldi érdekeltségű cég több mint 70%-a a szolgáltatások területén jött létre, s ebben az évben már a befektetett tőke több mint 70%-a is a terciér szektorba került. A szolgáltatások területén újonnan alapított vegyes cégekben a külföldi részesedés aránya

74,5%, ami még az összes cégalapításnál szerzett 70,1%-os részarányt is felülmúlja. A külföldi tőkebefektetések gazdaságunk jellemzőire gyakorolt hatása azonban sokkal szélesebb, mint közvetlen érdekeltségükből következő szerepük. Megemlíthető például az a tendencia, amely a magyarországi vállalatok korábbi szolgáltatási önellátásával szemben a szolgáltatások külső szakkégekkel való végeztetése irányában megkezdődött. Elemzéseink szerint a külföldiek magyarországi befektetései élen járnak ennek a folyamatnak a gerjesztésében. Azt tapasztalhatjuk ugyanis, hogy például egy multinacionális vállalat magyarországi cégalapítása általában együtt jár 3-5 ugyancsak külföldi érdekeltségű szolgáltatási vállalkozás megjelenésével.

A külföldi befektetések, illetve pontosabban a vállalat alapítások szolgáltatás-orientáltsága egyidejűleg, közvetlenül és közvetve, jelentős mértékben elősegítette a magyar gazdaság vállalat-struktúrájának pozitív irányú átalakulását. Ezt a megállapításunkat támasztják alá a 3. tábla adatai, amelyekből látható, hogy 1993-ban az így létrehozott cégek több mint 95%-a kis vagy maximum közepes vállalat.

A magyar reklámpiac urai 1992-ben

4. tábla

Rang-sor	Cég neve	Árbevétel	
		Md Ft	az előző év %-ában
1.	McCann Erickson	2,2	196,7
2.	Young & Rubicam	2,1	150,7
3.	Saatchi & Saatchi BSB	1,9	192,6
4.	Ogilvy & Mather	1,7	111,7
5.	GGK	1,5	142,4
6.	Ayer Europrisma	1,3	202,9
7.	Topreklám/BBDO	1,2	171,4
8.	Euro RSCG/Havasi & Varga	0,8	131,1
9.	Lintas	0,8	n.a.
10.	D'Arc Masius Benton & Bowler	0,7	315,0

Forrás: Figyelő, 1993. május 20.

A külföldi tőkének az ország egészén belül elért gazdasági részesedését jelentősen meghaladja az egyes szolgáltatási területeken mára kialakult súlya, szerepe. Erre példaként hozható fel két olyan szolgáltatási terület, amely *piacgazdasági viszonyok között igen jelentős. Az egyik a biztosítási terület*, ahol a biztosítótársaságok tulajdoni szerkezetében uralkodó a külföldi tőke (63,7%), a hazai befektetők részesedése szerény mértékű. A társaságok egyharmada kizárólagos külföldi tulajdonban van.

A *másik szolgáltatási terület a különböző átfogó elemzésekben általában meg sem jelenik, holott piacgazdasági, versenyviszonyok között igen fontos. A reklám és a reklámszolgáltatás megváltozott szerepét és jelentőségét az állam nem ismerte fel, s így elmulasztotta mindazokat a szabályozási és más lépéseket, amelyek e terület negatívumait megelőzhetnék volna.* A külföldi tőke viszont már a vizsgált időszak elején kiemelt figyelmet tanúsított ezen szolgáltatási terület iránt, s mára ezen a piacon is kiugróan magas, meghatározó a külföldi érdekeltségű cégek szerepe, amit a 4. tábla érzékeltet.

## A második, fekete gazdaság és a szolgáltatások

A második, fekete, vagy illegális gazdaságnak nevezett tevékenységi területről összességében egyértelműen megállapítható – minden ilyen irányú felmérés és kutatás ezt támasztja alá –, hogy *az elmúlt négy évben Magyarországon dinamikusabban bővült.* Ehhez azonban előjáróban rögtön két dolgot hozzá kell fűznünk. Az egyik az a tény, hogy a világ egyetlen országában sem sikerült még soha ennek a szférának a felszámolása, ami a jelenség mögött lévő igen mély gazdasági és társadalmi gyökerekre utal. A másik pedig az, hogy az illegális gazdasági szféra magyarországi bővülése nem 1990-ben kezdődött. A korábbi években végzett kutatásaink során csak a fogyasztási szolgáltatások területén, 1989-ben már 30-40 milliárd forintra becsültük a „feketén” végzett szolgáltatások értékét, s ezen a területen a nagyarányú bővülés

kezdetét az 1987. évi adóreform által megteremtett vállalkozói és fogyasztói közös érdekeltiséghez kapcsoltuk.

A második gazdaság nagyságáról, bővüléséről a különböző kutatások eltérő számszerű becslésekkel, eredményekkel végeztek, ami természetes, hiszen ennek a szférának az objektív felmérése, számbavétele, megfigyelése nem lehetséges. Abban viszont valamennyi publikált értékelés megegyezik, hogy ezen szféra folyamatosan bővül. Így ha ez a tendencia nem áll meg, akkor nem a fejlett piacgazdaságokhoz fogunk közeledni, hanem Peruhhoz, ahol a GDP 40%-át „állítják elő” ebben a szektorban.

Megjegyezzük, hogy a különböző kutatásokat is felhasználva készült el a Kék Szalag Bizottság jelentése a rejtett gazdaságról, amely szerint Magyarországon 1992-ben 650 milliárd forint jövedelem képződött a második gazdaságban, s ez mintegy 30%-kal növelte meg a dokumentált GDP-t.

A *második gazdaság létének, teljes felszámolhatatlanságának okait* a nemzetközi kutatások is több tényezőben jelölik meg. Ezek között általában szerepel a lakosság szegény rétegei szükségleteinek részben csak ezen az úton való kielégíthetősége, a munkanélküliség, az adófizetés elkerülésére való törekvés, a legális vállalkozói szférába történő belépési korlátok. Nyilvánvaló, hogy ezek a tényezők a hazai illegális szféra létében is szerepet játszanak. Emellett azonban, több kutatással összhangban, két „sajátos” hazai tényező külön is kiemelését érdemel. Az egyik a *magyarországi vállalkozások túlzott adóterhei*, a legális vállalkozásokat érintő elvonások túlságosan magas szintje. Ezt ugyan állami oldalról azzal próbálják cáfolni, hogy Magyarországon sem a társasági adó, sem a személyi jövedelemadó szintje nem kiugróan magas, ha Európa más országaival vetjük össze. Azonban ez az érvelés nem fogadható el, ha egyrészt az adóalapokat, az adórendszer belső szerkezetét is megvizsgáljuk, másrészt pedig ezen két adónemen túl figyelembe vesszük az összes többi – az igen magas TB járuléktól kezdve a helyi adókon át egészen az elkülönített állami pénzalapokba történő növekvő

befizetési kötelezettségekig terjedő – elvonásfajta, amely a vállalkozói oldalról lényegében ugyanolyan „adóterher”.

A *másik* ugyancsak általános tényezőcsoport a *magyarországi átmeneti állapot, a privatizáció.* A Kék Szalag Bizottság jelentése szerint a rejtett gazdaságból származó jövedelem 88%-a 1992-ben a hazai privátszektorból származott, aminek hozzájárulása a teljes GDP-hez csak 42%-ot tett ki. A bizottság által közzétett adatok a második gazdaság és a magánszektor bővülése között szoros kapcsolatot mutatnak, amiből az is következik, hogy a *magánszektor további terjedése együtt fog járni a rejtett gazdaság kiszélesedésével.* Ezt az utóbbi következtetést azonban a magunk részéről nem tudjuk teljesen osztani. Egyrészt úgy ítéljük meg, hogy már a közelmúltban történt – bár sajnos igen megkétszerezve – néhány olyan állami lépés, intézkedés, amely egyes területeken gátat szab az illegális, fekete tevékenység terjedésének, másrészt ami ennél is lényegesebb, *bízunk abban, hogy a jövőben egy tudatosabb állami gazdaságpolitika alapján, időben, szakszerű lépések történnék a visszaszorítás érdekében,* és mindenekelőtt rövid időn belül megszűnik a vállalkozókat a szürke és fekete felé ösztönző túladóztatás.

A nemzetközi tapasztalatokat figyelembe véve azonban rá kell mutatnunk arra, hogy *elsősorban a szolgáltatások területén lenne irreális cél a második gazdaság teljes megszüntetése.* Az eddigiekben említett okok mellett ennek alátámasztására még az alábbi tényezőket említjük meg:

– Egyes – s Magyarországon nem kis számú – települések, lélekszámukból adódóan, eleve nem rendelkeznek olyan fizetőképes kereslettel, amely több szolgáltatási tevékenységnél akár csak egy legálisan működő vállalkozó „megélhetését” is biztosíthatná.

– A szolgáltatások jelentős részéhez sajátosságként kapcsolódó bizalmi viszony a szolgáltatást nyújtó és az igénybevevő fogyasztó között kiszűrhetetlenné, külső szervek által megakadályozhatatlanná teszi a „zsebből zsebbe” fizetés bizonyos szintjét.

## A magánszféra súlya, aránya, szerepe

A magyarországi társadalmi és gazdasági rendszerváltás után evidens elsődleges követelményként jelentkezett a tulajdonviszonyok alapvető átalakítása, az állami tulajdon lebontása és a magánszektor előretörésének biztosítása. Az állami vagyonnak 1990-1993 között kb. a 20-25%-át sikerült értékesíteni úgy, hogy abból számottevő árbevétel is keletkezett. Ez a felszámoló szervezet kezére jutott vagyonnal együtt kb. 35-45%-os privatizációs részarányt jelent. Ehhez hozzátevé a nézetünk szerint (ellentétben az elmúlt négy év több politikai megközelítésével, a szövetkezetekhez való állami viszonyulással) egyértelműen a magántulajdonhoz tartozó szövetkezeti szektort és részben már az előző rendszerben meglévő magánvállalkozói szektort, úgy becsülhető, hogy 1993-ban a Magyarországon *előállított GDP mintegy 55%-át már a magánszektor adta*. Ezzel lényegében teljesítettnek vehető az az 1990-ben még nagyon feszítettnek tűnő célkitűzés, hogy a 4 éves ciklus végéig el kell érni a magánszektor 50%-os részarányát. Úgy értékelhető, hogy a *magánszektor gyors hazai előretörése a privatizáció egyik legfontosabb eredménye*. Az állami vagyon „magánosítása” azonban csak kisebb részben járult hozzá a magánszektor hazai részarányának növekedéséhez. Kétségtelen szépséghibája ennek a folyamatnak az is, hogy a magánszektor aránya erőteljesen csökkenő nemzetijövedelem-termelés mellett ment végbe. Ugyancsak kedvezőtlen, hogy a magánvállalkozások jelentékeny hányada a nem legális gazdaság keretei között működik, illetve terjeszkedik.

A *magánszektor 1993 végére kialakult részaránya* (amely a különböző mérőszámok esetében eltérő, s azt is meg kell jegyezni, hogy nem minden esetben lehetséges a jelenlegi viszonyok között az állami és magántulajdoni részesedés szétválasztása, pontos meghatározása) *több folyamat együttes eredményeként jött létre*. A magánszektor bővülésében egyaránt szerepe volt a külföldi beruházásoknak, a hazai

magánbefektetőknek, az új egyéni vállalkozók tömegeinek, a kárpótlásnak és a privatizáció különböző útjainak, módszereinek. Ez utóbbiak elemzésére már számos tanulmány készült és készül, amelyeket nem akarunk megismételni. Ezen területről csak a kifejezetten szolgáltatási területekhez kötődő programmal foglalkozunk, a tercier szektorbeli magánszféra kialakulásához kapcsolódóan.

A *tercier szektor magánvállalkozásai létrejöttéhez az alapot egyértelműen a rendszerváltás, a piacgazdaságra való áttérés megkezdése* adta. A magyar gazdaságban számos, eddig ismeretlen szolgáltatást kínáló vállalkozás jelent meg. Az 1988-as új adórendszer előtt természetesen szükség sem volt adótanácsadó cégekre, de a közelmúltig ugyancsak megbízás nélkül maradt volna egy PR-ügynökség, egy fejvadász cég vagy számos pénzügyi és más gazdasági tanácsadással foglalkozó vállalkozás is. *A mára több ezres nagyságrendű, különféle reklámszolgáltatást kínáló vállalkozás a reklám alapvetően megváltozott szerepének köszönheti lételemét*. Jól tetten érhető az a folyamat, hogy a korábban saját szervezeten belül végzett szolgáltatások egy jelentős részét a vállalatok nem maguk végzik, hanem arra szakosodott szolgáltató vállalkozóktól veszik meg a számukra szükséges őrzés-védelmi, hirdetési-reklám, takarítási vagy karbantartási munkákat.

Az új vállalkozások jelentős része már induláskor szakcéget vesz igénybe könyvelési, ügyviteli, adózási feladatainak ellátására, és széleskörű pénzügyi, jogi szolgáltatásokat igényel külső vállalkozóktól. A szolgáltatási piacok iránti átlagot meghaladó külföldi érdeklődést egyértelműen mutatja az a tény, hogy már 1991-ben a külföldi érdekltségű vállalkozások több mint 65%-a a szolgáltatások területén működött akkor, amikor az összes jogi személyiségű gazdasági társaságnak csak 57%-a volt a tercier szektorban. *Ugyancsak a tercier szektorbeli magángazdasági részarány sajátossága, hogy a nyolcvanas évek végének „induló helyzetéből” következően számos szolgáltatási területen a magánszektor*

*létrejöttének egyetlen lehetséges útja az új vállalkozás alapítása volt, miután nem volt mit privatizálni*. Ez volt a jellemző több üzleti szolgáltatási területre, így jöttek létre például a fejvadász cégek, a PR-ügynökségek, a több száz őrzés-védelmi szolgáltató vállalkozás, ezres nagyságrendben az adó és pénzügyi tanácsadó cégek, a céginformációs szolgáltatások. Sajátos módon az új cégalapítás volt a jellemző út a reklám és hirdetési szolgáltatásoknál, annak ellenére, hogy itt azért lett volna mit privatizálni. Ezzel szemben több mint háromezer vállalkozás nem a privatizáció „terméke”. Ezeknél a szolgáltatásoknál a magánszektor részaránya vagy 100%-os, vagy azt erősen megközelítő.

