

1995/2

Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam

The Hungarian Journal of Marketing and Management

A tartalomból:

Sikeres marketingstratégiák



Interjú Kopátsy Sándorral és Vértés Andrással



Az első magyar „marketingdíjas” portréja



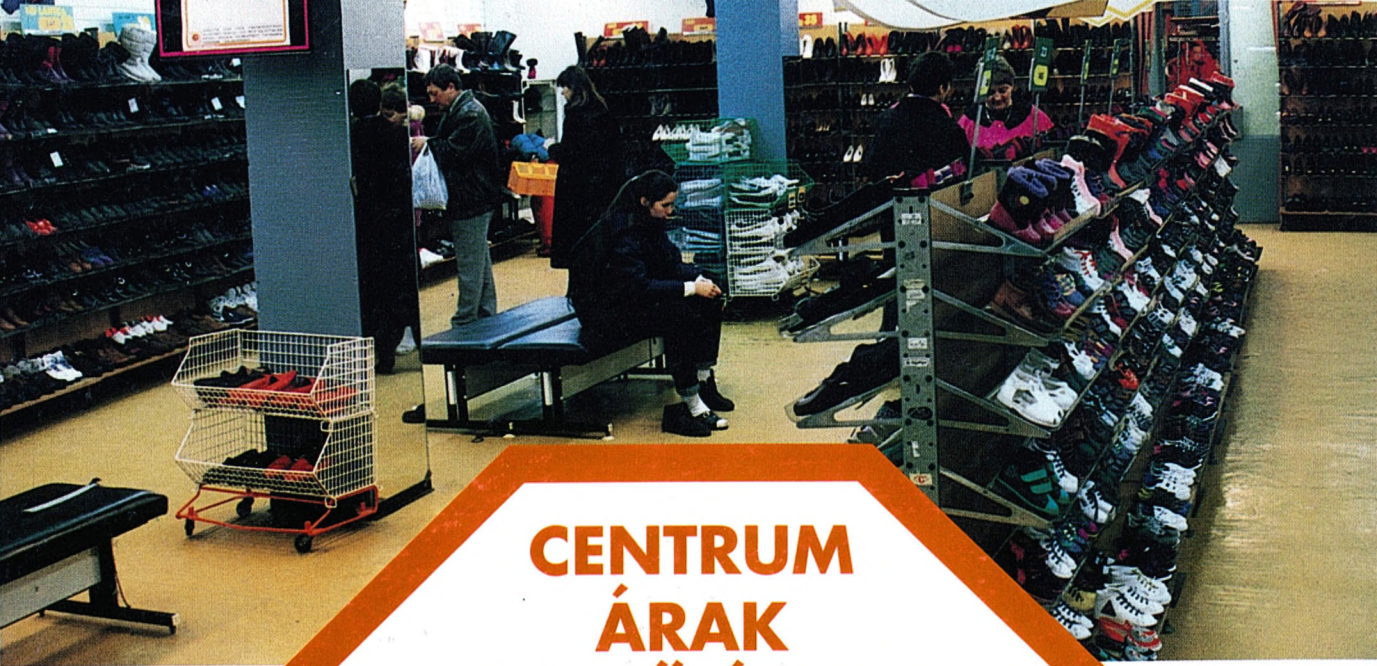
Regionális marketingterv a turizmusban



Fogyasztói véleménykutatás



A személyzeti politika és a menedzsment



CENTRUM ÁRAK NYERŐ ÁRAK!

A Centrum Áruházakban
a család minden tagjának kínálnak
több száz cikket folyamatosan nyerő áron.
Győződjön meg erről és keresse
a Stop táblával megjelölt termékeket.

**CENTRUM,
A CSALÁDOK ÁRUHÁZA**



CENTRUM ÁRUHÁZAK RT.



Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam, 1995. április

Alapító főszerkesztő:
Dr. SZABÓ LÁSZLÓ

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
LANTOS ANTAL
SZABADY CSABA

Megjelenik évente hatszor

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

Utánnyomás csak forrásmegjelöléssel

Kiadja:
az MC – Országos Piackutató Intézet
és a JPTÉ 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
Az EU és Magyarország	
Ország, térség, világgazdaság	5
Az EU és Magyarország agrárpiaci szinkronjainak megteremtése – <i>Vajda László – Maáczi Miklós</i>	12
Az MC-OPK kutatásaiból	
Fogyasztói véleménykutatás a FŐTÁV Rt. lakossági szolgáltatásairól – <i>Meiszterics Enikő</i>	19
Regionális marketingterv készítésének módszere a turizmusban – <i>Jandala Csilla – Gubán Pál</i>	23
Szakterületi prognosztika, jövőképlátás és -alakítás – <i>Pálinkás Jenő</i>	28
A személyzeti politika – a menedzsment egy kihasználatlan eszköze – <i>Karoliny Mártonné</i>	33
A védjegyek dimenziói – <i>Tattay Levente</i>	41
A marketing-kommunikáció egyes rendszerelméleti aspektusa – <i>Tasnádi József</i>	45
A szolgáltatás fogalmának marketingszemponitú értelmezése – <i>Bányai Edit</i>	49
A magyar vadászat arculata – <i>Fáczásnyai Ödön</i>	54
Portré	
Az első magyar „marketing-díjas”: Tomcsányi Pál	58
Siker marketingstratégiák	
Miért érdemes lemenni?	62
A piaci siker kulcsa: a szolgáltatások színvonala	65
Iránytűnk: a fogyasztók véleménye	67
Külföldi szakirodalom	74

Szerkesztőbizottság:

ÁCS JÁNOS egyetemi tanár, Bécsi Műszaki Egyetem; **AGUILAR, FRANCIS J.** egyetemi tanár, Harvard Business School, USA; **BÉLYÁ CZ IVÁN** egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem; **BERÁCS JÓZSEF** tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem; **BIENERTH GUSZTÁV** partner, Price Waterhouse; **BOD PÉTER ÁKOS** igazgató, EBRD, UK; **BOTOS BALÁZS** elnök-vezérigazgató, Magyar Exporthitelt Biztosító Rt.; **FARKAS FERENC** egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; **GHOBIAN, ABBY** egyetemi tanár, Middlesex University, UK; **A. C. GROSS** egyetemi tanár, Cleveland State University, USA; **GUPTA, ASHOK K.** egyetemi tanár, Ohio University, USA; **HOVÁNYI GÁBOR** egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; **KÁRPÁTI TAMÁS** vezérigazgató, Terimpex Rt.; **LÁSZLÓ ANDRÁS** elnök-vezérigazgató, Co-Nexus Rt.; **OROSDY BÉLA** egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; **REKETTÉY GÁBOR** tanszékvezető egyetemi docens, dékán, Janus Pannonius Tudományegyetem, a szerkesztőbizottság elnöke; **SÁNDORNÉ SZENNYESSY JUDIT** tanszékvezető főiskolai tanár, KVI; **SIMON GÁBOR** ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet; **SOÓS KÁROLY ATTILA** államtitkár, Ipari és Kereskedelmi Minisztérium; **TATÁR DÉNES** vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt.; **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus; **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

CONTENTS

To the Reader	3
The EC and Hungary	
Nations, regions, world economics	5
Synchronization of agricultural markets of the EC and Hungary – <i>László Vajda, Miklós Maác</i> . .	12
From the research-desk of MC-OPK	
A survey on the consumer services of FÓTÁV – <i>Enikő Meiszterics</i>	19
A method of setting regional marketing plans in tourism – <i>Csilla Jandala, Pál Gubán</i>	23
Field prognostics, the view and forming of future perspectives – <i>Jenő Pálinkás</i>	28
Human resources – an unexploited means of management – <i>Mártonné Karoliny</i>	33
Dimensions of trademarks – <i>Levente Tattay</i> . .	41
A system-theoretical aspect of marketing communications – <i>József Tasnádi</i>	45
A marketing concept of services – <i>Edit Bányai</i>	49
The image of Hungarian hunting industry – <i>Ödön Fáczányi</i>	54
Portrait	
The winner of the first Hungarian marketing prize: Pál Tomcsányi	58
Successful marketing strategies	
What is worth searching for?	62
A key to succes in marketing: the quality of services	65
Our guideline: the opinions of consumers	67
Review of foreign literature	74

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

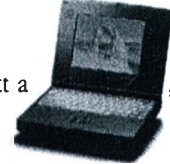


kapcsolattartás, dokumentum érkezé on,



amit aláírva visszaküld, és az üzlet megkötetett.

Adminisztrációjához ott a , de ha űrlapot kell



kitöltenie, még mindig a jól bevált



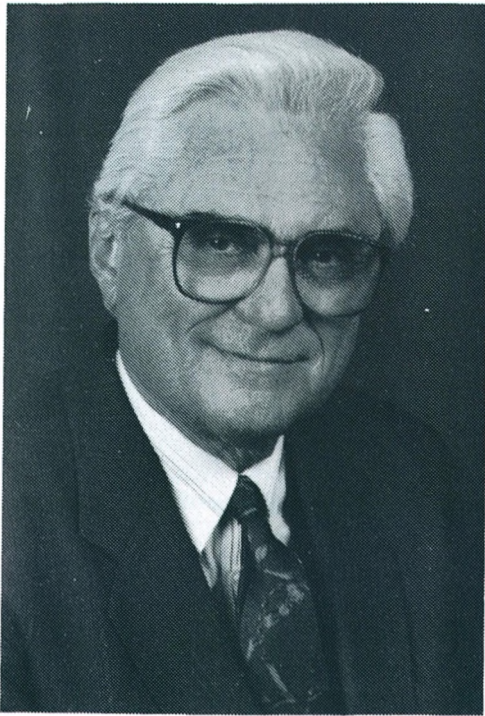
segítségét veheti igénybe. És amikor ideje marad egy kis

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 képviselő 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 képviselő: 6720 Szeged, Feketesas u. 14. tel.: (62) 312-044, fax: (62) 312-161, 9022 Győr, Liszt F. u. 3. tel./fax: (96) 315-180.



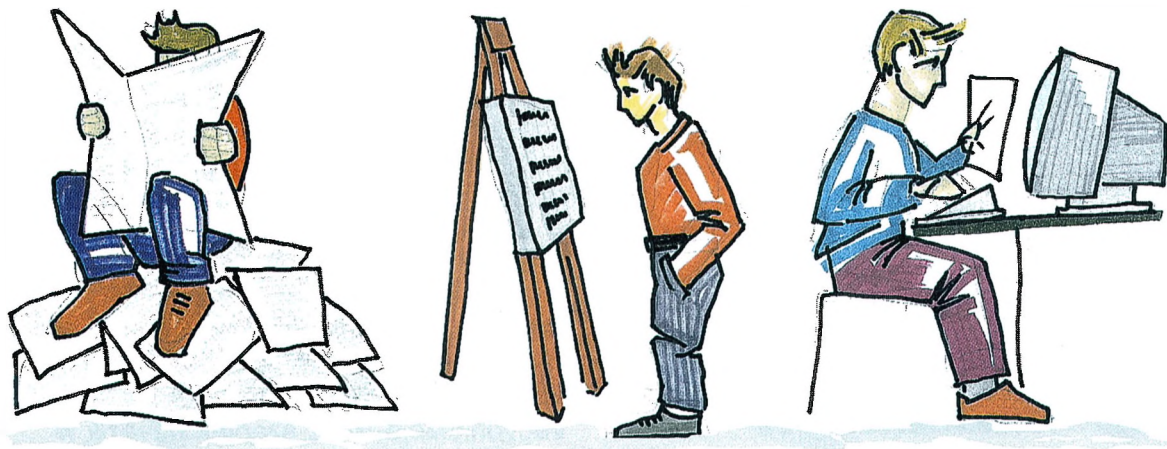
Kedves Olvasó!

Mint ismeretes, jellemző összefüggés áll fenn a hazai vállalatok tulajdonjoga és a marketing gyakorlati alkalmazása, illetve annak hatékonysága között. A maradandó állami tulajdonú cégek, a részvénytársasággá vagy kft-vé alakított, vevőre váró, de még ténylegesen állami vállalatok, a már privatizált cégek és a multik által létesített, illetve megvásárolt vállalkozások között a marketing tekintetében csupán egyben jelentkezik azonosság. Mind a négy tulajdöntípusnak általában van marketing elnevezésű osztálya, sőt igazgatósága. A gyakorlati alkalmazás, főképpen annak az eredményessége szempontjából azonban ég és föld a különbség. A várhatóan rövidebb ideig, vagy tartósan állami céggént maradók többségénél csupán a reklámozás és a PR tölti be szinte teljes mértékben a marketing részlegek munkáját. Jellemző példát mutat erre pénzintézeteink túlnyomó többsége. A vevőre váróknál pedig – tisztelet a kivételnek – a legtöbb helyen még ezeket a marketing tevékenységi köröket sem művelik hatékonyan. A reálisan privatizált vállalatok most kezdik kialakítani valós marketing munkájukat, a multik pedig teljes mértékben alkalmazzák a külföldi anyavállalataiknál megszokott, rendkívül hatékony marketing-, ezen belül piackutató módszereket.

Ezek után joggal merül fel a kérdés, lehet-e a valós privatizálást megelőzően nemcsak névleges, hanem valóságos és hatékony marketinget megteremteni. A válasz sajnos egyértelműen nemleges. Ahhoz olyan tulajdonosok kellene, akik nemcsak sajátjuknak tekintik vállalatukat, hanem attól rövidebb-hosszabb időn belül jelentős nyereséget követelnek meg. Másrészt olyan munkatársak kellene, akik képesek azonosulni a vezetés elképzeléseivel, s akiknek alkalmazása és javadalmazása munkájuk hatékonyságától függ. Mindebből következik, hogy változást, vagyis marketingmunka hatékony alkalmazását csakis a végső privatizálás eredményezheti.

Ma még sokan vannak olyanok, akik nem értenek egyet ezekkel a nézetekkel és úgy vélik, hogy minden, még nem magánosított vállalatnak van gazdája: az Állami Vagyonügynökség, illetve az Állami Vagyonkezelő Rt. E szervek nevezik ki a vállalat felső vezetőit, igazgatóságát és felügyelő bizottságát s joggal megkövetelhetik tőlük az eredményes marketingmunkát. Az elmúlt évek gyakorlata ezzel szemben bizonyította, hogy ilyen követelményeket ezek a felső szervek a vállalatokkal szemben nem támasztottak, illetve ennek illetékességét a vezetésre ruházták át. Bár nehezen lehetne hinni abban, hogy valamilyen felső utasításos megoldással megteremthető lenne a hatékony marketing, a vezetőkkel szemben támasztott ilyen követelmény csak hozott volna valamilyen szerény eredményt. Így azonban végeredményben nem történt semmi. Igaz, az érem másik oldalaként meg kell említeni, hogy az érintett vállalatok némelyike részéről születtek látszatintézkedések. Ennek egyik jellemzője, hogy igen sok cég rendezett középvezetői és érdemi munkatársai számára rövidebb-hosszabb marketing tanfolyamokat. A helyzetet ez azonban mitsem változtatott. Ha hinni lehet abban a kormányzati elhatározásban, hogy gyorsítják a privatizációt, bízni lehet abban is, hogy a marketing valóban a vállalatvezetés stratégiai fegyverévé válik. Csak nehogy elkéssünk vele.

Sokat írtak már a magyarországi privatizációról...



... de ha tényekre kíváncsi
forduljon hozzánk!



ÁLLAMI VAGYONÜGYNÖKSÉG

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



Ország, térség, világgazdaság

Két vezető közgazdász – ugyanarról

– *Az úgynevezett feljövő piacok veszélyeztetettségi listáján Magyarország az első. Indokoltnak tartja-e ezt a helyezést-értékelést?*

Kopátsy Sándor: Nem hiszem, hogy bármilyen tekintetben első lennénk vagy utolsó. Hozzátennem: a közgazdaságtudomány még mindig azt tartja fontosnak, mint ami a múlt században, a klasszikus kapitalizmus viszonyai között fontos volt. Ebből fakad azután szinte minden komoly gazdaságpolitikai tévedés is.

– Érdemes megvizsgálni, melyek azok az ismérvek, amelyek a *jövő szempontjából valóban érdekesek*, amelyek más országok kiemelkedő gazdasági sikerei mögött vannak. Az első a működő *piacgazdaság*. Ez evidenciának tűnik, s csak azért hangsúlyozom, mert mi a szocializmus bukása után a demokráciának talán nagyobb jelentőséget tulajdonítunk, mint a piacgazdaságnak. – Természetesen nem akarom leértékelni a demokráciát, hiszen különösen itt, Európában kikerülhetetlen a politikai demokrácia. – A másik ilyen követelménynek látom a *munkaerőkapacitás jó kihasználtságát*. Ez korántsem csak az alacsony munkanélküliségi rátát jelenti. Nálunk a magas munkanélküliségi ráta mellett még további két, a közgazdászok által alig hangsúlyozott tényező miatt is rossz a munkaerőkapacitás kihasználtsága. Az egyik az *alacsony nyugdíjkorhatár*. Rengeteg embertől megszabadulunk, még munkaképes korban.

Ez is munkanélküliség, nem csak az, amit a statisztika annak tart! Nekünk több, mint kilencszázezer olyan nyugdíjasunk van, aki Nyugat-Európában dolgozó volna! Még nagyobb csalás derülne ki akkor, ha a munkanélküliségi arányszámokat arra vetítve hasonlítanánk össze, hogy melyik országban hány órát dolgoznak egy évben. Az USA-ban, a Távol-Keleten jóval többet, mint Európában. Tehát a munkaerőkapacitás kihasználását én sokkal inkább érdemben értem, mint amit a munkanélküliség-statisztikák tükröznek. De ha e mellett az általam kritizált

tükörnél maradunk is: minden olyan országban, amelyik *jelentős* eredményeket ért el az elmúlt ötven évben, sokkal kisebb volt a munkanélküliség, mint a világtálag: skandináv országok, az NSZK, Ausztria, Svájc, Távol-Kelet. Vizsgálódásaim szerint, a gazdasági sikerek mögött lévő harmadik tényező az *átlagnál kisebb jövedelemszóródás*. Az előbb említett országok-térségek mindegyikére igaz ez. Mi köze ennek a gazdasági sikerekhez? Az, hogy a deviáns jelenségek szinte négyzetesen növekednek a jövedelem-differenciálódással. A deviancia

Bár a marketing tipikus üzemgazdasági kategória, mindannyian a bőrünkön érezzük: a makrogazdasági környezet erősen befolyásolja-behatárolja mozgásterét, hatékonyságát, lehetőségeit. Ezért gondoljuk úgy, hogy folyóiratunknak bizonyos rálátással kell lennie a nemzetgazdasági-világgazdasági jelenségekre, folyamatokra is. Ez pedig (helyesebben: ez is) az egymással ütköző vélemények fényében a legtanulságosabb. Ezért kerestük fel kérdéseinkkel dr. Kopátsy Sándor közgazdászt, és dr. Vértés Andrászt, a Gazdaságkutató Intézet vezérigazgatóját. Szemléletük – mint azt vártuk is – valóban különböző. Ám több kérdéskör is felfedte: nem mindig tűzről és vízről van szó, hanem más-más, netán össze is egyeztethető közelítésekről. Örömmel vennénk, ha a párbeszéd – köztük is, csatlakozók között is – folytatódna hasábjainkon. Az interjút Balázs István készítette.

pedig rettenetes pénzbe kerül. Érdemes itt közbeszólni: minden volt szocialista országban nőtt a deviancia, nőtt a halandóság, kivéve Csehországot. Csehországban csekély a hosszabb időtartamú munkanélküliség, és az említett országcsoporton belül messze ott a legkisebb a jövedelemszóródás.

– Hol beszél ezekről az összefüggésekről a közgazdaságtudomány? Pedig a közgazdaságnak azt kell feltárnia, hogy mitől nő a gazdaság! Meggyőződésem, hogy ez az igazi makroszint! De folytatnám még a sort. Minden sikerországban az átlagosnál többet költenek – a nemzeti jövedelem százalékában – az oktatásra. Az ötödik sikerfaktor pedig az első négyből fakad – s persze vissza is hat rájuk – és arról ad számot, hogy mennyire optimista az adott társadalom.

– Ha mármint magunkat vizsgáljuk e siker-faktorok szerint, sajnos azt láthatjuk, hogy az elmúlt hét évben az összes tekintetben rossz irányban mozdultunk el. Száz országot néztem át az ENSZ-statisztikákban. Egyet sem találtam, amelyik kiugróan sikeres volna magas munkanélküliség vagy jelentős jövedelemkülönbség ellenére. Aki gazdaságpolitikát irányít, annak az imént felsorolt faktorokra is figyelni kellene. Mert a nemzetközi statisztikákat böngészve én a költségvetési egyensúly és a gazdasági eredmény között ilyen korrelációt nem találtam. A fejlődés alapokainak tehát az általam felsoroltakat tartom, és a magyar gazdaság mindig ezek ellen mozdul.

– Ha most visszatérünk a veszélyeztetettség közkeletű – és szűkebb – értelmezéséhez, tehát ahhoz, hogy ki milyen közel van a csödhöz, a következőket jegyezném meg. Van olyan kedves kollégám, aki hat éve már, hogy sohasem jósolt többet hat hónapnál a magyar gazdaságnak. És még mindig kibírtuk, annak ellenére, hogy sohasem követtünk olyan gazdaságpolitikát, amire ráfoghatnánk, hogy csak azért kerültük el a csődöt, mert olyan ügyesek voltunk. Sőt! Ajtót-ablakot nyitottunk a világpiac előtt, akkor, amikor nálunk sokkal gazdagabb országok a legkülönbözőbb rafinériákkal keményen védekeznek.

Vértes András: Nem tartom indokoltnak ezt a helyzetértékelést, de azt is rögtön hozzáteszem, hogy – bár különböző orgánumban megjelennek különböző vélemények – nincs egyetlen, mindenki által objektívnek elfogadott sorrendbe állítása az „emerging market”-eknek. Létezik olyan vélemény is, amely – befektetési célországként – továbbra is Magyarországot helyezi az első helyre, amíg mások szerint Lengyelország vagy Csehország vette át – térségünkben – az első helyet. A viszonylag hírneves csapatok közül nemrégiben a Wallstreet Journal Central European című melléklete kérdezett meg nyolc szakértőt arról, hogy hogyan állítanának össze térségünkből egy portfóliót. Ők történetesen nem nekünk szavazták meg a legnagyobb bizalmat. Szerintük Csehország az első, Lengyelország a második, Magyarország a harmadik. Mivel itt csak a mi térségünkről volt szó, és nem a feljövő piacok húszas listájáról, ez nem tekinthető jó helyezésnek. A lényeg azonban az, hogy Magyarország annyiban valóban veszélyeztetett, hogy nem hajtotta végre a szükséges gazdaságpolitikai kiigazítások egyik elemét sem az elmúlt időszakban. Egyrészt – egészen március tizenkettedikéig – nem fogott hozzá egy makrogazdasági, makrokeresleti rövid távú kiigazítási programhoz, és nem kezdett bele az államháztartás sokkal nagyobb lélegzetű, hosszabb átutató idejű reformjához sem, s mindennek következtében a gazdaságot rövid és hosszú távú strukturális feszültségek terhelik. Ám úgy semmiképp nem vagyunk veszélyben mint Mexikó. Rövid távon ugyanis pénzügyi krízis nem várható, hiszen Magyarországnak rövid távú nettó tartozása gyakorlatilag nincsen, s devizatartalékaink nemzetközi összehasonlításban is magasnak számítanak.

– *Az utóbbi években is növekvő külső eladósodás fő okaként a magyar gazdaság versenyképességének erőtlen voltát említik. Milyen módon látszik növelhetőnek ez a versenyképesség rövid és hosszú távon?*

V. A.: A versenyképesség növelése elsősorban mikrogazdasági kérdés. Nem

elsősorban a kormánynak kell ezért tennie, hanem a vállalatoknak. A kormánynak bizonyos kereteket kell nyújtania a versenyhez. Az egyik ilyen az államháztartás egésze. Nálunk az állam nagyon nagy súllyal vesz részt a jövedelemátcsoportosításban, igen magas szintű az adókon, a társadalombiztosítási járulékon keresztül megvalósuló elvonás, ezért a befektetések jövedelmezősége relatíve alacsony. A versenyképességet segítő érdemi változás e területen csak hosszú távon lehetséges. A versenyképességnek az sem kedvezett, hogy a magyar árfolyampolitika – egészen a legutóbbi időig – reálfelértékelő volt. Ezzel kapcsolatban elérhetőek rövid távon is kedvező hatások.

– A versenyképességnek olyan jellegű állami befolyásolását, mint az ázsiai kis tigrisek esetében, én nem tudom elképzelni. Ott ez japán-amerikai segítséggel történt, diktatórikus berendezkedés közepette. Nem beszélve arról, hogy amíg az ázsiai mentalitáshoz hozzá tartozik az állam rendkívüli tisztelete, addig Magyarországon az állam az maga a rossz megtestesítője. S bár ezzel így nem értek egyet, de annyiban én is igazat adok ennek a vélekedésnek, hogy a magyar államot nem tartom alkalmasnak arra, hogy kijelöljön prioritásokat a gazdaságfejlesztés konkrét területein. Erre a magyar államapparátus az általam ismert utóbbi húsz-huszonöt évben egyszer sem volt képes, vagy ha mégis belevág ilyesmi-be, az óriási veszteségekkel jár. Persze a piacnak sem megy ugyanez bizonyos veszteségek nélkül, de az állam biztos, hogy nem tudja kisebb veszteséggel elvégezni ezt a feladatot. A versenyképességnek persze számtalan befolyásoló tényezője-összefüggése van, az oktatás minőségétől kezdve az infrastruktúráig sok minden. Ha ebben az országban jobb autópályák vannak, ha korszerűbb a telekommunikáció, ha a különböző bankok one line rendszerű kapcsolatban állnának egymással, ha természetes lenne, hogy Magyarországon a vezető menedzserek tudnak angolul és németül, ha nem úgy nézne ki nálunk egy pályaudvar mint ahogy kinéz, ha többet mosolyognánk, ez mind mind növelné a versenyképességet.

K. S.: A gazdag és a szegény országok – a centrum, a félperifériák és a perifériák – közötti különbség ebben a században látványosan megnövekedett. Jellemző a világ farizeusságára, hogy akkor kezdték a lemaradókat fejlődőnek hívni, mikor a lemaradásuk felgyorsult. Ma Latin-Amerika sokkal szegényebb az Egyesült Államokhoz képest, mint valaha volt. Tehát: nekünk csak akkor szabad kétségbeesnünk, ha a *félperiféria egészével* nem tudunk lépést tartani. Ha tudunk, az már eredmény. Ha Magyarország arányosan annyit, mint Kelet-Németország – évi hatvanmilliárd dollárt – kapna ajándékba, mi is tudnánk közelíteni a legfejlettebbekhez. De maradunk a földön. A vámemelések, az árfolyampolitika kétségtelenül versenyképesség befolyásoló eszközök, de nem a makro-közgazdaságtan, hanem az operatív gazdaságtan részei. Emellett azt is vizsgálni kellett volna, hogy milyen fejlettségi szint mellett lehet felszabadítani a belső piacot. Mert nézetem szerint megbocsáthatatlan bűnt követünk el azzal, hogy egyszerűen kinyitváltottuk: mi mostantól kapitalista ország leszünk, és kinyitjuk a piacunkat. Az egész fogyasztás-cikk-iparunkat tönkretettük! Hetek óta keresem, hogy van-e Magyarországon egy olyan üzem, ahol cipőt gyártanak. Pedig a magyar cipő a KGST-n belül jó cipő volt. Ezt az iparágat néhány év alatt át lehetett volna szervezni, és nem haltunk volna bele, ha még egy ideig magyar cipőben lettünk volna kénytelenek járni. Mert azért más cipőt gyártana ma az a cipőipar, mint amit gyártott a szovjet piacra. De kitéttük a távol-keleti meg az olasz versenynek, miközben akkora adóterhekkel sújtottuk, hogy ennek csak a szétzüllés lehetett a vége. Szerintem mi a gazdaság modernizációjától ma tíz évvel messzebb vagyunk, mint hat-hét évvel ezelőtt.

– Az importvám emelés, a forintleértékelés tehát hasznos intézkedések, de messze nem elégségesek. Ez olyasmi, mintha kitalálnák, hogy a harminckilós és a százkilós egy ringben bokszol, de a százkilósnak azért egy kicsivel puhább kesztyűt kell viselnie. Ettől

nem lesz igazságos a verseny! A szabályoknak súlycsoportonkénti küzdelmet kell előírniuk. Hiszen ha meghirdetnék, hogy ezután csak egy súlycsoport lesz, az a bokszolás halálát jelentené. Mi maradna meg? Csak a nehézsúly! A felelőtlen neoliberalizmus szétverte a magyar gazdaság alapjait. A mezőgazdaságot is annyira tönkretették, hogy ha most valaki kapna egymillió dollárt – körülbelül ennyibe kerül egy farm modernizálása – képtelen volna azt úgy üzemeltetni, hogy az amortizációja megtérüljön. És ezt nekünk pénz nélkül kellene megoldani!

– *Összeegyeztethető-e Ön szerint a nemzetközi fizetési kötelezettségek teljesítése egy olyan modernizációs program végigvitelével, amely a magyar gazdaság versenyképességének fokozását, a fejlett Nyugathoz való közeledést eredményezi?*

K. S.: Nemrégiben jelent meg a Világbank statisztikája arról, hogy 1994 végéig hogyan adósodtak el azok az országok, amelyeket ők a fejlődő országok körébe sorolnak. Ezeknek az adósságállománya közel háromszorosára nőtt. Megdöbbentett, hogy nincs olyan ország, amelyiknek ne kellett volna több hitelt adni évente, mint az adósságtörlesztése és a kamata!

– Nekünk és a félperifériához tartozó még jónéhány országnak olyan szoros a kapcsolata a fejlett világgal, hogy ez a lemaradás tudati és érzelmi következményekkel is jár. Nincs olyan közgazdász, amelyik figyelembe venné, hogy csak az a munkaerő lehet hasznos, amelyik *elégedett*. A tiszta kapitalista szektorban szinte megszűnik a sztrájk az egész nyugati világban. Olyan hülye tőkés ugyanis nincs, amelyik ne tudná, hogy vagy elégedett nálam egy alkalmazott, vagy nem szabad alkalmaznom. Azt persze jól tudom, hogy feltételek nélkül nem lehet a vállalkozói szektorban munkahelyeket teremteni. De közmunkákat, akár országos jelentőségűeket is – mint amilyen például a Duna-Tisza Csatorna lenne – lehet szervezni. Az ott dolgozók keresnek, költenek s ez jó a magánszektorban is. Erre azt mondani, hogy igen,

de ehhez megint hitel kell, az rövid távú technokrácia.

– A modern gazdaság a klasszikus kapitalizmustól abban különbözik, hogy szinte állandó rezsivel dolgozik. Tehát a költségei függetlenednek attól, hogy mennyit termel. Most dolgozunk a Privatizációs Kutatóintézetben egy számításra, ami majd azt mutatja ki, hogy miként hatott a költségvetésre az ipar szűkítése, a veszteséges vállalatok leállításai. Én idáig nem találtam olyan veszteséges vállalatot, amelyiknél a leállításnak nem volt nagyobb negatív hatása a költségvetésre annál, mintha veszteséggel dolgozott volna tovább.

– Ebben a században mi negyedszer lettünk gyarmat: voltunk osztrák, voltunk német, voltunk szovjet uralom alatt. Most a fejlett világ gyarmatává lettünk. A fejlett világ a piaci versenyben fölözi le a gyarmattartó hasznát. Eladnak bővít hárommilliárdért, s akkor persze, hogy adnak kétfélemilliárdnyi hitelt, hogy ezt a bővít megvásároljuk. És minél nagyobb a hitel, annál jobban ki vagyunk szolgáltatva. Ugyebár, mi mindig kapunk annyi hitelt, hogy fizetőképeseink maradjunk? Tehát a fizetőképességről nem önerőből gondoskodunk. Azért gondoskodnak róla, hogy minket kizsákmányolhassanak. És továbbra is adni fognak! Mi ugyanis a legjobb öt százalékban vagyunk a rossz adósok között, tehát az esetleges rendcsinálást nem velünk fogják elkezdni. Még Perura sem mondják, hogy fizetésekre képtelen, holott az adósságainak dollárját öt centért veszik meg. A miénkét ötven-hatvan dollárcentért el lehet adni. Ha nekünk lenne tizenkét milliárdunk, letudhatnánk a teljes adósságunkat!

V. A.: A magyar helyzetben – tehát nem elvontan és általában – a nemzetközi fizetési kötelezettségek teljesítése és egy modernizációs program végigvitele nem, hogy nem mond ellent egymásnak, de teljes mértékben összefonódik. Magyarországnak *csak akkor* van esélye egy modernizációra, ha törekvő gazdaságpolitikát folytat. Az pedig biztos, hogy a nemzetközi fizetési kötelezettségek teljesítése és a külföldi tőke bejövetele, valamint a hazai

tőkefelhalmozás között direkt és egyenes összefüggés van. Abba az országba, amelyik a nemzetközi fizetési kötelezettségeket nem teljesíti, a tőke nem megy be. Gondoljunk csak a lengyel példára! Lengyelország tizenöt éven át, az átütözés kérélmzésétől volt kénytelen nélkülözni a komoly külföldi tőkét. Ezzel szemben a Magyarországra befektetett több mint nyolcmilliárd dollárnyi működő tőke még mindig a térségbe befektetett tőkének az ötven százaléka. Tehát kizárólag olyan magatartás vezet célra, amely erősíti a bizalmat. Nem fölösleges kedvezményekkel, hanem azzal, hogy ez az ország megtartja, amit mond, amit ígér.

– Felvetődhet persze, hátha Lengyelország összességében – a tizenöt éves időintervallumot figyelembe véve – mégiscsak jobban járt. Itt fontoljuk meg a következőket. Átütözést akkor kér egy ország, ha végképp tarthatatlan helyzetbe kerül. És ilyenkor az átütözés természetesen hoz könnyebbséget, hiszen egyébként nem lenne értelme. Hasonlatként azt hozhatnám fel, hogyha egy ház ég, nagynyomású fecskendőket használnak, ami ugyan eloltja a tüzet, de rombol is. Ha tehát egy ország fizetéképtelen, akkor persze átütözést kell kérni, de annak örült kárai vannak. Magyarországon nincs ilyen helyzetben. Nekünk nem rövid távú fizetési nehézségeink vannak. Nekünk strukturális feszültségeink vannak, gyenge a versenyképességünk. S ezeket a bajokat az esetek nagy részében nem lehet tűzoltó módszerekkel orvosolni. Magyarországon az elmúlt években törlesztette az adósságait, de fel is vett új hiteleket, és az országba beáramlott külföldi működő tőke. Tényszerűen bizonyítható: az ország ennek egyenlegében több tőkéhez jutott és nem kevesebbhez, mintha nem törlesztett volna. Tehát lényegesen jobban jártunk az említett tizenöt év alatt, mint Lengyelország. Hiszen arról még nem is beszéltünk, hogy Lengyelországban a tizenöt év alatt az életszínvonal harminc százalékkal visszaesett, míg Magyarországon ez nem következett be. Az utóbbi két évben nálunk növekszik a fogyasztás, az azt megelő-

ző öt évben csökkent tíz százalékkal, és az azt megelőző intervallumban alig volt csökkenés. Ha tehát a számokat nézzük, azonnal látni lehet, hogy Magyarország adósságkezelési stratégiája sokkal előnyösebb volt, mint Lengyelorszáé.

– Van azonban egy kevésbé racionális, kevésbé számszerűsíthető érvelés is. Ez pedig az, hogyha egy országról az a vélemény, hogy finanszírozható, tehát adnak neki új hiteleket, akkor az a legnagyobb baklövés, ha az az ország úgy kezeli önmagát, mintha nem tudná magát finanszírozni. Egy következő, megint racionális érv: Magyarország külkereskedelmi mérleghiányát az utóbbi két-három évben már nem a Nemzeti Bank finanszírozza, hanem részben a bejövő külföldi tőke – egyes években kétharmad részben, idén sajnos már csak ötven százalékban –, illetve a vállalatok és bankok hitelfelvételei. Ilyen értelemben tehát nem az állam adósodott el, hanem üzleti vállalkozások, ami más dolog! Ez egyrészt azt jelenti, hogy az érintett cégek jobban figyelnek a saját hiteleik hasznosítására, kezelésére, másrészt ezeket az adósságokat – ha jogilag Magyarország adósságaként is szerepelnek – a nemzetközi pénzügyi statisztikákban külön soron tartják nyilván, nem az államadósságok rovatában. Az ilyen hitelfelveleket megakadályozni nem lehet. Ha egy bank vagy vállalat fel akar venni külföldön hitelt, föl is veszi. De nem is lenne értelme ez ellen tenni, mert miért baj az, ha egy vállalathoz, bankhoz bejön külföldi tőke, ha hitel formájában is. Ám egy ilyen folyamat keretében nyilvánvalóan megint csak akkor jön be külföldi tőke, ha az országról alkotott kép pozitív. Az Audi sem tudna felvenni hitelt magyarországi gyárára, ha az ország közben bejelentené, hogy nem fizeti vissza devizatartozásait.

– *Mennyire itéli fontosnak és miért az IMF-nek országunkról alkotott képét?*

V. A.: Az IMF-et nálunk mumusként kezelik. A lakosság már tudja, hogy ha az IMF-et emlegetik, akkor nagyon

nagy bajok várhatók, mivel az állam olyankor veszi elő az IMF-fegyvert, ha a szokásos érdekegyeztetési csatornákon nem tud valamit keresztülvinni. Ez egy nagyon szerencsétlen helyzet. Sokkal jobb lenne, ha Magyarországon meg lehetne egyezni mindenféle IMF-mumus emlegetése nélkül. A közvéleménynek azonban azt hiszem, fogalma sincs arról, hogy az IMF *valójában* hogyan vélekedik rólunk, csak azt tudja, hogy egyesek erről mit állítanak. Az IMF egy óriási bürokratikus szervezet, amelyet kötnek a nemzetközi bürokrácia szabályai. Ez a szervezet ezzel az országgal lassan tizennégy éve együttműködik. Az IMF-nek nyilvánvalóan komoly együttműködési érdekei vannak Magyarországgal, de komoly érdekei vannak saját szervezete, szervezeti működése irányában is. Ez a szervezet teli van jó szakértőkkel, és az ő véleményükre oda kell figyelni, de van jónéhány gyenge felkészültségű szakértőjük is, akik nem ismerik a magyar körülményeket, és Magyarországra alkalmazhatatlan dolgokat ajánlanak. Azt gondolom tehát, hogy az IMF-nek – mint tekintélyes nemzetközi szervezetnek – hazánkról alkotott véleménye fontos, de nem kell csak azért elfogadni valamit, mert azt az IMF mondta. Ha alapos meggondolás után is másként gondolunk valamit mint ők, ki kell tartanunk az álláspontunk mellett.

– Az azonban már valóban súlyosan esik a latba nemzetközi megítélésünk szempontjából, hogy van-e az IMF-fel érvényes megállapodásunk, hitelszerződésünk. Különösen fontos ez, ha romlanak a pénzügyi mutatók. Hiszen az IMF részben éppen azért van, hogy ilyenkor közbelépjen, segítséget nyújtson. Ám ha nincs hitelszerződés, a nemzetközi pénzvillág felteszi a kérdést: miért nem egyeztek meg ezek az IMF-fel? Azért nem, mert nem voltak hajlandók azokra a kemény lépésekre, amiket az IMF javasolt. Akkor viszont mi sem teszünk oda pénzt. Természetesen a legnagyobb bankok, vagy a kormányok által befolyásolt befektetők nem az IMF-et követik, ezeknek önálló stratégiájuk van. Ám ezek mögött van egy rendkívül széles közép-

banki-befektetői struktúra, amely már nem készíti külön magyarországi stratégiát. Megvesz egy magyar papírt a piacon, ha jó a hozama, s ha látja, hogy van az IMF-fel érvényes stand by megállapodásunk. Ennek ellenére úgy látom: az IMF-nek nem engedményeket kell tennünk, hanem a magyar kormányoknak, a magyar gazdaságpolitikának *előbbre kell járnia*, mint az IMF-nek. Mégpedig abban az értelemben, hogy a saját érdekünknek megfelelő reformokat, struktúraváltozásokat kéne megvalósítani. Az sokkal rosszabb helyzet, ha ezt elmulasztva, csak negyed reformokat végrehajtva, az IMF esetleg tankönyvízű javaslaival kell vitatkoznunk. Ennek elébe kell menni, és akkor a konfliktusok az IMF-fel a töredékére csökkenének. Akkor erről nem lenne vita, legfeljebb arról, hogy miért van nálunk magas infláció vagy miért nagy a munkanélküliség. Mert „sokféle” IMF van, nem csak a restriktív lépéseket szorgalmazó.

K. S.: Az sosem jó, ha valakiről rossz vélemény él, de ennél százszor rosszabb, ha *csak azért* teszünk meg valamit, hogy valaki jó véleménnyel legyen rólunk. A Világbank minden társadalmat tönkretett, ahol beleszólási jogot szerzett magának. A Világbank magyarországi megbízottja egy decemberi, ezt is taglaló cikkem után Mexikót említette jó példának, ahol segített a szervezete. Most miért nem áll ki, és vallja be tévedését? Vagy: Latin-Amerikában tényleg Chile a legkevésbé rossz, de ott a lakosság harminc százaléka olyan társadalmon kívüli nyomorban él, amiről nekünk nincs fogalmunk. Szóval egy társadalmat sokkal komplexebben kell nézni, nem csak egyenszámok alapján. Az én elképzeléseimben nem az van, hogy ne fizessünk, hiszen már most sem fizetünk! Itt a lényeg! Nem fizetünk, de rabszolgák vagyunk. Én azt mondom, hogy álljunk a sarkunkra, és mi mondjuk meg, ne más, hogy nekünk mit kell tennünk. Ha nekünk adnak öt év moratóriumot, az ugyanaz, mint amit most csinálnak azzal, hogy állandóan kapjuk a hiteleket! Ezzel megkeverik az országot, és csináljuk az egyik gazdaság-

politikai hibát a másik után. Én az ellen hadakozom, hogy ne legyünk kicsinyes, primitív szolgálói ezeknek a hitelezőknek.

– *Várható-e a volt szocialista országoknak hitelező kormányoktól-bankoktól (országok adófizetőitől), hogy saját jövőjük – Európa gazdasági-társadalmi stabilitása – érdekében komoly engedményeket tegyenek az eladósodott kelet-európai országoknak?*

K. S.: Nyugat-Európa fel kell hogy ismerje: Kelet-Európa nélkül hosszú távon nem versenyképes sem az észak-amerikai integrációval, sem a Távol-Kelettel. Kínának húsz-harminc év elég ahhoz, hogy dél-keleti régiója felzárkózzon. Ebben az esetben a Távol-Kelet a világ elsőszámú gazdasági hatalmává, integrációjává növekedik. Az Egyesült Államok jóval nagyobb területen fekszik, mint Nyugat-Európa. Európa egy kicsi félsziget a másik két agglomerációhoz képest. Meggyőződésem, hogy a nagy érdekközösség *Európa egésze számára* létezik, Oroszországot is beleszámítva. Ezt az érdekközösséget azonban a most divó liberális módszerekkel sohasem lehet működtetni. Ettől Kelet-Európa csak egyre szegényebb lesz. Nem tudok olyan volt szocialista országot, ahol jobban élnének, mint hét évvel ezelőtt. Ukrajnában harminc-negyven százalékkal csökkent az életszínvonal. Kazahsztánban a felére zuhant. Oroszországban harminc százalékkal csökkent. Ezt így nem lehet folytatni! Ezt százszorta fontosabb megakadályozni, mint azzal foglalkozni, hogy mennyire adósodott el ez az országcsoport. Egész Kelet-Európa adósságának elengedése annyi, mint Kelet-Németország kétévi támogatása. Én a Nyugat érdekére is hivatkozom, amikor ezekről a dolgokról beszéllek.

V. A.: Szerintem ilyesmi nem *várható*. A kérdés inkább az, hogy *elvárható-e*. De erre is nemleges a válaszom, több okból is. A dolgot nem lehet az egész fejlett Nyugatra vetítve vizsgálni, itt elsősorban Németországról lehet szó, amely Európa gazdasági nagyhatalma,

egyben hitelező nagyhatalom. Az NSZK az elmúlt években el volt foglaltva a keleti országrésszel. Közben persze fontosnak tartotta a kapcsolatok ápolását a mi régiókkal, de úgy, hogy ez neki, mint államnak, ne kerüljön pénzébe. Igaz ugyan hogy a Kelet-Németországban befektetett évi százmilliárd dollárhoz képest egész Közép-Európa adóssága elenyésző összeg, csak hogy az egyik volt szocialista állam *Németország*, a többi meg *más ország* és ez ágában sincs a többi országért áldozni egy Pfenniget sem. Azt nem zárom ki, hogy ha Magyarországnak égető szüksége lenne valami hirtelen vészhelyzet miatt egy félmilliárd dolláros gyors tőkeinjekcióra, ezt megkaphánánk a németektől, cserébe a berlini fal lebontásáért. Persze, soha erre hivatalos nyilatkozat nem lesz, erre papírt nem lehet kötni. Ám ha feltételezésem helyes, ez csak annyit jelent, hogy van egy tűzoltó mögöttünk. Arra azonban semmilyen jelet nem látok, hogy a nemzetközi pénzvilágban kialakulna egy átfogó és egységes akció Közép-Európa adósságának eliminálására.

– Egyébként is, tudni kell: Európa – hosszú távon – a világgazdaság leglassabban fejlődő térsége. Komoly fejlődési gondokkal küzd, az Európai Unió kiépítése rendkívüli pénzügyi nehézségekkel jár. Egy líra-megmentési akció többre kerül, mint egész Kelet-Közép Európa adóssága. Óriási tőkék áramolnak, ha valahol ég a ház, de ezt csak családon belül hajlandók megtenni, családon kívül ilyen lépések nem lehetségesek. Hogy ez részükről rövidlátó magatartás-e, hogy fennáll-e az a veszély, hogy komoly pénzügyi segítségük nélkül térségünkben további, őket is fenyegető feszültségek akkumulálódhatnak, azt majd a történelem eldönti. Magam is minduntalan alkalmazom ezt a retorikát, ha nyugat-európaiakkal tárgyalok, ők pedig udvariasan meghallgatják, és nem történik semmi. Nem érdekli őket. Európa nyugati fele egyszerűen ma *nem fél* Kelet-Európától. Korábban volt egy komoly tartás a szovjet-orosz veszélytől, ezért a finom magyar kifelé lavírozásoknak voltak komoly esélyei. Persze, nem

harmincmilliárd dollárnyi esélyei, mint amennyi a mostani bruttó adósságunk, de mondjuk – képletesen szólva – egy-két milliárdosak. Ma még ennyi sincsen. Az pedig ma már megállapíthatatlan, hogy az Antall kormány megalakulása jelentett-e vagy sem olyan történelmi pillanatot, amikor esetleg elengedtek volna az adósságunkból. Hozzáteszem, hogy abban az időben az ország fizetési pozíciója nem volt túl jó. Tehát biztosan nagy kockázattal járt volna egy ilyen akció, mert úgy tűntette volna fel az országot, mint aki *nem tud* fizetni. S mivel ez majdnem igaz volt – akkoriban tényleg voltak rövid távú nehézségeink – ez egy életveszélyes játék lett volna. Ahogy egy bank is menthetlenné válik, ha elterjed róla, hogy nehéz helyzetben van.

– *Fontos kérdésnek tartja-e, hogy mennyi és milyen jellegű privatizált tulajdon maradjon nemzeti kézben?*

V. A.: Európa valamennyi országában húsz százalék fölött van a külföldi tőke részaránya. Magyarországon nem tudjuk a pontos adatokat, de az biztos, hogy húsz százalék alatti ugyanez az arány, tehát semmiképpen nem mondható rá, hogy túl magas lenne. Ami a kérdés mögött van, az egy versenyjogi problematika. Senkinek nem lenne szabad megengedni, hogy monopol pozíciókhoz jusson, pontosabban, hogy azzal visszaéljen. Senkinek, se külföldinek, se magyarnak. A versenytörvényünk elég jó, a gyakorlat azonban még nagyon kezdetleges.

– A tulajdon jellege szerint néhány stratégiai jelentőségű dolog az, ami egyértelműen nem kerülhet külföldi kézbe – sehol a világon nem is kerül –, ilyen például a nagyfeszültségű távvezetékhalózat. Az igazi versenyszférában csak néhány kivétel lehet. Sajátosan nemzeti termékeket előállító cégeket, például a Herendi Porcelángyárat, nyilvánvalóan nem célszerű külföldi többségi tulajdonba adni. Azt, hogy a biztosító társaságok – az OTP biztosítója kivételével – valamennyien külföldi tulajdonba kerültek, én nem tartom szerencsés lépésnek. Bár azt is

látni kell, hogy az utóbbi három-négy évben ez a szektor is százmilliárd forint körüli konszolidációra szorult, de ezt a *külföldiek fedezték*, és nem az *állam*, mint a bankok esetében. A külföldiek tulajdonhoz jutása különösebb korlátozásának azonban én nem látom értelmét. Sajnos nem is fenyeget az a veszély, hogy a külföldi tőke előzőlené Magyarországot.

K. S.: Önmagában azt, hogy mennyi a külföldi tulajdon, nem tartom lényegesnek. De azt vallom: tragédia, ha egy országban sokkal több az idegen tőke, mint ennek az országnak a tőkéje külföldön. Ne hivatkozzanak tisztelt kollégáim Hollandiára, Dániára vagy Ausztriára a külföldi tőke jelenlétének demonstrálásaként anélkül, hogy megmondanák, mennyi tőkéjük van a szó báhozott országoknak külföldön! Az egészségtelen, gyarmati jelenség, ha egy országban sok a külföldi tőke, de az illető országnak külföldön csak adósságai vannak, tőkéje nincs. Ezekről a kérdésekről egyszerűen nem vagyunk hajlandók őszintén beszélni. Legyen szabad tőkepiac, de ne egyirányú zsilipként működjön!

– *Mire fordítódjanak inkább a privatizációs bevételek: modernizációra, reorganizációra (Bokros Lajos), avagy erre a célra jobb kedvezményes nemzetközi forrásokat igénybe venni? (Békési László) – Egyáltalán: választás dolga-e ez a jelen helyzetben?*

K. S.: A privatizációt arra a célra felhasználni, hogy az ebből származó bevételből fedezzék az államadósságot, az bűn a következő generációkkal szemben. Megintcsak hangsúlyozom: a privatizációs bevételeket igenis *tőkeberuházásra* kell fordítani! Akár külföldön is, csak ne államadósság törlesztésre. A dolog igenis választás dolga!

V. A.: Az makromonetáris, makroegyensúlyi szempontból teljesen mindegy, hogy mire fordítódnak. Ha ugyanis olyan reorganizációra, azaz az ÁVÜ társaságainak olyan rendbetételére fordítjuk, ami *valóban szükséges*, akkor

ebből ugyan nincs költségvetési bevétel, nincs államadósság csökkentés, viszont az adott cégek pénzigényét kielégítettük. Az esetek többségében azonban én nem tartom szerencsésnek, ha állami pénzeket fordítanak privatizáció előtt álló cégek rendbetételére, mint ahogy nagy hibának tartom a diósgyőri kohászat mostani gáláns támogatását is. Ugyanis meggyőződésem, hogy pozitív hozzávételeknek nem lesz, a milliárdokkal nem tesszük nemzetközileg is versenyképessé Diósgyőrt. Ami Békési ötletét illeti. Kétségtelenül vannak nemzetközi pénzalapok, amelyekhez fordulni lehet modernizációs, reorganizációs projektekkal. Azonban Magyarország ezt mindeddig igen csekély intenzitással és sikerrel tette. Kétség a projekt-ötletünk. Több nyugati szervezet adott volna már erre vagy arra több tíz vagy akár százmillió dollárt, de rendre kiderül, hogy a keretet nem tudjuk értelmes beruházásokkal kitölteni.

– *Elképzelhetőnek látja-e az államháztartás reformját a szociális feszültségek veszélyes mértékű növekedése nélkül?*

V. A.: A szociális feszültségek veszélyes mértékű növekedése be fog következni, de ez még nem tragédia. Ha például vesszük a március tizenkettediki programcsomagot, és abból kiragadjuk az államháztartási reformhoz kötődő elemeket, akkor ugyan nem lepődöm meg, de egy kicsit tragikusnak érzem, hogy a legnagyobb ellenállást kiváltó elem a családi pótlék. Megjegyzem, hogy a Gazdaságkutató Rt. – miközben a csomag egészét helyesli – sem ért egyet bizonyos részletekkel, a megvalósítás mechanizmusával. De az a terv, amely a családi pótlékot el akarja venni a legmagasabb jövedelmű tizenöt százaléktól, csak azért okozhat ekkora felháborodást, mert a kormány nagyon ügyetlenül vezette elő. Abban már jobban kételkedem, hogy a GYES, GYED, GYET jövedelemhez való kötése teljesen jogos-e, ha pénzügyileg szemlélve a dolog elfogadható is. Csakhogy a javaslattevők nem mérlegették, hogy ez azzal jár, hogy az ott-

honmaradt anyuka esetleg semmilyen jövedelmet nem hoz a családnak, s ez egy sajátos feszültséget kelthet. Sokkal egyszerűbb lenne azt a technikát követni, hogy a férfitől vegyék el ugyanazt az összeget, ne az otthon gyereket nevelő feleségtől. Visszatérve az alapkérdéshez. Ha a magyar társadalom így gondolkodik a családi pótlékról, akkor például a nyugdíjrendszer vagy az egészségügy elkerülhetetlen átalakítása sokszorta nagyobb feszültséget fog kiváltani. Más kérdés, hogy ezeket a lépéseket sokkal jobban kell előkészíteni. Le kell ülni szakemberekkel, meg kell vitatni az elképzeléseket. Az elmúlt húsz évben szinte a világ minden országában hozzányúltak a nyugdíjrendszerekhez, egészségügyi rendszerekhez, s ez mindenütt nagy felzúdulást keltett. Volt, ahol évekig tartott, amíg keresztül tudták vinni a változtatást. Ezt is, a feszültségeket is, vállalni kell.

K. S.: Nem, ez nem elképzelhető. Erről én úgy gondolkodom, hogy nem az a dolog velege, hogy az állami költségvetés sokat költ, hanem az hogy kicsi a termelési bázisunk, mert tönkretettük a termelést. Az alap kicsi, nem a költségvetés nagy. Mi mindig a nevező csökkentéséről beszélünk, és sohasem a számláló növeléséről. A számlálóba ugye, csak azt a nemzeti jövedelmet szabad beírni, amelyik adózik. S nálunk az adóztatható gazdaság termelése a felére csökkent! A költségvetést azonban felére nem tudjuk – nem tudják más országok sem – csökkenteni, mert a modern gazdaságok állandó költséggel dolgoznak. Ha a szociális kiadások aránya most a nemzeti jövedelem huszonhét százaléka, akkor ötven százalékos növekedés esetén ez az arány már csak tizennyolc lenne. Az ugyanakkor kétségtelen, hogy sok mindent nem piacositottunk, amit lehetett volna. Többek között az oktatást sem, az egészségügyet sem. De ezzel visszatáncolni nemigen lehet, mert szerencsére demokrácia van. Még egyszer hangsúlyoznám: nem a túlköltesző költségvetés a bajok gyökere, a feszültségek fő okozója, hanem az, hogy ma Magyarországon több, mint

egymillió emberrel kevesebb dolgozik, mint hét évvel ezelőtt. Meg az, hogy több, mint kilencszázezer olyan nyugdíjasunk van, amelyik Nyugat-Európában nem lenne nyugdíjas. Ez a politika lerombolta az adófizető bázist, és most azt mondja, hogy rajta, csökkentsük az államháztartás kiadásait. Nem tudják!

– *Békesi Lászlót és Levendel Ádámot idézzük. Békesi: „Nem lehet úgy gazdaságpolitikát csinálni, hogy közben állandóan a népszerűségi mutatókon legeltetjük a szemünket.”*
– *Levendel: „A társadalommal párbeszédet kell folytatni, a kormányzat csak egy jól működő közvélemény-struktúrában képes eredményesen tevékenykedni.”* – *Egyetért-e e két véleménnyel? Összeegyeztethető-e Ön szerint a két közelítés?*

K. S.: Az előbb azt mondtam, hogy nincs olyan bolond tőkés, aki olyan munkással dolgozik, amelyik nincs megelégedve. Mert az csak kárt csinál. Politikát sem lehet a közvélemény ellen csinálni. Békesit sem valamiféle kamarilla, hanem a közvélemény buktatta meg. Ma a nép több szociális érzékenységet vár, és az erre való figyelem több pénzt hozna, mint amennyit egy pénzügyminiszter erőszakkal el tud venni. Szerintem Békesi volt az utolsó felvilágosodott politikus, aki *hitt is benne*, hogy az értelmiségnek az a hivatása, hogy vezesse a még kiskorú népet. Ma azonban nem lehet másként, mint alulról építkezni. Azt meg nem lehet úgy, hogy nem kérdezzem meg őket.

V. A.: Igen, mindkét véleménnyel egyetérték, s a két közelítés szerintem összeegyeztethető. Nagyon figyelni kell arra, hogy a kormányzat kommunikáljon az emberekkel, de Békesinek is igaza van abban, hogy határozott cselekvést sürget. Például egy leértékelést és egy vámpótlékot már jóval korábban vállalnia kellett volna a kormánynak, ha máskor nem, januárban. De a gyermektámogatási rendszer átalakítása és más drasztikus lépések is jöhettek volna jóval korábban, hiszen régóta napirenden lévő kérdésekről

van szó. Egy kormány a működésének első nyolc-tíz hónapjában tud igazán kemény dolgokat véghezvinni. Mert egy okos kormány azon a népszerűségi mutatón legelteti a szemét, ami három-négy év múlva áll össze, és nem a mostanin.

– *A térség többi országához képest korábban meglévő előnyünk, a kedvező imázs megkopott. Ugyanakkor több szakértő állítja, hogy Magyarországnak adottságai révén tartósan vonzó befektetési helylé, a régió befektetési és pénzügyi központjává kellett volna (kellene) válnia. Van erre még esélyünk?*

V. A.: Csakis hosszú távon. Az igazi kérdés most nem ez, hanem hogy lesz-e ennek a régióknak vonzereje, rajta lesz-e egyáltalán a gazdasági világtérképén. Ha ez a régió ilyen mértékben csúszik le az európai fejlődéshez képest is, ha a tőke ennyire nem érdeklődik a terület iránt, akkor nincs jelentősége annak, hogy ki akar a régió központjává válni. Tehát nem a Prága-Budapest-Varsó versenynek lehet perspektívája, hanem sokkal inkább az ezen országok és központok közötti együttműködésnek, annak érdekében, hogy a nemzetközi pénzvilág, az üzleti élet több fantáziát lásson a térségben. Annak, hogy a tranzitország létből ne csak a kamionokat élvezzük, és a keletre vezető úton valamiféle állomássá, központtá legyünk – e kelet-európai területek siralmas helyzetére is tekintettel – most nagyon rosszak az esélyei. Ami nem jelenti azt, hogy egy mondjuk huszonöt éves stratégiában ne lehetne helye ennek az elképzelésnek.

K. S.: Van esélyünk. Ám ha ilyen nagy életszínvonal különbség marad a térség egyes országai, például Románia és Magyarország között, akkor előbb-utóbb újabb szögesdrótok emelkednek, a határok átjárhatósága álom marad, és nem fogunk tudni Európába integrálódni. Az az út, hogy mi és szomszédaink mindig külön, a másik rovására szaladgálunk a Nyugathoz, járhatatlan. Vagy együtt vagy sehogy. Nincs más megoldás.

VAJDA LÁSZLÓ – MAÁ CZ MIKLÓS

Az EU és Magyarország agrárpiaci szinkronjának megteremtése

A Társulási Megállapodás és előzményei

Az Európai Unió 15 tagországa mindig is a magyar mezőgazdasági termékek és élelmiszerek hagyományos piaca volt és az ma is. Az 1957-ben létrejött Közösséggel Magyarország 1988-ban vette fel a hivatalos kapcsolatot. Eddig az időpontig – elsősorban politikai indokokból – hazánk nem ismerte el az EGK-t, mint közös kereskedelempolitikát folytató gazdasági integrációt.

1988-ban a kereskedelmi kapcsolatokat kétoldalú kereskedelmi és gazdasági együttműködési megállapodással öntötték formába. E megállapodás értelmében az EK vállalta, hogy három szakaszban megszünteti a Magyarországnak a GATT-hoz való csatlakozásáról aláírt jegyzőkönyvben említett mennyiségi korlátozásokat. Az ilyen mennyiségi korlátozások megszüntetésére 1995. január 31-ikét tűzték ki határidőként, de ez mint preferenciális megállapodás nem befolyásolta az exportkorlátozó megállapodásokat. A megállapodás Magyarországtól diszkrimináció mentességet követelt az importengedélyezési rendszerben, a fogyasztási javak globálkvótájában és az állami megrendelések odaítélése terén. Az agrártermékekre ezek a megállapodások csak a tárgyalások megkezdését irányozták elő. Még a tárgyalások befejezése előtt az EK egyoldalú intézkedéssel, 1990. január 1-jétől kiterjesztette Magyarországra a GSP rendszerét. Ezzel egyidőben a magyar és a

lengyel igényeket figyelembe véve a GSP listát 1990. január 1-jétől, majd 1991. január 1-jétől kiterjesztették újabb termékekre is (pl. baromfi és szalámi), amelyek az EK-ban leföldözési kötelezettség alá estek. Az ebben a keretben adott vámkedvezmények mértéke 50% volt, a kedvezmények meghatározott kontingensre vonatkoztak. Ezek a kedvezőbb vámok is hozzájárultak ahhoz, hogy Magyarország, forintban kifejezve, 36%-kal növelte az EK-ba irányuló exportjának értékét és ez 1991-ben további 56%-kal nőtt.