A magánszektor mai meghatározó súlyának kialakulása szempontjából egy másik szélső típust alkotnak az ún. *fogyasztási szolgáltatások*. Az ide sorolt 39féle szolgáltatáscsoport teljesítményértékének már a hetvenes években a többségét, a nyolcvanas évek második felében pedig 70%-át a magánvállalkozás, akkori terminológia szerint a kisipar adta. Amellett, hogy ez a korábbi folyamat ezeknél a szolgáltatásoknál a magánszféra meghatározó, vagy kizárólagos szereplehetőségét bizonyítja, behatárolta a kilencvenes években e területeken a további aránynövelés lehetőségét. Itt a további magánvállalkozások létrejöttéhez az ún. *előprivatizációs törvény* teremtett alapot.

Vizsgálataink, elemzéseink alapján nagy biztonsággal állíthatjuk – annak ellenére, hogy a statisztikai megfigyelés fogyatékosága, hiánya miatt adatokkal nem mindig bizonyítható –, hogy a *tercier szektorban az 1990-1993 között lezajlott folyamatok eredményeként kizárólagos, vagy legalább 75% feletti a magánszektor részaránya az alábbi területeken*:

- biztosítás, biztosítási brókertevékenység;
- reklám;
- jogi, ügyvédi szolgáltatások;
- fogyasztási szolgáltatások (összesen 39féle) (ezt a megfigyelési kategóriát 1991-től a KSH megszüntette);



- tanácsadás;
- őrzés-védelem;
- ügyvitel, számvitel, adózás;
- kiskereskedelem;
- tolmácsolás, szakfordítás;
- céginformáció;
- kereskedelmi vendéglátás.

### A privatizáció, a magánszféra társadalmi hatásai, megítélése, a vállalkozók véleménye

A magyar társadalom 1989-1990-ben döntő többségében a rendszerváltást, a tulajdon átalakítását akarta. Ugyanakkor az is állítható, hogy a döntő többség az alapkérdésekben sem volt tisztában az átalakulás gyakorlati lépéskényszerivel, hatásaival és következményeivel, s alig tudhatott valamit annak mi-kéntjéről. Így az sem volt a közvélemény előtt kellően világos, hogy egy ilyen nagyságrendű változásnak törvényszerűen jelentős arányban vesztesei is vannak, s ennek érzékelhetővé válásakor egyes csoportok természetesen nem csak egyes – esetenként hibás, szakmailag téves – lépéseket ítélték meg negatívan, hanem az egész folyamattal kapcsolatos vélemény is megváltozott. Figyelmet érdemel a jövőbeni lépések, tevékenység alakításánál, hogy a közvéleményben a magánvállalatok térnyerését egyértelműen támogatók aránya az 1992. évi 42%-ról 37%-ra mérséklődött. A társadalom megítélése, viszonyulása a szolgáltatások területén egyértelműen pozitív, támogató a magánszektor dominanciájára vonatkozóan a vendéglátásban, az élelmiszer kiskereskedelemben, ugyanakkor kifejezetten a tiltakozás irányába mozdul el a bank- és biztosítási szektor magántulajdonlása esetén. Differenciált a társadalom viszonyulása a szolgáltatási szférában nem kis súllyal jelen lévő második, fekete, illegális gazdasághoz.

A közvélemény több olyan problémát, jelenséget is a privatizáció, a magánszféra kialakítása szerves részeként, „törvényszerű” következményeként értékel, amelyek teljesen más ka-

A vállalkozások motívumai 1993. szeptemberében  
(százfokú skálán elfoglalt hely)

Kedvező piaci lehetőségek	57
Egy jó ötlet, újítás	50
A szabad élet	47
Állásvesztés, bizonytalan helyzet a munkahelyen	33
Befektethető tőke	32
Más vállalkozók sikerei	27
Kalandvágy	13
Kedvező hitelfelvételi lehetőség	8

*Forrás:* Keresztutak: Ajánlások a magánvállalkozások növekedéséhez. Center for International Private Enterprise, Budapest 1994.

tegoriába tartoznak, vagy elkerülhetők lettek volna. A gazdasági törvénykezésben elmulasztott jogalkotási lépések, a késve, vagy kapkodva meghozott jogszabályok, a fogyasztói érdekvédelem szinte teljes elhanyagolásának következményei mellett az általános gazdasági környezet, a világgazdaság hatásai is összemosódnak a privatizáció, az átalakulás kérdéseivel – a közvélemény megítélésében.

A magánvállalkozások motivációs tényezőit, a magánszféra, a privatizáció társadalmi megítélését illetően is részben komoly eltéréseket tapasztalhatunk az általánostól a szolgáltatások oldaláról közelítve. A magánvállalkozás motivációs tényezőit vizsgálva egy felmérés 500 fős minta alapján az 5. tábla szerinti eredményt hozta.

A szolgáltatási területen végzett interjúink eredményei a fenti eredményekhez képest szignifikáns eltérést mutatnak. A válaszokban például az állásvesztés, bizonytalan helyzet a munkahelyeken, illetve a munkahely privatizációs meghirdetése tényezőaránya meghaladja az 50%-ot, a befektethető tőke nem éri el a 20%-ot. Az utóbbi tényezővel kapcsolatban sajátosságként kiemelhetjük, hogy vizsgálatunk szerint a közvetlenül a lakosságnak szolgáltatást végző magánvállalkozók közül minden harmadik a

pénzintézetek helyett családi, rokoni vagy baráti kölcsönt vett igénybe a vállalkozásához.

Vizsgálataink szerint a tercier szektor magánvállalkozásainak egy jelentős részét az átlagosnál is jobban sújtják olyan problémák, mint:

- jogi szabályozási és környezeti hiányok, a bizonytalanság és kockázat magas mértéke;
- az önkormányzatok „vállalkozáspolitikája”, kiemelkedően a helyiségbér-alakítás és a helyiség-gazdálkodás motívumai;
- az információs és a pénzügyi rendszer fogyatékoságai;
- a rendkívül szűk hitellehetőségek és azok igen nagy terhei, a bankok túlzott fedezetigénye.

### Néhány további következtetés, javaslat

A tercier szektor vállalkozási struktúrájának alakulása, a sikeres magánvállalkozás esélyének növekedése, a minőségi színvonal javulása szempontjából egyaránt pozitív tényként értékelhetjük, hogy a nemzetközi jellemzőket követően megindult és dinamikusabban bővülő a franchise rendszerek kialakulása a szolgáltatások területén. Ugyanakkor rá kell mutatnunk arra, hogy

szakmailag alapvetően tévesek a franchise „privatizációs eszköz”-ként való felfogására, értelmezésére irányuló próbálkozások. Az ilyen ténnyre vivő kombinálás helyett a franchise tényleges tartalmának és a benne rejlő lehetőségeknek (s ezzel együtt például a privatizáció mellett felmerülő jelentős többlettőke igényének) a minél szélesebb megismertetése mellett az elterjedés állami segítését kell mielőbb megoldani (a fejlett piacgazdaságokban az indulást, a rendszerbe történő bekapcsolódást állami preferenciák, tőkejuttatás, kedvezőbb hitelfelvételi lehetőségek stb. segítik).

A nemzetközi tapasztalatok közül ki kell emelni, hogy a fejlett piacgazdaságokban több szolgáltatásfajtánál erősen korlátozzák a magánvállalkozás lehetőségeit, illetve hosszú távon stabil az állami, vagy közösségi tulajdon dominanciája (lásd pl. Deutsche Bundespost, angol államvasutak, osztrák televíziózás stb.), s a nemzetközi tapasztalatok ezen területek privatizációs próbálkozásainál összességében negatív mérleget mutatnak. Ezek az ún. természetes monopóliumokkal jellemezhető szolgáltatási területeken az állam szerepe, felelőssége a fejlett országokban, a tulajdonstruktúrától függetlenül, meghatározó.

Egyes nyugat-európai országokban (pl. Nagy-Britannia) már-már társadalmi mentőprogramként kezelték a fejlődéssel túlhaladott vállalatok államosítását, feltételezve, hogy a gazdaságtalanság vagy a foglalkoztatottság (munkanélküliség) gondjai így direkt módon megoldhatók. Más országokban az állami tulajdonú cégek hatalmas holdingok láncolatát hozták létre (pl. Olaszország). A nemzetközi tapasztalatokat és a szakmai szempontokat figyelembe véve *szükségesnek tartjuk a tercier szektor ezen területeire vonatkozó eddigi privatizációs elgondolások, „konceptiók” teljeskörű felülvizsgálatát.* Ugyancsak szükségesnek tartjuk mielőbb kialakítani *a természetes monopóliumok egyedi szabályozását, sajátosságainak megfelelően, s a fejlett országok modelljeinek figyelembe vételével.* E reguláció alapvető versenypolitikai érdek is, hiszen enélkül a társadalmi jóléti többlet csökken.

A szabályozást az adott területek esetleges privatizációja előtt kell kialakítani, hogy az egyértelmű eligazítást adjon a területekre irányuló külföldi működőtőke-beruházások számára.

Az elmúlt négy év eseményei a tercier szektorban egyértelműen bizonyítják, hogy Magyarországon alapvetően tisztázatlan az állam szerepe, feladata, felelőssége. Az alapvető hiány pótlását halaszthatatlannak tartjuk, mert különben az eddig sem jelentéktelen zavarok tovább fokozódnak. Az elmúlt négy év gyakorlatától eltérően egyértelművé kell tenni, hogy a magánszféra folyamataiért, problémáiért, veszteségeiért az állam nem felelős, azt nem kompenzálja. Így például munkavállalói oldalról egy bármilyen szolgáltatási területen a magánszférában dolgozó nem minősülhet sem köztisztviselőnek, sem közalkalmazottnak. Míg egy megfelelően tisztázott viszonyrendszerben például érthető az állam magatartása a bankrendszer egészének stabilitása érdekében tett lépésinél, addig már erősen vitatható az 1992. évi bank-csődöknél tanúsított fizetőképessége és elfogadhatatlan a Heves és Vidéke Takarékszövetkezet 1993. évi csődje esetén a célrészjegyek állami költségvetési pénzből történt kifizetése.

Az előző témakörhöz hasonlóan jelentőségében túlmutat a tercier szektoron a szolgáltatások területén tapasztaltak alapján azon feltevésünk, javaslatunk, hogy *a jövőben a domináns piaci pozíciók és az oligopol struktúrák privatizáció során történő átöröklésének versenypolitikai ellenőrzés mellett kell végbemennie.*

A működőképes verseny egyértelmű feltétele olyan kereskedelempolitikai eszközrendszer megléte, amely viszonylag alacsony belépési költséggel lehetővé teszi a potenciális külföldi versenytársak piacra lépését. A privatizációk előkészítése során a kormányzat illetékes hatóságainak nyilatkozniuk kell arról, hogy – a piacra lépési korlátok jellegének és mértékének figyelembevételével – milyen intézkedés szükséges a verseny megőrzéséért, illetőleg az adott piac potenciális megtámadhatósága szempontjából. Ennek egyértelművé tétele különösen azért

fontos, hogy a privatizációhoz kapcsolódó külföldi működőtőke tulajdonosai egyértelműen eligazodhassanak.

Végül: a privatizáció jövője érdekében javasoljuk végre komolyan venni számos nyugati szakértő már évekel ezelőtti tanácsát, amely a privatizáció ütemének és a gazdasági, pénzügyi és vásárlóerő összhangjára utalt. Nem tudjuk osztani általában sem, de a szolgáltatások – ezen belül kiemelten a közszolgáltatások esetében sem azokat a megközelítéseket, amelyeket az egyik kutató úgy fogalmazott meg, hogy „... a privatizáció továbbra is az átalakulás egyik legfontosabb célkitűzése, mégpedig öncél. Öncél abban az értelemben – bármennyire sokat bírálják is ezt a megfogalmazást –, ahogy azt a tulajdonosi stratégia korábbi változatai kimondták: a privatizáció legfontosabb célja önmagában az, hogy az állami tulajdon részaránya csökken, és ezzel a vagyontulajdonlásának hatékonyabb formái alakulhatnak ki” (Voszka Éva: A privatizációs célok és eredmények átfogó értékelése, ellentmondásai és ezek feloldásának lehetséges módszerei. PRODINFORM – tanulmány, Budapest 1992.).

Ezekkel szemben éppen azt tartjuk szükségesnek, hogy *az eddig alkalmazott privatizációs módszereket átfogóan felülvizsgálják.* Ahol csak az öncél, vagy a politikai népszerűség dominált, de a módszer a gazdaságot nem vitte előre, hatékony tulajdonost nem „teremtett”, ott e módszert meg kell szüntetni.

*A jövőben a privatizáció csak olyan eszköz legyen és olyan mértékre korlátozódjon, amely a gazdaság jobb, hatékonyabb működőképességét, a nemzetgazdaságot és a társadalom fejlődését szolgálja.*

\*

A cikk az Állami Vagyonügynökség megbízásából készített „A szolgáltatási szféra és a magánvállalkozások 1990. és 1993. között” c. kutatás alapján készült.

BÁNYAI EDIT

# Minőség és fogyasztói elégedettség a szolgáltatásmarketingben

A szolgáltatások sajátosságai (1. ábra) a közhiedelem szerint más marketing-feladatok elé állítják a szakembereket, mint amilyenekkel a konkrét termékek esetében találkozhatnak.

A sajátosságok javarészt abból fakadnak, hogy a szolgáltatások termelése és fogyasztása (a fizikai árukkal ellentétben) egybeesik, azonos időben zajlik le. Ebből adódóan a fogyasztó majdnem mindig résztvesz a szolgáltatások előállításában (bizonyos esetekben éppenséggel ő hozza a szolgáltatáshoz az „alapanyagot”).

A 2. ábrán<sup>1</sup> látható, hogy két alrendszer különíthető el a szolgáltatási folyamatban.

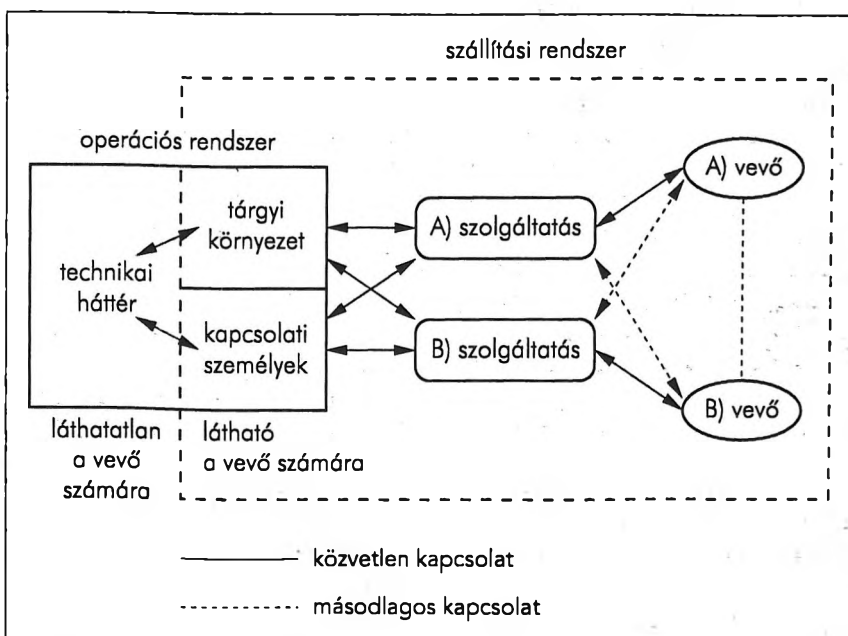
A szolgáltatási folyamat elemei:

- a vevő, aki egyben résztvevő is;
- a vele közvetlen kapcsolatban álló alkalmazottak (contact persons);
- maga a szolgáltatás;
- a szolgáltatás tárgyi elemei;
- a szolgáltatás hátterét képező technikai feltételek, eszközök és az ún. háttérszemélyzet
- más igénybevevők, akik ugyanakkor tartózkodnak a szolgáltatási ügylet megkötésének színhelyén és emiatt hatással lehetnek az ügyletre.

A fent említett specialitások következményeit a termékpolitikai döntések körében, főként a szolgáltatások minőségével kapcsolatosan igyekszem megmutatni. A szolgáltatások jellege természetesen a marketingmix más elemeire is hatással van, azonban ezekkel most nem foglalkozom.

SZOLGÁLTATÁSOK	
A szolgáltatási folyamat	A szolgáltatások végeredménye
2. a tevékenység és az igénybevétel elválaszthatatlan ↓ (heterogenitás)  3. mint termék nem fizikai természetű	1. nem tárolható  (a végeredmény minősége ingadozó)  4. tartós – nem tartós érzékelhető – nem érzékelhető

1. ábra. A szolgáltatások sajátosságai



2. ábra. A szolgáltatás, mint rendszer

## Termékpolitikai döntések a szolgáltatások területén

A termékpolitika általában ugyanazt jelenti a szolgáltatásoknál is, mint a fizikai javaknál. A termékszerkezet, és így értelemszerűen a termékpolitikai döntések értelmezése azonban némely szolgáltatásnál nehézkes, illetve erőltetett. A szolgáltatás előállításának és igénybevételének elválaszthatatlansága, valamint a szolgáltatástermék nem fizikai természete következtében a szolgáltató cégek minőség- és márkapolitikája eltér a más szektorbeli vállalatokétól.

### Szolgáltatási termékfogalma

A szolgáltatások esetében is bemutat-hatjuk az egyes értelmezési szintek összefüggéseit a *termékfogalom*<sup>2</sup> segítségével, melynek belsejét az ún. absztrakt termék képezi. Stratégiai jellegű döntés, hogy az absztrakt terméket, a fogyasztó számára kigondolt előnyt miképpen alakítja a szolgáltató tárgyi-asult terméké. A minőség érzékelte-tése érdekében a szolgáltatók is felhasználják a „tárgyasítást” elősegítő eszközöket. Beszélhetünk minőség-szintről, szolgáltatási jellemzőkről, stí-lusról, márkáról, csomagolásról stb. A termék harmadik szintje is értelmez-hető, hiszen a piacképesség megkíván-ja, hogy az alapszolgáltatásokat más, járulékos szolgáltatásokkal egészít-sék ki.

Az alapszolgáltatás vevőkörének igényeit szem előtt tartva alakítható ki az egységes termékszerkezet. A járulékos vagy kiegészítő szolgáltatásokkal történő bővítést a piac mélyebb meghódítása, és/vagy új piaci szeg-mens elérése céljából szokás alkalmaz-ni. „A globális termékpolitikát gyakran megnehezíti, amikor egyes kiegészítő szolgáltatások más piaci szegmensék számára alapszolgáltatást jelenthet-nek. (Például egy szálloda nem szálló-vendégek által is igénybevehető étter-mi szolgáltatása.) Ezek az úgynevezett származtatott alapszolgáltatások mar-keting szempontból akkor kezelhetők nehezen, ha a két szegmens motivációi, elvárásai lényegesen eltérőek.”<sup>3</sup>

### Termékkép, pozicionálás

A fizikai termékek kézzelfoghatóan ér-zékelhető minősége, a formatervezés és számos látványos „segédeszköz” alakítja a termékképet és ad segítséget a vásárlónak a döntéshozatalhoz. A fi-zikai javak esetében ugyanakkor számtalanszor éppen az a marketingcél, hogy „csak” érzések kerüljenek piac-ra.<sup>4</sup> Azokon a területeken jellemző ez a törekvés, ahol a termékek nem kü-lönböznek jelentős mértékben egymás-tól, illetve ahol a termék luxus jellege és az azzal összefüggő magas árak mi-att van szükség a fizikai valóság fe-ledtetésére.

Hasonló piaci környezetben nem feltétlenül hátrány a szolgáltatások nem fizikai természete. Adódnak azonban olyan piaci szituációk is, amikor a szolgáltatások minőségbeli különbözőségét kellene hangsúlyoz-ni, a (várható) eredményt „prezentál-ni”, azonban erre nincs mód. (Például orvosi beavatkozások, műtétek, ko-molyabb kozmetikai kezelések eseté-ben.)

Az egységes termékkép kialakítása a szolgáltatások többségénél nehézkes, mivel bizonyos szolgáltatásfajtáknál maga a szolgáltatási folyamat is ter-méknek minősül, s a végeredmény ál-talában nem fizikai természetű. Azok-nál a szolgáltatásoknál, ahol a fogyasztó is jelen van a folyamatban, a ter-mékkép kialakításánál felhasználhat-juk a tárgyi környezetet, illetve annak elemeit. A szolgáltatások részét ké-pező viselkedési kultúrát azonban nem mindig könnyű behelyezni az imázsba.

A szolgáltatás nem fizikai termé-szetéből fakadóan a helytelen *pozicio-nálás* nagy károkat okozhat, hiszen eb-ben az esetben *csak az van a fogyasztók fejében, amit „elültetünk”; nincs lehetőség arra, hogy a termék fizikai tulajdonságai segítsenek a fogyasztók-nak, és ezáltal az előállítónak is az újrapozicionálás szempontjainak ki-választásában.*<sup>5</sup> Hiányzik a látható, kézzel megfogható termék, ami már a célszegmens kijelölését és a pozi-cionálás érvényesítését is megnehe-zíti.

## Minőségpolitika

A fizikai termékek *minőségét* két ol-dalról közelíthetjük meg. Műszaki szempontból bizonyos paraméterek-nek kell megfelelniük. A gyártók hely-zetét megkönnyítik és a piaci viszo-nyokat egyértelművé teszik a különbö-ző szabványok. A másik oldalon a ve-vők fizetőképessége „határolja be” a minőséget, sokszor elfogadva a szab-ványon kívüli terméket is. A fogyasztói preferenciák különböznek az egyes termékösszetevőket illetve minőségi paramétereket tekintve.

A szolgáltatások minőségét is két különböző oldalról közelíthetjük meg: beszélhetünk *tapasztalati minőségről*, és *bizalmi* (vagy funkcionális) *minőségről*.

*Tapasztalati minőség:* A szolgálta-tási folyamat (tevékenység) minőségét csak a szolgáltatás igénybevétele során ítélni lehet, itt alakul ki a minőségről alkotott értékítéletünk. Termé-szetesen a szolgáltatás tárgyi elemei, ha vannak (és feltéve, hogy az ún. hard-ver és szoftver elemek minősége szink-ronban van) segítenek nekünk a minő-ségszint behatárolásában.

A tapasztalati minőség objektív és szubjektív összetevőiről beszélhetünk. Más megfogalmazásban: „A szolgál-tatás minősége műszaki és funkcioná-lis elemek alapján határozható meg. A műszaki szempontok *mit* kérdésre ad-nak választ: szállodai szobát, vendég-lői étkezést *vesz* a vásárló és ezekben az esetekben a minőség objektíve mér-hető. Mivel a funkcionális elemek a 'hogyan' alapján ítélni lehetők meg, azaz e téren magát a szolgáltató szervezetet és a személyes kapcsolatokat mérjük fel, a minőség funkcionális elemeiről alkotott nézet kevésbé lesz tárgyilagos, mint a műszaki jellemzők megítélé-se.”<sup>6</sup>

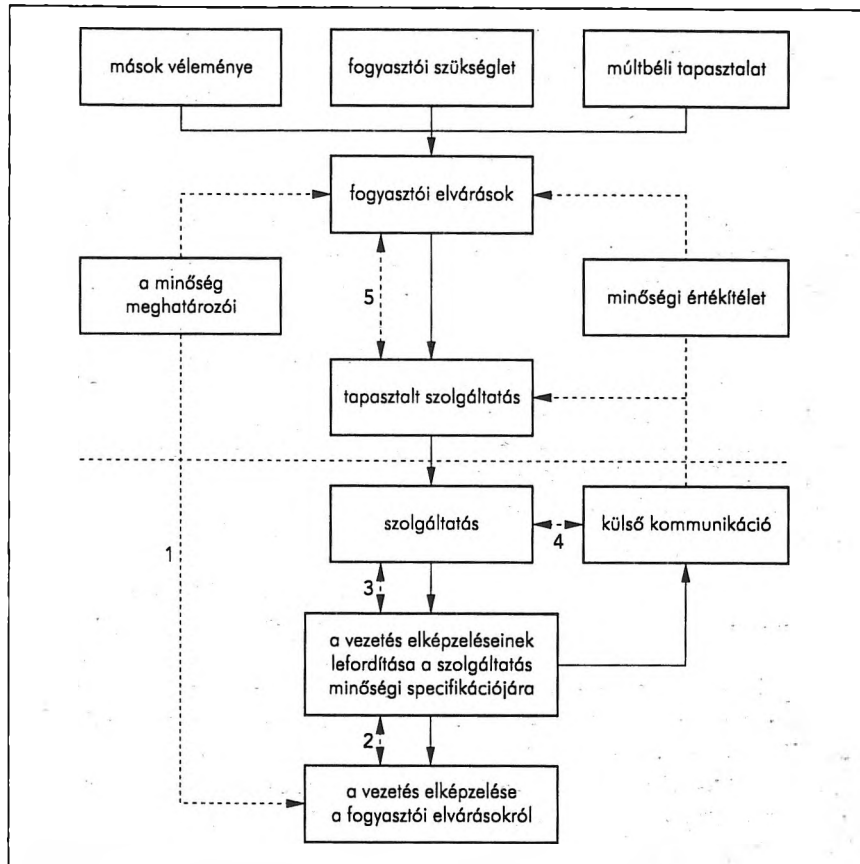
Eképpen szükségessé válik a *bizal-mi* (vagy funkcionális) *minőség* fogal-mának bevezetése, hiszen bizonyos szolgáltatások esetében a minőségi ér-tékítéletet (a vevő átélt tapasztalataitól részben vagy egészben függetlenül) a szolgáltató iránti bizalom foka (vagy annak elvesztése) határozza meg. A bi-zalmi minőség nem minden esetben választható el élesen a tapasztalati mi-

nősegtől. Jelentősége elsősorban azoknál a szolgáltatásoknál nagy, amelyeknél a vevő saját személyét is beviszi a szolgáltatási folyamatba, valamint ott, ahol a vevő kockázata nagy (például orvos, ügyvéd, tanácsadó), illetve a vevő jelentős információhiányban szenved (például marketing-, adó- és beruházási tanácsadás).

Ezekben a helyzetekben talán nincs is általánosan meghatározható optimális minőségi színvonal, mivel gyakorlatilag kizárólag a vevő igényei jelentik az igazodási pontokat. Szükség van a szolgáltató rendkívüli érzékenységre, empátiakészségére és a vevői elégedettség folyamatos mérésére. A szándékolt és az átélt minőség közötti szakadék azonban nem mérhető. Az elégedettséggel meghatározható bizalmi minőség – minthogy sok tekintetben szubjektív – az idő folyamán változik. Ellentmondásnak látszik, holott nem az, hogy a szolgáltatás tapasztalati minősége (rövid távon) elmaradhat a várttól, mégis előfordul, hogy visszatér az ügyfél, mert megfelel neki a szolgáltató személye. Fontos szerepe van az első találkozás pillanataiban kialakuló benyomásnak.