A Társulási Megállapodás megkötésének gondolata 1990. áprilisában vetődött fel, amely után 1990. decemberében kezdődhettek meg a tárgyalások. A Megállapodás aláírására 1991. december 16-án került sor, amely kereskedelmi részének 1992. március 1-jei életbe lépését egy ideiglenes megállapodás tette lehetővé. A teljes megállapodás 1994. február 1-jén lépett életbe.

A Társulási Megállapodás fogalma egészen eddig az időpontig ismeretlen volt a Közösségben. A közösségi terminológiában Európai Megállapodás-

nak nevezett dokumentumok olyan szerződési formát takarnak, amely segíti a közép-kelet-európai országokat abban, hogy gazdasági téren minél gyorsabban eljussanak arra a szintre, amelyen már igényelhetővé válik a tagság. A megállapodásoknak jelentős tartozéka a politikai kapcsolatrendszer kialakítása, amely egyre szorosabb kötődést jelent a Közösséghez (illetve ahogy Maastricht után, 1992. novemberétől hívjuk: az Unióhoz). A gazdasági oldal szabad kereskedelmi egyezmény formájában ölt testet, amely azonban nemcsak a kölcsönös piacra jutási könnyítéseket tartalmazza, hanem kiterjed az élet szinte minden területére, a kultúrától a jogszabályok összehangolásáig.

Lényeges eredmény volt a Megállapodás megkötésekor, hogy annak preambuluma leszögezi: Magyarország célja a teljes jogú tagság elérése, a szerződés ennek elősegítése érdekében jött létre.

A magyar – EK megállapodás fontos jellemzője az asszimetria elve, ami azt jelenti, hogy a kereskedelmi téren egymásnak adott kedvezmények nem

Együttműködni – de hogyan? Mik a korlátok és milyenek az esélyek? A cikk a már rögzített és a folyamatosan alakuló „játékszabályokat” mutatja be. A vállalkozások többségét érintő információk részleteire lehetőség szerint visszatérünk.

*dr. Vajda László főosztályvezető, Földművelődésügyi Minisztérium
Maácz Miklós fogalmazó, Földművelődésügyi Minisztérium*

egyenlő mértékűek. A Magyarország számára nyújtott kedvezmények jóval nagyobbak és nagyobb termékkörre terjednek ki, mint amit mi adunk az EK-nak, ráadásul az EK-kedvezmények egy részét csak időben 3 évvel elcsúsztatva kellett biztosítanunk.

A Társulási Megállapodás 6 fő részét kell megemlítenünk: a politikai párbeszéd, az áruk szabad mozgása, az alapszabadságok (árak, szolgáltatások, munkaerő és tőke szabad mozgása) kérdése, a jogszabályok harmonizálásának kimondása, együttműködés az oktatás, a kultúra és a környezetvédelem területén, valamint a Társulási Megállapodás intézményrendszere.

Kereskedelempolitikai szempontból az áruk szabad mozgása tekintetében elért eredményeket kell vizsgálnunk. Az ipari termékek körében gyakorlatilag megvalósult a szabadkereskedelem, tehát szinte az összes mennyiségi kvóta megszűnt, a vámok pedig jelképesre csökkentek.

A mezőgazdaságról – kiemelten

A mezőgazdasági kereskedelemmel a Megállapodás külön fejezete foglalkozik, ami azzal magyarázható, hogy mind az EK tagországokban, mind Magyarországon a mezőgazdaság különösen érzékeny kérdés, másrészt a szabadkereskedelem elérése a szektorban jelenleg nem cél. A mezőgazdaság különösen érzékenysége abból is adódik, hogy a mezőgazdasági termelés tényezőinek jellege eltér az iparétól, mivel ezek nagy mértékben függenek a természeti viszonyoktól. A mezőgazdasági politikák alakítóinak ráadásul állandóan tekintettel kell lenniük arra, hogy a mezőgazdasági termelést még akkor is fenn kell tartani, ha egyes ágazatok jövedelmezősége nagyban lecsökken – ez egyrészt az önellátás, másrészt a paraszti tömegek munkához jutása szempontjából fontos –, ez pedig megköveteli a piacok megvédését is az olcsóbban előállított termékekkel szemben. Az EU a mezőgazdaság finanszírozására termelői támogatás és export-szubvenciók formájában hatalmas

összegeket áldoz, ennek megfelelően belső árai is magasak, a kelet-európai termékek tehát ilyen téren versenyképesek lennének. Ezért az EU-nak védekeznie kell velünk szemben, ugyanakkor mérlegelnie kell, hogy a mezőgazdaság éppen ezekben az országokban az egyetlen nyereséges, vagy nyereségesé tehető ágazat, amely exportpiacok híján elsovadhat, ez pedig jelentős instabilitást okozó tényező. Ez a kettős, húzd meg, ereszd meg taktika volt érzékelhető az EU magatartásában mind a Társulási Megállapodás mezőgazdasági tárgyalásain, mind az azóta folyó tárgyalásokon. Ezért nem is lehet csodálkozni azon, hogy a Társulási Megállapodás végül is nem hozott átörözt a magyar mezőgazdasági exportban, sőt az EU ide irányuló importja növekedett.

Az EU-ba irányuló mezőgazdasági exportunk 1992-ben mintegy egymilliárd dollár volt, 1993-ban 878 ezer, 1994-ben 997 ezer. Onnan bejövő importunk ellenben folyamatosan nő: 1992-ben 230 ezer, 1993-ban 347 ezer, 1994-ben 467 ezer dollár volt. Az export-import aránya míg 1989-ben még 6,65, 1994-ben már 1,2 volt, ami egyértelműen az EU előretörését mutatja. Ez persze nem meglepő, ha arra gondolunk, hogy Magyarországon 1990-től fogva folyamatosan szűnnek meg az adminisztratív importkorlátozó intézkedések (elsősorban az importengedélyezésre kell gondolnunk), a tőkeerős európai cégeknek pedig nem jelent problémát ezek után betörni egy piacra. Nem a megállapodást kell tehát okolnunk a tendencia negatívvá válásáért, inkább azon kell elgondolkodnunk, nem lett volna-e még rosszabb a helyzet, ha nem kötjük meg?

Miről is szól tehát a megállapodás mezőgazdasági fejezete? 1992-től fő szabályként érvényesült, hogy az EK bizonyos termékekre (a magyar export mintegy kétharmadát kitevő termékkörre) három éven keresztül 20–40–60% vám- és lefölozésekedvezményt nyújt, és a kedvezmény által érintett mennyiségek öt éven keresztül évi 10%-kal növekednek. A 1993-as koppenhágai EU csúcsértekezlet döntése

értelmében a maximális csökkentést és a maximális mennyiségeket már 1993. júliusától élvezhettük.

A magyar viszontkedvezmények szűkebb termékkörben, kisebb mennyiségekre vonatkoznak. Itt három éven keresztül 10–20–30%-os vámkedvezményt és az érintett mennyiségek esetén öt éven keresztül évi 5%-os növekedést irányoz elő a megállapodás.

Nagy jelentőséget kell tulajdonítanunk a megállapodás IV. fejezete 25. cikkének, amelyben a „standstill” szabálya fogalmazódott meg, ami azt jelenti, hogy a megállapodás életbelépése után sem az exportra, sem az importra nem lehet új vámokat, mennyiségi korlátokat, illetve ezzel egyenértékű terheket bevezetni. A standstill magyar értelmezés szerint a mezőgazdaságra nem vonatkozik, az EU viszont – mint a tavalyi vámemelés kapcsán megtudtuk – épp ellenkezőleg gondolja.

A magyar becslések szerint a megállapodásból adódó potenciális előny Magyarország javára 8–10-szeres. A magyar exportra vonatkozó kedvezmények értékét az első évben az EK vámtételek 20%-os csökkentésével 30 millió dollárra becsülték, míg a harmadik és további évekre a 60%-os csökkenéssel és a megemelt vámkontingenssel ez az érték elérheti a 100 millió dollárt öt év után. Az EK-nak adott kedvezményeket mintegy 3 millió dollárra értékelték, amely 8,5 millió dollárra emelkedik. Ez adja a 8–10:1 arányú potenciális előnyt Magyarország javára. Azonban ha ezt a számot összevetjük azzal, hogy míg a magyar importban az EU-ból származó 42–43%-ot (a 15 tagú EU-ból 55–60%-ot) tesz ki, az EU importjában Magyarország mezőgazdasági importja 1–1,5%-kal részesül, rá kell jönnünk, hogy a potenciális előnyöket egyelőre még nem sikerült teljes mértékben kiaknáznunk.

Bizonyosan nagyban javíthatnánk ezen az arányon, ha a Közös Piacról kapott kedvezményes kvótáinkat teljes mértékben ki tudnánk tölteni. Ez ugyanis sok termék esetében évek óta nincs így. Marhahús kvótánkat például a három év (1992–93–94) átlagában

mintegy 35%-ban, sertéshús kvótánkat 30%-ban, egészszcsirke kvótánkat 40%-ban tudjuk teljesíteni, míg a további arányok: hagyma 20%, borsó 50%, alma 10%, napraforgóolaj 12%, almalé 20%. Az igazsághoz tartozik ugyanakkor, hogy mindhárom évben teljes mértékben, vagy csaknem teljes mértékben kihasználtuk az egészszcsirke, a liba, a kicsontozott pulyka- és csirkemell, a zöldpaprika, a zöldségkonzerv, a morzsolts kukorica és csemegekukorica kvótáinkat. Mindazonáltal sokkal nagyobb a ki nem töltött kvóták aránya.

A kvótakihasználás elégtelenségének okaiként a következőket lehet felsorolni:

- A kvóták nem járhatók át, tehát például a kicsontozott csirkemell exportját nem lehet az egészszcsirke kvótára teljesíteni, holott nyilvánvaló, hogy míg az előbbi igényli a piac és tudunk is szállítani, az utóbira nincs igény;
- A kvótákat Brüsszelben osztják el és csak az importőrök igényelhetik, ezáltal a magyar exportőrök nem a konkrét vámkedvezményből részesülnek, csak tárgyalási pozícióikat javítja, hogy tudják, mire van kvótánk;
- A magyar mezőgazdaság viszonylagosan gyenge teljesítménye, az állatállomány fogyása, a tulajdonviszonyok rendezetlensége;
- A nagyszámú, elaprózódott magyar külkereskedelmi vállalat, amelyek érdekeiket egymás rovására próbálják meg érvényesíteni.

A két utóbbi tényezőt a kereskedelem-politikai tárgyalások vajmi keveset tudnak változtatni, azonban a tárgyalások és az azok eredményeként születő megállapodások – mint egy ország gazdaságpolitikájának szerves részei – nyilvánvalóan visszahatnak a gazdasági élet szereplőire. Így ezek hatására érdemes például egyes esetekben a mezőgazdaságba beruházni, illetve ezek hatására alakulhatnak nagyobb, tökéresebb külkereskedelmi cégek.

A kvótaigénylés rendjét érdemes részletesebben is megvizsgálni: Az EU-beli importőrnek tehát a brüsszeli

bizottsághoz kell fordulnia kvótaigényével, amelyet ha megkap, a vámot akkor is teljes mértékben ki kell fizetnie, a kvótára utólagos visszatérítés jár. Ezáltal további költségei jelentkeznek. Ezenkívül a csökkentés egy részét általában átengedi a nagykereskedőnek, hogy így javítsa versenyképességét. Mindennek eredményeképpen a vám- és lefőlözéscsökkentés jövedelme nagyjából kétharmad-egyharmad arányban oszlik meg a közösségi és a magyar fél között, de még ez is attól függ, hogy a magyar exportőr mennyire erős tárgyalópartnernek bizonyul. Amennyiben sem az EU-beli, sem a magyar fél nem ismeri a Társulási Megállapodás tartalmát, vagy az EU-partner nem hajlandó részt venni a meglehetősen bonyolult – letéti díj-fizetéssel, majd visszaigényléssel terhelt – kvótaigénylési procedúrában, az is előfordulhat, hogy vámkedvezmény nélkül szállítanak olyan terméket, amelynek a kvótája még nincs kitöltve.

E mechanizmus megváltozására (tehát arra, hogy esetleg Magyarország ossza ki az export-kvótákat) vajmi kevés az esélyünk, már csak azért sem, mert Magyarország ugyanígy kezeli a közösségi importkvótákat. Az igazság azonban az, hogy ezeket a közösségi kvótákat jórészt EU-beli cégek magyarországi leányvállalatai veszik igénybe, ezért értelemszerűen nem jelentkezik a nyereségmegosztás egyenlőtlen voltának problémája.

Tennivalók az EU-val való kapcsolataink javítása érdekében

a) Kereskedelem-politikai tárgyalások

A Társulási Megállapodást, és különösen annak mezőgazdasági fejezetét a két félnek még 1995. első felében újra kell gondolnia és annak tartalmát meg kell változtatnia az EU-ban és a világereskedelemben a közelmúltban bekövetkezett változások miatt.

• Kvotabővítés

Ki kell bővíteni a kvótákat először is a 3 EFTA-ország (Ausztria, Svédor-

szág, Finnország) csatlakozása miatt. Ezekkel az országokkal ugyanis – még mint EFTA-tagországokkal – Magyarországnak szabad kereskedelmi megállapodása volt, ami azt jelentette, hogy a mezőgazdaság terén kvóták voltak érvényben, amelyekben belül vám- és lefőlözéskedvezményrel szállíthattunk bizonyos termékeket, illetve a három ország ugyanígy kedvezményeket kapott Magyarországon. A három ország csatlakozásával természetes volt az igény, hogy az ő kvótáikat emeljük át a Társulási Megállapodásba, tehát növeljük meg az EU kvótákat, illetve nyissunk újakat, ahol erre szükség van.

Ezt magyar részről hajlandóak is voltunk megtenni, tehát a három ország összes kedvezményét ezentúl EU kedvezményként kezelni.

Az EU részéről azonban ez korántsem megy ilyen simán. A lehető legkülönbözőbb indokokkal próbálják „megúszni” a kvotabővítést, amely indokok között a leggyakoribbak,

- hogy az EU rendszerébe „nem férnek bele” olyan típusú kedvezmények, amelyeket az EFTA adott nekünk, illetve,
- hogy úgysem tudtuk kihasználni a kapott kvótákat. Magyarországnak ezek ellen egyetlen fegyver van a kezében, az, hogy mi sem adjuk meg a három országnak korábban adott kedvezményeket, amely egyes termékek esetében (pl. sör) érzékenyen érintheti az Uniót.

A probléma lényege abban rejlik, hogy a kereskedelmi tárgyalásokon a központi apparátus képviselői tárgyalnak velünk, és ők bármiben is állapodnak meg velünk, bármennyire is elfogadják érveinket, az elért eredményeket utána a tagországokkal is egyeztetniük kell. A 15 tagország között pedig egy biztos akad, amelynek érdekeit sérti ez esetben az EFTA kedvezmények átvétele, mert például az adott termékben ő is jelentős szállító, tehát Közösségen belüli kereskedelmét félti. Véltetően ilyen hatások miatt, az általuk az EU-bővítés kapcsán javasolt kvotabővítés csak töredéke a három ország eddig meglévő kvotáinak.

• Új „importrezsim”

A második tényező, amely miatt a Társulási Megállapodás feltételein változtatni szükséges a *GATT Uruguay Forduló* miatt Magyarországon már bevezetett, az EU-ban 1995. július 1-jétől bevezetendő új importrezsim. Az új szabályozás lényege ebből a szempontból, hogy a különböző piacvédő intézkedéseket (lefölözés, engedélyezés) vámmá kell alakítani. Ez Magyarországon is jelentős vámnövekedést okozott a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékeknél, az EU-ban viszont a növekedés egyes termékeknél jóval nagyobb lesz. Ez jelentősen rontja sok, kvótában érintett magyar termék bejutási esélyeit. Számítások szerint a meglévő 60%-os vám- és lefölözés-csökkentést átlagosan 80%-osra szükséges növelni ahhoz, hogy a magyar termékek továbbra is a jelenlegi feltételekkel juthassanak az EU piacaira. Ellentételenként a magyar fél hajlandó a kedvezményeket továbbra is fenntartani. Erre való készségünket már azzal is bizonyítottuk, hogy 1995 első félévére, amíg az EU nem vezeti be a megemelt vámokat, mi viszont igen, pótlólagos kvótát nyitottunk az EU-nak hagyományos (1991-93 átlaga) importja erejéig, meglévő kvótáit pedig továbbra is a régi kedvezményes vámmal engedjük be.

• Fejlesztés

Végül a harmadik tényező a Társulási Megállapodás tételeinek megváltoztatásában az EU essen csúcsertekezletén elhatározott fejlesztés (improvement), amelyen a megállapodás feltételeinek javítását, a kvóták kibővítését kell értenünk. Az EU célja ezzel a fejlesztéssel, hogy tovább erősítse, ezáltal stabilizálja Kelet-Közép-Európa EU-hoz társult tagjainak gazdaságát azzal, hogy kellő exportlehetőségeket biztosít. Ezen fejlesztés elsősorban a mezőgazdasági termékeket érinti, mivel az ipari termékek terén a vámlélembontás szinte teljes körű. Sajnos az előzetes tárgyalásokon azt kell tapasztalunk, hogy az EU tárgyalófél az EU-bővítés és a GATT miatti változtatásokat eleve fejlesztésnek fogja fel. Ezzel szemben a magyar fél álláspontja az, hogy eze-

ket a változtatásokat akkor is el kellett volna végezni, ha Essenben nem határozta meg a fejlesztésről. Azt az érdeklődőket képviseljük tehát, hogy először tárgyaljunk a mindenképpen szükséges változtatásokról, majd ezek után nézzük meg, hogy mit lehetne az új helyzethez igazított megállapodáson fejleszteni.

• Eredmény?

Mit érhetünk el a kereskedelempolitikai tárgyalásokon? A három témában eddig még csak előzetes tárgyalások folytak, az első jelentős, minden kérdést felölelő tárgyalás március végén volt (eredményét a cikk írásakor még nem ismerjük.) Arról tehát le kell mondanunk, hogy a három csatlakozott ország kvótáit még ebben a félévben nagyobb mértékben beépítik a megállapodásba. A GATT kapcsán az EU hajlandónak látszik a 80%-os csökkentés megadására. A fejlesztés területén esélyünk van egyes kvóták további öt éven keresztül évi 10%-os növelésére, egyes – a vámemelésben különösen érintett – termékekre új kvóták nyitására, valamint a kvóták átjárhatóságának megteremtésére, amellyel a már említett problémát küszöbölhetnénk ki. Magyarország a közelmúltban memorandumot juttatott el az összes EU-tagországhoz, valamint a Bizottsághoz, amelyben még a tárgyalások előtt leszögezi világos álláspontját a háromféle bővítéssel kapcsolatban és kifejezi igényét a lehető legkedvezőbb döntések meghozatalára.

Az EU tárgyalási pozícióját – mint eddig mindig – várhatóan két tényező fogja befolyásolni:

- egyrészt piacai megvédésének igénye, amelyben a tagországok szava igazságszolgálatul esik latba;
- másrészt a politikai stabilitás megteremtésének igénye Közép-Kelet-Európában, amelynek lényeges pontja a mezőgazdasági export lehetővé tétele, tekintve, hogy a legtöbb itteni országnak a mezőgazdaságból származik exportképes termékeinek jó része.

Az EU ugyanakkor tudatában van annak, hogy mint legnagyobb felvevő-

piac, a tárgyalásokon hatalmi pozícióban van. Bár érzékeny veszteséget jelentene számára ezen piacok elvesztése, közel sem akkorát, mint nekünk az ő piacának elvesztése.

Magyarország tárgyalási pozícióját gyengíti az a remélhetően csak átmeneti erős importérdek is, amely – elsősorban a már említett gyenge mezőgazdasági teljesítményünk miatt – egyes EU árucikkek iránt megnyilvánul. Az ugyanis nyilvánvaló, hogy az EU az innen származó importra mennyiségileg nincs rászorulva, az saját termelői rétege szempontjából szinte csak problémákat okoz, bármennyire jelentéktelen is az összimportján belül. Mindennek ellenére annyi bizonyos, hogy Magyarország ragaszkodni fog ahhoz az alapelvhez, hogy az EU számára csak akkora pótlólagos kedvezményeket nyújt, amekkorákat kap

Amennyiben 1995. júliustól már új feltételekkel kereskedhetünk az EU-val, felvetődik a kérdés és tárgyalásokat kell folytatni arról, milyen típusú megállapodást kötünk 1996 után, hiszen a Társulási Megállapodás csak 1996-ig tartalmaz részletes kölcsönös kedvezményeket, az azt követő öt évre szóló kedvezményes piacrajutási feltételek megtárgyalása 1996 első félévében esedékes.

Végül pedig ott a nagy kérdés, mi lesz, ha Magyarország EU-tagsága – amely minden bizonnyal már csak idő kérdése – bekövetkezik? Ez minőségileg új kérdéseket fog felvetni, hiszen ettől a pillanattól kezdve – ha csak a kereskedelempolitikai tényezőket nézzük – már nem lesz szükség kvótákra, vámjaink meg fognak egyezni az EU-vámokkal, de ez csak az EU-n kívüli országokra lesz érvényes, az EU-országokból akadálytalanul áramolhatnak ide a mezőgazdasági termékek, amely a már említett importérdek miatt egyes esetekben kedvező lehet, a legtöbb szempontból azonban problémákat fog okozni.

• Ausztria példája

Nézzük meg, milyen hatással volt Ausztriára az EU-csatlakozás, ebből képet alkothatunk arról, hogy mi mit várhatunk a csatlakozás után (tudunk

kell azonban, hogy Ausztriában alapvetően más a helyzet, hiszen itt a mezőgazdaság támogatottsága magasabb volt az EU-énál, nálunk a helyzet fordított):

– A csatlakozás egyik kézzelfogható jele volt számos élelmiszer árának csökkenése. A tejtermékek ára például átlagosan 30%-kal, az egyéb élelmiszereké átlag 10%-kal esett, lényegében a korábbi német árszintre annak eredményeképpen, hogy az EU-beli áruk akadálytalanul kerülnek az osztrák piacra, így – mivel olcsóbbak – lenyomják az ottani árakat.

– A csatlakozás óta az EU-beli és különösen a német élelmiszerkereskedelmi hálózatok agresszív terjeszkedési politikát folytatnak Ausztriában, ez annak az eredménye, hogy a kereskedelem szabályozása egységgé vált Ausztria és a többi EU-tagország között.

– Mindezek következtében várhatóan csökkenni fog az osztrák mezőgazdasági termelés.

Magyar szempontból megállapíthatjuk az osztrák csatlakozásról, hogy az valószínűleg előnyösnek fog bizonyulni, tekintve, hogy a Társulási Megállapodás immár kiterjed Ausztriára is, ez pedig azt jelenti, hogy az eddigi ausztriai (EFTA) szabad kereskedelmi kvótáknál jóval nagyobb kvóták nagy részét egy olyan országban tudjuk kihasználni, amely közel van, és amellyel kereskedőink kapcsolatai igen szorosak.

b) A kereskedelmet kísérő tényezők

A kereskedelempolitikai tárgyalásokon szóba jönnek olyan kérdések is, amelyek nem tényleges kereskedelmi könnyítésekről szólnak, de a kereskedelem feltételrendszerének alapvető elemei, ezért tárgyalásukra feltétlenül ki kell térni.

• Állat- és növényegészségügy

E téren úgynevezett *ekvivalencia megállapodást* készülünk kötni az EU-val. Ez annyit jelent: megállapodás fogja rögzíteni, milyen lépéseket kell tennie Magyarországnak annak érdekében, hogy az EU rendszerével megegyező,

vagy ahhoz csatlakoztatható legyen az itteni szabályozás, megkönnyítve ezzel az oda irányuló exportot, valamint előkészítve a majdani csatlakozást. A tárgyalások kiterjednek a felelős hatóságok, a kereskedelmi feltételek, az ellenőrzések gyakorisága, az ellenőrzési díjak, a felügyeleti és igazolási (verifikációs) eljárás, valamint a védelmi intézkedések kérdéseire.

Magyarországon a meghozandó új állat- és növényegészségügyi törvényt már annak szellemében kell megalkotni, hogy azok megegyezzenek, de legalábbis megfeleljenek az EU-beli szabályozásnak.

A magyar fél az EU-tól azt kéri, hogy azt az EU határozatot, amely az élőállat szállítmányoknál számunkra hátrányos előkaranténózási és előzetes bejelentési kötelezettséget ír elő, helyezze hatályon kívül. Fontosnak tartjuk az ekvivalencia megállapodást kiegészíteni egy gazdasági (szakmai és pénzügyi) együttműködésről és segítségnyújtásról szóló fejezettel is.

A megállapodás-tervezet fontos része a regionalizálás, azaz a fertőzés behatárolása és a szállítási tilalom leszűkítése meghatározott földrajzi egységre az országon belül (ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy ha fertőzés lép fel egy megyében, akkor csak az adott megyét zárják ki az exportból, ne az egész országot).

Hosszabb távon az a cél, hogy a magyar minősítő intézeteket ismerjék el, mint olyanokat, amelyek az EU intézetekkel egyenértékű minőségi igazolást tudnak kiállítani, és ezeket az igazolásokat fogadják el az EU-ban is. Apró eredmény ezen a téren, hogy a Fővárosi Állategészségügyi és Élelmiszer Ellenőrző Állomást elfogadta az EU, mint a *komló egyenértékűségi igazolás* kiállítására jogosult magyar bázisintézményt. A vonatkozó EU-rendelet 1994. október 30-án lépett hatályba. Ez azt jelenti, hogy a komló exportjához a magyar cégeknek nem kell kintről kémiük a minőségi igazolást, elegendő a nevezett intézet igazolása.

Az EU és Magyarország közötti növényegészségügyi koordinációt szolgálja az is, hogy 1994. január 1-jétől

egy-egy friss gyümölcsöket és zöldségeket csak tételes vizsgálat alapján kiadott vizsgálati bizonyítvánnyal lehet az EU-ba kiszállítani. A vizsgálat célja annak megállapítása, hogy a kiszállítani kívánt gyümölcs- és zöldségtétel exportőr által jelzett minősége megfelel-e az előírásoknak. A vizsgálati bizonyítvány nem helyettesít egyéb, külön jogszabályban előírt hatósági igazolást (pl. növényegészségügyi igazolást).

Aktuális probléma állategészségügyi téren, hogy Ausztria EU-belépésével 1995. január 1-jétől megszüntette a Rábfüzes-Heiligenkreuz határátkelőhelyen az állategészségügyi szolgálatot, így a határátkelőhelyen nem lehet élőállatot és állati terméket kiszállítani. A délre szállító magyar cégeket ezzel súlyos veszteség éri, hiszen kénytelenek Hegyeshalom felé több száz kilométeres kerülőt tenni. Magyarország jegyzékben tiltakozott az intézkedés ellen az osztrák kormánytól, illetve a brüsszeli Bizottságtól. Az osztrák fél az eddigi tárgyalásokon elzárkózott a korábbi helyzet visszaállításától, mondván, hogy az EU normáknak megfelelő állategészségügyi határátkelőhely kiépítése túl nagy költségeket jelentene számára, ezért csak akkor hajlandó a beruházásra, ha a Bizottság a költségek felét átvállalja. Álláspontjuk szerint már azzal is engedményt tettek, hogy két, az EU-normáknak szintén nem megfelelő határátkelőhelyen (Hegyeshalom és Kópháza) keresztül lehet állati termékeket szállítani. A magyar fél elsősorban azt sérelmezi, hogy a megszüntetést nem egyezteték vele, ez pedig ellentétes a Társulási Megállapodás szellemével. A tárgyalások egyelőre annak ellenére holtpontra kerültek, hogy miniszteri szintű kapcsolatfelvétel történt az osztrák és a magyar fél között.

• Borszállítás

A kereskedelempolitikai tárgyalásokat kiegészítő megállapodás a megkötött *EU-magyar bormegállapodás*. A bormegállapodás két részből áll, egy eredetvédelmi és egy kereskedelmi részből. A kereskedelmi rész 1993. december 1-jén, az eredetvédelmi rész 1994. május 1-jén lépett hatályba.

A bormegállapodás kereskedelmi része a Társulási Megállapodáshoz hasonlóan az asszimetria elvén alapul, az EU által adott kedvezmények kétszeresei azoknak, amelyeket Magyarország ad az EU-nak. Ennek értelmében 1993-ban 20% vámkedvezménnyel szállíthatott megfelelő mennyiségű bort és pezsgőt Magyarország az EK-ba. A kedvezményezett mennyiség ebben évben összesen 187.500 hektoliter (115 000 hl palackos- és 70 000 hl hordós bor, valamint 2500 hl pezsgő) volt, illetve, mivel csak 1993 utolsó hónapjában volt érvényben az egyezmény, ennek 1/12 része. 1994-ben 40%, 1995-ben pedig 60% a vámkedvezmény mértéke. Az induló kedvezményezett mennyiség az EU-ba irányuló borszállításaink utolsó két évét tekintve exportunk 65–70%-ának felel meg. A megállapodás – az általános magyar exportérdekeknek megfelelően – csak a jobb árbevételt lehetővé tevő palackozott borok és pezsgők kedvezményezett mennyiségét növeli évente. Így 1998-ig a palackos borok mennyisége 15000 hektoliterrel, a pezsgő mennyisége 700 hektoliterrel növekszik évente. Ennek megfelelően 1998-ban már 263 500 hektoliter bort és pezsgőt szállíthatunk kedvezményesen.

Palackozott boroknál a kedvezmény csak a tájborokra, minőségi borokra, különleges minőségű borokra, valamint a „Tokaj” földrajzi jelölést viselő borokra terjed ki.

Az EU-ból származó kedvezményezett importkeret 1993-ban összesen 90 000 hektoliter (ebből 24 000 hl palackozott-, 63 500 hl hordós bor és 2500 hl pezsgő). A kedvezményezett mennyiség a palackos bornál évente 4500 hl-rel, a pezsgőnél pedig 125 hl-rel nő, a hordós bor mennyisége ugyan csak változatlan marad. Így 1998-ban összesen 113 150 hl bor, illetve pezsgő érkezik kedvezményesen az Európai Unióból. Magyarország az első évben az EU-ból származó borra 10%, 1994-ben 20%, 1995-től pedig 30% vámkedvezményt ad. Ez a vámkedvezmény inkább tekinthető jelképes, gesztusértékű, mintsem gyakorlati jelentőségűnek. Valószínűsíthető, hogy a verseny-

képességet fokozó árcsökkenést vagy mennyiségi expanziót nem tud kiváltani.