Mivel a szolgáltatás és annak igénybevétele nem választható el egymástól, az egyenletes minőség és a minőségellenőrzés sajátos módon alakul. „... érvényes az a termékpolitikai alapelv, hogy a negatív irányban 'kilógó', azaz alulteljesített paraméterek (értsd: a személyzet egyes tagjainak fogyatékoságai) a fogyasztói preferenciaszintet lefelé nivellálják, míg a részleges túlteljesítést a vevő nem hálálja meg.”<sup>7</sup>

Annak ellenére, hogy a szolgáltatások minőségi paraméterei nehezen határozhatók meg, a szolgáltató cégek a teljesítményük mérése érdekében igyekeznek pontokba szedni a minőségi követelményeket. Ez a munkatársak, a beosztottak szempontjából is fontos és tulajdonképpen hozzátartozik a munkaköri leíráshoz. De nemcsak a minőségi szint rögzítése okoz gondot, hanem annak stabil és következetes megtartása is. A teljesítmény emberimunka-függősége, valamint a csúcsidőszakban a kapacitás szűkössége előidézheti a minőség hullámlását. Minden nehézség ellenére is célszerű egy



3. ábra. A szolgáltatásminőség megítélésének kialakulása

standard alapminőség meghatározása és kommunikációs eszközökkel való tudatosítása. A minőségszint érzékeltetése erősebben igényli a „mi-elemek” (árpolitikai eszközök, csomagolás, kommunikációs eszközök) támogatását, alkalmazását, mint a fizikai jóságok esetében.

#### A minőség értékelésének folyamata

A szolgáltatási marketingeszközök elemzéséhez és a mix összeállításához segítséget nyújthat a *minőségi értékítélet kialakulási folyamatának* az ismerete. (3. ábra)<sup>8</sup>

A *Parasuraman, Zeithaml és Berry* által kidolgozott szolgáltatásminőségmodell kiemeli azokat a pontokat, amelyek különösen fontosak a szolgáltatók minőségpolitikájában. A szolgáltatás sajátosságai (az elválaszthatatlanság és a nem fizikai természet) következtében nagyobb valószínűséggel jöhetnek létre az ábrán feltüntetett kommunikációs rések, mint a fizikai javak esetében, különös tekintettel a második és a negyedik szakadéokra.

A fogyasztó jelenléte megköveteli a szolgáltatástermelési folyamat minőségi színvonalának különös gonddal történő meghatározását. Ide tartozik a kiszolgálás lépéseinek, technológiai, személyzeti hátterének, időigényének rögzítése. Ez valóban eltér a fizikai jóságok minőségi paramétereinek meghatározásától. A végeredmény nem fizikai természete tovább nehezíti a minőségi követelmények egzakt körülírását, valamint ezek hatékony és meggyőző eljuttatását a potenciális vevőkhöz. (A szolgáltatás minőségének mérését bizonyos területeken már jól megoldották. Így például bőséges irodalma van a pénzügyi szolgáltatások minőségére vonatkozó méréseknek, hiszen számos országban végeztek kutatásokat a bankrendszer működésére vonatkozóan.)

Amerikai marketingkutatók a nyolcvanas években kiterjedt vizsgálatokat végeztek a szolgáltatások általánosan elfogadható minőségkritériumainak meghatározására és az eredményt az alábbi 10 minőségparaméterrel írták le.

1. **Megbízhatóság.** A szolgáltató betartja az ígéretét (pontosan számláz, a megbeszélten időben teljesít stb.).

2. **Reagálási készség.** Hajlandóság és készség a szolgáltatásra (azonnal visszahívja a klienst, késelem nélkül teljesít stb.).

3. **Szaktudás.** A szolgáltatás azt a képzetet kelti a vevőben, hogy a szükséges szakértelemre épül.

4. **Elérhetőség.** A kapcsolatfelvétel lehetősége (telefonkapcsolat, várakozási idő, félfogadási időszakok, térbeli elhelyezkedés a vevő „telephelyéhez” viszonyítva stb.).

5. **Udvariasság.** Elsősorban a vevővel közvetlen kapcsolatban álló személyzet (contact personnel) esetében fontos kritérium.

6. **Kommunikációs készség.** A vevő befogadóképességére szabott információ-átadás.

7. **Bizalomkeltés.** A szolgáltató szavahihetősége, becsületessége.

8. **Biztonságérzet.** A vevő nem érez kockázatot (például légitársaság repülési biztonsága).

9. **Kivételes problémakezelés.** A vevő olyan egyedi igényeinek megértése, ami túlmegy az alapszolgáltatás ígéretén.

10. **Dologi tényezők.** A szolgáltatás tárgyi elemei és környezete.<sup>9</sup>

Másképpen összefoglalva azt mondhatjuk, hogy az alábbi tényezők befolyásolják a szolgáltatási folyamat (tehát a végrehajtás), illetve a „végtermék” minőségét. (Természetesen az úgynevezett tiszta szolgáltatások esetében számos elem hiányzik.)

a) A szolgáltatási tevékenység technológiájával összefüggő tényezők:

– a szolgáltatás végzéséhez használt gépek, eszközök, szerszámok állapota, teljesítőképessége, korszerűsége,

– a felhasznált anyagok, alkatrészek minősége.

b) Az úgynevezett idegen tényező; a szolgáltatás tárgyának műszaki állapota, elhasználtsági foka, addigi szakszerű vagy szakszerűtlen használata, a javítandó hiba fajtája és a javíthatóság

mértéke (például fogorvosnál a fogak állapota).

c) A szolgáltatás elvégzésével kapcsolatos egyéb tényezők.

### Minőségellenőrzés

A szolgáltatás teljesítésének és igénybevételeinek *elválaszthatatlansága* miatt a minőségellenőrzés sajátosan épül be a szolgáltatás előállításának folyamatába. A többlépcsős kontrollra, a selejt minimalizálására bizonyos szolgáltatástípusoknál nincs mód. *A szolgáltatás minősége a vevővel együtt és a teljesítés közben vagy utána „ellenőrizhető”, többnyire a korrekció (ismétlés) esélye nélkül.* Az ebből fakadó kockázatot minden szolgáltató igyekszik csökkenteni. Ahol lehetőség nyílik rá, előzetesen „begyakorolják” a tevékenységet (például színházi próba), ezzel mintegy a „selejt” keletkezésének valószínűségét csökkentendő. A tartós és mások számára is érzékelhető végeredményt hozó szolgáltatásfajtáknál beiktatnak a folyamatba egy minőségellenőrzési pontot. (Például az elkészült piactanulmányt a végleges változat előtt átadják a megbízónak „szűrítés” céljából. Ide sorolható az orvosi konzílium is.) Alapvető különbség a szolgáltatások és a fizikai javak között, hogy *a szolgáltatás vevője mindig a végrehajtási folyamat egyidejű „minőségellenőrzés” is.*

A tanácsadás jellegű szolgáltatásoknál kontrollcsoport létrehozása, kijelölése lehetőséget nyújt a hatékonyság (a minőség) pontos mérésére, azonban bármilyen eredmény csak bizonyos idő eltelte után mérhető.

A javító-karbantartó munkák minőségét aszerint ítélni meg, hogy a szolgáltatás tárgyának használati és egyéb tulajdonságait sikerült-e az eredeti (vagy ahhoz közeli) szintre visszaállítani, és hogy mennyi idő múlva hozzák vissza a terméket javítás céljából.

A szolgáltatások többségénél nincs lehetőség a szokásos reklamációra. Nem küldhetjük el a kifogásolt terméket egy független minőségellenőrző szervezetnek. Marad az a lehetőség, hogy közvetlenül a fogyasztók körében végezzünk felmérést a szolgáltatás mi-

nőségére vonatkozóan. E vizsgálatok során a kapcsolati személyek (contact persons) által nyújtott információktól eltérő adatok kerülhetnek elő, hiszen a mindennapos kontaktusok során számos vizsgálati szempont szóba sem kerül(het), például épp a kapcsolati emberek munkájának a minősége.

## A szolgáltatás megvásárlásának folyamata

A szolgáltatások esetében a szoroson vett vásárlási szakasz a döntési folyamatnak (a felhasznált időt tekintve) sokkal nagyobb hányadát teszi ki, mint a fizikai javaknál. Persze érdemes a vásárlói döntési folyamat egészét is áttekinteni, találkozhatunk néhány érdekességgel

1. Bizonyos szolgáltatásoknál *az igény felmerülését követően azonnal döntési helyzetbe kerülhet a fogyasztó.* Kérdés lehet számára, hogy igénybe veszi-e a szolgáltatást, vagy saját maga végzi el. Motiválhatja a helyettesítésre az önmegvalósítás igénye, de ha más erők is (szokás, forrásszűke, kínálat elégtelensége, a szolgáltató fizikai távolsága stb.) ebbe az irányba hatnak, még nyilvánvalóbb a döntési helyzet és a folyamat következő, információgyűjtési szakasza lerövidül, vagy elmarad.

2. *Az érdeklődés, információszerzés fázisa.* „A fogyasztói információforrások négy csoportja:

a) személyes források (család, barátok, szomszédok, ismerősök);

b) kereskedelmi források (eladók, kereskedők, csomagolás, kirakatok);

c) tömegkommunikációs források (reklámok, termékminősítő szervezetek);

d) tapasztalati források (a termék kipróbálása, vizsgálata és használata).<sup>10</sup>

A személyes és a tapasztalati források jelentőségének elismerése mellett is kérdés, hogy azok mennyire megbízhatók. Új szolgáltatás esetében nincs, vagy alig van felhasználható tapasztalat. Az ingadozó minőség miatt a saját tapasztalatok sem feltétlenül mérvadók, hiszen mindannyian érez-

tük már úgy, hogy egyszeri rossz teljesítmény még nem ad okot hítlenség-re, és fordítva, hogy az egyszeri kimagasló teljesítmény sem vetíthető ki mechanikusan a jövőre. A tapasztalat csak hosszú folyamat eredményeként minősülhet információforrásnak, tájékozási alapnak.

A kereskedelmi források egy része nem is létezik a szolgáltatások esetében. Nincs kirakat, az eladó, a kereskedő is más szerepkört (termelői szerepet) lát el. A tömegkommunikáció forrásai szintén korlátozottan vehetők igénybe.

*Az információk köre tehát szűkebb és értékelésük is nehezebb, mint a fizikai termékeknél.* Bonyolítja a helyzetet, hogy a szolgáltatások esetében nehezen alakítható ki márkaimázs, helyette a vállalati imázs a döntő. Az értékelési szempontok között sokszor az adott cégről szerzett tapasztalatok számítanak, függetlenül attól, hogy az ember ismeri-e a szolgáltatást, vagy sem.

A szolgáltatóknak különleges figyelmet kellene tehát fordítaniuk arra, hogy a magukról kibocsátott információk alátámasszák pozicionálási stratégiájukat, hogy az információk torzulásmentesen jussanak el a fogyasztókhoz. Ki kell használniuk azt az előnyt, ami abból fakad, hogy a szolgáltató a teljesítéssel egy időben érzékelheti az ügyfelek esetleges elégedetlenségét. És folyamatosan ösztönözniük kellene az ügyfeleket a vásárlás utáni reakciókra.

**3. A vásárlási döntés.** A szolgáltatások összetettsége, nem fizikai természete, továbbá a termelés és az igénybevétel egyidejűsége miatt a fogyasztó kockázattérzete igen nagy. Az összegyűjtött információk értékelése és a vásárlói döntéshozatal között emiatt jelentős időbeli eltolódás tapasztalható. A Kotler által felsorolt váratlan tényezők is jelentős mértékben befolyásolhatják a folyamatot. „A fogyasztó módosíthatja, elhalaszthatja döntését, vagy a véltől is elállhat, ha megriad a vásárlással járó kockázat mértékétől. ... A kockázat mértéke a megtakarítás nagyságától, a márka tulajdonságaival kap-

csolatos bizonytalanságtól és a vevő magabiztosságának mértékétől függ.”<sup>11</sup>

A termék, a szolgáltatás kiválasztása sok egyéb részdöntést igényel. Különleges módon merül fel a *márkára vonatkozó döntés* kérdése. Általában a felkínált szolgáltatáscsomagból „kiválogatjuk” az igényeinknek és a pénztárcánknak megfelelő kombinációt. (Autómosásnál például különböző programkártyák vásárolhatók.) Jellemző, hogy azonos szolgáltatások esetében a *szolgáltató személye* kap jelentőséget. Személye nyújt garanciát a minőség stabilitására, gondoljunk az orvosválasztásra. (A fizikai jószágok esetében ezt a funkciót tölti be egy-egy márkanév.)

**4. Vásárlás utáni magatartás.** A szolgáltatási folyamatban gyakran részt vesz a vevő, vagy az általa hozott tárgy, és emiatt a negyedik és az ötödik fázis számtalan esetben nem választható el egymástól. Bizonyos esetekben az értékelő fázis megkezdődik a szolgáltatási folyamat alatt, és lezárását tulajdonképpen az jelenti, hogy a vevő még egyszer végiggondolja magában a teljesítményt, összeveti előzetes elvárásait és a megvalósult eredményt. Más esetben az eredmény csak bizonyos idő eltelte után mutatkozik (kozmetikai kezelések, pszichiátriai kezelések és így tovább).

### Fogyasztói elégedettség és elégedetlenség

A fogyasztói elégedettség mérésének problémái és az utógondozás (gyakori) kivitelezhetetlensége miatt ez a szakasz „sötét folt” marad a szolgáltató számára. (A fizikai javaknál a garanciális és egyéb szervizmunkák alkalmas adnak a vevői vélemények felderítésére is.) Pedig fontosságát nem lehet kétségbe vonni. „Az elégedettség tanulmányozása stratégiai eszköz. A vizsgálatot ... a rendszeres megfigyelés állandó eszközeként kell alkalmazni.”<sup>12</sup>

Az elégedetlen vásárlók körének és az elégedetlenség mértékének feltárása mind a fizikai javak és mind a szolgáltatások esetében problematikus.

A szolgáltatások jelentős részénél valószínűsíthetjük, hogy *a nem cselekvés a jellemző magatartás.* Az elégedetlen vevő bizonyos lépésekkel nem élhet a szolgáltatások sajátosságai miatt, mivel a kapott szolgáltatás nem képezi a tulajdonát. Amikor a szolgáltatás (látható) eredménye a fogyasztó testén(ek valamelyik részén) jelentkezik, általában óvakodik saját személyét „pellengérré állítani”. Bonyolítja a helyzetet, ha a szolgáltatás végeredménye nem tartós, illetve a környezet számára nem érzékelhető.

A szolgáltatásoknál reklamációkra ritkábban kerül sor. Általában nincs javítási lehetőség vagy, a mások számára nem érzékelhető végeredmény esetében nincs bizonyíték a szolgáltatás alacsony minőségére. Nem értékelhető a másik oldalon épp ezért a reklamáció jogossága.