A megállapodás életbelépésével egyidejűleg az eddigi évenkénti hosszabbítás helyett korlátlan időtartammal engedélyezték a 15%-nál nagyobb össz-alkoholtartalmú tokaji és más különleges minőségű boraink bevitelét. Mind az exportnál, mind az importnál az Országos Borminősítő Intézet megfelelő tanúsítása szükséges a kedvezmények igénybevételéhez.

Az eredetvédelmi rész a bormegnevezések kölcsönös védelmét és ellenőrzését foglalja magába. Az eredetvédelem egyben a kereskedelmi kedvezményekre jogosultság alapfeltétele. Itt kap – többek között – különös jelentőséget a hegyközségi törvénnyel megteremtendő eredetvédelmi rendszer. A bor akkor tekintendő Magyarországról, vagy az Unióból származónak, ha teljes egészében a szerződő fél területén termesztett és szüretelt friss szőlőből állították elő.

A megállapodásban meghatározták a földrajzi megjelölés, a hagyományos megnevezés, a leírás, a címkézés, a bemutatás és a csomagolás fogalmát, továbbá hivatkoznak a védett borelnevezések alapjául szolgáló közösségi és magyar jogszabályokra. A megállapodás tételesen tartalmazza azokat a közösségi és magyar földrajzi hagyományos elnevezéseket, amelyekre a szerződő felek kölcsönös oltalmat szavatolnak. A hagyományos magyar elnevezések az aszú, a bikavér, a szamorodni és az eszencia.

Az egyezmény érdekeinkkel összhangban kiemelt figyelmet szentel a „tokaji” megnevezés védelmének. Franciaország és Olaszország kötelezte magát, hogy 13 év átmeneti idővel lemond a „Tokay”, illetve a „Tocai” név használatáról. A névhasználatról szóló lemondás azt jelenti, hogy Franciaország kizárólag a „Tokay Pinot Gris”, Olaszország kizárólag a „Tocai friulano”, illetve „Tocai italico” megnevezéseket használhatja, és az ilyen megnevezésű borokat Magyarországon kívül lehet csak forgalmazni.

A megállapodás szabályozza a tisztességtelen versennyel, a megvesztegetéssel kapcsolatos kérdéseket is, továbbá kiterjed a megállapodásba foglalt szabályok betartásáért felelős ellenőrző hatóságok megnevezésére, az azok közötti kölcsönös segítségnyújtásra.

c) Marketing

Mint minden kereskedelmi összefüggésben, az EU-val való kereskedelmünkben is meghatározó szerepet kell, hogy kapjon a marketing eszköztársere. Itt azonban még nagyobb hangsúlyt kell helyezni arra, hogy a marketing nemcsak, sőt nem is elsősorban a késztermékek eladási stratégiájára kell, hogy vonatkozzon. Eleve meg kell tervezni, hogy mi az eladható termék, utána meg kell találni a potenciális vevőket és lehetőség szerint a vevővel együtt kell a terméket felépíteni, a nyersanyag beszerzésétől a csomagolásig. A minőségi előírások igen szigorú betartása és betartatása már szinte unalomig ismételt követelmény, mégis találkozunk olyan esetekkel, amikor az export ennek hiánya miatt nem jön létre. Szintén sokszor elmondott tanács, hogy a feldolgozott termékekre kell helyezni a hangsúlyt a mezőgazdasági termékek exportjában, mivel nyersanyagokkal nem lehet elegendő nyereséget elérni.

Összefoglalásul elmondhatjuk, hogy nehéz az Unióval való kereskedelem, de az unió-beli árukkal való versengéshez hozzá kell szoknunk, már csak azért is, mert a hozzánk közel fekvő, hagyományos harmadik piacokon és egyre inkább itthon is jórészt e termékekkel kell megküzdenünk, ezeket kell árban, minőségben túlszárnyalnunk. Nem feledhetjük továbbá, hogy a csatlakozásnak nagy ára lesz, ha nem sikerül a magyar termékekkel a minden bizonnyal olcsóbban bejövő európai termékeket kiszorítanunk. Ehhez a „harchoz” járul hozzá a kormányzat, amikor minden lehetőséget megragad arra, hogy a magyar termékek hozzájuk méltó mértékben tudják magukat képviseltetni az európai piacokon.

Japán Tőkebefektetési Konferencia

1995. május 23-25.

*A japán piacon érdekelt vállalatokat és szervezeteket tömörítő
MAGYAR-JAPÁN GAZDASÁGI KLUB
májusban rendezendő Konferenciájára
japán üzletemberekből álló delegációt vár,
hogy bemutathassa a magyarországi befektetési lehetőségeket.*

A Konferencia szervezésében és anyagi finanszírozásában
aktív szerepet vállalt
az Állami Vagyonkezelő Rt.,
a Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank Rt.,
és a Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Rt. (ITD).

A Konferencia négy nagy témacsoportja a következő:

- ipar,
- energetika, infrastruktúra és környezetvédelem,
- bank- és pénzügyek,
- idegenforgalom és kultúra.

A plenáris és az albizottsági üléseken résztvesznek, illetve előadást tartanak az illetékes minisztériumok és szervezetek vezetői
(ÁV Rt., IKM, ITD, KHVM, KÜM, KTM, OIH) is.

A MAGYAR-JAPÁN GAZDASÁGI KLUB
*várja azon potenciális cégek jelentkezését, akik
japán partnereket, illetve befektetőket keresnek, s
részt kívánnak venni a májusi Konferencián.*



Érdeklődni lehet a Klub titkárságán:

H-1055 Budapest, Kossuth Lajos tér 6-8.

Tel.: 269-4013, 153-3333/ 380, 388 Fax: 153-33-61

Ügyvezető igazgató: Ág Csilla

MEISZTERICS ENIKŐ

Fogyasztói véleménykutatás a FŐTÁV Rt. lakossági szolgáltatásairól

A legnagyobb magyar távhőszolgáltató cég a Budapesti Távhőszolgáltató Részvénytársaság, röviden FŐTÁV Rt. – a volt Fővárosi Távfűtő Művek, mely az átalakulás során 100%-ban a Fővárosi Önkormányzat tulajdonába került – több mint 240 000 budapesti lakás fűtését, s több mint 227 000 melegvízellátását biztosítja. Ezzel a hazai távfűtésből 37, a melegvíz-szolgáltatásból 38 %-os részt mondhat magáénak, a fővárosi lakások 29,7 %-át fűti, illetve 28 %-ának ad melegvizet, emellett 522 üzemi s 517 egyéb (közületi) fogyasztót is kiszolgál.

A cégnek nemcsak neve és társasági formája, hanem a szemléletmódja is jelentősen változott a piaci kihívások hatására, munkájukban a marketing szemlélet, a marketing tevékenység szerepe egyre nagyobb.

Mivel a lakossági távhőszolgáltatás jelentős részt képvisel a FŐTÁV Rt. tevékenységéből, a társaság e fogyasztói kör véleményének, attitűdjének megismerésére egy olyan fogyasztói véleménykutatást kívánt elvégeztetni, amely a cég vezetése és a tulajdonos Fővárosi Önkormányzat számára

- egyrészt objektív képet ad a jelenlegi helyzetről,
- másrészt megteremti a bázisát egy, a lakossági vélemények alakulását a következő években nyomonkövető ún. lakossági monitoring rendszernek.

A vizsgálat elvégzésével a MARKETING CENTRUM-Országos Piac-kutató Intézetet bízta meg.

A felmérést 1000 elemszámú mintában, face-to-face, azaz személyes megkérdezés formájában, strukturált kérdőív segítségével végeztük a távhőszolgáltatásba bekapcsolt fővárosi lakásokban, az egyes hőszolgáltatási körzetekben az ellátott háztartások száma szerint súlyozva.

Az információgyűjtés alapegységei a háztartások voltak, a háztartások képviselőiben egy-egy a háztartáshoz tartozó felnőtt (minimum 18 éves) véleményét rögzítettük.

A mintát a következő paraméterek jellemzik:

minta mérete	1000
p/q aránya (%)	50/50
megbízhatóság	95,5
pontosság (hibahatár) (%)	3,2

A számításoknál konstansként tekintettük:

- a legkedvezőtlenebb (a legnagyobb hibával járó) ismérvelosztást (1:2/1:2),
- és a meglehetősen szigorú, bár a közvélemény-kutatásban gyakran alkalmazott valószínűségi szintet (0.955).

Kutatásunk fő területei

- a lakosság fogyasztási szokásai;

A piaci viszonyok a közműszolgáltatás szférájában is fokozatosan gyökeret eresztenek, a korábban háttérbe szorult kiszolgálói szerepkörnek kell tevékenységük során dominálnia ahhoz, hogy a fogyasztók jóindulatát e cégek kiérdemeljék. Ennek megfelelően a szolgáltatóvállalatok – a nemzetközi és most már a hazai gyakorlatban is egyre szélesebb körben elterjedő példát követve – hatványozott figyelmet kívánnak fordítani a fogyasztói, felhasználói kör véleményének, attitűdjének rendszeres és közvetlen megismerésére.

Az így szerzett információk egyrészt visszacsatoló, ellenőrző funkciót töltenek be, másrészt lehetővé teszik, hogy a cég jövőbeni szolgáltató tevékenysége megalapozott, a fogyasztói igényekhez optimálisan illeszkedő legyen.

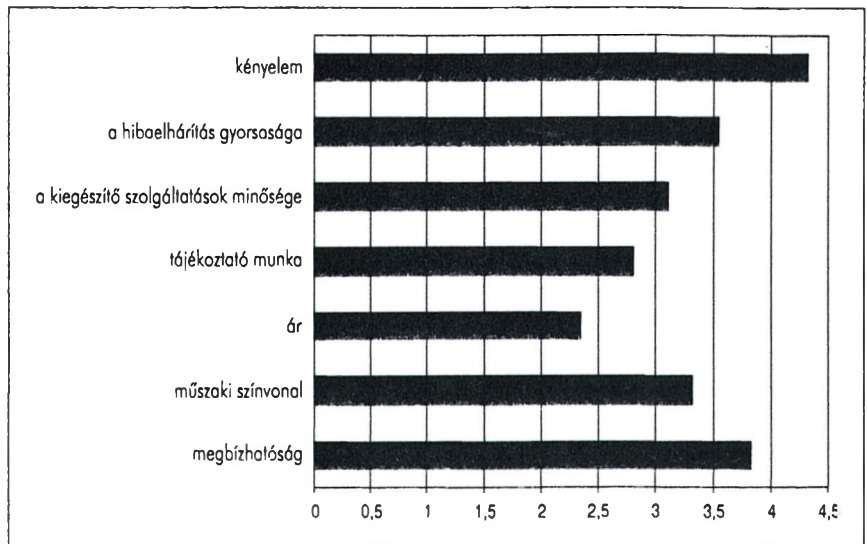
- a FŐTÁV Rt. imázsa;
- a díjfizetési módokkal, a különböző új konstrukciókkal kapcsolatos vélemények voltak.

Fogyasztási szokások

A megkérdezés során felkeresett fogyasztók szinte mindegyike a FŐTÁV Rt. mindkét szolgáltatását – távhő- és melegvíz-szolgáltatást – igénybe veszi. Ezek kedvező tulajdonságait felismerték és elismerik, elsősorban a nyújtott kényelmet emelve ki ezek közül, de ide sorolják

- e szolgáltatások tiszta, higiénikus voltát,
- a lakás állandó és egyenletes hőmérsékletét fűtési szezonban,
- a biztonságot,
- a viszonylagos olcsóságot (egyéb megoldásokhoz képest),
- azt az időmegtakarítást, amely részben abból ered, hogy effektíve nem kell fűteni, részben pedig abból, hogy így fűtőanyagot sem kell beszerezni,
- a szolgáltatások folyamatosságát,
- a korlátlan mennyiséget (első sorban a melegvíz esetében).
Emellett látják hátrányait is, ezek
- egy részét maga a lakó tudná megoldani (pl. túl száraz lesz a levegő a távfűtéstől),
- egy másik részén a FŐTÁV Rt. sem tud változtatni (pl. drágának találják a szolgáltatást),
- de vannak köztük olyanok, amelyekben a lakosság tud változtatni, és változtatnia is kell a hatékony működés érdekében (pl. a fűtés intenzitása jobban alkalmazkodjon a külső hőmérsékletéhez).

A szolgáltatás megítélését helyenként téves információk, ismeretek is befolyásolják. Többen elégedetlenek amiatt, hogy a FŐTÁV Rt. nem végzi el a fogyasztói berendezések (radiátorok, csövek) karbantartását. Nem tudják, hogy ezek nem a szolgáltató cég, hanem a lakás gazdájának tulajdonában vannak, s ebből eredően a társaságnak karbantartói felelőssége nincs,



1. ábra. A FŐTÁV Rt. lakossági szolgáltatásainak értékelése (max. ért. = 5)

csak akkor, ha vele erre külön szerződést kötnek.

Ugyanakkor a fűtési szezon kezdő és befejező időpontjáról viszont szinte teljes körben tájékozottak és helyes információkkal rendelkeznek a lakók.

A lakáshőmérséklet optimális értékének a megkérdezettek harmada a 22 °C-ot tartja, de a minimum 24 °C-os meleget kedvelők tábora közel ugyanekkora. Ez az érték az indokoltnál magasabbnak tűnik – elfogadottan 20 °C az, amit az ember normális komfortérzése megkövetel.

A felkeresett otthonok felében ilyen elvárások mellett is elégedettek a lakás hőmérsékletével, sőt egy kisebb csoportnak kifejezetten melege van.

A szellőztetési szokások ennek megfelelően alakulnak, azaz a megkérdezettek közel fele – a hőmérséklettel elégedetlen fele – ritkábban szellőztet a fűtési szezonban, mint azon kívül, ugyanakkor kiegészítő fűtést meglehetősen kevesen – legalább is a nem elégedettek számára – használnak a távfűtés mellett. Ők elsősorban a fűtési szezon kiemelkedően hideg napjain, illetve a szezonon kívüli, de hideg időszakokban.

A FŐTÁV Rt. imázsa

A cég társasági formája, neve, s ezzel párhuzamosan emblémája – az arculati rendszer korszerűsítésének részeként – rövid idővel felmérésünket megelőző-

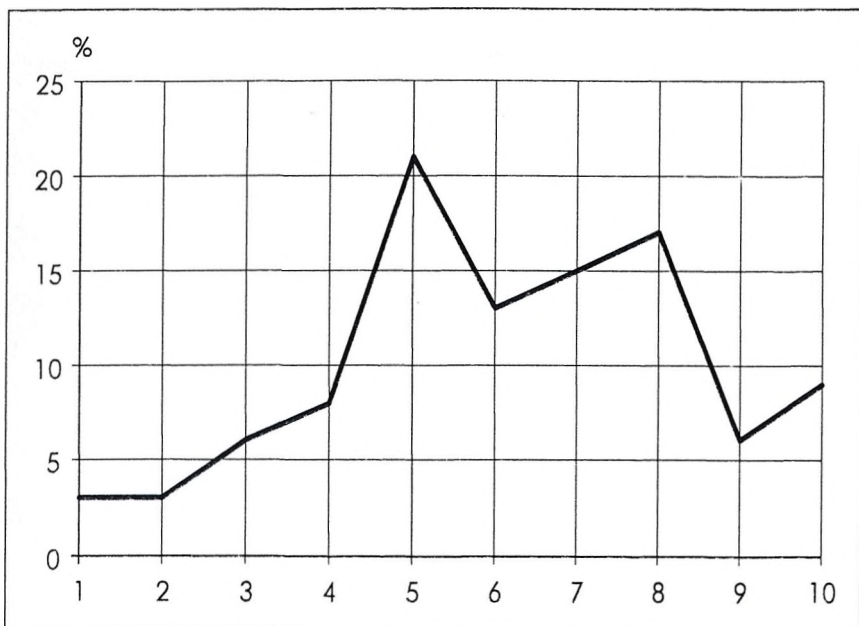
en változott, így érthető, hogy csak a megkérdezettek kisebb részének volt róla tudomása. A társaság neve még mindig inkább a korábban használt formában – a Fővárosi Távfűtő Művek, ami a rövid név alapja is – van a köztudatban.

A hangsúlyt – az adott helyzetben – nem ezekre a tényezőkre, hanem a társaság tevékenységének értékelésére fektettük.

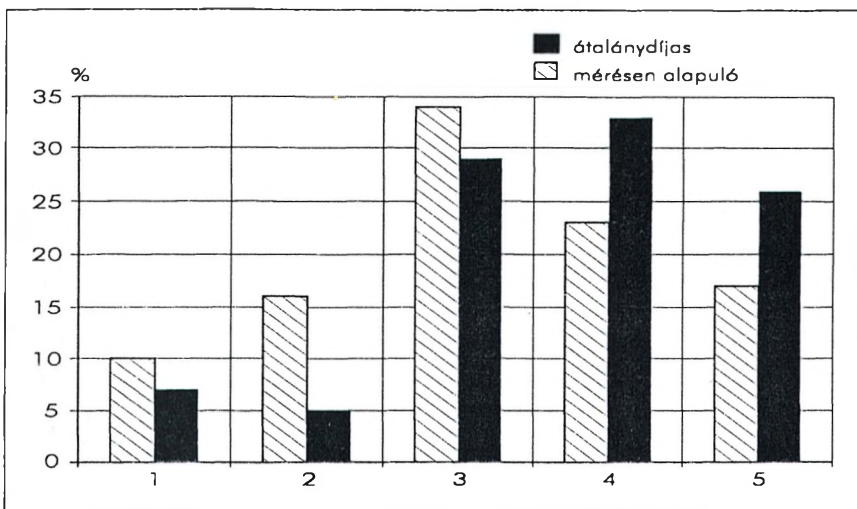
A lakossági szolgáltatásokat (távfűtés, melegvíz) a megkérdezettek – az iskolai 5-ös skálán, az elégedettség fokának megfelelően – összességükben a közepesnél jobbra, a jót közelítőre értékelték, ezen belül

- leginkább a nyújtott kényelemmel elégedettek (4,31),
- a szolgáltatásokat viszonylag megbízhatónak tartják (3,82),
- a hibaelhárítás gyorsasága is elfogadható (3,55),
- a műszaki színvonalat a közepesnél jobbnak találják (3,31),
- a kiegészítő szolgáltatások minőségét szintén (3,11),
- a társaság tájékoztató munkája gyengének bizonyult (2,8),
- s az árral sem elégedettek a fogyasztók (2,34) de kérdéses, hogy az egyéb megoldások költségvonzatával tisztában vannak-e, vagy csak jövedelmükhöz képest sokallják azt.

Az értékeléskor megmutatkozott, hogy a társaság tájékoztató munkájával



2. ábra. Összességében milyen kép alakult ki Önben a FŐTÁV Rt.-ről és annak tevékenységéről? (max. ért. = 10)



3. ábra. Mennyire elégedett a jelenlegi fizetési konstrukcióval? (max. érték = 5)

a megkérdezettek nem elégedettek. A kérdést tovább elemezve azt vizsgáltuk, hogy találkoztak-e már a cég információs anyagaival, és ha igen, hol?

A megkeresettek közel harmada látott csak ilyet, elsősorban hirdetési újságban, ennél jóval ritkábban egyéb médiákban.

A válaszadókat a szolgáltatások különböző szempontok szerinti értékelése mellett arra is kértük, hogy a társaságot és annak tevékenységét egyetlen számmal értékeljék, az árnyaltabb véleményalkotást lehetővé tevő 10-es skálán. A FŐTÁV Rt. egészének értékelése – mint az a szolgáltatások meg-

ítéléséből várható is volt – jó közepes eredményt hozott (6.25), a megkérdezettek szerint a cég a közepesnél jobb, de a jó szintet még nem éri el (2. ábra).

Díjfizetési módok, különböző új konstrukciók fogadtatása

A távhőszolgáltatás díja hatósági (maximált) ár, az árhatósági jogkört a FŐTÁV Rt. esetében a tulajdonos Fővárosi Önkormányzat gyakorolja, ám ezzel felmérésünk tanúsága szerint a szolgáltatásokat igénybevevő lakók többsége nincs tisztában.

Díjak megállapítása jelenleg kétféle módon,

- átalánydíjas konstrukcióban, vetítési alapja lakás ill. helyiség mérete (léghőköbméter)
- vagy a fogyasztott hőmennyiség mérése alapján

történhet.

Egyenlőre még az átalánydíjas megoldás dominál, de a társaság célja, hogy a másik legyen az elterjedt. Az erre való felkészülés jegyében már valamennyi hőközpontjában felszereltette a hőmennyiség-mérőket.

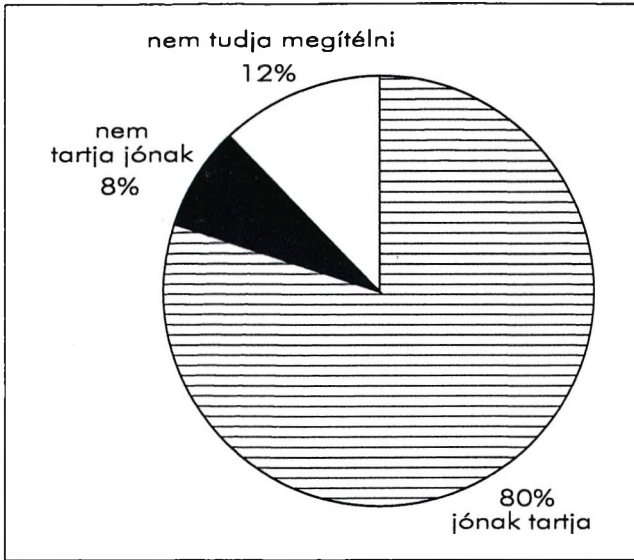
A gyakorlati megvalósítás során azonban rengeteg nehézség merült és merülhet fel még, ezért megkérdeztünk erre a problémára a távfűtéssel kapcsolatban. A melegvíz-szolgáltatás esetében egyrészt már most nagyobb arányú a fogyasztás mérése, másrészt, amíg itt megoldható a lakásonkénti pontos mérés, addig a távfűtés esetében nem.

A távfűtésért átalánydíjat fizetők közel fele úgy gondolja, hogy többet fizet így a szolgáltatásért, mint amennyi az általa elhasznált hőmennyiség alapján indokolt lenne, harmaduknak viszont az a véleménye, hogy az átalánydíj nagyjából megfelel az elfogyasztott hőmennyiség szerinti értéknek.

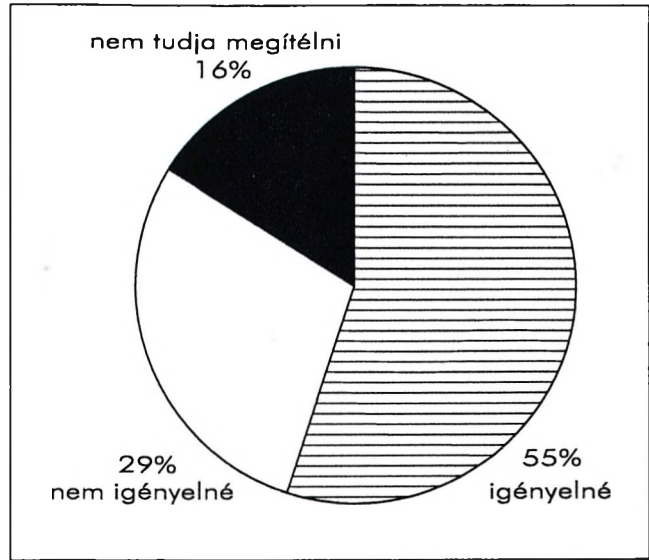
A jelenlegi fizetési mód – ötös skálán történő – értékelése a közepesnél jobb eredményt hozott, az átalánydíjat fizetők inkább közepesen elégedettek (3.21), a számlát mérés alapján rendezők véleménye inkább a jó felé hajlik (3.67) (3. ábra).

Mindemellet az átalánydíjat fizetők többsége a jelenlegi módnál jobbnak tartja a hőmennyiség mérése alapján történő elszámolást, azaz a fogyasztók és a FŐTÁV Rt. törekvése azonos, átállni a fogyasztás-mérés alapján történő költségterítésre.

Ami ennek megvalósításánál problémát jelenthet az az, hogy a fogyasztók többsége a mérés alapegységeként a lakását tudja elképzelni, ez viszont a gyakorlatban nem kivitelezhető, e helyett a fogyasztás háztömbönkénti mérése az elterjedt, ahol a költségeket a



4. ábra. Adott – szerződésben rögzített – hőmérséklethez kötött fűtés kezdéssel és befejezéssel kapcsolatos álláspontok



5. ábra. A szeptemberi – kedvezményes díjú – próbafűtéssel kapcsolatos állásfoglalások

lakóközösség osztja meg adott vetítési alappal a lakások között.

Alternatív lehetőségként vázoltuk fel a lakóknak azt a konstrukciót, hogy maradjon az átalánydíj, de egy része legyen csak fix, a másik rész a kinti hőmérséklet és az amiatt szükségessé váló hőmennyiség felhasználás függvényében változzon. Ez a megoldás, mint ötlet egyértelmű sikert aratott, ám kivitelezhetőségét a többség kétségbe vonja.

A megkérdezettek negyede nem foglalt állást a díjat nem fizetőkkel kapcsolatban, a többiek véleménye körülbelül fele-fele arányban oszlott meg a rosszallás (a fizetők kárára teszi, miattuk emelik a díjat), s a megértés (sajnálja őket, rossz körülmények között élnek) között.

Így sokan természetesen a szankciókat sem tartják jóknak, hanem a mérlegelés, az esetek egyedi elbírálása, a megoldások keresése mellett foglaltak állást. A másik oldal ugyanakkor elfogadhatónak, sőt szükségesnek tartja a szankciók alkalmazását, egészen a szélsőségekig (kilakoltatná, nyilvánosságra hozná az adós nevét, kényszermunkára küldené, börtönbe zárná).

Két eddig nem létező lehetőséget is bemutatunk a megkérdezetteknek, s kértük azokról véleményüket. Azt, hogy a FŐTÁV Rt. egy szerződésben rögzített külső hőmérséklet elérése esetén automatikusan elindítja (illetve abbahagyja) a fűtést, s így az aláírás-gyűjtés stb. miatt kieső, hideg napok elkerülhetők, és azt, hogy egy kedvezményes díjú próbafűtés során a szezon

kezdeté előtt ellenőrizzék a rendszer állapotát, működését a hibák késői felfedezésének megelőzése érdekében.

A többség a nem időponthoz, hanem külső hőmérséklethez kötött fűtésindítást és -befejezést jó megoldásnak tartotta, s csak kis hányad zárkózott el ettől egyértelműen (4. ábra).

A másik ötlet fogadtatása – ha nem is ilyen egyértelműen – szintén pozitív volt, a felkeresett háztartások több, mint fele igényelné a szeptemberi próbafűtést, közel harmada viszont nem (5. ábra).

Ahogy cikkünkben tanulmányunknak csak a legfontosabb részeit emeltük ki, jelen kutatás is csak egy kis részt képvisel a FŐTÁV Rt. egyre intenzívebb és szélesebb körű marketing tevékenységéből.

TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

1062 Budapest, Lehelút 3/b.
Levélcím: 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!

JANDALA CSILLA – GUBÁN PÁL

Regionális marketingterv készítésének módszere a turizmusban

CSONGRÁD MEGYE PÉLDÁJA

Marketing koncepció

Előzetes célkitűzések

A munkát desk-research módszert alkalmazva kezdtük meg a megyére ill. az egész Alföldre vonatkozó forrásanyagok (mások által készített turizmus fejlesztési koncepciók, tanulmánytervek, programok, konferencia-jelentések, projectek) áttekintésével, felülvizsgálatával azzal a céllal, hogy kiválasszuk az általunk fejlesztésre leginkább érdemesnek tartott terméket/termékeket.

Előzetesen – a pályázat benyújtásakor – feltételeztük, hogy a megye elfogadott turizmus fejlesztési koncepciója egyértelműen kijelöli azokat a potenciális vezető termékeket, melyek megfelelnek az alábbi kritériumoknak:

- a megye sajátos, egyedi, más régióktól jól megkülönböztethető vonzerőin alapulnak
- integrálni képesek a megye egyéb, pillanatnyilag nem, vagy nem kellő hatékonysággal működtetett erőforrásait
- egyben hozzájárulnak ezen erőforrásoknak a jelenlegitől eltérő hasznosításához
- reflektálnak a megye történeti-kulturális értékeire
- harmonizálnak a nemzetközi trendekkel
- illeszkednek az ország új imázsához
- sajátos, egységes arculat kialakítását teszik lehetővé

A forrásmunkákból megállapítható, hogy az elkészült fejlesztési koncepciók által javasolt turisztikai termékek egyike sem felel meg maradéktalanul az általunk elvárt és az előzőekben felüntetett összes kritériumnak. A fel-

sorolt vonzerők egyike sem tekinthető önmagában sajátosan „CSONGRÁDI”-nak. (Kivételnek tekinthető Ópusztaszer, az egyetlen sajátos vonzerő, azonban fejlesztése az elképzelések szerint a Honfoglalás évfordulójára koncentrálódik, visszatérő vendégekre nem számít.) Egymásnak ellentmondó, néha egymást kizáró javaslatok is fellelhetők egy azonos területre. A javaslatok között számos középtávon irreális infrastruktúra-fejlesztési elképzelés is szerepel. Valamennyi megfogalmazott koncepció követő stratégiát javasol, nem törekszik az általánosan elfogadott, a hazai gyakorlatban megszokott sablonoktól gyökeresen eltérő, újdonságnak számító ötletek megfogalmazására. Véleményünk szerint mindennek az az alapvető oka, hogy a koncepciók készítésekor elmaradt a részletes vonzerőleltár kidolgozása (csupán vonzerő-lista készült) és nem voltak tekintettel a helyi lakosság valamint a vállalkozók bevonására, a kereslet felmérésére, piackutatásra. Ugyanakkor a rendelkezésünkre álló anyagok jelzik azokat az erőforrásokat, potenciális irányokat, termékcsoportokat is, amelyek figyelembe vételével a marketing koncepció elkészíthető. Ezeket egyaránt alátámasztja a legfrissebb nemzetközi szakirodalom és a praxis.

Az írásos anyagokban fellelhető, valamint a területről meglévő ismereteink alapján a vonzerőket/termékeket az 1. tábla szerint három csoportra osztjuk.

Ezek egy-egy csoporton belül – a megcélzott piaci szegmens jellemzői-

tól függően – különféle súlyozással osztályozhatók, újrendezhetőek, illetve lehetővé teszik az egyes csoportok közötti kapcsolódásokat is.

Marketing stratégia

A marketing stratégia lényege, hogy meghatározzuk: a jelenlegi helyzetünk és a külső tendenciák figyelembe vételével hova kívánunk eljutni. A célunk az, hogy a megvalósuló turisztikai termékefejlesztések nyomán a megye nemcsak komplex kínálatával, hanem annak megjelenítésével is megkülönböztethető legyen az ország más régióitól. Óhatatlan azonban, hogy a fejlesztések során a pozitív hatások mellett negatív hatások is érik az adott területet. E negatív hatások kivédésének ill. csökkentésének egyedüli módja az azokra való felkészülés, azaz első lépésként meg kell határoznunk azokat a tényezőket, amelyek a kijelölt fejlesztések következtében kedvezően vagy kedvezőtlenül hatnak a tágan értelmezett környezetre.

Pozitív hatások

- *környezeti:* a természet jobb megismerése, a természet védelme, tisztelete, műemlékvédelem
- *gazdasági:* egyéni és közösségi jövedelmek növekedése, új munkalehetőségek és munkahelyek teremtése, általános gazdasági élénkülés (multiplikátor hatás), módosuló gazdasági szerkezet, devizabevételek növekedése, általánosan javuló infrastruktúra, az eddig egyáltalán nem

1. tábla

Vonzerő/termék	JAVASOLT TERMÉKCSOPORTOK		
	1. természet	2. kultúra	3. örökség
Erdő	+		-
Víz	+	-	-
Ártér	+	-	-
Halászat	+	-	+
Ásványvíz	+	-	-
Gyógyvíz	+	-	-
Vízitúra	+	-	-
Kerékpártúra	+	-	-
Gyalogtúra	+	-	-
Vadászat	+	-	-
Lovaglás	+	-	-
Gyógynövények	+	-	+
Fotózás	+	-	-
Flóra- és faunamegfigyelés	+	-	-
Védett területek	+	-	-
Háncs, nád, kender	+	-	+
Rendezvény sorozat	-	+	+
Kongresszus	-	+	+
Múzeum	-	+	+
Művésztelep	-	+	-
Üzleti turizmus	-	+	-
Ópusztaszeri Emlékpark és térsége	-	+	+
Porcelán	-	-	+
Gasztronómia: halászlé, paprika, hagyma	-	-	+
Gyümölcsstermesztés	+	-	+
Zöldségtermesztés	+	-	+
Szőlő, bor	+	-	+
Tanyasi életmód	-	+	+
Tradicionális gazdálkodási kultúra	-	-	+
Regionális kapcsolatok	-	+	+

vagy csak alacsony hatásfokkal működtetett erőforrások ésszerűbb kihasználása

- **társadalmi:** elvándorlás megállítása, életszínvonal növekedése, kulturális örökségek, értékek védelme, tradíciók újjáélesztése, másság iránti nyitottság, tolerancia, közösségi érzés erősödése, a kreativitás kibontakoztatásának új lehetőségei

Negatív hatások

- **környezeti:** víz-, levegő-, talajszennyezés, zajártalom, vizuális károk (pl. környezetbe nem illő épületek)
- **gazdasági:** potenciális gazdasági haszon hiánya (pl. nem helybeliek, esetenként külföldiek tulajdonában vannak ill. működnek a turisztikai léte-

sítmények), túlzottan nagy import-szükséglet, eltérő fejlettségű területek jövedelmi és foglalkoztatási különbségeinek további növekedése

- **társadalmi:** adott területen a jövedelem-differenciálódás a helybeliek között társadalmi feszültségeket is gerjeszthet, a nem helybeli munkae-
rő alkalmazása ellentéteket szülhet, kultúra kommercializálódása, deviáns viselkedési formák elterjedése (kábitószer, alkohol, prostitúció, bűnözés), a tömeges forgalom okozta zsúfoltság a helyiek számára kényelmetlenséget okozhat, a turista-gettók kialakítása lehetetlenné teszi a vendégek és a helybeliek közötti kontaktust

Akkor tudjuk a pozitív hatásokat erősíteni és negatív hatásokat mérsé-

kelni ill. kivédeni, ha a fejlesztéseket tervezzük, s a stratégia által kijelölt, elérendő fő célkitűzést, a *Mission* is ennek figyelembe vételével fogalmazzuk meg.

Esetünkben *Mission*-ként az alábbi fő célkitűzés fogalmazható meg:

Csongrád megye a jövőben sajátos arculattal rendelkező desztinációként jelenjen meg Magyarország turisztikai kínálatában.

A stratégia megvalósításának eszköze a marketing-mix, melynek elemei az alkalmazó megítélésétől függően 4P-ként, 5P-ként vagy 8P-ként fogalmazhatók meg. (A továbbiakban a 4P szerint készítjük a marketing koncepciót.)

Egy regionális marketing koncepció kialakítása esetén a 4P kidolgozásának mélysége természetesen eltérő. A koncepció csupán ajánlást tehet a létrehozandó termékekre, hiszen azok végleges összeállítása a vállalkozók feladata. Ugyancsak a vállalkozóktól függ, milyen áron kínálják termékeiket, így a megyei koncepció csak ajánlást fogalmazhat meg a követendő árpolitikára. A konkrét disztribúciós csatornák kiválasztása sem lehet megyei feladat.

Következésképpen a megyei szintű marketing koncepció az előbbi mix-elemekre nem részletezett javaslatokat tesz, amelyek irányvonalat, keretet jelenthetnek a vállalkozók számára. A kommunikációs- és promóciós-mix kidolgozása ugyanakkor részletes, konkrét lépéseket tartalmaz a megye új imázsának megismertetéséhez.

Product: Termék-mix

A turisztikai termékeket a fogyasztók egyre inkább keresik (HIP, azaz High Interest Product). Sajátos vonásokkal rendelkeznek, melyek figyelembe vétele feltétlenül szükséges a marketing teljes folyamatában: a turisztikai termék rész-szolgáltatásokból áll, eladhatóságát befolyásolhatatlan tényezők is alakíthatják, nagy a konkurencia, nehéz újat kínálni a turizmus piacán (kevés az ismeretlen vonzerő).

Következésképpen akkor érhetünk el sikert, ha ugyanazt másoktól eltérő módon kínáljuk: ha termékünk meg-

különböztethető a konkurencia termékeitől, ha termékünk speciális érdeklődést elégít ki, ha termékünk életképes, ha termékünk bizalmat kelt.

A helyszíni felmérések, interjúk igazolták előzetes feltételezéseinket:

1. A megye turisztikai kínálata elsősorban *belföldi vendégek, határon túl élő magyarok és speciális érdeklődésű külföldiek vonzására alkalmas.*
2. *A tranzitforgalom megállítása lehetetlen.* A megyén átutazó, döntően Németországban, Hollandiában dolgozó török vendégmunkások egyetlen célja, hogy minél hamarabb hazájukba jussanak éves rendszer szabadságuk idejére. Eközben költeni sem hajlandók: ételmezt és innivalót hoznak magukkal, Ausztriában és Romániában tankolnak. (A makói fogadás kezdeményezése, hogy a török vendégeket megfelelő étkezési és tisztálkodási lehetőséget kínálva „becsalogassa”, kudarcba fulladt.)
3. *A kongresszusi- és gyógyturizmussal kapcsolatos előzetes elvárások túlzottak.* Noha a kínálatban megjelenhetnek, illúzió önálló, a megye arculatát jelenleg alapvetően meghatározó termékként számításba venni bármelyiket is, mivel az infrastruktúra hiányos és erős a konkurencia. (Ezt vallják a leginkább érintett település, Szeged városának illetékesei is.)

Az általunk fejlesztésre javasolt termékcsoportok (1. tábla) lehetőséget adnak arra, hogy változatos, egymással jól kombinálható, egymást kiegészítő és egyben erősítő termékeket kínáljanak a vállalkozók.

Az eredeti tanulmányban térképeken tüntettük fel a jelenlegi adottságok alapján első lépésként bekapcsolható településeket. A térképeknek megfelelően készülő prospektusokban, kiadványokban azonban nemcsak a településeket, hanem azok és környezetük legfontosabb látnivalóit is szerepeltetni kell. Ennek feltétele egy összehangolt, pontos eseménynaptár megléte. Az ilyen típusú kiadványok előnye, hogy a megfelelő érdeklődésű vendégek számára túraútvonalat ajánlanak, s ezzel egyértelműen a hosszabb tartózkodásra ösztönöznek.

Természetesen javaslatunk a jelenlegi állapotokon és jelenlegi ismereteinken alapszik, és nem zárja ki, hogy később újabb vonzerők/erőforrások, helyszínek bekapcsolásával a meglévő termékekkel harmonizáló, de azoktól eltérő kínálat is megjeljenessen.

Price: Ár-mix

Az árpolitika alapja a saját költségek, a konkurencia és a piac árszínvonalának ismerete, mely utóbbit nagyban befolyásolja az általunk megcélzott kívánt piaci szegmens vásárlóereje, költségi hajlandósága.

Az árpolitika meghatározásánál az alábbiakat célszerű megfontolni:

- Rövid vagy hosszú távon szeretnénk-e céljainkat megvalósítani?
- A célokat ne tévesszük össze szándékainkkal (pl. Ha célkitűzésünk a haszon maximalizálása minél rövidebb idő alatt, valójában nehezen alapítható meg, hogy tényleg a lehető legtöbbet hoztuk-e ki az „üzletből”. Ráadásul ez a taktika óhatatlanul növeli a versenytársak számát!).
- El kell döntenünk, hogy termékünk árának meghatározásánál milyen stratégiát követünk (bevezetéses, követő, lefölözéses).
- Esetünkben mindenképpen figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy a megye szempontjából nem egyetlen terméket, hanem termékcsoportokat kínálunk, ezért az azonos csoportba tartozó más termékek árával is számolnia kell a vállalkozónak.

A turisztikai árak kialakítása önköltségi vagy érték-alapon történhet. Az árképzés specifikus vonásai:

1. összetettség, azaz több termék együttes árszínvonala a döntő
2. korai időpontban történik a meghatározása, így nagy kockázattal járhat (pl. infláció)
3. differenciált, azaz szezononként, relációnként, helyszínenként, korcsoportonként, napszakonként is eltérő lehet ugyanannak a terméknek az ára
4. külföldi látogatók számára mindig az árfolyamokon keresztül érvényesül az ár, így az árfolyamok előre nem látható, általunk tervezhetetlen változása kedvezőtlen hatással lehet eredeti elképzeléseinkre

A jelenlegi forgalmi adatok és felmérések is igazolják, hogy a megalapozatlan árképzés következménye kétféle lehet:

- túlzottan magas ár esetén a vendéghiány (néhány panzió, egyéb szálláshely szobaára)
 - túlzottan alacsony ár esetén a bevételkiesés (pl. a múzeumi, emlékparki belépők, a rendezvények jegyárai „értéktelenséget” sugallnak)
- A jövőben tudatosítani kell a vállalkozókban, hogy az árak kialakításakor a termék értékét, a turisták fizetőképességét és a konkurencia árait egyaránt figyelembe kell venniük!*

Place: Disztribúciós-mix

A disztribúciós-mix az értékesítés módját, annak lehetséges csatornáit jelenti. Alapvetően kétféle megoldás jöhet számításba az elosztási csatornák kiválasztásánál:

- *direkt*, amikor a szolgáltatók közvetlenül, maguk értékesítik termékeiket a fogyasztónak
- *indirekt*, amikor vagy tour-operátor (utazásszervező) vagy utazási iroda (ügynök) bekapcsolásával juttatják el kínálatukat a piacra

Esetünkben ez utóbbi, tehát az indirekt értékesítés kedvezőbb, mivel az általunk javasolt termékcsoportok speciális érdeklődésű vendégkört céloznak meg, s ezek elérése az említett szervezeteken keresztül lényegesen egyszerűbb, hatékonyabb, gyorsabb.

Nem mindegy azonban, milyen tour-operátort ill. ügynököt választunk, hiszen ezek is szakosodtak: *célra, életkorra, terméktípusra, közlekedési eszközre.*

A belföldi piac potenciális fogyasztói rétegeit a megyében működő, részben tour-operátori funkciót is ellátó szervezet/ek akár közvetlenül is elérheti/k.

Javaslat a jövőben igénybe veendő értékesítési csatornákra:

1. *Belföldi csatornák:* természetjáró egyesületek, klubok, ifjúsági szervezetek (cserkész, úttörő, egyéb), nyugdíjas klubok, egyesületek, nagycsaládosok szövetsége, társkereső klubok, mozgássérültek szer-

vezetei, speciális betegségekben szenvedők szervezetei, szakmai szervezetek (zoológusok, ornitológusok, botanikusok stb.), ifjúsági turizmussal foglalkozó hazai utazási iroda (Panda Travel), kalandturizmussal foglalkozó hazai utazási iroda (Nomád Safari)

2. *Külföldi csatornák:* szakmai szervezetek, társaságok, egyesületek (mint belföldön), ifjúsági és nyugdíjas szervezetek, túraszervezők (Explore Worldwide, Encounter Overland, Key-Camp, Ikarus Reisen, Marco Polo, Sab Tours, Kuoni)
3. *Egyéb csatornák:* Magyarok Világszövetsége, határon túli magyar szervezetek, testvérvárosok, testvérmegyék túraszervezői és civil szervezetei

Promotion: Kommunikációs-mix

A kommunikációs-mix helyes megválasztása a kulcsa a marketingterv sikerének. (Nemzetközi felmérések szerint a tevékenység eredményessége legalább 80%-ban ettől függ!) Miután jelen esetben imázsváltásról, új imázs kialakításáról és termékfejlesztésről is szó van, a szokásosnál még intenzívebb promóciós munkát kell végezni. A fejlesztés lehetséges irányai:

- természetben való tartózkodással kapcsolatos arculat: „zöld”, outdoor
- sajátos tevékenységekhez kötődő arculat
- erős kulturális kötődés
- tanulás, önképzés, önfejlesztés

A kommunikációs-mix legfontosabb elemei:

1. reklám
2. eladás-ösztönzés (Sales Promotion)
3. közönség-kapcsolat (Public Relation: PR)

Reklám

Feladata, hogy reklám-eszközökkel a reklámhordozókon keresztül felhívja a figyelmet, fenntartsa az érdeklődést, segítsen a kívánságok létrehozásában és cselekvésre ösztönözzön. Az eszközök között egyaránt helye van a nyomtatott kiadványoknak és az élőszónak is!

Természetesen minden reklámeszköznek a széles körben megvitattott és

elfogadott új megyei imázst tükröző új logo-val, szlogennel és színekkel kell megjelenie.

Javasolt eszközök:

- nyomtatott: prospektus, brossúra, poszter, képeslap, matrica, hirdetőtábla, információs tábla, hirdetések: pl. Magyar Hírlap UTASVÁRÓ rovat
- sugárzott: rádió (Poggyász, Napközben, Ki nyer ma?, Péntektől-péntekig, Zöldsport reggel, Oxigén, Falurádió, Magyarországról jövök, magyar nyelvű külföldre szóló adások stb), televízió (MTV: Zöldpont, Kulturális híradó, Falu TV, Ablak stb.), kábeltévé, körzeti stúdiók
- audiovizuális anyagok : videofilmek (több nyelven)

Sales Promotion

A *Sales Promotion* mindig az eladás helyén esedékes, irányulhat a fogyasztók felé, az ügynökök felé és a közvélemény-formálók felé.

Javasolt eszközök:

- *Fogyasztók esetén:*
 - „kirakat”: a turisztikai szolgáltatók megyei logónak és szlogennek megfelelő egységes megjelenése
 - *nyeremények, versenyek, vetélkedők:* saját szervezésű szellemi és ügyességi játékok és
 - *felajánlások* (pl. Szerencsekérék, Mindent vagy semmit, kereskedelmi rádiók, tévék, nemzetközi, országos és helyi jelentőségű kulturális és sportesemények rendezési jogának megszerzése esetén szponzori feladatok vállalása)
 - *riportok, cikkek megjelentetése:* napilapokban, azok különböző mellékleteiben és magazinokban
- *Ügynökök esetén:* study tour-ok szervezése, eladási versenyek, trainingek
- *Közvélemény-formálók esetén:* sajtótájékoztatók, sajtótutak turisztikai szaklapok munkatársai számára, napilapok, magazinok munkatársai számára, szaklapokkal való állandó kapcsolattartás (Turizmus, GSZT, TTG, Vendégfogadás), megyei és helyi lapok folyamatos informálása

(cikkek, interjúk, riportok, tudósítások, felhívások)

Public Relation

A *Public Relation* legfontosabb célja a bizalomkeltés. Középpontjában a megye sajátos termékkínálata, hírneve áll.

Elemei: a megye imázsa és az azt megjelenítő logó, szlogen, valamint kapcsolattartása külföldi és hazai külső partnereivel, a területén működő vállalkozókkal, az ott élő lakossággal.

A kommunikációs-mix minden eleménél megkülönböztetett figyelmet kell fordítani az emberekkel való bánásmódra, s ez a követelmény még fokozottabban jelentkezik a turizmus esetén. Hasonló figyelmet érdemel az a tény is, hogy az általunk felsorolt feladatok egyike sem oldódik meg magától, ezek megvalósításán folyamatosan dolgozni, azokat szervezni kell.

Javasolt eszközök:

1. *Testvérkapcsolatok kihasználása nem csupán politikai/kulturális céllal*
 - *vetélkedők szervezése:* „Ki tud többet Csongrád megyéről”, „Miért pont Csongrád megye...”, „Mit tapasztaltam Csongrád megyében...”
 - *közös rendezvények :* kultúra, oktatás, sport, környezetvédelem, régészet stb.
2. *Kapcsolattartás a vállalkozókkal (közvetlenül ill. szakmai szervezeteiken keresztül)*
 - *elképzeléseket megismertetni, elfogadtatni*
 - *ezek megvalósítására ösztönözni :* pl. megyei logó használatát feltételhez kötni
 - *akciók szervezése,* pl.: „Az év legjobb étterme/panziója/falusi vendégfogadója/szolgáltatója” cím elnyerésére, „Helyi gasztronómiai specialitások az étlapon/itallapon”, „Korszerű táplálkozás kínálata az étlapon” (megyei termelésű zöldség, gyümölcs, gabona, gyógy- és fűszernövények)
3. *Kapcsolattartás a lakossággal*
 - *Lakosság megmozgatására*
 - *információ-gyűjtés (tevékenységek, értékek, lehetőségek)*

- ötletgyűjtés : „Mi jut eszébe a három terméksoportról?“, „Hogyan csalogatná a megyébe a turistákat?“ (szlogen!), „Milyen képpel jelölné a megyét?“ (logó!), „Milyen színekkel jelölné a megyét?“ (logó!)
- fotópályázat: felhasználható képeslaphoz, prospektushoz, albumhoz
- szellemi vetélkedők
- környezet szépítése, rendezése (virág, fa, park, tisztaság)
- Pályázatok kiírása diákok számára
 - Tudományos diákköri (TDK) munkák, szakdolgozatok készítésére megadott témákban, versenyek, vetélkedők kiírása

Kiállítások, vásárok

A kiállításokon, vásárokon való részvétel egyaránt része a disztribúciós, a Sales Promotion és a Public Relation tevékenységnek, ezért ezt az eszközt külön kezeljük.

Turisztikai kiállítások, vásárok

- fogyasztók megcélzása esetén : közönség-vásárok
- ügynökök megcélzása esetén : szakmai vásárok

A jelenlét továbbra is indokolt belföldön az Utazás Kiállításon, külföldön pedig az eddig látogatott kiállítások közül azokon, amelyeken kimutatható, statisztikai adatokkal bizonyítható a részvétel eredményessége, azonban az új imázs, az annak megfelelő tour-operátori kapcsolatok és reklámeszközök kialakítása után újabb kiállítások bekapcsolása javasolt.

Egyéb kiállítások, vásárok, bemutatók

- a jelenlét invitatív jelleggel javasolt

Rövid távon megvalósítandó feladatok

Megyei Közgyűlés feladatai

Turisztikai Bizottság/Albizottság létrehozása

Tagjai:

- azon települések polgármesterei, ahol a turizmus meghatározó szerepet játszik

- turizmusban vállalkozóként működő szakemberek

- turizmussal szoros kapcsolatban lévő területek képviselői (múzeum, természetvédelem, vízügy)

- külső turisztikai szakértők

Feladatai:

- turisztikai fejlesztések/pályázatok koordinálása

- rendszeres kapcsolattartás a turizmusban érintett polgármesterekkel (azokkal is, akik nem tagjai a közgyűlésnek!)

- a turizmust érintő kérdésekben folyamatos együttműködés más bizottságokkal/albizottságokkal, különösen a területfejlesztési bizottsággal

- állandó kapcsolattartás és együttműködés a turizmusban érintett/érdekelte személyekkel és szervezetekkel (pl. bankok, oktatási, tudományos, kulturális intézmények, egyházak ill. ezek képviselői stb.)

- a megye eddig ki nem használt turisztikai potenciáljaival való foglalkozás (pl. József Attila, Purlitzer József, Ópusztaszeri Emlékpark, szegedi árvíz, tiszai kultúra, régészet).

Saját szervezet létrehozása a megye „értékesítésére” belföldön és külföldön

Feladatai:

- a turisztikai kínálat értékesítése
- a megyéhez kötődő speciális termékek értékesítése (kézműves, élelmiszeripari, könyv, film, ajándék: póló, naptár, kulcstartó, képeslap stb.)

Szlogen-, logó, fotó- és filmpályázat kiírása

- célja az új imázs megjelenítése
- megkötés: a pályázat kiírása két lépésben történik

1. lépcső: lakossági ötletpályázat (szlogen, logó, fotó, film)

2. lépcső: megyei vállalkozók számára (a lakossági ötletpályázat nyertes műveinek felhasználásával)

Pályázatok kiírása különféle tervek készítésére

- termékfejlesztési tervekre szóló pályázatok kiírása az eddig ki nem használt turisztikai potenciálokra

- marketingtervekre szóló pályázatok kiírása az egyes akciókra

Oktatás, képzés, szakképzés

- önkormányzatoknál dolgozók számára training szervezése a megye új imázsának megfelelő turisztikai kínálat megismertetésére, bővítésére, értékesítésére

- speciális képzések bevezetésének szorgalmazása közép-, felsőfokú oktatási intézményekben és átképző programokon

Települési önkormányzatok feladatai

- turisztikai referens kijelölése/alkalmazása a hivatalban

- a helyi lakosság bevonása/aktivizálása

- a megyében létező eredményes kezdeményezések megismerése, ezek tapasztalatainak felhasználása (pl. Pusztamérges)

- kapcsolattartás a vállalkozókkal

- infrastruktúra koordinált fejlesztése

- helyi akciók szervezése (rendeztettség, cégtáblák, egységes megjelenés)

A Tourinform iroda feladatai a megváltozott helyzetben

- szakmai team szervezése a pályázatok elbírálására

Felelős: Turisztikai Bizottság/Albizottság elnöke; Tourinform iroda vezetője

- prospektusok, filmek, képeslapok, albumok, kiadványok elkészíttetése a szakmai team útmutatása szerint

Rövid, közép- és hosszú távú feladatok:

- a megyével kapcsolatos turisztikai információk folyamatos karbantartása és bevitele az országos rendszerbe

- szoros együttműködés a megyei közgyűlés által létrehozott új értékesítő szervezettel

Az ismertetett tanulmány a Csongrád Megyei Közgyűlés megbízásából készített turizmusmarketing-terv része. A teljes tanulmány természetesen a helyzetértékelést és a jövőben, hosszú távon megvalósítandó feladatokat is tartalmazza.

PÁLINKÁS JENŐ

Szakterületi prognosztika, jövőképlátás és -alakítás

A cikk keretében a *mezo szint*, egy szakterületi jövőkép leképzésére történt kísérletet mutatunk be, vizsgálva a növekedést meghatározó legfontosabb tényezők alakulását, hatását.

A terjedelmi korlátok természetesen csupán a vázát képesek érzékelteni annak az átfogó munkának, amely útkereső a módszereket illetően. Magán hordja a megbolydult egységes adatbázis gondjait (pl. az ágazati osztályozási rendszer változása, szervezeti változások, a megfigyelési kör változása, egyes mutatók tartalmának változása stb.) és a megváltozott piaci viszonyok között a vállalati érdekek védelme miatti információ-visszafogás okozta nehézségeket.

Kettős közelítésben kísérli meg felállítani a prognózist. A piaci oldalt, a keresletet, a sokösszetevős szolgáltatásfejlesztés programjából, valamint az export-lehetőségek mérlegeléséből vezeti le. A termelői oldal változását és egyes gazdasági szereplők adottságai, lehetőségei, fejlesztési erőfeszítései oldaláról közelíti meg. Ezt az oldalt modulálja azonban az idő és az ipar (gazdaság) politika függvényében változó import. Mindezek integrált – az egyes szervezetek együtt kezelhető – adatai adják a szakterület kínálatát.

A kialakuló kép – a számos hatás időben nem is egyirányú változása következtében – akár amorfnak is tekinthető. A könnyebb kezelhetőség érdekében – a változásokhoz, tényezőkhoz rendező-elvek rendelkezésével – fejlődési sávok képezhetők. Ezzel egyúttal érzékelhetővé válik a *függőség* és a *bizonytalanság* is.

A szakterületi prognosztika, a jövőkép felépítése nem csupán a gondolat, az akarat passzív leképzése. A vizsgálat egy lezárult szakaszának befejeztével úgy tűnt, hogy a feldolgozott információhalmaz rendezettség, az abból levezethető racionális mozgástendenciák pozitív hatással csatolódnak vissza a folyamatokban résztvevőkhöz.

Jellemzők

A jövőkép felvázolása a fejlődési lehetőségek feltárását, valamint annak a célszerű mozgástérnek a körvonalazását jelenti, amelyben a tudatos, racionális cselekvések a folyamatot akaratunknak megfelelően előreviszik.

A jövő alakítását célzó rendkívül heterogén, többirányba mutató parciális mozgások egy adott cél érdekében történő összefogása, közös érdekeik felmutatása objektív helyzetértékelést kíván. Csak ennek birtokában várhatók reális célkitűzések. Ugyanakkor a szakterület helyzetét megítélő szakértői vélemények között olyanokkal is találkozunk, amelyek parciúmkokat ragadnak meg. Kettős értelemben is. Egyrészt szervezeti piac komplex lehetőségeit. Másrészt figyelmen kívül hagyják a fejlődést befolyásoló (befolyásolni képes) egyéb tényezők folyamata gyakorolt hatását. Ennek „eredménye” a nem elfogadható leszűkített alkalmazó vizsgálati mód és állapot prezentáció.

A prognóziskészítés módszertani ajánlásai a hazai szakirodalomban alapvetően két fő területre koncentrálnak. A szerzők egy része a makroszintű prognózisok szerepét hangsúlyozza. E téren jelentős kutató-fejlesztő munka folyik ma is. Különös hangsúlyt kapott az elmúlt években a struktúrapolitikához kapcsolódó kutatási terület. Számos közelítés, módszertan létezik. Szinte ahány kutatóhely van, annyi vizsgálati módszert dolgoztak ki.

Más kutatók a mikrogazdaság, a vállalkozás-gazdaságtan keretébe helyezik vizsgálataikat. Ez a nálunk kialakulóban lévő – többnyire adaptálással születő – módszertan együtt gazdagodik azzal a gazdasági alappal, mely maga is a kialakulást követő fejlődés első szakaszában van.

*dr. Pálinkás Jenő címzetes egyetemi docens,
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem*

Megítélésünk szerint a jövőkép felvázolásánál a kiindulópont egyrészt a *felvevőpiac*:

- belföldi szolgáltatói szféra és várható fejlődése,
- a potenciális exportlehetőségek; másrészt a *kínálati oldal*:
- belföldi gyártók,
- az import, valamint
- a gyártók és az import viszonyát meghatározó tényezők együttes vizsgálata lehet.

Továbbá figyelembe kell venni:

- az oktatás,
 - a kutatás-fejlesztés,
 - a közelmúltban megvalósult és folyamatban lévő termelés korszerűsítő beruházások hatását;
- és mindezeket túl nem hagyható figyelmen kívül, hogy
- milyen a szakterület tőkevonása,
 - a jelen folyamat és a további vállalati privatizáció mennyiben fogja a jelenlegi állapotot változtatni.

Végezetül, de nem utolsó sorban kiténtetett figyelmet érdemel(ne) az a kérdés, hogy érvényesül-e (a tanulmány kitekintésének időintervallumán belül fog-e érvényesülni) egy innováció-ösztönző gazdaságpolitika és melyek ennek a sajátos szakterületi elemei.

A problémakörök további kutatásokat kívánnak meg, ezért az elért és itt bemutatott eredmények csupán jelzésértékűek.

● *Jövőrorientáltság*

A szervezet fejlődésében fontos szerepe van többek között annak, hogy

- a vezetés milyen stratégiát választ,
- milyen eszközökkel valósítja meg azt, hogy
- lehetőségeit (piaci és belső erőforrásait) reálisan értékeli-e,
- hogy rugalmas alkalmazkodóképességét napi gyakorlattá tudja-e alakítani, hogy
- céljai eléréséhez meg tudja-e nyerni környezetét.

Ehhez a célokat reálisan, logikusan és érthetően kell megfogalmazni. A célok megfogalmazása, elfogadtatása jö-

vőképlátást, a *jövőkép-kialakítás* pedig *hitet* kíván meg.

„Vállalkozni ugyanis csak jövőorientált emberek akarnak és csak ilyen emberek képesek erre.” (9) Ennek hiányában a tudományos igényességű, megalapozott módszertant alkalmazó prognózis is csupán „papírkép” marad.

A problémakör vizsgálatára egy jól körülhatárolható szakterület példáját választottuk, részben a kellő konkrétság érdekében, részben a szakterületi sajátosságok érzékeltetésére. A prognózis-példa színtere a professzionális híradástechnikai ipar. A választott példa lehetőséget ad az általános jellemzők kiemelésére. Ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a prognózis-készítés megbízhatóságát éppen a humán oldal határozza meg. Ezt az érdektől vezérelt up to date információbázis, a szakmasajátosságok ismerete, figyelembe vétele, az akarat és a hit egysége, valamint mindezek egyensúlya teremtheti meg.

A vizsgálat során olyan mértékű elmentmondásokkal találkoztunk, amelyek már önmagukban is felkeltették a figyelmet. Kevés olyan terület van ma az ország iparában, amelyről olyannyira megoszloak lennének a vélemények a jövőt illetően, mint a professzionális híradástechnikai ipar. Amíg egybehangzók a vélemények a szakterületnek a gazdaság fejlődésében betöltött meghatározó szerepét illetően, addig a hazai gyártás (és ehhez kapcsolódó) fejlesztés szerepét, lehetőségeit, még inkább a szükséges lépéseket illetően rendkívül differenciált álláspontok találkoznak.