Amennyiben a panaszokat, reklamációkat nyilvántartja a cég, ezen kimutatások vevő-, üzletkötő- és termékspecifikus értékelése már megadhatja az első információkat az esetleges alulteljesítés és ezzel a fogyasztói elégedettség okainak meglétére.

Elvileg csak akkor beszélhetünk a fogyasztó elégedettségéről, ha a szolgáltatás, tehát a szolgáltató teljesítménye megfelel elvárásainak. A szolgáltatások nem fizikai jellege azonban sokszor még azt is meggátolja, hogy konkrét elvárásaink formálódjanak a teljesítményre vonatkozóan. Ebben az esetben a fogyasztói elégedettség bizonyos alkalmazkodási folyamat során alakul ki, a fogyasztó az adott körülményekhez igazítja a véleményét. Ez sokszor akkor is bekövetkezik, ha kialakított magában bizonyos elvárásokat, azonban azok megalapozottsága nem igazolódott a szolgáltatási folyamat során. Kiderülhet, hogy túl magasra emelte a mércét, s ezt utólag maga is beismeri. A „módosított” elvárási szinthez mérten minősíti később a kapott szolgáltatást. (Például kiscsoportos nyelvtanfolyamra jelentkezők rendelkeznek bizonyos elvárásokkal az oktatás módszerére vonatkozóan. Ha nem teljesülnek ezek az elvárások, az nem vezet feltétlenül elégedetlenséghez, hiszen lehet, hogy az ismeretlen módszerek is meghozzák a várt eredményt.)

A fogyasztói elégedettségi vizsgálatok esetében nem célszerű általános-ságban az elégedettségre rákérdezni. A hatékony marketingmunka érdekében sokkal jobban hasznosítható a különböző minőségi paraméterek önálló minősítése. A *hagyományosnak mondható mutatók* – a forgalom, a piacrészesedés és márkahűség – a szolgáltatásoknál csak különleges óvatossággal használhatók. A forgalom jelentős mértékű ingadozását nem pusztán az elégedetlenkedők távolmaradása okozza. A piacrészesedés és a márkahű fogyasztói kör mérése már önmagában is probléma bizonyos típusú szolgáltatások esetében. (Például közszolgáltatásoknál.)

A vevői panaszok, a különböző fogyasztói fórumok információinak a feldolgozása is hozhat eredményt az elégedettség vizsgálatában. A panasz-szituációk sokrétűségét vizsgálta *Bitner, Booms és Tetrault*. Az értékeléshez az alábbi csoportképző ismerveket javasolják:

– „Az alkalmazottak reagálása kínos helyzetekre, például viselkedés nem létező szolgáltatás esetén („elvezett” helyfoglalás), vagy a vásárló kompenzálása valamilyen plusz szolgáltatással.

– Az alkalmazottak reagálása a vevők kéréseire és kérdéseire, például pozitív a reagálás, ha mindent megtesz a kérés teljesítése érdekében, esetleg kicsit megszegve cége szabályait a vásárló kedvéért, vagy a vásárló hibája esetén (elfeledkezik a helyfoglalásról) segít a vevőnek valamilyen megoldást találni.

– Az alkalmazottak váratlan cselekedetei, például a szokásostól eltérő

viselkedés vagy a kulturális normákhoz igazodó magatartás.”<sup>13</sup>

Reprezentatív minta hiányában azonban ezek a vizsgálati eredmények is csak korlátozottan hasznosíthatók. Az elégedetlenség nem feltétlenül mutatkozik meg panasz formájában. Az ilyen ügyek időigényessége, az izgalom, a kis remény a sikerre a tapasztalatok szerint oda vezet, hogy a vevők nem élnek a panasz lehetőségével. A szolgáltatásoknál ráadásul közvetlenül a „termelőnek” kellene a panaszt címezni, személyesen, szinte gondolkodási idő nélkül. (A fizikai javaknál többnyire közvetett – például postai – úton juttatják vissza a gyártónak a kifogásolt terméket.)

A leghatásosabb és egyben a legköltségesebb módszer a *vevői körben végzett megkérdezéses vizsgálat*, amely a várakozásokkal kapcsolatos csalódásokra is kitérhet, és az elégedettség árnyaltabb megközelítésére ad módot. Figyelembe véve, hogy az igények fontossági sorrendje is az egyéntől függ, először az egyes teljesítmény-mutatók (minőségi paraméterek) jelentőségét kell meghatározni. Gyakran a teljesítmény-jellemzők meghatározása is probléma a szolgáltató számára. Ez a kutatási eljárás költséges és időigényes. Bizonyos típusú szolgáltatások esetében szinte kivitelezhetetlen, mivel a válaszadók a bizalom megőrzése érdekében elzárkóznának a választól (gondoljunk például bizonyos egészségügyi szolgáltatásokra). A szolgáltatások sajátosságaiból eredően azonban az elégedettség mérése (annak bármilyen egyszerű formája is) elengedhetetlen a hosszú távú siker érdekében.

### Jegyzetek

1. Lovelock, Ch.: Services Marketing, Prentice Hall 1991. p. 14.
2. Lásd pl.: Kotler, P.: Marketing management, Műszaki Kiadó, 1991. 380. s a köv. old.
3. Veres Zoltán: A marketing a szolgáltatások piacán és egyes eredményeinek alkalmazhatósága a projektípusú ipari szolgáltatások kereskedelmében. Kandidátusi értekezés Bp. 1994. 69. o.
4. Hadd idézzem én is Revson elhíresült szlogenjét: „A gyárban kozmetikumokat készítettük, az áruházban reményt adunk el.” Sok efféle mondas van.
5. Például egy autót rosszul pozicionáltak: sportos fiataloknak szánták, azonban a vevők között szép számmal fordulnak elő negyvenesek, sőt, ötvenesek is. Nyilvánvaló, hogy az autó fizikai jellemzői „tették helyre” a fejekben a dolgot. Ez jelentős költségmegtakarítással jár, mert nem az autón, hanem a pozicionálás érvein kell változtatni.
6. Lewis, B. R.: Customer care in service organisations, *Management Decision* 1991.1., pp. 31-94.
7. Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing, Bp. 1992. 24. o.
8. Parasumaran, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 1985. 4. sz. p. 44.
9. U.o.
10. Kotler: I. m.: 176. o.
11. Kotler: I. m.: 181. o.
12. Laugner, H.: Kennen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden wirklich? *Marketing Journal*, 1993. 1. pp. 46-49.
13. Bitner, M. J. – Booms, B. H. – Tetrault, M. S.: The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing* 1990., 1. sz. pp. 71-84.

# TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

1 062 Budapest, Lehelút 3/b.  
Levél cím: 1554 Budapest, Pf. 31.  
Telefon/Fax: 120-1217, 120-1218  
129-9046, 129-9047

Rendészeti  
rendszerek tervezése  
Portaszolgálat  
Objektumőrzés  
Nagy kockázatú rendezvények  
biztosítása  
Oktatás

KÉRJE  
MAGAS SZÍNVONALÚ  
TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL  
REFERENCIAANYAGUNKAT!



KRATOCHWILL PÉTER

# Rendszeresen ellenőrzött, kiváló magyar termék

## Az új minőség- és eredetjelző védjegy szerepe

Nemrégiben a német Lebensmittel Zeitung-ban ismertették egy fogyasztói felmérés eredményét. Képet kaphatunk arról, hogy a német háziasszonyok élelmiszervásárlásainál milyen tényezők dominálnak. A preferenciasorrend így kezdődött: *minőség, egészségesség, íz, környezetbarát* stb. Egy másik kérdés arra irányult: az átlagfogyasztó vajon honnan tájékozódhat arról, hogy a termék milyen minőségű? A reklámok mai dzsungelében igen közönséges „gyümölcs” a gyártó dicsőhimnusza saját termékéről, sőt, sajnálatos módon az összehasonlító megoldás is – a miénk jobb a másíknál. Természetesen ezek az állítások lehetnek igazak, csak kérdés, hogy mennyire hitelesek? A vevők, a fogyasztók választási szempontjai között jelentős szerephez jutottak azok az érvek, amelyek azt támasztják alá, hogy a kínált termék mögött – az öntanúsításon túl – egy külső, független tanúsítás garanciája is meghúzódik, s ennek feltüntetése a termék vásárlást befolyásoló tényező.

Az előírásoknak, különböző szabványoknak való megfelelés deklarálásán túl jelentős szerepet kap egy piaci szempontokat érvényesítő termékminősítő jel, amely mögött tudatosan kiépített imázs, tudatosan alakított kommunikáció áll. Magyarország gazdaságának méretei, a jelenlegi importtermék-beáramlás, a korábban bevezetett magyar termékek háttérbe szorulása, „elnévtelenedése”, a magyar termékek külföldi imázsának hiánya mind abba az irányba mutat, hogy egy központi-ág kialakított, meghatározott célok ér-

dekében működő, egységes, megkülönböztető termékminősítő jelre van szükség. Ez olyan piaci eszköz, amely segítségével a magyar termékek külföldi imázsa fejleszthető (a hazai termékek hazai imázsa sem túl rózsás, ráfér némi javítás) és a magyar termékek a hazai piacon is nagyobb hangsúlyt kaphatnak.

A *Rendszeresen Ellenőrzött Kiváló Magyar Termék védjeggyel* kapcsolatban jó volna azt állítani, hogy feltaláltuk a spanyolviaszt, de természetesen be kell vallani, hogy évtizedes múltra visszatekintő példák és magyar előzmények vizsgálata volt a kiinduló pont.

Mára a védjegy, közel másfél éves előkészítő munka eredményeként, megszületett. El kell mondani azt is, hogy hiába lett volna az állami akarat és a Kereskedelemfejlesztési Alapból támogatott kollektív élelmiszermarketing-program, ha szakemberek tucatjai, s már működő minőségi mozgalmak nem állnak az „Ügy” mögé.

## A védjegy céljai

- *Magyar termékek azonosítása a piacon:* A Magyarországról származó termékek forgalmazásakor ki kell emelni és következetesen elmondani azt, hogy ezek a termékek magyarok. Így kihasználható a legnépszerűbb, már elfogadott magyar termékek hűzőereje a piacokon. A cél végső soron a magyar termékek iránti márkahűség kialakítása, s ezáltal stabil piaci pozíció kiépítése. Hosszú távon a magyar márkahűség kialakulása a későbbi magyar termékek piacra jutásának lehetőségeit javítja.

- *A magyar eredet mellett a tanúsítottan kiváló minőségű termékek kiemelése, megkülönböztetése:* Önmagában az azonosítás elérése még nem jelent piaci előnyt, a kapott termék minőségében rejlő többletet, mint tartalmat, garantálni kell. A vevő a megtapasztalt, kiemelt minőség alapján dönt ké-

---

Évek óta halljuk, hogy bármilyen árról is legyen szó, a termékek meghatározó tulajdonságainak egyike a minőség. Szakemberek ezrei, szakmai szövetségek tucatjai tűzték zászlajukra a minőség javítását. Nem véletlen, hiszen egyszer „bármely” termék eladható, de tartós piaci pozícióba kerülni csak olyan termékekkel lehet, amelyekben nem csalatkozik a fogyasztó. Túl vagyunk már azon a korszakon is, amikor többféle minőséget állítottak elő a vállalatok (egyed a KGST piacra, egyed Nyugat felé és egy igazán „kedvezőt” a hazai vásárló számára).

---

sőbbi vásárlásai során is a már megismert termék vagy gyártó mellett. Ezért a márkahűség kialakításához a megkülönböztető termékminősítő jel mögött a kiemelt minőség garanciájának kell állnia.

• **Országimázs-épités:** A nemzetközi piacon a vevők döntéseit érzékelhető módon befolyásolja az adott terméket előállító ország általános gazdasági teljesítményéről kialakult kép (az ország imázsa): pl. német precizitás, a japán minőség stb. A magyar termékek piaci pozícióját hosszú távon javítja egy tudatosan alakított – a minőségi teljesítmény irányába elmozdított – országimázs. Ennek eszköze egy olyan, a kiemelt minőséget és a magyar eredetet összekapcsoló termékminősítő jel, amely a vevők termékkel összefüggő pozitív tapasztalataihoz hozzáköti a magyar eredetet. A belpiacon egy ilyen megkülönböztető termékminősítő jel és a kialakított országimázs a fogyasztók értékítéletét kell, hogy elmozdítsa a „látatlanban” jónak ítélt külföldi termékkel (importimázs) szemben a magyar áruk fogyasztása felé.

• **A hazai termelők védelme:** A hazai piacon az importkorlátok feloldásával és a privatizáció következtében megjelenő külföldi vállalatok működésének eredményeképpen dömpingszerűen jelentek meg a külföldi termékek, s szorultak észrevétlenül háttérbe a hazai előállítású áruk. A magyar fogyasztói szokások is segítettek abban, hogy nagyobb a bizalom a – a legtöbb esetben minőségében a hazait nem felülmúló – külföldi eredetű termékek iránt. A védjegy a kormány központilag támogatott és tudatosan publikált piaci eszköze a hazai termékek belföldi piacának megőrzésére és ezáltal közvetetten a hazai gyártók védelmére.

• **A fogyasztói tájékoztatás, érdekvédelem:** A megnövekedett áru kínálatban a fogyasztó a vásárláskor legtöbb első benyomásai alapján, nem kellő mennyiségű és minőségű információ alapján, túlhangsúlyozott reklámok hatására dönt. Ezáltal a belpiacon előnyhöz jutnak azok a gyártók, akik tökérejeknél fogva szélesebb körben élhetnek a piacbefolyásolás közvetlen reklámeszközeivel, még akkor is, ha termékük minősége nem emelkedik ki

a kínálatból. Egy kiemelt minőséget tanúsító, megkülönböztető minősítő jel tájékoztatást ad a vevőnek a vásárlási döntésnél arról, hogy a termék magas minőségi színvonalú, megbízható és szolgáltatásai garantáltak. Ezért az azal ellátott termék – még hiányos információk esetén is – biztosan nyújtani fogja azt, amit elvár tőle, s ezért nemcsak a gyártó, hanem a tanúsító szerv is felelősséget vállal. Ez preventív fogyasztóvédelem (megelőzi a vevő minőségi megkárosítását), s így a védjegy használatának ösztönzését a gazdaságirányítás fogyasztóvédelmi eszköznek tekintheti.