Több szerző is foglalkozik a professzionális híradástechnikai ipar helyzetének elemzésével, a lehetőségek keresésével. Többben, mint az a publikációk első áttekintése alapján vélelmezhető lenne. Hiányzik azonban a reális helyzetértékelés. Ha viszont nincs megfelelő diagnózis, a szükséges terápia is késlekedik. Vannak a szakmai körben, de még inkább kívülállók, akik *eltemetve* látják a területet. Mások *hisznek* a magyar mérnök képességében, életrevalóságában, töretlen hitében. Többben párhuzamot vonnak a múlt és a jelen között, igazolva helyünket, szerepünket. Ők a nemzetközi fej-

lődési trendből, az objektív (belső) folyamatokból levezetve mutatják be a jövő, a fejlődés által kikényszerített, szükségszerű változás irányát. Analízisük – igaz általános érvényű – konklúziója egyszerű: *jobb az erős folyamatok felismerése alapján az időben való cselekvés, mint az elkésett, kikényszerített lépés.*

● *Az átmeneti jövőkép alakítása*

Az előre ki nem számítható változásokra az egyének, a különböző érdekcsoportok szereplői differenciáltan reagálnak, a negatív hatások kompenzálását más-más eszközökkel kívánják elérni. Rendezetlen (kaotikus) viszonyok között, átmeneti időszakban, ha a befolyásoló tényezők eltérő irányú és eseti változása tapasztalható, különösen indokolt a megkérdézésen alapuló előrejelzés. Segédeszközül használhatók a matematikai-statisztika módszerei (így pl. a harmonikus analízis, a legkisebb négyzetek módszerei, a szezonális mozgások vizsgálata, trendszámítás, korreláció számítás, mozgó átlagok meghatározása, idősor elemzés, piaci szegmensek indexei, konjunktúratesztek és barométerek, vagy a nemzetgazdasági mérlegrendszerek összefüggéseinek feldolgozása.) (7) Ezek azonban önállóan éppen az átmeneti jelleg miatt, rövid távra megbízható előrejelzéseket nem adhatnak.

Gyakori, hogy nem a szakterületi szereplők, hanem befektetők és különböző érdekcsoportok végeztetnek vizsgálatokat egy-egy szakterület életképességéről, jövedelmezőségének várható alakulásáról. A számos ilyen jellegű vizsgálati módszerből kiemeljük a cost-benefit analysis módszert.

Az alkalmazkodási készség vizsgálatára más szerzők mezo szintű indikátor-rendszert (4) dolgoztak ki. Más kutatók (3) tisztán vállalati (aggregált) mérlegadatok alapján, szakágazati szintű pénzügyi hányadosokat képeznek (profitabilitási, tőkeszerkezeti, likviditási, teljesítmény és költségvetési pozíciót kifejező ráták) a hatékonyság értékelése szempontjából és felrajzolták az ipar „hatékonysági térképét”. Napjaink egyik új kutatási iránya (aktualitását a hazai vállalatok romló gazdasági teljesítménye adja) az ellentétes

pólus vizsgálatára irányul (11) és a csőd szélén álló vállalatok, területek jelzésrendszerének kialakítására törekszik.

A vizsgálat során megkíséreltük hasznosítani a különböző mezo- és makroszintű kutatások eredményeit. Azok az elsősorban pénzügyi jellegű mutatók, amelyeket a hatékonyság jelzésére képeztek, az erős aggregátság miatt nem használhatók. (Pl. a szakterület együtt szerepel a híradás- és vákumtechnikai soron az alkatrészgyártással és a szórakoztató elektronikával.) E körülmény is felhívja a figyelmet, hogy egy szakterületi jövőkép képzéséhez az erős aggregátságú adatok nem, vagy csak redukcióval használhatók. Gondot okozhat továbbá, pl. az idősoelemzésnél, a megfigyelés körének változása is. Mind e körülményeket figyelembe véve, vizsgálatunkat alapvetően a megkérdésezés módszerre alapoztuk és kiegészítésül vettük figyelembe a fellelhető vállalati foglalkozásokat, valamint a rendelkezésre álló statisztikai információbázist.

• A mintavétel

A cél a gyártás (és az e mögött álló fejlesztés, valamint oktatás) jövőjének termelési, értékesítési, piaci lehetőségeinek áttekintése, az itt alkalmazott prognózismódszerek megismerése. Ennek érdekében nemcsak a közvetlenül érintett termelési, hanem a kapcsolódó területek képviselőinek véleményét is bevontuk a vizsgálatba.

Szinte teljes körű a mintavétel a szakterületi meghatározó (termelő-fejlesztő) szervezetek számát illetően. A vizsgálat azokra a privatizáció során létrejött kisvállalkozásokra nem terjedt ki, amelyek tevékenységében döntő a kereskedelmi tevékenység (valamely nemzetközi cég képvisellete), bár bizonyos engineering és telepítési feladatokat itt is ellátnak, de gyártást nem folytatnak. Ezen túl a teljes vállalati kör képviselve van. A vállalati kör mellett megjelenik részben az iparirányítás, részben a felhasználói, szolgáltatói szféra, valamint az oktatás képviselőinek véleménye is.

A vizsgálat 34, ebből 25 profitorientált és további 9 nonprofit szervezet fogott át. A profitorientált szerve-

zetek létszámát, továbbá a szolgáltató-fejlesztő, valamint a BME tanszéki szakirányú kutató-fejlesztő létszámát figyelembe véve, a szakma összefoglalóztatott létszáma (a többprofilú vállalatok a tevékenység jellege szerinti redukált létszámmal szerepeltetve) 1993. december 31-én mintegy 8 ezer fő volt.

A vizsgálat során a 25 profitorientált szervezetből 18-nál készült vezetői interjú. (A további 7 vállalat adatai vállalati információs anyag alapján kerültek feldolgozásra.) Összesen 27 szervezetnél 36 interjú született.

A megkérdézettek átlagos életkora 48,8 év. Közülük kettő nő, a többi férfi. Valamennyien diplomások (több két-diplomás). 11 fő tudományos fokozattal rendelkezik, további 9 fő egyetemi doktor.

A szakmai áttekintőkészségre és kapcsolati rendszerre jellemző, hogy pályáját az összes megkérdezett szakterületen kezdte és az évek során különböző intézményekben végeztek munkát. Egészen elenyésző azoknak az aránya, akik ma is első munkahelyükön (a szervezeti névváltozást figyelmen kívül hagyva) dolgoznak. A vállalati körben dolgozók egy része több vállalatnál, intézményben is dolgozott már. A kormányzervekben, irányítószerveknél (IKM, OMFB, Úrkutatási Iroda) dolgozók az ipar, a kutatás vagy más irányító szerv területéről érkeztek jelenlegi munkahelyükre. A szolgáltatásban, egyéb felhasználóknál (MATÁV, HM, BM) dolgozók mindvégig e szervezetekben tevékenykedtek.

Meghatározó magatartásukra, jövőlátásukra

- a szakmai kötődés, hogy életük jelentős részét a szakterületen (a szakmáért) töltötték el;
- speciális szakismereteket szereztek eddigi pályafutásuk alatt (ezt jelzik a publikációk, találmányok, szakértői megbízások);
- szakmai elismerést kaptak (tudományos fokozatok, szakmai-vezetői előmenetel, tudományos egyesület, nemzetközi szervezetek munkájában való részvétel, felsőfokú oktatási tevékenység);

– mint vezetőknek kapcsolatrendszerük révén rálátásuk van a szélesebb szakmai területre is, a nemzetközi és a hazai fejlődési (fejlesztési) trendek alapján hozhatnak döntéseket, kezdeményezhetnek jövőépítő lépéseket;

– a vezetők egy része az általuk vezetett szervezet résztulajdonosa is, így a jövőépítés nemcsak munkahelyük megőrzése, hanem vagyonuk gyarapítása érdekében is történik.

A dolgozat – a kialakult erőviszonyokat figyelembe véve – felcsillantja a bizakodást alátámasztani látszó eredményeket és közvetíti az útkeresés bizonytalanságérzetét is. A megkérdézettek és a tanulmányozott forrásmunkák alapján egy aréna juthat eszünkbe. A porondon küzdenek a gladiátorok (a vállalatok), körben, a lelátón pedig a szimpatizánsok és a legjobb esetben is semlegesek.

• A tulajdonosi szemlélet érvényesülése

A tulajdonosi magatartás – bár a tulajdoni hányadoktól függően differenciáltan, de – érzékelteti hatását a szervezetek fejlődésében, a piac rugalmasságában, a jövőépítésben. A vezetésben több résztulajdonos is résztvesz, ennek megfelelően a különböző irányú szakértelem pozitív hatása integrálódik. Az interjúk során nem volt érzékelhető, hogy az elsőszámú vezető tévedhetetlennek állította volna be magát. A kellő élettapasztalattal rendelkező vezetők fontosnak tartják a többirányú szakértelmet és információkat a jövőkép formálásához. Ennek egyszerű és közvetlen formáit valósítják meg a kisservezetek. A közepes és nagyobb méretű vállalatoknál, bár megteremtették ennek fórumait és csatornáit, ezek azonban – úgy tűnik – nagyon hasonlítanak a korábbi intézményrendszerhez. Itt a hatékonyságot a vállalatvezetés rátermetsége, dinamizmusa és szervező ereje biztosítja elsősorban.

Megfigyelhető, hogy egy vállalat privatizálása során az újonnan kialakult vállalatvezetés néhány százalékos tulajdonrészesedése kellő biztosítékot ad a többségi tulajdonnal rendelkező befektetőknek. Biztosítva látják a ma-

gasszínvonalú vezetői szakértelem és a tulajdonlás pozitív hatásainak összekapcsolását. Az is tapasztalható volt, hogy a technológiafejlesztés érdekében szükséges tőkebevonás módozatainak kidolgozására, az előkészítő tárgyalásokra teljes szabad kezet kapott a vezetés. Más esetben az tapasztalható, hogy a tőkeemelés célja egy fejlett marketingrendszerrel rendelkező nemzetközi vállalat bevonása. Mindkét esetben teljes bizalmat élvez a résztulajdonos vezetés a tulajdonosok részéről. Tulajdonosi pozícióból vezetve az előkészületek gyorsabban haladnak és a partner bizalma is nagyobb.

Kutatás, fejlesztés, oktatás

A szakterületen korábban létrejött és funkcionáló K+F bázis drasztikus változáson ment át. Az érdemi kutató-fejlesztő erőt koncentráló szervezetek (vállalati és intézeti) szétestek. A leépítési folyamatban az évtizedek alatt felhalmozott szellemi értékek pusztulnak el. Úgy tűnik, a lezajlott folyamat negatív következményei igazán hosszabb távon fognak hatni. Elképzelhetetlen ugyanis – a nemzetközi gyakorlattal ellentétben –, hogy olyan dinamikus fejlődő területek, mint pl. a távközlés vagy telematika, ne rendelkezzenek egy-egy profilban a kritikus tömeget elérő (megközelítő) fejlesztőbázissal. Ha egy – programjában koordinált, a szétszórt csoportokat összefogó, nagyobb erőt koncentráló – fejlesztési projekt elindulna, feltehető, hogy abba a jelenlévő nemzetközi vállalatok saját, ma is funkcionáló fejlesztő szervezeteikkel bekapcsolódnának. Az erőkoncentráció, a szakma legkiválóbb kutatóinak bevonása olyan – most már nemzetközi mércével mérhető – eredményeket hozna, amely lehetővé tenné nemzetközi kutatási-fejlesztési programokhoz való sikeres csatlakozásunkat.

A szakterület kutatás-fejlesztés igénye és igényessége ismert. Míg a szakma K+F ráfordítása a fejlett ipari országokban a forgalom 5-8 %-a (a vezető multinacionális cégeknél 10-15 % közötti mértékű időszakos ráfordítások

sem ritkák), addig hazánkban az ilyen irányú ráfordítás 0,5 % alatt marad. Jellemzően a kis- és közepes méretű szervezetekben folyik ma fejlesztő tevékenység. Az alap- és alkalmazott kutatás nagyrészt megszűnt, ebből ami megmaradt az az egyetemi-tanszéki kutatócsoportokban található. A szakterületen fejlesztést folytató 21 szervezetet figyelembe véve, 1993. végén itt mintegy 650-680 diplomás (mérnök) végzett fejlesztőmunkát. (Ez nem tartalmazza az asszisztensek számát.)

Mindehhez szorosan hozzákapcsolódik az *oktatás-képzés* szerepe. Mivel az általában öt éves képzést még néhány éves aktuális szakmai ismeretszerzés kell, hogy kövesse, mire hatékony mérnöké válik a diplomás, érzékelhető, hogy az ezredforduló „erős” mérnökei ezekben az években kezdik, kezdték meg tanulmányaikat. A jövőhöz szükséges mérnökképzés (szerencsénkre) ez ideig töretlen. Bár nehéz körülmények között, de betölti jövőt építő szerepét a felsőfokú oktatás. Az elkövetkező 10 évben a villamosmérnöki, illetve műszaki informatika szokról (BMF) várhatóan (a mai kibocsátási rátát feltételezve) mintegy 4000 diplomás kerül ki. Megítélésünk szerint ez a kibocsátási ütem *összhangban van* a szakterület fejlődési lehetőségeivel és várható igényével.

A felsőfokú mérnökképzés hatásfokában három meghatározó tényező differenciált képet mutat. A képzésre jelentkezők és képzettek átlagszínvonala – vezető professzorok megítélése szerint ismeri el a szellemi – benne különösen a mérnöki – munkát és ennek visszahatása mérhető az oktatási rendszerben is.

Az oktatás színvonalának fenntartásához a jövőben a tananyag folyamatos fejlesztése és az oktatói kar szellemi színvonalának szinttartása szükséges. Ennek előfeltétele – többek között – a kutatási tevékenység lehetőségeinek biztosítása a felsőoktatási intézményeken belül. Mind a tananyag, mind az oktatói kar heterogén képet mutat ma. A mérnöki ismereteket kiegészítő képzés a kezdeményezés stádiumában van. Az oktatók gyakorlat-orientáltsága nem vált általános követelménnyé.

Prognózis

A vezetői vélemények, a rendelkezésre állt információs anyagok, valamint a hazai adottságok mellett figyelembe vehető nemzetközi fejlődés alapján – szakértői kontrollal – készítettük el a mintegy öt-hat éves időtávot (az ezredfordulóig) átfogó termelési és értékesítési prognózist. Ennek fő konklúziói az alábbiak.

Az egyes vállalati felkészülési programokat, valamint előrejelzéseket, a szolgáltatói (felhasználói) területek várható alakulását, az export lehetőségeit figyelembe véve várható, hogy a szakterület 1996-1997-re megközelíti az 1980-as évek forgalom-szintjét. Elsősorban nem az értékesítési forgalom nagyságában, hanem annak felfutási ütemében, importtartalmának változásában, továbbá, kisebb mértékben az exportlehetőségek megítélésében lehet differenciált pályákat felvázolni. Ehhez a várható értékesítési forgalom-szinthez és értelmezéséhez néhány megjegyzést kell tenni.

- Ez a forgalomszint jelentős import-tartalommal jön létre.
- A várható forgalomnövekedés közel a jelenlegi foglalkozottsági szinten jön létre. Új munkaerőt nem von be, minőségi cserével azonban jelentősen átalakul. (Egyes gyárakban számottevő fluktuációra már a közeljövőben kell számítani.)
- Az új érték döntően belföldi felhasználásra kerül. Az export nem éri el korábbi, forgalmon belüli arányát.
- A forgalom első három évben tapasztalható növekedési üteme – ha a gyártmányösszetétel számottevően nem módosul, ez pedig rövid távon nem várható – nem lesz tartható, az lassulni fog, majd azt követően nagyjából azonos szinten marad. (A hazai távközlés-fejlesztési program üteme – a MATÁV és más szolgáltatók, illetve szolgáltatás igénybevevők terveit figyelembe véve – az európai telefonellátottsági szintet megközelítve már lassulni fog.)
- A távközlés-adatátvitel-telematika az új szolgáltatások irányába mozdul el. Ennek megfelelően a belföldi piac megszerzése, megtartása, az export jelenlegi arányának növelése,

az ezt a szükségletkielégítést lehetővé tevő hard- és szoftver kutatás-fejlesztés megindítását (erősítését) igényli. Az e területen folyó nemzetközi K+F programokba való érdemi magyar bekapcsolódásnak akkor van esélye.

- Az évtized végén, a következő évtized elején jelentkező igényeknek megfelelő szintű, tematikai tartalmú tananyaggal az évtized közepén kell megkezdeni az új ismereteket alkalmazni tudó közép- és felsőfokú képzettségűek oktatását.

Vélelmezhető, hogy a jövőbeni fejlődést meghatározó három tényező (a piac, a tőke, a munkaerő) együttesen lehetővé teszi a következő években a szakterületi gyártás és forgalom növekedését. A tőke jelenléte, az ipar fejlesztési készsége (képesége) és a mögöttes fejlesztő bázisok megteremtetik a korszerű gyártmányalap és technológiai bázis létrehozásának feltételeit, ami lehetővé teszi új piacok megszerzését, illetve a korábbiak megtartását.

A magyar professzionális híradástechnikai ipar fejlődésének egyik meghatározó feltétele, a felvevőpiac, biztos. A távközlés fejlesztési programja hosszabb távon szállítási lehetőséget ad a vállalatok számára. A szolgáltatói oldal tervei szerint a fejlesztés során üzembe állított berendezések mintegy 50 %-a magyar lesz.

A belföldi piac másik nagy potenciális szegmense, az adatátvitel, ez idáig épphogy érzékeltette hatását a gyártóknál. Igazi fejlődési dinamika a következő években várható.

A harmadik belföldi piac, a fegyveres területek felvevőképességének növekedése még várat magára. A jelen időszak költségvetési gondjai miatt megrendeléseik ma minimálisak. Néhány év múlva azonban itt is (először csak lassú) növekedés várható.

A szakterületi export már nem fogja elérni korábbi hányadát. (Ez elsősorban az újraprendeződött erőviszonyokra, a tulajdonosi érdekekre vezethető vissza.) Néhány profilban (elsősorban a hagyományokkal rendelkező területeken, így pl. a védelmi rendszerek és a mikrohullámú berendezések területén) azonban várható

jelentős szállítási lehetőség. Kisebb volumenek környező országokban történő értékesítése hozzájárul egy-egy profilban a gazdaságos sorozatnagyság megközelítéséhez.

A fejlődési pálya többféle lehet:

• I. Variáció:

- A szakma forgalma 1997-re közelíti meg az 1980-as évek szintjét, de azt nem éri el.

- Az import aránya a mai szinten marad, esetleg tovább nő.

- Az export a mai szinten marad, esetleg abszolút értéke is csökken.

Feltétel: Nincs beavatkozás, nincs változás, a jelenlegi folyamatot befolyásoló tényezők fennmaradnak.

• II. Variáció:

- A szakma forgalma 1996-ra megközelíti az 1980-as évek szintjét.

- Az import aránya kisebb mértékben csökken, esetleg a mai szinten marad.

- Az export abszolút értékben a mai szinten marad.

Feltételek:

- Innováció-ösztönző gazdaságpolitika érvényrejutása.

- Érdemi bekapcsolódás nemzetközi (állami és vállalati) K+F programokba.

- A trendekben a hazai hányad meghatározása.

- A hozzáadott érték meghatározásának, mérésének konzekvens számmonkérése.

• III. Variáció:

- A szakma forgalma 1996-ra megközelíti az 1980-as évek szintjét.

- Az import aránya jelentősen csökken.

- Az export abszolút értéke és relatív aránya is nő.

Feltételek:

- Mint a II. variációnál.

- Hatékony fejlesztés és exportösztönző rendszer.

Érzékelhető, hogy az egyes variációk eredményei érzékenyek a környezeti tényezők változásaira. A befolyásoló tényezők alakításával – olyan akciókkal, amelyek a „rendszert” ellenállóbbá teszik, képessé arra, hogy a meg rázkódtatásokat kiheverje – jelentősen növelhető a stabilitás.

A cikk az IKM megbízásából kidolgozott, „A magyar feldolgozóipar versenyképessége, komparatív előnyei” c. kutatási jelentés szerző által készített résztanulmányára épül.

A Hungexpo Rt. 1995. május–júniusi kiállítási programja a Budapesti Nemzetközi Vásárcsopont területén

Május 9–13.

IFABO BUDAPEST

5. Nemzetközi számítástechnikai,
kommunikációtechnikai és irodaszervezési
szakvásár

Május 23–27.

INDUSTRIA '95

Beruházási javak nemzetközi szakvására

Június 13–16.

KOMMUNÁLEXPO

2. Nemzetközi településfejlesztési szakkiállítás

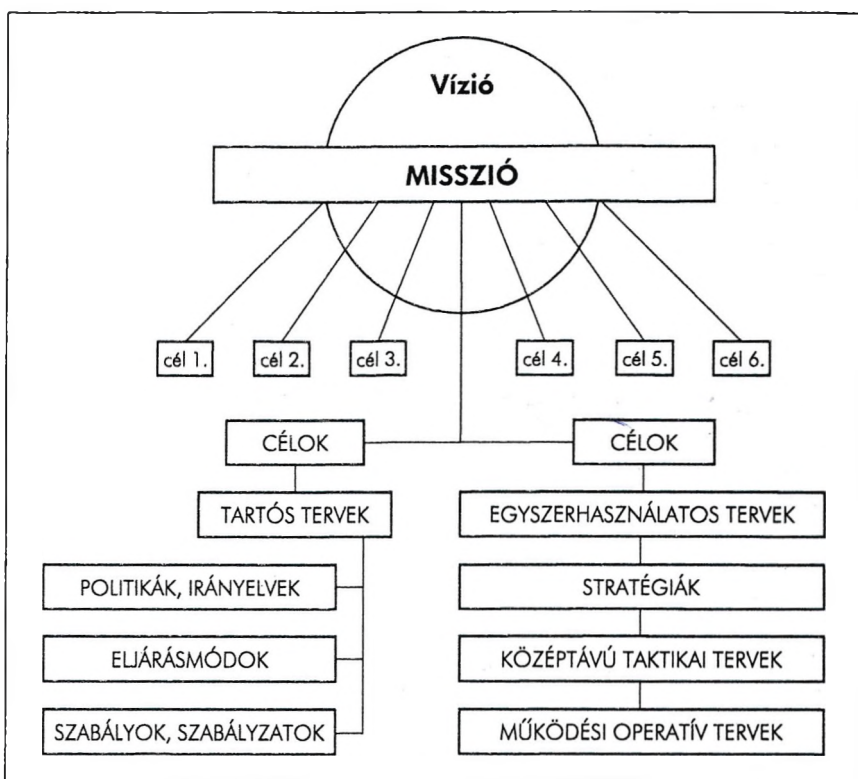
KAROLINY MÁRTONNÉ

A személyzeti politika – a menedzsment egy kihasználatlan eszköze

A piaczgazdasági környezetben kialakult időtálló és korszerű eszközök megismerése és hazai gyakorlatba való átültetése eltérő gyorsasággal valósul meg a menedzsment különböző funkciói terén. A pénzügy és a marketing valószínűleg élen jár, talán kezd elterjedni a stratégiai tervezés, és sokan nagy várakozással tekintenek az *emberierőforrás-menedzsment* felé is.

Az átalakulás kezdeti éveiben a korábbi megnevezéseket – személyzeti, munkaügyi osztály – igyekeztek kerülni, de az új megnevezés megtalálásához nem igazán segítettek a nyugati gyakorlat példái. Ott leáldozóban volt a „Personnel Management”, illetve a „Personnel Department” (személyzeti osztály), és éppen terjedőben az új címke, a „Human Resources”. Ennek magyar fordítása, az „emberi erőforrás” talán hosszúnak bizonyult, így átkerült belőle a „humán” elem. Emögé pedig valamilyen általam nem ismert ok miatt a „politika” került. Ez a mára széleskörűen elterjedt új megnevezés azonban nem szerencsés, főleg azért, mert ez a szó már foglalt. Félő, hogy az eredeti tartalom a hibásan kialakult és elterjedt új megnevezés miatt kihasználatlan lehetőség marad a személyzeti menedzsment számára, a szervezeti hatékonyság kárára.

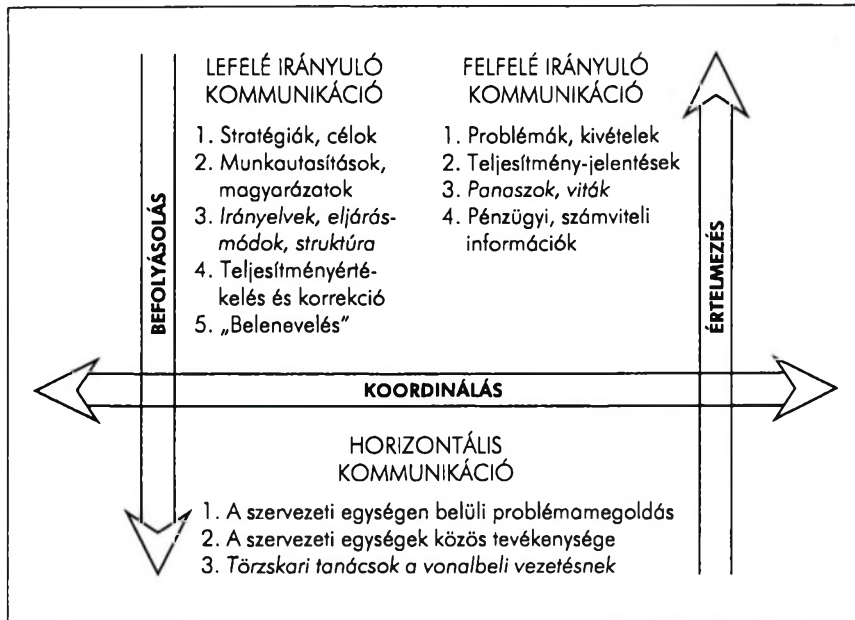
Jelen tanulmányomban – anélkül, hogy etimológiai vitát akarnék kezdeményezni – azt igyekszem bemutatni, hogy mi a politikák helye, szerepe a menedzsmentben, majd pedig részletesebben ismertetem a nyugati vállalatok gyakorlatában használatos személyzeti politikák jellemzőit.



1. ábra. Az irányelvek, politikák helye a tervrendszerben

Forrás: J.M. Higgins: The Management Challenge. Macmillan Publishing Company, 1991., p.145.

E tanulmány egy olyan, a menedzsment tervezési illetve kontrolleszközei közé tartozó területtel – a személyzeti politikával – foglalkozik, amely hazai szervezeteinknél egyelőre nagyrészt kihasználatlan. Mint ilyen, jó eszköz a személyzet magatartásának a szervezeti célok felé terelésére és egyúttal a fair és egységes kezelés terén mutatkozó tartalékok kihasználásának lehetőségét kínálja.



2. ábra. A lefelé és felfelé irányuló, valamint a horizontális kommunikáció elemei
 Forrás: Daft-Steers: Organizations. Scott, Foresman and Co. 1986., p. 538.

A politikák helye és lehetséges szerepei a menedzsmentben

A politikák, irányelvek mint a tervrendszer, illetve a tervezési folyamat elemei

Mint ismeretes, a tervezés a menedzsment funkciói között kiemelkedő jelentőségű, mivel kiindulópontul szolgál a többi alapfunkció – a szervezés, vezetés, kontroll – számára. A mai piacgazdaság gyakorlatában a szervezetek a tervrendszer részének tekintik a stratégiát, a taktikai és az operatív terveket, a költségvetéseket; valamint a politikákat, eljárásmodokat és a szabályokat, szabályzatokat is. A tervek egy sajátos megközelítést kínálja az 1. ábra.

Az ábra a politikák, irányelvek helyét a tartós tervek között jelöli ki. Egy másik közelítésben (2) a tervezés az időkerettől szinte függetlenül legalább az alábbi öt elemből álló folyamat.

1. Az egység által elérni kívánt célok és azok rangsorának meghatározása.
2. A célok elérését segítő vagy akadályozó környezeti elemek elemzése.
3. A célok eléréséhez vezető tevékenységsorok – stratégiák, programok – kidolgozása, az alternatív tevékenységsorok értékelése és egynek a kiválasztása.
4. Költségvetés kidolgozása.
5. *Politikák, vezérelvek kidolgozása.*

Az előzőekben bemutatott két megközelítés a politikák, vezérelvek megfogalmazását vagy a tervezés elemének, vagy a tartós tervek közé tartozónak, illetve a tervezési folyamat utolsó fázisának tekinti.

A politikák, vezérelvek nagy jelentőségűek a szervezeti kommunikációt javító, illetve a kontroll-eszközök között

A szervezeti kommunikációs folyamatok irányuk szerint három típusba sorolhatók. A lefelé és felfelé irányuló,

valamint a horizontális irányú kommunikációt segítő eszközök mindegyikében fontos helye lehet a politikáknak.

A lefelé irányuló kommunikációt a menedzsment általában a szervezet alsó szintjeinek az irányításához, befolyásolásához használja. A nyugati szervezetek gyakorlatában az e céllal használt eszközök között a politikát a harmadik helyen találjuk. A teljes eszköztár a következő (3):

1. A szervezet és egységeinek céljai és stratégiái.
2. A munkavégzéssel kapcsolatos utasítások, magyarázatok.
3. *Politikák*, eljárásmodok és strukturális megoldások.
4. Teljesítményértékelés és –korrekció.
5. „Belenvelés”, a szervezeti kultúra értékeinek megismertetése.

Hazai gyakorlatunkban a lefelé irányuló, a befolyásolást elérni kívánó elemek közül az utolsó három elem szinte teljesen ismeretlen, illetve kihasználatlan. Így van ez persze az ezekre épülő horizontális és a felfelé irányuló elemeknél is.

A felfelé irányuló kommunikáció a felsőbb szintű menedzserek számára szolgáltató adatokat a szervezeti tevékenységekről, teljesítményekről, míg a horizontális kommunikáció a szervezeti egységeken belül, vagy azok között jön létre, a koordinációt biztosítandó. Míg az előző tipikusan négy, az utóbbi három elemből áll, melyeket a lefelé irányuló eszközökkel egyetemben a 2. ábra szemléltet.

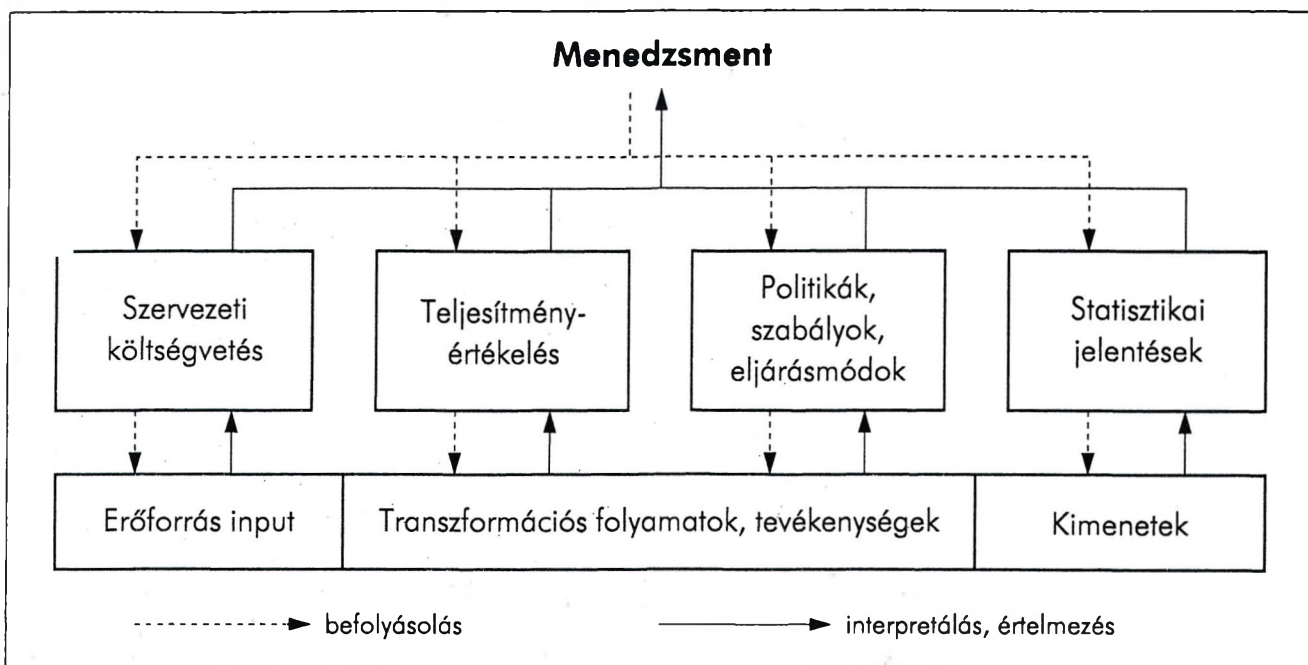
A vertikális kommunikáció eleminek döntő többsége kapcsolatban áll a *szervezeti kontrollal*, melynek elemeit *Onchi* az 1. tábla szerint három típusba sorolta.

A menedzsment által gyakorolt kontrollnak – mely döntően bürokratikus elemekre épít – négy, a piacgazdaságokban leggyakrabban használt elemét a 3. ábra illusztrálja.

Ahogy az a 3. ábrából is látható, a politikák, vezérelvek az átalakítási folyamat és tevékenységei befolyásolásához és interpretálásához hozzájáruló kontroll-eszközként használhatók. Befolyásolásra a menedzsmenttől lefelé induló kommunikációs eszközként,

1. tábla

Típus	Információ- és kontrollforrás
Bürokrácia	szabályok, szabványok, célok, hatásköri struktúra, politikák
Piac	árak, költségek, verseny
Klán	közös értékek, bizalom, tradíciók, hitek



3. ábra. A négy menedzsmentkontroll-alrendszer és a kontroll középpontja

Forrás: Daft-Steers: Organizations. Scott, Foresman and Co. 1986., p. 552.

interpretálásra az alkalmazottak panaszait, vitáit közvetítve és lehetővé téve.

- A politikák, irányelvek, vezérelvek és jellemzőik

Ahogy az az előzőekből kiderült, a politikák a menedzseri tevékenységek olyan útmutatói, amelyek a célorientált stratégia megvalósítását segítik. A vezérelvek megfogalmazása azért fontos tervezési elem, mert azok magyarázzák el, hogy milyen módon kell elérni a célokat, irányítva ezáltal a személyek szervezeti magatartását. Segítségükkel biztosítható a szervezeten belüli konzisztencia, a következetesség, és segítenek a szervezet jó hírének alakításában, őrzésében is.

A nyugati felsőfokú intézményekben – és már egyre több hazaiában is – ilyen vezérelvek írják elő például a diplomaszerezéshez szükséges átlageredményeket és a megszerzendő kreditek számát. Ezek egyrészt a tanszékek munkáját vezérlik, másrészt biztosítják az egyes hallgatóktól elvárt eredmények azonosságát amellyel, hogy lehetővé teszik a hallgatóknak, a tantárgyválasztás sokféleségét. Az ilyen típusú politikák célja a kimenetek konzisztenciájának biztosítása.

A gazdasági szervezetek a politikákat működésük sok területén használják. A termékekkel kapcsolatban pl. a

minőségről, a pénzügy terén pl. a gyors számlakiegyenlítés esetén ajánlott kedvezményről vagy a reklamáció miatt visszaérkező árukkal kapcsolatban követendő elvek megfogalmazása gyakori. Az értékesítés költségcsökkentés melletti maximalizálásának stratégiája sokkal inkább a tömegtermelés elvét kívánja meg, mint az egyedi gyártást, az értékesítésben pedig inkább a franchise-rendszert, mint saját dealer-hálózat kiépítését.

A döntéshozáshoz iránymutatóul szolgáló, a reputációt és konzisztenciát biztosító elveknek sokféle kritériumnak kell megfelelniük. Ezek közül legfontosabbak a flexibilitás, az általános jelleg, a koordináció, az etikusság és a világosság.

- **Flexibilitás.** Az elveknek a stabilitás és a flexibilitás közötti ésszerű összhangot kell fenntartaniuk. A szervezetek alapcélja a stabilitást várná el, miközben a változó feltételek módosítást igényelnek.
- **Általános jelleg.** Ahhoz, hogy követhető legyen, a lehető legtöbb befolyásoló tényezőt számításba kell vennie.
- **Koordináció.** Az elveknek az egymással kapcsolatban levő részegységek közötti összhangot is biztosítaniuk kell.

- **Etikusság.** Az irányelveknek az etikus magatartás társadalmi sztenderdjein kell alapulni.

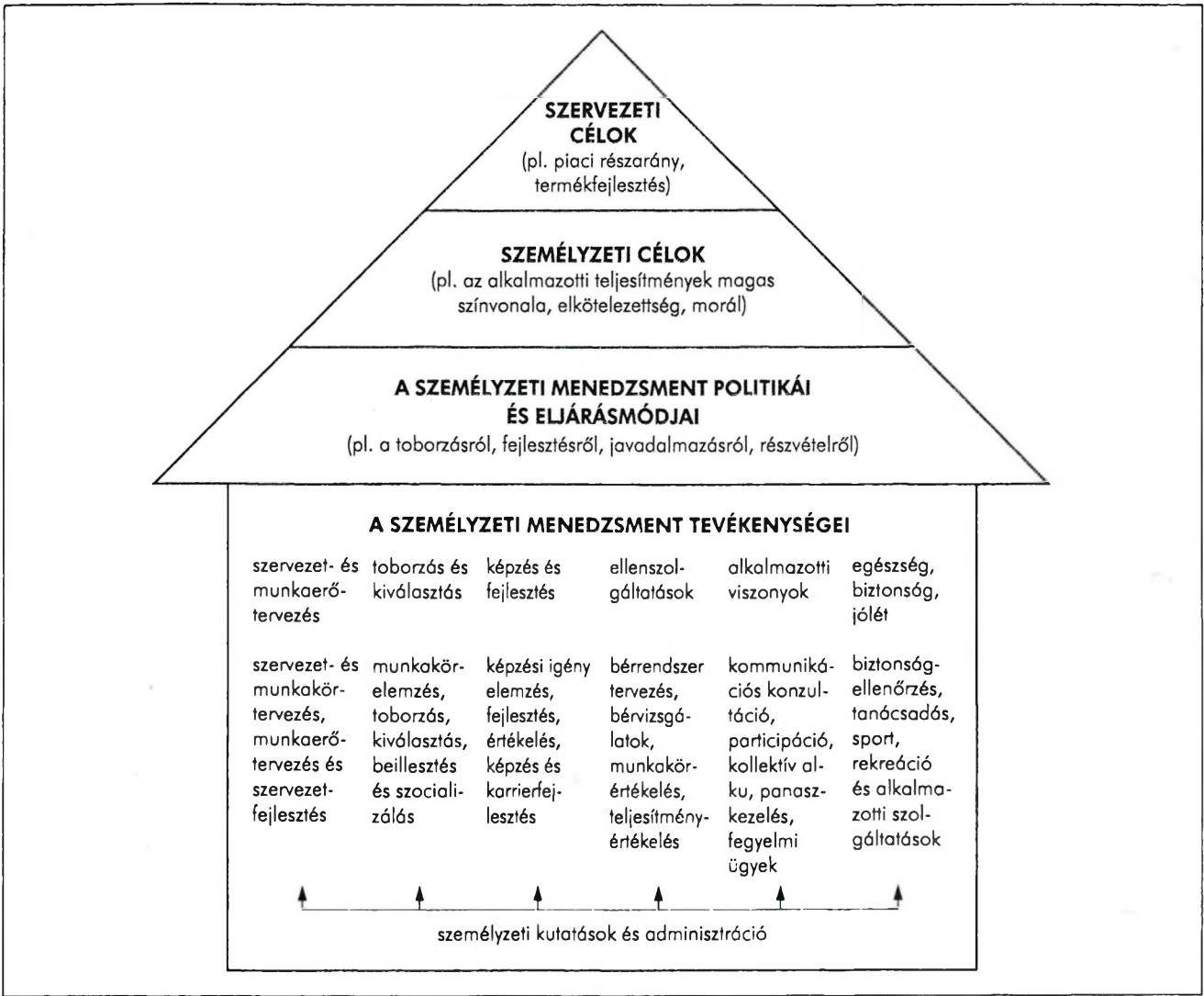
- **Világosság.** Az egyértelmű, világos, logikus fogalmazás a politika alapkövetelménye.

A személyzeti politika és szerepe az emberierőforrás-menedzsmentben

Hídszerep, stratégiai döntési terület

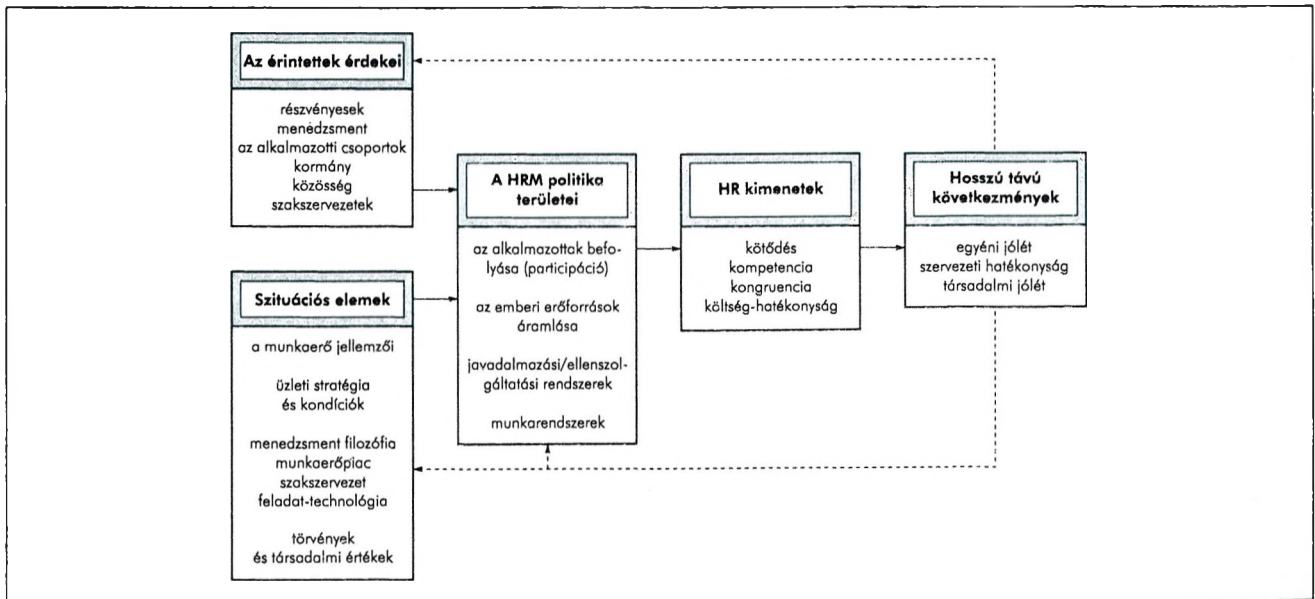
A személyzeti politikák elveit – ugyanúgy, mint más részterületekét – a szervezet missziójából, kell levezetni. Arra szolgálnak, hogy a szervezet menedzsereit segítsék a tervek minél jobb, minél teljesebb megvalósításában. A személyzeti politikák, irányelvek elhelyezkedését, a szervezeti, személyzeti célok és tevékenységek közötti hídszerepét illusztrálja a 4. ábra.

A különböző situációk által igényelt eltérő személyzeti politikák befolyásoló tényezőit és az aktuális választások következményeinek ok-okozati viszonyait ábrázolja az emberierőforrás-menedzsment Beer és munkatársai által a Harvard Business Schoolban kifejlesztett modellje (lásd 5. ábra).



4. ábra. A személyzeti politika híd-szerepe a célok és tevékenységek között

Forrás: P. Gunnigle – P. Flood: Personnel Management in Ireland, Gill and Macmillan, 1990., p. 17.



5. ábra. Az emberierőforrás-menedzsment (HRM) területei. A Harvard Business School (HBS) modellje

Forrás: P. Gunnigle – P. Flood: Personnel Management in Ireland, Gill and Macmillan, 1990., p. 310.

Modelljükben a szerzők azt hangsúlyozzák, hogy az emberierőforrás-menedzsmenttől elvárható eredményeket négy kulcsterület személyzetpolitika-választása befolyásolja.

Az alkalmazottak befolyásával kapcsolatos elveket a szervezet alkalmazottaival kapcsolatos filozófiáját minősítő kulcselemnek tartják. Ezek azt tükrözik, hogy milyen mértékben vonják be az alkalmazottakat, veszik számításba preferenciáikat azon kérdések eldöntésénél, amelyekkel hatással lehetnek munkavégzésükre. Az emberi erőforrások áramlása három elemet takar. Azokat az elveket, amelyek a szervezetbe belépéssel (toborzás, kiválasztás), a szervezeten belüli mozgásokkal (előrelépés, áthelyezés, karrierfejlesztés) és a szervezeten kívüli kilépéssel (nyugdíjazás, elbocsátás, leépítés) kapcsolatosak.

A javadalmazási rendszerbe a pénzügyi és nem pénzügyi ellenszolgáltatások elvei egyaránt beletartoznak, míg a munkarendszerekkel kapcsolatos irányelvek a munkaköri feladatokkal, a technológiával és vezetői kontrolljának módjával és mértékével kapcsolatos elveket tartalmazzák.

A fenti négy fő politikaterületre a modellben úgy tekintenek, mint olyan stratégiai választási lehetőségekre, amelyek igen erősen befolyásolják az alkalmazottak magatartását és a szervezet iránti attitűdjét. A személyzeti elvek közötti választást a HBS modell *stratégiai döntésnek* minősíti; mások szerint a politika meghatározása már taktikai szintű tennivaló a filozófiaalkotást és stratégiaformálást követően, de a konkrét tevékenységeket megelőzően.

A személyzeti politikák közvetlen környezete és tartalmi elemei

A személyzeti politika helyét és fontosnak ítélt területeit e szemléletmód szerint a 2. tábla szemlélteti. E megközelítés szerint minden szervezet személyzeti stratégiája az emberi erőforrás-menedzselés hosszú távú céljaira és annak alapvető filozófiájára utal.

A *filozófia* magába foglalja a hitek és értékek megalapozását, amelyek kiinduló pontul szolgálhatnak a személyzeti politikák későbbi kifejlesztéséhez. A személyzet menedzselését érintő szervezeti hiteket, értékeket gyakran a szervezeti filozófia általános megállapításai között találhatjuk meg.

• Példák a személyzeti filozófiák explicit megfogalmazására

1. „A nyitott menedzsment és minden egyéni munkavállaló őszinte tiszteletben tartása a politikánk. Úgy hisszük, hogy miközben alkalmazottunk saját céljai elérésére törekszik, egyben segíti szervezetünket is. Vállalatunk kész segíteni alkalmazottait a nagyobb munkaköri elégedettség elérésében és a munkaélet minőségének javításában. Vállalatunk ösztönzi és nagyra értékeli az erőfeszítést és a kreativitást, tudomásul véve, hogy bizonyos mértékű hibázás elkerülhetetlen egy tanuló környezetben.” (Nagy elektronikai cég)
2. „Olyan hatékony munkaerő-bázist igyekszünk kialakítani, melynek tagjai elkötelezettek a szolgáltatás magas színvonaláért és akiknek viszonzásként haladó munkafeltételeket, a személyes fejlődés lehetőségét és méltányos javadalmazást

biztosítottunk.” (Középméretű közszolgálati cég)

3. „Bármilyen céljaid vannak a jövődet illetően, ha a legtöbbet nyújtod, azok elérésében számíthatsz szervezetünk segítségére. A munkád izgalmas, minden szempontból jövedelmező és tartalmas lesz, és minél többet áldozol rá annál jobban fogod érezni magad nálunk.” (Szállítmányozási cég)

Minden szervezet rendelkezik ugyan alkalmazottaival kapcsolatos filozófiával, bár sokszor nem úgy írásban, mint azt az előbbi példákban láthattuk. Talán csak abból lehet erre következtetni, ahogyan az alkalmazottait kezeli és jutalmazza. Ilyenkor a szervezeti filozófia csak burkoltan van jelen, ami többnyire a stratégiai tudatosság hiányára utal ezen a téren.

A szervezeti hiteket és értékeket megfogalmazó megállapítások, kijelentések nem hatékonyak, nem igazán segítik a stratégiai célok elérését, ha nem alkalmazzák azokat a munkahelyeken, főleg az operatív menedzserek szintjén. A támogatott hitek és a munkahelyi gyakorlat közötti rés áthidalására dolgozzák ki a szervezetek az emberi erőforrásokkal kapcsolatos elveiket, a személyzeti politikát. Azért használják ezeket, hogy ily módon is hangsúlyozzák a szervezeti célokat és útmutatóul szolgáljanak a menedzsereknek és az alkalmazottaknak, ha a személyzeti menedzsment kérdésköreivel találkozhatnak.

A személyzeti politikák, irányelvek – mint már láttuk – a személyzeti tevékenységek széles körét fedhetik le, úgymint toborzás, fejlesztés, részvétel, munkakör-tervezés stb. A legfontosabb politikaterületeket Dessler (4) hat

2. tábla

A személyzetimenedzsment-stratégia, politika, tevékenységek

STRATÉGIAI SZINT	TAKTIKAI SZINT	TEVÉKENYSÉGI SZINT
A szervezet személyzeti filozófiájának megfogalmazása	Személyzeti politikák, irányelvek és eljárásmodok kialakítása a következő területeken: foglalkoztatás szervezet- és munkakör-tervezés az alkalmazottak fejlesztése ellenszolgáltatások	toborzás kiválasztás beillesztés képzés értékelés kollektív alku egészség biztonság jólét kompenzáció
A személyzeti stratégia megfogalmazása	teljesítménymenedzsment alkalmazotti részvétel munkaügyi viszonyok	

személyzeti tevékenységi kör kapcsán jellemezte, választható elveik szélsőségeinek bemutatásával. Ezek:

1. *Munkakör-tervezés.* A munkakörök flexibilitása szélesen, vagy pontosan és szűken van-e meghatározva?
2. *Előrelépés.* Az előléptetés alapja az életkor vagy az érdem?
3. *Toborzás.* A belülről való előrelépés, vagy a külső toborzás hangsúlyos-e?
4. *Képzés.* Hozzáférhető-e a formális képzési programok, vagy nem igazán. Ha igen kinek, milyen alapon?
5. *A panaszok intézése.* A formális panaszok úgy végződnek-e, hogy egy harmadik fél döntése érvényesül, vagy nem?
6. *Kommunikáció.* Az előzőeken kívüli más kommunikációs mechanizmus végződik-e döntőbíráskodással vagy nem?

Az előzőekben kicsit részletesebben bemutatott politikaterületek közül kimaradt egy olyan kritikus elem – a javadalmazás/ellenszolgáltatás –, amely szintén sokféle elvi döntést kíván, úgymint:

- Az egyéni vagy a csoportmagatartást jutalmazza-e a bérezési rendszer?
- Ossa-e meg a cég a profitot, illetve az elért költségcsökkentést az alkalmazottakkal? Ha igen, hogyan?
- Nyitott vagy zárt bérezési rendszert alkalmazzon?
- Bevonja-e az alkalmazottakat a cég bérezési rendszerének tervezésébe, adminisztrálásába?
- Hogyan lehet a leghatékonyabban keverni a pénzbeli és a nem pénzbeli javadalmazást a motiváció, a teljesítmény biztosításához?

- Példák az egyes politikaterületeken választott megoldásokra:

Részvétel. „Elvárjuk, hogy menedzsereink a szervezet minden szintjén konzultáljanak, tanácskozzanak beosztottaikkal minden őket érintő ügyben” (Engineering cég)

Javadalmazás. „Javadalmazási irányelvünk, hogy olyan foglalkoztatási viszonyokat és feltételeket biztosítsunk, ami versenyképes iparágunk összehasonlítható cégeinek felső negyedével.” (Gépipari cég)

Az alkalmazottak áramlása. „Szervezetünk minden alkalmazottja számára az azonosak az alkalmazási és az előmeneteli lehetőségek. Az előrelépés előfeltételei az ön maga, munkatársra és a szervezet üzleti céljai iránti pozitív beállítódás. Miközben célunk a belülről való előléptetés, a szervezetnek minden munkakörbe a legalkalmasabb jelentkezőt kell kiválasztania.” (Elektronikai cég)

Képzés. „Cégünk meggyőződése, hogy a jó képzés a siker kulcsa, ezért minden alkalmazottat ösztönzünk a cég által szervezett ill. külső kurzusokon való részvételre. A cég támogatja szakmai szempontból szükséges tanfolyamok elvégzését.” (Szállítmányozási cég)

Az általános irányelvek, politikák útmutatásán belül a menedzserek felelősek a különböző személyzeti tevékenységekért. A vezérelvek természetesen nem szabják meg, hogy mit kell tenniük, milyen döntéseket kell hozniuk. Az ilyen jellegű előírások már nem elvek, hanem szabályok. Amikor pedig a személyzeti politikák végrehajtása érdekében előírt tennivalókat és azok egymást követő lépéseit, sorrendjét foglaljuk írásba, akkor a személyzeti eljárásmodot alakítjuk ki. Ez utóbbiak lefedhetik a mindennapi személyzeti kérdéskörök jó részét és általában valamelyik politikához kapcsolódnak, mint ahogyan azt a következő példából is láthatjuk:

- A munkakör közzététele

„Célja, hogy lehetővé tegye annak az irányelvnek az érvényesülését, amely a szervezet minden alkalmazottja számára a legteljesebb lehetőséget biztosítja az előrelépésre, a karrierfejlesztéshez.

Minden megüresedő munkakört közzéteszünk a hirdetőtáblán minimum két hétig. Az alkalmazottaknak érdeklődésüket a személyzeti osztályon kell bejelenteniük.

A vállalat fenntartja a jogot, hogy a megüresedett pozíciót a szervezeten kívül is meghirdesse, amennyiben úgy tartja helyénvalónak. Minden esetben a legalkalmasabb és a legjobban képzett jelentkezőt választjuk.” (Elektronikai cég)

- A személyzeti politikák mellett és ellen szóló érvek

A személyzeti elvek az általuk elérhető célok miatt fontosak. Ezek ígérete természetesen az alkalmazás mellett szól. Pozitív érv továbbá:

- Pártatlan és következetes bánásmód minden alkalmazottal.
- Optimális szinten tartott költséghatékonyság a személyzeti döntéseknél.
- Útmutató a nehéz döntésekhez.
- A szervezeten belüli bizalom kialakításával minimalizálja a szakszervezet esélyét.
- A jogszabályoknak való megfelelő szervezeten belüli biztosítása.

Az elvek, politikák alkalmazásának azonban nemcsak előnyei, hanem hátrányai is lehetnek. Ezek egyrészt akkor jelentkeznek, ha az elvek túlságosan korlátozóak és merevek. Másrészt abból származhat probléma, ha a meghirdetett és a követett politika között eltérés jön létre, például a 3. tábla szerint.

A meghirdetett, de nem követett politika nemhogy konzisztenciát és bizalmat alakítana ki, de hosszú távon talán veszélyesebb, mint az elvek nélküli gyakorlat.

Egy, az emberierőforrás elvek fontosságát vizsgáló felmérésben (6) megkérdezték a válaszadókat a hatékony és nem hatékony szervezetek főbb jellemzőiről. Az utóbbiakkal kapcsolatban a következőket említették:

- nem tekintik fontos vagyontárgynak, tőkének és csak kevés figyelmet fordítanak a munkaerőre;
- autokratikus, bürokratikus módon menedzselnek, szigorúan és rugalmatlanul;
- kevéssé vagy egyáltalán nem érvényesül az alkalmazottak képzése, a belső előmeneteli folyamat sem hatékony;
- gyenge a belső kommunikáció;
- nem világosak, vagy idejétmúltak a politikák, amelyeket következtelenül alkalmaznak;
- magas a fluktuáció.

A hatékonyságra törekvő cégek tennivalóit és ebben a politikák szerepét a fentiekben a negatív jellemzők áttekintésével is érzékeltettük.

3. tábla

Meghirdetett politika	Követett politika
Költségcsökkentés	Nincs költségvetés kontroll
Az alkalmazottak a legfőbb vagyonunk	Kevés kísérlet az alkalmazottak képzésére, fejlesztésére
A team-munka alapvető	Az alkalmazottakkal – alig palástolt semmibe vétel mellett – megosztottan bánnak
Az elsődleges hangsúly a piaci részarány növelésén	A kereskedők létszámcsökkentése költségcsökkentési céllal
Költségtakarékosságra kell törekedni	Százezreket költenek az elnök-igazgató irodájának újrendezésére

A személyzeti kézikönyv

A maximális hatékonyság eléréséhez a személyzeti elveket, politikákat célszerű írásos formában megjeleníteni és minden alkalmazottal megismertetni. Hogy minden alkalmazott tisztában legyen az elvekkel, a fejlett piacgazdaságú országok sok szervezete – főleg a nagyobb méretűek és a kormányzati hivatalok – kiadják a személyzeti politika kézikönyvét.

A személyzeti kézikönyv megfogalmazásáért, kidolgozásáért, gondozásáért a nyugati gyakorlatban általában a személyzeti szakapparátus vezetője – az emberierőforrás-igazgató vagy a személyzeti osztályvezető – a felelős. A kritikus személyzeti kérdések elveit egy erre a feladatra összeálló bizottság készíti elő és a szervezet első számú vezetője hagyja jóvá. A bizottság tagjai a belső és külső személyzeti szakértőkön túl a vonalbeli és törzskari vezetők. (Az operatív vezetők egyrészt tapasztalataikat hozzák a bizottságba, másrészt részvételük azért szükséges, hogy támogassák és minél teljesebb mértékben alkalmazzák is azokat az elveket, amelyeket segítettek kialakítani.)

A legtöbb politika a menedzsment múltbeli gyakorlatából fejlődik ki, amennyiben azok eredményesnek bizonyultak. A jó elvek mindig az alapvető stratégiai célokból, tervekből és a cég tulajdonosainak, illetve felső vezetőinek filozófiájából következnek.

1. lépés: *Azonosítsd a közönséget!* Először dönts el a személyzeti kézikönyv

célját, majd azt, hogy kiket céloznak meg az elvek ill. a kézikönyv. A célozzak általában azok, akik közvetlen vezetőként alkalmazni fogják az elveket.

2. lépés: *Alakítsd meg a politika-kifejlesztő bizottságot!* Válaszd ki és bízd meg azokat, akik a bizottság tagjaiként részt vesznek az elvek kiválasztásában, megfogalmazásában és megismertetésében.

3. lépés: *Válaszd ki az információ forrásokat!* Hasznos kiinduló alap lehet a meglévő, régebbi kézikönyv, illetve a szervezet bármely részében, bármely személyzeti tevékenység kapcsán fellelhető írásos megállapítások, kijelentések, utasítások, követett gyakorlat (pl. a bérezés terén), megállapodás (pl. szakszervezetekkel) összegyűjtése. A másik alapvető forrást más szervezetek, munkáltatók kézikönyvei képezik.

4. lépés: *Határozd meg a stílust és a hosszúságot!* A döntés ez esetben attól függ, hogy milyen részletesen kívánjuk szabályozni az alkalmazók teendőit.

5. lépés: *A kézikönyv szerkezete, felépítése, megjelenése.* A tartalomjegyzéktől kezdve a formátumig, a változtathatóságig sok az e lépés során eldöntendő kérdés.

6. lépés: *A jóváhagyási eljárás kidolgozása.* Kik kapják meg a végső megoldás elfogadása előtt az előzetes elképzeléseket véleményezésre?

7. lépés: *A sokszorosított példányok szétosztása*

8. lépés: *A kézikönyv megismertetése a szervezet vezetőivel*

A kézikönyv sokat veszíthet hatékonyságából a használatával kapcsolatos instrukciók és képzés nélkül. Annak érdekében, hogy használják és helyesen használják a vezetők a kézikönyvet, e lépés utolsó ugyan, de kulcsfontosságú.

Összegzés

A szervezet emberi erőforrásainak megszerzésében, megtartásában, hatékony alkalmazásában a személyzeti szakapparátus a nyugati gyakorlatban az alábbi öt kritikus feladatot teljesíti:

1. Kifejlesztik az általános üzleti célokkal összhangban álló személyzeti stratégiát.
2. Gondoskodnak a megfelelő személyzeti politikák, irányelvek és eljárási módok kidolgozásáról és alkalmazásáról.
3. Karbantartják a kommunikációt.
4. Szolgáltatásokat nyújtanak, tanácsokat ajánlanak.
5. Ellenőrzik a személyzeti programokat és eljárásokat és értékeli azokat.

Az első három olyan, a személyzeti részleg által betöltött szerepkör, melyekről a hazai személyzeti szakemberek egy része csak álmodik, vagy nem is igazán tudja, hogy mit tartalmaz. Emiatt azonban nemcsak a személyzeti részleg, hanem az egész szervezet hatékonysága csorbát szenved.

A hazai szervezeteink többségében még kihasználatlan menedzsment kontroll-eszköz minél előbbi alkalmazásához kívántam hozzájárulni az elvi megfontolások és általános jellemzés mellett a példák és a kézikönyv-készítés lépéseinek ismertetésével.