• **A gazdaság fejlesztése, közvetett minőségfejlesztés:** Egy tudatosan kiépített tartalom (kritériumrendszer) és a hozzákapcsolt ösztönzés, valamint egy megkülönböztető termékminősítő jel hitele hozzájárul a gazdaság fejlesztéséhez. Ez a gyártónak piaci előnyt, forgalomnövekedést eredményez, s ösztönzés arra, hogy fejlesztéseivel megfeleljen az embléma által támasztott követelményeknek. Egy ilyen központilag elindított és irányított folyamat indirekt eszköz a gazdaság általános minőségi teljesítményének növelésére.

• **Az általános fogyasztási kultúra fejlesztése:** Egy megkülönböztető termékminősítő jellel tudatosan növelhető a vevők igény szintje a termékekkel szemben, s ez piaci viszonyok között a vevőcentrikus vállalati magatartás irányába hat.

## A védjegy tartalma

• **Magyar eredet:** A termék – alapanyag, félkésztermék, mezőgazdasági termék stb. – értékelésénél szempont, hogy értékében a magyar áru értéke (amely magába foglalja a nyersanyagot, félkésztermékeket, kellékeket, know-how-t, munkabefektetést stb.) legalább 51% legyen. Tekintet nélkül erre az értékalkotó részre, egy termék akkor is magyarnak tekinthető, ha a felhasznált anyagok a gyártási eljárásban – eredetüktől függetlenül – olyan szubsztanciális változáson mennek keresztül, amely teljesen új árufajtát eredményez.

• **Minőségi többlet-teljesítmény, kiemelkedő minőség:** Valamennyi megkülönböztető termékminősítő jelet viselő terméknek – alapelvárásként – teljesítenie kell az Európai Unió direktíváit, a Magyar Élelmiszerkönyv előírásait, s ezen felül a piaci elvárások alapján legalább egy jellemzőjében többletteljesítményt kell nyújtania (kiemelkedő minőségűnek kell lennie). Az általános és speciális ágazati kritériumokat szakmai teamnek dolgozták ki, s ezek kiegészültek környezetvédelmi és minőségbiztosítási elvárásokkal is.

## A védjegy alapelvei

• **Önkéntesség:** A megkülönböztető termékminősítő jel nem hatósági jel, nem lehet kötelező, annak működését, az ösztönzőerőt a piac kell, hogy biztosítsa.

• **Folyamatosság:** A közismert kritériumok alapján a gyártók folyamatosan nyújthatnak be igényt a megkülönböztető jel elnyerésére, annak lehetősége nem korlátozott.

• **Az érvényesség korlátozott időtartamú:** Maximum 3 évre adható. A minőség folyamatosan változó, a kiváló minőségi szint erkölcsileg kopik. Ezért a megkülönböztető jel jogosságát meghatározott időszakonként felül kell vizsgálni, azaz kötelezővé kell tenni a teljeskörű, megismételt vizsgálatokat. Az agrár- és élelmiszeripari termékek minőségének eltérő idejű erkölcsi kopása miatt az emblémaviselés engedélyezett időtartamát, a kötelező felülvizsgálatok időpontját (az adott termékcsoportra jellemzően) a kritériumokat kidolgozó szakbizottságok állapították meg.

• **Alkalmoszerű kontroll-vizsgálati kötelezettség:** A gyártó által emblémával kibocsátott termékek folyamatos minőségi színvonalát – az embléma hitelének fenntartása érdekében – véletlenszerűen ellenőrizni kell. A véletlenszerű vizsgálatok száma, a mintavétel módja és helye – az élelmiszerágazat termékeinek sokrétűsége miatt – termékcsoportonként eltérő kell, hogy legyen (pl. gyorsan romló élelmiszer vagy konzervek). Ezért annak módját, gyakoriságát a kritériumokat kidolgo-

zó szakbizottságok termékcsoportonként előre meghatározták. Általános elv, hogy a kontroll-vizsgálatokat évente minimum kétszer, egyszer a gyártási helyen, egyszer pedig a kereskedelemből való véletlen visszavásárlás útján kell elvégezni.

A korábban említett célok teljesülését korai lenne számonkérni a védjegyben, hiszen alig féléves aktív kommunikációs idő áll mögötte. 1995. márciusában 7 termék viselheti már az emblémát és folyamatban vannak újabb pályázatok, ami azt mutatja, hogy a termelők körében folyamatosan nő az ismertsége. Többen felismerték azt a lehetőséget, hogy saját vállalati márkájuk és marketingjük számára hasznos segítség a kollektív védjegy.

Egy a FOODAPEST kapcsán készült kérdőíves felmérés megállapította, hogy a kiállító termelők kb. 40%-a már hallott a védjegyről, s ezen kör 30%-a hasznosnak is tartaná termékei piaci pozícióinak javításához.

Ez persze korántsem jelenti azt, hogy elbízhatjuk magunkat. A bevezetést tovább kell folytatni és el kell kezdeni a kereskedői és fogyasztói célcsoportok informálását. Az állami szerepvállalás mind a hitelesség, a garancia tekintetében, mind a finanszírozást illetően ma még elengedhetetlen.

Szeretném felhívni a figyelmet arra a tényre is, hogy nemcsak a magyarok kezdtek bele védjegyprogram megvalósításába. Csehország 1994-ben egyszerre több védjegyet is bemutatott. Feltétlenül foglalkozni kell ezzel a kérdéssel, hiszen a piacok megtartásáért, esetleges bővítéséért kíméletlen konkurenciaharc folyik, s egy újabb területen való lemaradás mindenképpen negatív hatású volna számunkra.

Végezetül néhány idézet egy külföldi tanulmányból:

- „A minőség hiánya nagyon sokba kerül”
- „A védjegy jó promóciós eszköz, nagyon hasznos lehet egy hirdetési kampányban”
- „A fogyasztók hajlandóak megfizetni a minőséget. Néha a védjegy a minőség egyetlen kritériuma, tehát érdemes megszerezni.” (Julius Meinl)

# Ez az a védjegy!



## A RENDSZERESEN ELLENŐRZÖTT KIVÁLÓ MAGYAR TERMÉK VÉDJEGY

laboratóriumi vizsgálatok és szigorú szakértői zsűri véleménye alapján arra a termékre kerülhet rá, amelynek **minősége kiemelkedő**, mert tervezői, gyártói minden jellemzőjének kialakításakor a fogyasztók elvárásait tartották a legfontosabb szempontnak;

amelyet **Magyarországon, magyar munkahelyen** gyártottak, így előállítására és eladására hozzájárul a magyar gazdaság fejlődéséhez;

amely **megbízható**, mert a védjegy viselésének időtartama alatt a terméket mindenre kiterjedően, véletlenszerűen és rendszeresen ellenőrzik.

### Mindezek alapján a védjegy a termékeken

megkönnyíti a választást a vásárlásnál

garanciát jelent arra, hogy a termék teljesíti „igéreteit”

védi a fogyasztók érdekeit, mert gyártója mind a termék előállítására, mind fogyasztójára kiemelkedő figyelmet fordít.

# Ha megismeri, elismeri...

TATTAY LEVENTE

# Anglománia Magyarországon

## Az idegen nevek és védjegyek túlkínálata

A piacgazdaság fejlődése, a nemzetközi kereskedelem növekedése még gyakoribbá tette az idegen hangzású cégnevek, üzleti nevek, védjegyek alkalmazását.

Gyakran látni ilyen feliratokat, mint „second hand shop”, „intercity”, „intershop”, „eurocenter”, „westend center”, „politoy”, „lizzycard” stb., és ezeket a szavakat gyakran jelentik be védjegyoltalomra is.

Az idegen hangzású és az idegen szavakból álló megjelölések gyakoriak cégnévként, pl. Konzuminvest Szövetkezeti Fejlesztési Bank Rt., Innofinancce RT., Skála Coop Rt., és a védjegyoltalomból nincsenek kizárva. Sok ilyen közismert védjegyünk van (Zwack Unicum, Dreher sör, Hubertus likőr, Herz szalámi stb.), ennek ellenére az ilyen szavak számos esetben nem részesíthetők védjegyoltalomban.

Az idegen hangzású cégneveknél a cégvalódiság, védjegyeknél a megkülönböztető jelleg megítélése és a tévedésbe ejtés veszélyének elkerülése jelent problémát.

A reklámba is betörték az angol szavak és kifejezések. A reklámnak nehezen elfogadható változata, ha magyar szavakat angol szavakkal cserélnék fel.

Ilyen angol bekeverés figyelhető meg a cukormentes Pepsi Cola „no cukor” szóösszetétellel való hirdetésnél, vagy a Lipton tea „Number one” minősítésénél. A Nemzeti Sport 1995. március 21-iki számában a Lucky Strike amerikai cigaretta színes reklámjában a „Fény az éjszakában” kifejezést az azonos értelmű „Light az éjszakában” kifejezés helyettesíti...

## Külföld-mánia a cégnevek, cégjelzők körében

Ami a cégneveket illeti, a cégvalódiság követelményét sértheti az olyan hangzatos, megtévesztő vezérszó, amely elteltségben van a cég tevékenységével, vagy formájával.

A cégnévben idegen szó elvileg csak a jogszabályban meghatározott kivételként szerepelhetne, az elnevezésben kizárólag magyar, illetőleg meghonosított szavakat szabad szerepeltetni. Ez mind a vezérszóra, mind a tevékenységre, mind pedig a cégforma megjelölésére vonatkozik. Ha a vezérszó fantáziánév, gondot okozhat az idegen (ógörög, orosz, latin) eredetű szó írásmódja.

Ha a vezérszó műszó, az érthetőség követelményét akkor is érvényesíteni kell. Pl. a Video Shop, mint idegen elnevezés nem fogadható el Vishop vezérszóvá alakítva.

Szintén nem lennének alkalmazhatók az olyan megjelölések, mint Óra, ékszer és bijouterie Kft., mivel a bijouterie szó nem ment át a közhasználatba.

Az idegen hangzású kifejezések, szavak rendkívül kedveltek a ruházati kereskedelemben. Valódi nyelvi szörnyszülöttként lehet megemlíteni a Kleider Bauer - RB (Ruházati Bolt) párosítását, vagy a Born in the USA ruházati szaküzletet a Nagykörúton.

Külön tanulmányt érdemelnének a vendéglátóiparban alkalmazott idegen szavak és kifejezések. Tucatjával nyílnak az olyan olasz nevű pizzériák, ame-

lyeknél nem tudni, mi indokolja az olasz névhasználatot. Az olasz névhasználat általános célja az olasz pizzakészítésbe vetett bizalom kiaknázása. Ilyen olasz elnevezések: La Prima Pizzeria, Il Treno, Mamma Rosa Pizzeria, Franco Ricci Pizzeria, Don Francesco Pizzeria.

Az olasz elnevezéseknél sokkal személytelenebbek, kozmopolitábbak és semmitmondóbbak az angol elnevezések: Préri Steak House, Fehér Bölény Steak House, Vadnyugat Steak House, Old Timer étterem, Love Chance Lóka, Country Grill.

Egyre másra tűnnek fel Budapesten az amerikai helységnevek, mint elnevezések: Arizona Night Club, Las Vegas Casino, Chicago Étterem, Texas Club, Arizona Színház (ebből már 1994-ben Művész Színház lett). Cél-szerű lenne megkérdezni egy bostoni, vagy New-yorki polgárt, hogy mi ezekről a véleménye.

## Idegen jelölések védjegyként

1. Abból kell kiindulni, hogy önmagában az idegen nyelvű jelzés nem megkülönböztető erejű, különösen akkor nem, ha közhasználatú nemzetközi szavakról vagy kifejezésekről van szó.

Szintén nem lehet a megkülönböztető jelleg meglétét arra hivatkozással automatikusan megállapítani, hogy a szóban forgó jelzés angol, francia vagy német szó, mivel a világnyelvek általános ismeretével számolni kell. (Ezen a szinten – talán... – a szerk.)

Nem hozható fel ezzel a felfogással szemben az az érv, hogy a magyar vásárlóközönség, a fogyasztó a nemzetközi kifejezéseket, idegen szavakat nem érti, azok fantáziaszónak minősülnek.

A megkülönböztető jelleg fennállását nem abszolút követelményként, hanem csak az adott áruosztályra vonatkoztatva kell vizsgálni. Így pl. a világhírű Rossignol (fülemüle) sportszer védjegy, vagy a Bluebird (kék madár) Nissan automodel, nyilvánvalóan nem lennének oltalomképes jelzések az élő állatok (29. áruosztály) tekintetében.

Általános elvként kell továbbá azt leszögezni, hogy két vagy több, megkülönböztető jelleggel nem rendelkező idegen szó összekapcsolása, ilyen szó felismerhető, érthető változata, lerövidítése, előtét szóval, vagy toldalékkal való együttes alkalmazása szintén nem biztosít megkülönböztető jelleget a megjelölésnek.

2. A védjegyről szóló 1969. évi IX. törvény (Vt.) 2.§.(1) bekezdése értelmében megkülönböztetésre alkalmas a megjelölés, ha az árunak más azonos; vagy hasonló jellegű árukkal szemben sajátos, eltérő jelleget ad.

Megkülönböztető jellege nincs egy áruosztályban sem a nemzetközi forgalomban általánossá vált jelzéseknek: pl. „quality” – minőség, „shop” – üzlet, „produit” – termék, „service” – szolgáltatás, „association” – szövetség stb.

3. A Vt. a továbbiakban negatív oldalról határolja el a megkülönböztetést.

a) A Vt. 2.§. (3) bekezdése a. pontja kimondja, hogy nincs a megjelölésnek megkülönböztető jellege különösen akkor, ha az áru (és szolgáltatás) megjelölésére általánosan használják. Ilyen jelzések pl. toys = játék, wear = ruházat, viselet, invest = beruházás, trade = kereskedelem, speed = fuvarozás stb.

b) Ezenfelül a Vt. végrehajtására kiadott 2/1970. (VII.1.) OMFB-IM számú rendelet 1.§. értelmében, nincs a megjelölésnek megkülönböztető jellege, ha kizárólag az áru nevéből áll. Ilyen megjelölések pl. yam, copier, container, betonol.

c) Szintén nincs a jelzésnek megkülönböztető jellege a Vt. 2.§. (3) bekezdés b) pontja értelmében, ha az csak az áru fajtáját jelzi. Pl. combi, limusine, cabriolette, yeep (gépkocsiknál).

d) Nincs továbbá megkülönböztető jellegük az olyan jelzéseknek, amelyek közvetlenül az áru vagy szolgáltatás minőségét jelzik (elite, prima, ultra, extra, super, excellente, favorite, pure line - tiszta vonal, hand made - kézzel készített áru stb.) (Vt.2.§. (3) b).

e) Szintén nincs megkülönböztető jellegük továbbá a minőséget közvetve kifejező, valamint a dicsérő szavaknak sem (bravissimo, winner = győztes, miss

Hungary, sans rivale = versenytárs nélkül, inoublable = felejthetetlen stb.).

f) Megkülönböztető jelleggel úgyszintén nem rendelkeznek az áru rendelkezését kifejező idegen szavak, pl. titriest, scin defender - bőrvédő kozmetikumokra (vegyipari termékeknél), cardiortme, bravicontrol rescue remedy = megmentő orvosság (gyógyszerek-nél) stb. (Vt. 2.§. (3) b.).

g) Szintén nem biztosítanak megkülönböztető jelleget a kizárólag az áru vagy szolgáltatás származására utaló jelzők: Europeenne, Americaine, Internationale, Nationale, Hungarian stb.

## Vigyázz – becsapnak

A Vt. 3.§. (1) bekezdés a/ pontja értelmében a védjegyoltalomból minden áru és szolgáltatás tekintetében ki vannak zárva a megtévesztésre alkalmas jelzések. A Vt. végrehajtására kiadott 2/1970(VI.1.) OMFB-IM számú rendelet 2.§. (2) bekezdése a megtévesztő jelleg értelmezését is megadja. Ennek értelmében megtévesztésre alkalmas a megjelölés különösen akkor, ha az áru tulajdonsága, minősége, rendeltetése, származása tekintetében félrevezetheti a vásárlókat. A megtévesztés védjegyként lajstromozott cégnév esetében is bekövetkezhet.

A megtévesztés lehet direkt és indirekt. Direkt a földrajzi elnevezések illetéktelen feltüntetése esetén. Így: a Brodway, Palm Beach, Oklahoma City, Alabama feliratok alkalmazása a belvárosi kereskedő által forgalmazott magyar eredetű divatcikkeken.

Indirekt módja a megtévesztésnek az, ha a kérdéses jelzés a ténylegestől eltérő földrajzi származási helyre közvetve utal. Pl.: kendő és sumó (japán nemzeti sportok) német ruházati cikkek. Ez nemcsak szavakkal történhet pl.: c'est la vie – hong-kongi illatszerek, hanem ábrázolással is, az amerikai Szabadság szobor vagy a párizsi Eiffel torony ráfestése a szingapuri termékekre.

A tényleges megtévesztésnek nem kell tehát bekövetkeznie és az is közböbs, hogy a bejelentőnek szándékában áll-e megtévesztés, vagy a megtévesztés jár-e számára előnnyel. E ki-

záró rendelkezés célja a fogyasztóvédelem, amelyre a jogot engedélyező hatóságnak kellő figyelmet kell fordítania.

Származás tekintetében megtévesztő a bejelentőtől eltérő földrajzi adat alkalmazása, akár önmagában, akár más elemmel együtt. Nem fogadható el, mint ellenérv, hogy a fogyasztók széles rétege számára az adott földrajzi név nem ismert, mert a kultúra, a hírközlés, a világ eseményeinek változása ismertté tesz egyik napról a másikra mindenki számára korábban nem ismert helyeket is. Ha a megtévesztés veszélye kizárható – pl. az árujegyzők olyan értelmű szövegezésével, amely azt a kérdéses helyről származó termékekre korlátozza –, az oltalom engedélyezhető.

Az utóbbi időben számos esetben utasítottak el védjegybejelentést akkor, amikor magyar forgalmazók, elsősorban a divattextíliák, ruházati termékek, cipők és hasonlókat esetében hangzatos olasz (Bianchi), vagy angol (Silver moon) szövédjegyeket jelentettek be lajstromozás céljából, feltehetőleg azért, hogy áruikat külföldinek nézzék.

Az ilyen jelzések bejelentése egyébként nem ritka külföldi bejelentők esetében sem, így az amerikai cégek gyakran francia (bon ami stb.), olasz és belga cégek orosz (glasznoszt, peresztrojka, tovaris stb.), osztrák cégek pedig olasz megnevezéseket kívánnak lajstromoztatni.

A kereskedők az ilyen megtévesztő jelzésekkel más országok, áruk jó hírnevével visszaélve jogosulatlan előnyhöz kívánnak jutni.

Mind a megkülönböztető jelleggel nem rendelkező, mind pedig a megtévesztő jelzések oltalomképességi vizsgálata során a bejelentők sokszor hivatkoznak arra, hogy a szóbanforgó jelzéseket netán más országok (sőt ezekből 20–30 is) védjegyként lajstromozták.

A szóbanforgó érvelés azért nem fogadható el, mert a védjegyek területén nemzetközi összehasonlító vizsgálatnak nincs helye, a védjegyekről nem követelik meg a világméretű újdonságot. A Párizsi Unió Egyezmény értelmében az egyes országok védjegyrendszerei egymástól függetlenek, a nemzetközi védjegyek oltalomképességének vizsgálata más államok gyakorlatától független.

# A kultúrák szerepe a menedzsmentben

– A Management International Review 1992-94. évi cikkei alapján –

A szervezeti kultúraváltás korában érdeklődésre tarthatnak számot azok a vizsgálatok, amelyek különböző kultúrákat hasonlítanak össze az alkalmazott menedzsment-technikák szempontjából. A Management International Review (Németországban megjelenő angol nyelvű szaklap) egyes számaiban rendszeresen olvashatunk a különböző kultúrák szerepéről a nemzetközi menedzsmentben. Két fő irányzat képviselteti magát e témakörben. Néhány kutató szerint a világ a globalizáció felé mozdult el, minden országban kezdenek hasonló szokások kialakulni mind a fogyasztás, mind a menedzsment-technikák terén.

A másik irányzat szerint – amely 80-as években kialakult antropológia elméletre épít – a világ különböző részein a kultúrák megerősödnek, tudatosulnak, és a nemzetközi üzleti tevékenység során ezekhez kell igazodni. Japán gazdasági megerősödésével megkérdőjeleződött az a régebbi nézet, hogy a kulturális értékekben és a társadalmakban fellelhető különbségek az idők során el fognak tűnni, mert a világ egyfelé mozdul (konvergencia elmélet), és a korábban primitívnek tartott ázsiai rendszerek a nyugat-európai és amerikai felé mozdulnak, fejlődnek, hogy elérjék az ipari társadalom magasabb szintjét. (E. C. Yuen, Hui Kee 1993/4) Ma már az ázsiai kultúrákat egyenrangúnak tekintik az európaival és észak-amerikaival, és próbálják alkalmazni a menedzsment-technikák kultúrától független elemeit.

A Management International Review 1992/94-es számaiban súlyponti szerepet kapnak az ázsiai (elsősorban japán)

és a nyugat-európai illetve észak-amerikai menedzsment-stílus különbözőségei. Ezen belül ismét kulcsszerepet játszik az a kérdés, hogy a multinacionális cégek különböző nemzetiségű dolgozói mennyire tudnak alkalmazkodni a hazájuktól eltérő körülményekhez; és hiedelmeik, amelyek kultúrájukban gyökereznek, mennyire befolyásolják menedzsment-módszereiket.

J. J. Laurence és Ryh-song Yeh (1994/1) cikkükben kifejezetten a konfliktusokra és kezelési módjukra hívják fel a figyelmet egy Mexikóban végzett empirikus kutatás alapján. Hasonló problémákkal foglalkozott E. C. Yuen és Hui Tak Kee (1993/4), akik japán és amerikai multinacionális cégek szingapúri leányvállalatait hasonlították össze helyi vállalatokkal, elsősorban az emberierőforrás-politika szempontjából. Kérdésfeltevésük arra vonatkozott, hogy a multinacionális cégek központi stábjá (HQ), tehát az amerikai illetve japán bevált szokások, amelyeket a háttér kultúrák erősen meghatároznak, és a fogadó ország kultúrája – esetünkben a szingapúri szokások – illetve a szervezet milyen hatással van a ténylegesen alkalmazott személyzeti technikákra. A szerzők végső konklúziója szerint míg az amerikaiak igyekeztek a saját (otthonról hozott) jól bevált személyzeti technikájukat alkalmazni, addig a japánok rugalmasabban alkalmazkodtak a helyi körülményekhez és eljárásokhoz.

Szintén személyzeti problémákkal foglalkozott C.M. Vance, S. R. McClaine, D. M. Boye és H. D. Stage (1994/4), ami talán nem véletlen, hi-

szén a kultúrák közötti különbségek okozata konfliktusoknak egyik aktív színtere éppen ez. Az amerikai kutatók empirikus kutatásai alapján úgy vélik, hogy a legtöbb szervezetnek van formális személyzeti politikája és gyakorlata, amelyeket csak az adott szervezet egyedi kultúrája befolyásol. Viszont ezek a politikák, gyakorlatok és eljárások a menedzserek előfelvetéseiből, hiedelmeiből és értékeiből fakadnak. A szerzők szerint ami ezeket az előfelvetéseket, hiedelmeket és értéket legmélyebben meghatározza, az a menedzser nemzeti kultúrája. Így a menedzseri stílusok között is szignifikáns különbségek vannak. Az empirikus kutatás során amerikai, indonéziai, malajziai, illetve thaiföldi menedzsereket kérdeztek meg kérdőív formában, így következtetéseket tudtak levonni az ázsiai és amerikai menedzseri különbségeiről.

B. Sterling és M. R. Hammer (1992/1) amerikai és japán menedzsereket vizsgált thaiföldi leányvállalatoknál, hogy mennyire képesek alkalmazkodni a hazájuktól lényegesen eltérő körülményekhez munkájuk során. A kutatás célja kizárólag a japán és amerikai menedzserek alkalmazkodási képességeinek vizsgálata volt, így a kutatóknak olyan országot kellett vizsgálni területnek választaniuk, amely egyaránt szignifikánsan különbözik a két ország kultúrájától. Hofstede négy dimenzióját és kutatási eredményeit objektívnek tekintve, Thaiföld a hatalmi távolság és az individualizmus dimenziójában Japánhoz, míg a bizonytalanság kerülése és a férfiaság dimenziójában az Egyesült Államok kul-

túrájához esik közelebb. A kutatás arra vonatkozott, hogy a leányvállalati menedzserek milyen erős stresszen esnek át, hogyan kommunikálnak és vesznek fel kapcsolatot más kultúrájúakkal, amit skálán mértek. A kutatók szerint nem elsősorban a fogadó kultúra a meghatározó a fent említett három dimenzióban, hanem az, hogy a menedzserek hazai kultúrája mennyire kényszerítette fel őket a más kultúra befogadására és az ezzel való együttélésre; és ez az, amiben az amerikai és a japán kultúra szignifikánsan különbözik.

Két amerikai kutató: R. Cuplan és O. Kucukemirogh (1993/1) a sokszor felvetett kérdést vizsgálja egy kicsit más szemszögből. Mi a különbség az amerikai és a japán menedzsment-stílus között? Modellként hat dimenziót határoznak meg, ami a menedzszeri stílust befolyásolja, és így a hatékonyságot is. A máig megválaszolatlan kérdésben visszanyúlnak a nagy elődökhez, akik szintén ezt a problémát vizsgálták, többek között Ouchi híres Z. elméletét említik. Viszont a szerzőpáros vitatja, hogy a japán menedzsment-technikák elemeit át tudják venni az amerikaiak, vagy bármely más kultúrában gyökerező szervezet. Arra a megállapításra jutnak, hogy míg a modelljükben szereplő hat meghatározó dimenzió közül az amerikaiak a felületesi stílusra, a döntéshozatalra és az ellenőrzési mechanizmusra, addig japán kollégáik elsősorban a kommunikációs folyamatra, az osztályok közötti együttműködésre és a paternalisztikus bánásmódra helyezik a hangsúlyt.

T. L. Power és R. P. Leal (1994/2) azt kutatták hogy innovatívak-e az amerikaiak. A találmány-aktivitást egy sor statisztikai adaton keresztül vizsgálták Japánnal, Németországgal és egy sor más országgal (OECD) összehasonlítva. Az amerikaiak messze lemaradtak a japánoktól és németektől, holott közhelyként „ismert”, hogy az amerikaiak innovatívak. A szerzőpáros az okokat és következményeket vizsgálta.

J. Li (1994/3) kutatásai alapján úgy találta, hogy az ázsiai pacifikus régióban a multinacionális cégek szolgáltatás-stratégiáját két dolog határozza

meg szignifikánsan: a vállalat mérete és az ország kultúrája.

Hasonló kérdéseket vet még fel a következő három tanulmány is: E. J. Bruijij, Xianfeng Jia (1993/4), R. C. Weber (1993/1), M. P. Kriger, E. E. Solomon (1992/4). Mindezek mellett az európai kultúrák különbözőségeire P. Meschi, A. Roger (1994/3) és D. Boldy, S. Jain, K. Northey (1993/2) cikkei hívják fel a figyelmet, empirikus kutatások alapján.

A globalizációs elmélet tipikus képviselői R. Bottcher és M. K. Welge (1994/1) cikkükben Levitt híres, 1983-as cikkére hivatkozva megkérdőjelezik a kultúrák szerepét a menedzsmentben, és hangsúlyozzák a standardizáció költséghatékonyságát. Ugyanakkor Y. P. Hua és W. McKinley (1992/2) Porter versenylőny elméletébe építve, Levitt 1983-as kijelentéseit cáfolva, éppen a nemzeti jellegzetességeket helyezi előtérbe. Mindezek mellett S. A. Share (1992/4) kutatásaiban úgy találta, hogy Hofstede híres négy dimenziója közül a „hatalmi távolság” nem hat szignifikánsan a közvetlen export és a külföldi beruházás közötti választásra, hanem más – egyébként szintén részben kulturális – tényezők határozzák meg ezt.

A kultúrára több definíció található a cikkekben. P. Meschi és A. Roger (1994/3) Thévenet (1986) meghatározását veszi elő, ami szerint a „kultúra láthatatlan kényszer az érzékelhető és észlelt dolgok mögött bármely szervezetben.” J. J. Lawrence és Ryh-song Yeh (1994/1) Adler definícióját használja: „valami közös a társadalmi csoport tagjaiban, ami formálja az egyén viselkedését illetve a világról kialakított észleléseit strukturálja”.

Lawrence és Ryh-song Yeh (1994/1) hívja fel a figyelmet arra, hogy a különböző kultúrák konfliktust okozhatnak a szervezetben. A menedzsereknek (akik multinacionális vállalatoknál dolgoznak) azt javasolja, hogy először is próbálják megérteni a munkatársak kultúráját, próbáljanak olyan embereket kiválasztani a különböző menedzszeri szerepekre, akikkel együtt tudnak dolgozni, azaz a kultúrájuk összeegyeztethető a szervezetben uralkodó kultúrával, illetve módo-

sítsák az alkalmazott technológiát, és próbálják megváltoztatni a munkatársak értékrendszerét a közös kultúra kialakítása érdekében. Csak a kultúrák közötti konfliktusok minimalizálásán keresztül vezet az út egy hatékony szervezet kialakításához.

Számunkra érdekes megállapításokat tartalmaz P. Meschi és A. Roger (1993/3) cikke, amelyben a Magyarországon alapított vegyesvállalatokat vizsgálja a vállalati kultúra különböző dimenzióiban (nemzeti illetve szervezeti kultúra). A kutatás 51 német-, osztrák-, amerikai-, francia- és angol-magyar vegyesvállalat tapasztalatai alapján négy tipikus vállalati kultúrát talál: adhokratikus, hierarchikus, piaci jellegű és klán típusú. A szerzők szerint ez határozza meg a szociális hatékonyságot, amely alatt az alkalmazottak szervezetbe való bevonásának szintjét és a munkahelyi légkört értik. Adler kijelentését amely szerint az „alkalmazottak, akik egy szervezetnek dolgoznak és még ha különböző nemzetiségűek is, inkább hasonlók, mint különbözőek” inkább cáfolják, mint helyeslik, amikor azt mondják, hogy a legtöbb esetben a nemzeti kultúrának nagyobb hatása van a szociális hatékonyságra, mint a szervezetek közötti egyszerű különbségek.

Ezenfelül D. Boldy, S. Jain és K. Northey (1993/2) cikkét lehet kiemelni, amely svéd, belga, német és spanyol egyetemisták véleményéről szól. A kutatók azt vizsgálták: a négy országban a leendő menedzsereknek milyen elképzeléseik vannak arról, hogy mit kell tenniük ahhoz, hogy hatékony vezetővé váljanak. Négy ismérv szerint vizsgálták a kérdést (képessegek, tudás és tanulás, hiedelmek és értékek, személyiség). A kutatás eredményei szerint a hallgatók elképzelései között szignifikáns különbségek mutatkoztak nemzetenként (főleg észak-dél viszonylatban). Konklúzióként azt vonták le, hogy figyelmet kell szentelni az oktatásban ezen kulturális különbségek szerepének és kezelési módjainak. Hosszú távú célként a menedzsment-oktatás fejlesztését tűzték ki oly módon, hogy a kulturális kérdéseket közeppontba helyezik.

# Főszereplők az alközpont piacon

## MIT KÍNÁL A SCHRACK TELECOM RT.?

**Bevezető sorok a Schrack Telecom kérdőívéhez, mellyel vevőit kereste meg: „A Schrack Telecom Rt. alapvető célkitűzése, hogy rugalmas eszközökkel segítse partnerei hatékony távközlését. Termékeink feladata, hogy biztosítsák az ön sikerét. Az ön sikere a mi sikerünk is, ezért kérjük most véleményét. Ezzel megadja nekünk a lehetőséget arra, hogy pontosan kielégíthessük igényeit, és tartós, eredményes partnerkapcsolatban maradjunk.” – Nagy Andrea vezérigazgatóval és Toldi Ágnes marketing menedzserrel arról beszélgettünk, hogy miből áll a Schrack-eszközök „rugalmassága”, hogyan járulnak hozzá partnereik sikereihez, s ezáltal saját sikereikhez, azaz a tartós és hasznot hozó piaci jelenlétéhez.**

– *Mióta vannak jelen a magyar piacon, és mi az, amit eddig elértek a telekommunikáció sok konkurens által ostromolt szektorában?*

– Az osztrák Schrack cég – amely ma már nyolcvan százalékos Ericsson érdekeltség – százéves múltra tekinthet vissza. A Schrack jelfogókat régóta ismerik Magyarországon a telefonos szakemberek, a cég valóban komoly itteni fellépéséről azonban csak a nyolcvanas évek közepétől beszélhetünk: a Schrack volt hazánkban az első digitális főközpontokat szállító cég, egy másik osztrák céggel közösen. A mi cégünk a Schrack Telecom Osztrák-Magyar Híradástechnikai Rt. öt éve alakult. 1994-ben bevételünk elérte az egymilliárd forintot, mely volument egy harminchat fős csapat hozta össze.

– *A telekommunikáció mely területein lépnek fel elsősorban?*

– Telefonalközpontokat, privát alközponti hálózatokat építünk ki, Re-

ferenciáink közé tartozik a MÁV, a Belügyminisztérium, az olajipar, a Tungstam. Digitális, mobil alközpont rendszereink hálózaton kívüli működést tesznek lehetővé. Szállítunk-felszerelünk adatátviteli berendezéseket, hálózatokat, átviteltechnikai berendezéseket, pl. vonalsokszorozókat, foglalkozunk audio és video stúdiótechnikával. Ez utóbbi kezd összenőni az első üzletággal, ahogyan erősödik az igény a multimédia – együttes kép- hang- és adatátvitel – szolgáltatás iránt. Mindemellett fontos tevékenységi körünk a biztonság- ill. tűzjelzéstechika is.

– *Manapság a mobilitás az egyik kulcsszó a telekommunikációban. Önök azonban valami mást nyújtanak, mint a nagy mobiltelefon társaságok...*

– Mi ugyanis privát területen, egy-egy cég „felségterületén” belül működünk, tesszük lehetővé a gyors, rugalmas kapcsolatteremtést, kommunikációt. Nagy gyártó sorokat üze-

mellett, nagy területet elfoglaló vállalatok, áruházak, kikötők, fuvarozó cégek sorolhatók e házon belüli mobilitás jellegzetes hasznélvezői közé, illetve ugyanezt a munkakörök felől közelítve: vevőszolgálati dolgozók, karbantartók, vezető menedzserek. Nagy előnye a privát mobil kommunikációs hálózatnak, hogy a házon belüli hívás sima mellék-mellék kapcsolat, tehát díjtalan, külső illetve távolsági hívás esetén pedig MATÁV tarifával dolgozik. Mindehhez érdeemes még hozzáfűzni, hogy a vezeték nélküli alközpontok magukban hordozzák a jövő vezeték nélküli irodájának – cordless office – az ígérését, kiépítési lehetőségét.

– *Milyen referenciákat említenének a privát mobil kommunikációs hálózat területéről?*

– Például a Hungexpót, Győr város önkormányzatát vagy azt, hogy az EBEÉ budapesti értekezlete idején a Budapest Kongresszusi Központban szereltünk fel egy ilyen rendszert.

– *De lépünk tovább, hiszen más híradástechnikai területeket is említettek, mint profiljukba tartozókat...*

– Audio és video stúdiótechnikai berendezéseket a legkülönbözőbb cégeknek szállítottunk már. Ezek között ugyanúgy megtalálható egy sor kisebb cég, mint a Magyar Televízió vagy a Kommunikációs Részvénytársaság. Itt a fő fejlődési irány – mint már említettük – egyértelműen a multimédia átvitel, az úgynevezett ISDN szolgáltatás. Tűzjelző berendezéseink – hogy egy további fontos szakterületünkről is megemlékezzünk – például az East-West Business Centerben, a Vígszínházban, a



Miskolci Nemzeti Színházban, a Hiltonban, a Philips és az Audi cégnél dolgoznak.

– *Milyen konkurenciával kell szembenéznük? És milyen marketing eszközökkel igyekeznek elősegíteni, hogy önöket válasszák?*

– A mi területünkön is igen éles a verseny. Az összes nagy világcég jelenlétével számolnunk kell, mégpedig olyan körülmények között, amikor inkább szűkülnek, mintsem bővülnének a beruházási lehetőségek. A megrendelőért tehát keményen meg kell küzdeni. Az ár, a fizetési feltételek, a szerviz minősége döntően esik a latba. Ebben a körben ugyanis nem egy-két milliós beruházásokról van szó. Emellett a megrendelőnek azért is alaposan át kell gondolnia döntését, mert az hosszú évekre meghatározza fejlesztési lehetőségeit, hiszen a hardvert nyilván nem dobja el, hanem új szoftverekkel modernizálja rendszerét.

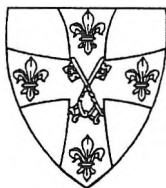
– Goodwillünknek a reklám és a vevőkapcsolatok révén való erősítése természetesen ahhoz igazodik, hogy mi nem kerülünk kapcsolatba a nagyközönséggel, az utca emberével, mivel a háztartási elektronikában nem vagyunk érdekeltek. Ha hirdetünk, a sajtóból a szaklapot részesítjük előnyben, élünk a direct mail eszközével is. Az első helyre azonban mi a rendezvényeket soroljuk, mert a közvetlen, személyes kontaktust nélkülözhetetlennek tartjuk. Ott vagyunk a szakkiállításokon, újdonságainkat bemutató szimpóziumokat rendezünk. Legutóbb a ráckevei kastélyba hívtuk meg vevőinket egy ilyen alkalomra, ahol egy kétoldalas kérdőív kitöltésére is megkértük őket. Arra voltunk kíváncsiak, milyen partnernek látnak bennünket?

– *Hogyan látják a jövőt, e válaszok tükrében is?*

– Mi a magyar piacon való tartós jelenlétre rendezkedtünk be, folyamatosan befektetünk erre a piacra. A kérdőívre adott kedvező válaszok is megerősítettek bennünket abban, hogy vezető híradástechnikai szállítók maradhatunk a jövőben is, ezen belül egy húsz-huszonöt százalékos piaci részesedést célzunk meg a nagykapacitású alközpontok területén.

B. I.

# 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

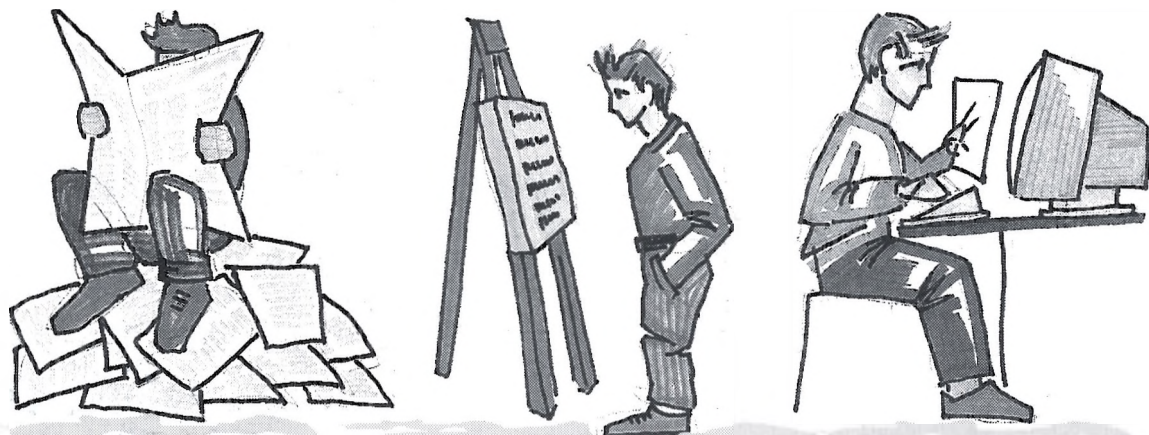
7622 Pécs, Rákóczi u. 80. Tel.: (72) 211-433. Fax. (72) 233-129

„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

# Sokat írtak már a magyarországi privatizációról..



... de ha tényekre kíváncsi  
forduljon hozzánk!



**ÁLLAMI VAGYONÜGYNÖRSÉG**

1133 Budapest, Pozsonyi u. 56. Telefon: (36-1) 269-8990 Fax: (36-1) 269-8991  
Félfogadás: Hétfőtől-csütörtökig: 8.00-16.00, Pénteken: 8.00-15.00





**N**aponta kézbeveszik,

**N**aponta észreveszik...

Telefonkártyán megjelenő hirdetését itt rendelje meg:  
MATÁV Rt. Szolgáltatásmenedzsment ágazat, 1541 Budapest, Fax: 156 10 87

  
MATÁV

# CASINOS HUNGARY

AZ ELSŐ



CASINO BUDAPEST HILTON \* Hotel Hilton  
CASINO GRESHAM BUDAPEST \* Roosevel tér 5.  
CASINO CITY BUDAPEST \* Váci u. 14. I. emelet

CASINO DEBRECEN \* CASINO GYŐR \* CASINO HÉVÍZ  
CASINO KECSKEMÉT \* CASINO NYÍREGYHÁZA \* CASINO SOPRON  
CASINO SZENTENDRE \* CASINO SZÉKESFEHÉRVÁR

**Francia és Amerikai Rulett \* Black Jack \* Red Dog  
Póker \* Punto Banco \* Let it ride  
Szerencsekerék \* Játékautomaták \* CAFÉ - BÁR**