Felhasznált irodalom

1. Higgins: The Management Challenge. Macmillan, 1991.
2. Ivancevich-Dennelly-Gibson: Managing for Performance. BPI.
3. Daft-Steers: Organizations. Scott, Foresman and Company, 1986.
4. Dessler: Personnel/Human Resource Management. Prentice-Hall, 1991.
5. Carrell-Kuzmits-Elbert: Personnel Human Resource Management. Macmillan, 1989.
6. Poór-Karolinyné-Farkas: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment KJK., 1994.

Nem könnyű mindig jólétesültnek lenni...



A Marketing Adatbázis kiterjedt, percrekész információt szolgáltat a magyarországi privatizációról.

ÁLLAMI VAGYONÜGYNÖKSÉG

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



TATTAY LEVENTE

A védjegyek új dimenziói

A 90-es évek védjegydömpingje

A védjegyek reneszansza

Lépten-nyomon találkozunk az ötvenes években csendes kimúlásra ítélt, ezért feledésbe ment „Dreher” sörvédjeggyel. Dreher védjegyek 1986-os újbóli lajstromozása után minden év szeptemberében „Dreher Sörfesztivál”-t rendezünk a Margit-szigeten. Van első osztályú sörfocicsapatunk, a BVSC-Dreher, Dreher Vívókupánk és legalább 2000 Dreher sörözőnk.

A II. világháború előtt jól bevezetett, közismert védjegyek újjászületése nem egyedi jelenség. Különböző reklámhordozókon keresztül újra látványosan és széles körben hirdetik a „Zwack” likőr-, a „Meinl” élelmiszer-, a „Váncza” sütőpor-, a „Kotányi” fűszer-, a „Schuller” és a „Kalderoni” írószer-, a „Maggi” leveskocka-védjegyet, sőt a „Franck” kávé-, a „Stollwerck” csokoládévédjegyet és másokat is.

A találmásra kiragadott példák azt tanúsítják, hogy a védjegyekkel kapcsolatos kérdések a napi sajtóban sokszor központi hangsúlyt kapnak. A „Pick” cég névhasználatáról, privatizációjáról és a „Pick” védjegyekről 1993. szeptemberében újságcikkek tucatjai jelentek meg, amelyek közül néhány szalagcímet idézek:

- Nem használhatja a „Pick” nevet a szalámigyár
- Ki használja a „Pick” nevet
- A szalámi „Pick” marad
- Kiegyensúlyozott a „Pick” piac
- Vesztett a szalámigyár
- „Pick” kontra „Pick”

– Csökkenhet a Pick-papírok árfolyama Bécsben

Az említett jelenségek magyarázata: az önálló vállalkozások felismerték, hogy a cégek arculatának megteremtésében a védjegyek milyen szerepet játszanak, és hogy a védjegyeknek közvetlen árbevétel-növelő hatásuk is van. Ugyanilyen lényeges a vállalkozók számára a minőségjelző, eredetjelző és reklámfunkció.

Védjegyaktivitás

– mennyiségi szempontból

E jelzések újjászületésének bizonyítéka, hogy nagymértékben nőtt térségünkben a bejelentett és lajstromozott védjegyek száma. A védjegystatisztika így Bulgáriában, a még létező Csehszlovákiában, Lengyelországban és Romániában markánsan növekvő számokat produkált az elmúlt években.

Ha az 1987-es évet vesszük alapul, 1993-ban a védjegybejelentések száma Romániában és Bulgáriában több mint 3-szorosára, Lengyelországban több mint 9-szeresére nőtt.¹

A védjegybejelentések számának növekedését Magyarországon is jelzi az elmúlt 20 év védjegy-statisztikája (1. tábla).

A védjegy-statisztika minden elképzelést felülmúló, számszerűsíthető aktivitást mutat, a bejelentések száma markáns módon emelkedik. Amíg 1980-ban csak 341 volt, 1985-ben 740, 1990-ben már 3331, sőt 1993-ban 3975 védjegybejelentést tettek.

A fenti tendenciának megfelelően szignifikás módon megnőtt a lajstromozott védjegyek száma is. Így 1980-ban 393, 1985-ben 615, 1990-ben 1253, 1991-ben 1620, 1993-ban már 2458 védjegyet lajstromoztak hazánkban.

A védjegyek nemzetközi lajstromozásáról szóló Madridi Megállapodás ügyforgalma lényegesen megnőtt az elmúlt fél évtizedben. A megállapodásban foglaltak alapján a bejelentők egyszerűsített formában tehetnek védjegybejelentést Magyarországon. Ha az Országos Találmányi Hivatal az ilyen bejelentéseket nem utasítja el, azok a nemzeti eljárás útján lajstromozott védjegyekkel azonos oltalomban részesülnek.

Magyarországon csak ki kell menni az utcára, hogy lássuk és érezzük: nő a védjegyek szerepe és jelentősége. Azok a védjegyek, amelyeket feleslegesnek kiáltottak ki, hosszú évtizedekre eltűntek életünkől, most teljes egészében behatolnak újra hétköznapjainkba.

Nemzeti védjegy-statisztika, 1975-1993²

1. tábla

Év	Hazai védjegybejelentés			Összes lajstromozott védjegy
	Magyar	Külföldi	Összesen	
	bejelentő			
1975	100	297	397	426
1980	141	200	341	393
1985	414	326	740	615
1990	1373	1958	3331	1253
1991	1916	1809	3725	1620
1992	1956	1969	3925	2429
1993	2580	1390	3975	6458

2. tábla³A madridi megállapodás keretében lajstromozott védjegyek száma 1988-1992-ben³

Év	Bejelentés	Utólagos terület-kiterjesztés	Megújítás során terület-kiterjesztés	Elutasítás
1988	2383	155	2728	167
1989	3171	155	2962	85
1990	4826	1794	3195	232
1991	5163	805	2238	344
1992	6907	822	2507	345
1993	6605	662	1972	417

A védjegyaktivitás növekedésének minőségi tényezői

A növekedő védjegyaktivitás okát a gazdaság szerkezetváltásában kell keresni.

A piacgazdaság megteremtésére irányuló törekvések, a gazdasági társaságok tízezreinek létrejötte, a nagyszámú külföldi beruházás, a külgazdaság súlypontjának áthelyezése, valamint a privatizáció megnövelte a védjegyek iránti érdeklődést. A védjegyaktivitás dinamikája elengedhetetlené teszi e jelzések funkcióinak és gyakorlati felhasználásának elemzését.

A védjegyek a piacgazdaságban, hasonlóan a szabadalmakhoz, piactermő, fenntartó és fejlesztő eszközök, amelyek jelképeként általában erősebben hatnak a vásárlók képzetére, mint a statisztikák, vagy más számszerűsített adatok a beruházásokról, termelésről és értékesítéséről.

A védjegyek azért kedveltek a vállalkozók körében, mert államilag vizsgált és deklarált kizárólagos jogokat biztosítanak, tisztázott időtartamra és precízen meghatározott termékkörre. E megjelölések egyértelműen előnyt jelentenek a nem védett nevekhez és emblémákhoz képest.

A védjegyek kedveltségét továbbá a jelzések változatos alkalmazási lehetőségeiben kell keresni. A forgalomgazdaság (szó, ábra, színekombináció, térbeli védjegy, hangvédjegy) révén rendkívül változatos módon használható (névjegy, prospektus, tv-reklám, utcai hirdetés, rádió, újsághirdetés stb.), alkalmasak a gazdálkodó szervezetek áruinak és szolgáltatásainak másoktól való megkülönböztetésére. A megkülönböztetésen túl a védjegyeknek a minőségjelző (garanciális), eredetjelző és reklámfunkciói is jelentősek.

A védjegyek előretörésének oka – az említettek mellett –, hogy a vállal-

kozók döntő többsége felismerte: a vállalkozás arculatának, imázsának megteremtésében a védjegyek lényeges szerepet játszanak és azoknak közvetlenül árbevétel-növelő hatásuk van. A minőségjelző funkció kiemelten fontos, mert a vevő hatékony érdekvédelmet szolgálja, informálja az áru minőségéről és megbízhatóságáról, használati tulajdonságairól. Alapvető, hogy a védjegy az áru identitását, jellemzőinek stabilitását szimbolizálja és kifejezze azt, hogy az áru hű önmagához és védjegyéhez.

A minőségjelző funkciónak köszönhetően az ismert védjeggel jelzett tartós fogyasztási cikkekért a vásárlók gondolkodás nélkül hajlandók többet fizetni (autóért, televízióért, hűtőszekrényért stb.).

Az eredetjelző funkciónak köszönhetően a védjegy irányítja a fogyasztót az áttekinthetetlen termékbőségben, bizonyos mértékig mellőzhető az információk feldolgozása. A megjelölés asszociációs pontként szolgál, és több nemzedék tudatában egyaránt bevésődve tartósan összeköti az árut a fogyasztó képzetével.

A védjegyet, mint reklámeszközt az is jellemzi, hogy mind a marketingben, mind az értékesítésben hatékonyan felhasználható. A védjegyreklám feladata az információtovábbítás, érdeklődéskeltés a termék iránt, az áruk iránti figyelem ébrentartása és a vásárlásra ösztönzés. A védjegyreklám a nemzetek, régiók vagy kontinensek közötti gazdasági verseny stratégiai eszközévé válhat.

A védjegyek tömeges felhasználását a külgazdasági súlypontáthelyezés is nagymértékben motiválja. Közismert, hogy korábban a monopolizált külkereskedelmi vállalatok a nemzeti jövedelem közel 50%-át olyan (volt KGST-országbeli) piacokon realizálták, ahol a hosszú távú, rögzített áras, kontingentált szerződések izgalmentes értékesítést garantáltak, és kibott pénz lett volna védjegybejelentésekre, védjegyreklámra költeni.

Jelenleg az alanyi jogon külkereskedelmi tevékenységet folytató gazdasági társaságok csak kiváló, stabil minőségi áruval, szimpatikus arculattal, legalább belföldön lajstromozott védjeggel és hatékony reklámmal tudnak

a nyugat-európai, amerikai és japán piacokra betörni.

A külgazdaság védjegyigényét érzékelteti az 1992. őszén rendezett IV. Magyar Védjegyszemle díjnyertes védjegyeinek összetétele. Díjat nyertek, többek között, a Magor Külkereskedelmi Kft., a CO-NEXUS RT, a Biogal és a Fönícia cégek exportvédjegyei.

Egészében véve elmondható, hogy a Magyarországon folyó gazdasági átalakulás a védjegyaktivitás további növekedését valószínűsíti.

A növekedés nemzetközi háttere

A védjegy-statisztikák szerte a világon meredeken növekvő tendenciát mutatnak, s a lajstromozott védjegyek száma meghaladja a 10 milliót.

A 90-es évekre jellemző változások kapcsán nemcsak arról van szó, hogy egy sor új állam (Szlovénia, Horvátország, Szlovákia, Ukrajna stb.) keletkezett, új védjegyjogi szabályozással és csatlakozott már régóta funkcionáló megállapodásokhoz, hanem arról is, hogy mind a védjegy jog nemzetközi integrációs rendszere, mind az anyagi jogi normák és eljárási szabályok – a kodifikációs törekvések eredményeképpen – gyökeres változások előtt állnak. A jelenleg folyó nemzetközi jogi szabályozási munka terén az alábbi normarendszerek kidolgozására irányuló törekvéseket érdemes kiemelni.

• A Madridi Protokoll rendszerének kidolgozása

Alapvető fontosságú megállapodásnak tekinthető az ún. Madridi Protokoll szerződés, amely a védjegyek nemzetközi lajstromozására vonatkozó és többször módosított Madridi Megállapodás több mint száz éves alapvető fogyatékoságainak kiküszöbölését tűzte ki célul. E Megállapodás, amelyet 1989-ben írtak alá (Magyarország is), a Védjegyek Nemzetközi Lajstromozásáról szóló Madridi Megállapodás alternatívájaként, valamennyi fejlett ipari országot (így Japán, USA, Nagy-Britannia) bevonja a nemzetközi védjegy-integrációba, és az angol nyelv alkalmazását teszi lehetővé.

• Az Európai Unió Védjegyjogi Szabályozása

E téren a legnagyobb gyakorlati jelentőségűek az EGK Tanács 89/104/CCE sz. Irányelvei a tagállamok védjegyjogi formáinak közelítéséről és egyesítéséről, amelyek az anyagi jogi normák harmonizálását írják elő a szabad kereskedelmi verseny biztosítása céljából. Az Irányelvek jelentőségét támasztja alá, hogy annak alapján Spanyolország, Franciaország, Dánia, Olaszország és Görögország már végrehajtotta védjegyjogának modernizálását, sőt azok alapvetően befolyásolták további, nem közöspiaci országok védjegyjogi szabályozását, mint pl. Svájc és Svédország esetében.

Feltétlenül említést érdemel, hogy az Európai Unióban Alicante (Spanyolország) székhellyel már létrehozták a központi, egységes védjegyrendszert.⁴

• A védjegyjogszabályok harmonizációjáról szóló nemzetközi Megállapodás

A Szellemi Tulajdon Világszervezete a 80-as évek második felében, a találmányi jog harmonizációja mellett, napirendre tűzte a védjegyjogi normák harmonizációjának megvalósítását is. E téren a kodifikációs munkát 1990-ben elkezdték, a munka folyik.

A Megállapodás kidolgozóit az anyagi jogi és eljárási jogi kérdések elhatárolásának igénye vezeti, és döntő hangsúlyt kapott a védjegybejelentések benyújtásával, ügykezelésével és a lajstromozással kapcsolatos formai követelmények csökkentése, az eljárás gyorsítása.

Az elkészült megállapodás-tervezet diplomácia értekezlet hivatott jóváhagyni ez évben.

• További kodifikációs munkák

- A Közös Piac földrajzi árujelzőkre vonatkozó szabályozás kidolgozása;
- A WIPO keretében a földrajzi árujelzők jogi szabályozásának tökéletesítésére irányuló munkák.

A védjegyaktivitás szakmai-társadalmi háttere

A védjegyaktivitás növekedése, a jelzések gazdasági szerepének fokozódása szükségessé tette olyan szakmai, társadalmi szervezet létrehozását, amely a védjegyek tervezésétől kezdve azok megszűnéséig, a jogi szabályozás valamennyi fontos területét, a védjegyek felhasználásának valamennyi aspektusát átfogja. Olyan funkciók és feladatok vállalásával, amelyek teljesítése kiegészíti az Országos Találmányi Hivatal, mint védjegyhatóság tevékenységét. E célkitűzések jegyében alapították meg a Magyar Védjegy Egyesületet.

E szakmai szervezet, amely 1991. február 20-án 35 résztvevővel tartotta ülését, ma már mintegy 200 taggal rendelkezik. Tevékenységét olyan rangos szakmai események fémjelzik, mint

- a Budapesti Védjegynapok (1991. november);
- a IV. Magyar Védjegyszemle (1992. október);
- a Közép- és Kelet-Európai Védjegykonferencia (1993. november);
- „A Márkanév és a védjegy szerepe a piacgazdaságban” konferencia⁵ (1994. november).

3. tábla

Illetékbevételek alakulása 1988-1993⁶

Év	Nemzeti védjegybejelentés igazgatási szolgáltatási díjak (millió forint)	Visszatérítés (ezer svájci frank)
1988	8,6	446,1
1989	11,0	535,8
1990	17,9	718,2
1991	18,1	1112,3
1992	19,1	976,5
1993		1076,7

A Magyar Védjegy Egyesület már komoly nemzetközi elismerést is szerzett, a Genfben működő Szellemi Tulajdon Világszervezetében – az USA és Japán nemzeti védjegy-egyesülete után harmadikként – megfigyelői státuszt kapott.

Bevétel a védjegyek révén

Önmagukért beszélnek a védjegyek lajstromozásából származó bevételek. A nemzeti védjegybejelentések, illetve az illetékbevitel kiemelkedő jövedelemforrást jelentenek nemcsak az Országos Találmányi Hivatal, hanem a

nemzetgazdaság egésze számára is (3. tábla).

Egészében véve megállapítható, hogy a 90-es évek az egész magyar védjegy-kultúra megújulását, a védjegyaktivitás sohasem látott növekedését hozták magukkal, egyidejűleg kedvező gazdasági, nemzetközi és szakmai-társadalmi feltételrendszer kialakulásához vezettek.

Az Országos Találmányi Hivatalban átmenetileg megnőtt az átfutási idő. Csökkentése érdekében számos intézkedés született: számítógépes adatfeldolgozás, a munkaszervezés átalakítása, valamint a továbbképzés feltételeinek javítása.

Jegyzetek

1. A Szellemi Tulajdon Világszervezete által 1994-ben kiadott védjegystatisztika alapján
2. Az Országos Találmányi Hivatal statisztikájából
3. Les marques internationales statistiques pour l'année 1993, Genf, OMPI
4. Reglement CEE N° 40/94 du Conseil du 20. décembre 1993 sur la marque communautaire (J.O.CE du 14. janvier 1994)
5. Az esemény rendezői az International Trade Mark Association és a Magyar Védjegy Egyesület
6. Les marques internationales statistiques pour l'année 1993 Genf, OMPI

KÖNYVISMERTETÉS

Agrármarketing

Szerkesztette:

Lehota József és Tomcsányi Pál

A MEZŐGAZDA KIADÓ (Budapest)
1995. májusban jelenteti meg.

A könyv értékes munka, amely a viszonylag népes szerzőgárda írásait egységes egészévé ötvözi.

A mű alkotói – Lehota József, Tomcsányi Pál, Mrekva Dezső, Sántha Tamás, Molnár Barna, Szabó István, Horváth Ágnes, Kubányi Mária, Székely Géza, Papp János, Kóbor Kálmán, Lakner Zoltán és Csillag József – részben egyetemi jegyzetként, részben pedig kézikönyvként ajánlják hasznosítani. A munka ennél lényegesen többet jelent: marketing-enciklopédia, amely a marketing általános vonatkozásain túlmenően modern szemléletű agrármarketing ismereteket ad és összegezi a marketing fejlődéstörténetének bel- és nemzetközi eredményeit is. Ismerteti a marketing legkiválóbb külföldi művelőinek nézeteit, valamint a magyar marketing tudományos eredményeit. A hazai szakirodalom értékelésénél különleges figyelmet fordít a magyarországi marketing tudományág

legújabb alkotásainak tartalmi ismeretetésére.

Az Agrármarketing kézikönyv jól tölti be kettős rendeltetését: egyrészt magas színvonalú tudományos munka, amit a 195 szakirodalmi hivatkozás (80%-ban külföldi) nyomatékosan alátámaszt, másrészt pedig magyarázó jellegű oktatási anyag, amely – 35 szemléltető ábrával – alkalmas az egyetemi oktatásban való mindennapos használatra.

Külön eredményként kell elismerni az általános marketing-vonatkozások és a speciális agrármarketing-szempontok közötti arányok felismerését és kezelését. Nem erőlteti mindenáron az élelmiszeripari vonatkozások feltárását, csak ott foglalkozik ezekkel, ahol a szakmai sajátosságok megkövetelik.

Az agrármarketing helyét és szerepét így határozza meg: Az agrármarketing a marketingtudomány termék-szerű felosztásában azt a részt jelenti, amely a nyers és feldolgozott élelmiszerekre terjed ki.

Felismeri és elemzi az agrármarketing mint tevékenység és tudomány viszonylagos fejletlenségét, és feltárja ennek okait, ugyanakkor rámutat az intenzív fejlődés lehetőségeire.

Érdeme, hogy minden eddiginél részletesebben, a marketing-tudomány valamennyi fejlődési eredményének

felhasználásával mutatja be a fogyasztói magatartást befolyásoló tényezőket. Ezeket a mű az egyénre jellemző (endogén) és fogyasztón kívüli (exogén) tényezőkre bontja.

15 fejezetben tárgyalja mondanivalóját, s olyan fejezeteket is beiktat a szokásos marketingtémákon kívül, mint:

- Az élelmiszerfeldolgozás vállalati stratégiája;
- A logisztika helye az agrármarketing funkciók rendszerében;
- Az élelmiszerfeldolgozás helye, szerepe;
- Az árutőzsde mint az árkockázat megosztásának intézménye.

A mű tudományos igényességű, szakmailag aktuális dokumentumnak tekinthető. Felhívja a figyelmet az agrármarketing-tudomány és tevékenység stratégiai jelentőségére. Jelenlegi körülményeink között ugyanis az agrármarketing külgazdasági koncepciónk fontos eleme, nemzeti cselekvési programunk szerves részét képezi, tekintettel a keleti piacok összeomlására és az Európai Unióval bővítendő agrárkapcsolatok fejlesztési igényére.

dr. Tattay Levente

TASNÁDI JÓZSEF

A marketing-kommunikáció egyes rendszerelméleti aspektusai

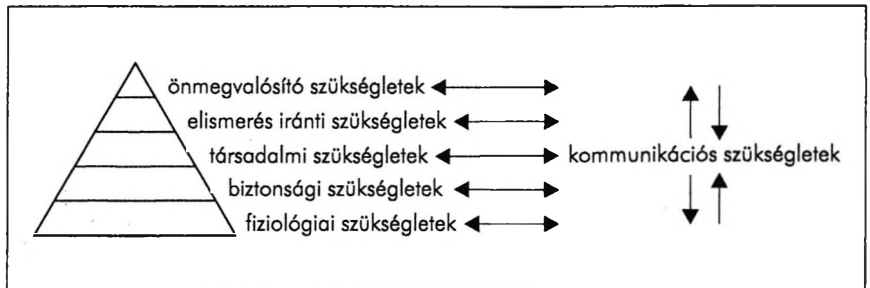
Az üzleti vállalkozások profitnövekedési, profit-maximalizálási törekvéseinek sikere számos tényező együttes hatásának függvénye. A mikroökonomia ezek közül a termékek, szolgáltatások minőségét, az árat és a promóciós kiadásokat emeli ki.¹

A minőség és az ár viszonyának tanulmányozása fontos, mert

1. a termékek, a szolgáltatások minőségi tulajdonságai és ezek permanens továbbfejlesztése teremti meg hosszú távon a vállalkozások sikeres árpolitikájának alapját, és ezáltal a nemzetgazdasági bevételek hatékony növelésének feltételét,
2. ez a versenyképesség tényezője és
3. alapvetően meghatározza a marketing-kommunikáció tartalmát, érveit, szerkezetét, közvetítő- és eszközrendszerét és ezek által költségét.

A sikeres marketing-kommunikációhoz a tartalmi és formai rendszerek magas színvonalú együttes megléte szükséges. Bármennyire is adottak a marketing-kommunikáció személyi, kreatív, pénzügyi, tárgyi, technikai, kapcsolati feltételei, kudarcra számíthat az a szervezet, amelynek teljesítménye annak színvonala és ára, kereskedelmi kapcsolatai, értékesítő helyei a marketing-kommunikációt nem támasztják alá.

Utóbbinak nem lehet feladata a teljesítmények színvonal deficitjének kiegyenlítése. Feladata viszont a (márka)termékek és a (márka)szolgáltatások valóságghű bemutatása és az értékesítési munka támogatása. A legkedvezőbb az a helyzet, amikor a marketingeszközök „fogaskerek”-rendszere



1. ábra.

mind szervezési, mind tartalmi és formai tekintetben jól működik.

A tanulmány az említett megfontolások miatt vizsgálja a marketing-kommunikáció rendszertani kérdéseit. A rendszerszemlélet erősítése e területen is hozzájárulhat egyes kérdések tisztázásához és a megvalósított gyakorlat továbbfejlesztéséhez.

Szükségletek és kommunikáció

Az emberi szükségletek mindig bizonyos feszültséggel járnak. Igényeink kielégítése ezeket csökkenti.

Idézzük fel Maslow szükségleti hierarchiáját és egészítsük ki a társadalmi szükségletek részét képező kommunikációs szükségletekkel (1. ábra).

Kapcsolódó megállapítások

1. A szükségletek kielégítése igényli a kommunikációt, ugyanakkor a szükségletek hatnak a kommunikáció tartalmára, a kommunikáció in-

dítéka is szükséglet. A szükségletek és a kommunikáció között kölcsönhatás érvényesül.

2. A kommunikáció a szükséglet-kielégítés feltételeinek megléte esetén egyrészt gyorsítólag hat, másrészt a fejlődéssel párhuzamosan nemcsak ismertté teszi az új javakat, szolgáltatásokat, hanem valójában új szükségleteket ébreszt.
3. A hatékony kommunikáció feltételezi a szükségletek (és természetesen a kereslet nagyságrendjének és szerkezetének) ismeretét.
4. A jó kommunikátor nem mondhat le az emberi lélektan és a magatartás magasszínvonalú ismeretéről.
5. A kommunikáció célja és tartalma a társadalomban elfoglalt helynek, a társadalmi szerkezetnek megfelelően eltérő.
6. A kommunikáció tartalmát, változásának irányát, terjedelmét, gyakorlatát, választott eszközeit és módszereit a társadalmi-gazdasági viszonyok fejlettsége, színvonala, kultúrája határozza meg.

7. A kommunikáció a társadalmi felépítmény része, a társadalmi tudatformálás (befolyásolás) kiemelkedően fontos eszköze.

A társadalmi kommunikáció tartalma és alrendszerei

A társadalmi kommunikáció

1. tájékoztatás, információközlés, információcseré és – az ezt szolgáló rendszer útján – érintkezés;
2. sajátos társadalmi érintkezési forma, viselkedések és közlések összege;
3. társadalmilag meghatározott, a társadalmi tudathoz kapcsolódó, folyamatjellegű és általában nem egy irányú információ, hanem visszacsatolássalos tevékenység,
4. résztvevői a társadalom tagjai, csoportjai, tömegei és ezek szervezetei, akik/amelyek információ létrehozók, kibocsátók, közvetítők, befogadók és visszajelzők egyaránt lehetnek.

A társadalom tagjait, szervezeteit – a gyorsuló változások korában (ami nem mindig fejlődést jelent) – egyre nagyobb számú információ éri. A kibocsátott információk számához viszonyítva viszont egyre csökken a visszacsatolások (nem száma, hanem) aránya. A nem visszacsatolás arányának növekedése az emelkedő információ-túlterheltség miatta törvényszerű és számos információnak nem is célja visszacsatolás kiváltása. A „passzivitásnak” azonban számos egyéb oka is van, így pl.: a társadalom tagjainak érdektelensége, kiábrándultsága avagy bizalmatlansága stb. Ezek az információ mögötti háttér-rendszerek, az információk valóságtartalma, az információközvetítés módja és számos egyéb tényező bírálatát sejtetik. Ebben az összefüggésben fogalmazható meg a kommunikáció társadalmi felelőssége az összes kommunikációs alrendszer tekintetében.

A társadalmi kommunikáció alrendszerei a társadalom életének tartalmi és szervezeti szerkezetét követik. Az alrendszerek (a teljesség igénye nélkül) a következők: politikai-ideológiai, gazdasági, szociális, tudományos, oktatásügyi, egészségügyi, környezetvédelmi, egyházi – vallási, kulturális, művészeti, sport, turizmus.

A kiemelt rendszerek nem fontosság megítélését tükrözik, az itt nem említettek, mint pl.: közlekedésügyi, közbiztonsági stb., hasonlóan fontosak.

A kommunikáció alrendszerei, az alrendszerek tartalmi kapcsolódása által

– egymással és a társadalom tagjaival, szervezeteivel kölcsönhatásban állnak,

– egymást feltételezik, kiegészítik, erősítik,

– egymásra épülnek és mindezen jellemzők által

– komplex rendszert alkotnak.

A kommunikáció elemei önálló kommunikációs alrendszereket képeznek. Az egyes alrendszerek működtetése (kormányzati, költségvetési, nonprofit és profit-orientált) szervezetekhez kapcsolódik. A szervezetek lehetnek a makro-, a mezo- és a mikroszféra szereplői. Ezek szervezeti egységei a belső működés érdekében belső információ-kibocsátók, kommunikálók és külső kapcsolataik megőrzése, ápolása, erősítése, továbbfejlesztése miatt jól felfogott érdekük a szervezeten kívüli környezet részére is az információ adás és az intenzív kommunikációra való törekvés.

A tárgyalt kérdéskör alapján szükséges kiemelni az alábbi összefüggéseket:

$$TKR \supset GKR \supset SZKR \supset MKR$$

$$MR \supset MKR$$

ahol

TKR = Társadalmi kommunikáció rendszere,

GKR = Gazdasági kommunikáció rendszere,

SZKR = Szervezeti (intézményi, vállalkozási szintű) kommunikáció

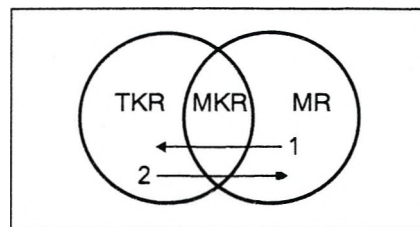
MKR = Marketing-kommunikáció rendszere,

MR = Marketing rendszer.

A marketing-kommunikáció a társadalmi kommunikáció és a marketing rendszerében

A marketing-kommunikáció a piactertés, a piacbefolyásolás eszközeinek, módszereinek összesége, amely a marketingcélok alárendeltségében működik.

A marketing-kommunikáció egyrészt része a gazdasági kommunikációs alrendszer közvetítése által a társa-



2. ábra. $TKR \supset MKR \subset MR$; ahol 1: piaci információk, kommunikációs üzenetek közvetítése a társadalom tagjainak; 2: a társadalom tagjainak visszajelzése a piaci információt kibocsátók részére (a passzív magatartás is válasz!)

dalmi kommunikáció rendszerének, másrészt – mint erre az előzőekben már utaltunk – része a marketing rendszernek (2. ábra).

Gazdaság és marketing-kommunikáció

A társadalmi kommunikáció egyik fontos alrendszere a gazdasági kommunikáció. Ez tovább osztható a gazdaság szerkezetének, szervezeti tagoltságának megfelelő ill. a makro-, a mezo- és a mikroszféra gazdasági kommunikációs tevékenységére. Ez utóbbiak egymással szoros összefüggésben vannak, részben a kölcsönös sikerigény miatt. A már említett társadalmi felelősség mellett kiemelkedő a különböző szintű és terjedelmű marketing-kommunikációs tevékenységek – vertikális és horizontális – összehangolási igénye.

A makroszintű gazdasági kommunikációban elsősorban a nemzetgazdaság egészét érintő, a gazdaságpolitikai törekvések megvalósítását támogató, és kiemelten PR-eszközöket és módszereket alkalmazó kommunikációra helyeződik a hangsúly, nem kizárva a nemzetközi gazdasági és piaci kapcsolat építése, a privatizációs folyamat gyorsítása érdekében végzendő makroszintű marketing-kommunikációs tevékenységet. A mikroszféra szereplőinek gazdasági kommunikációs tevékenységében pedig egyértelműen a piaci munkával kapcsolatos marketing-kommunikáción van a hangsúly. Itt pedig nem kizárva – elsősorban a szervezeti szintű – nem marketing PR (=MPR) aktivitásokat, információ kibocsátásokat.

P1	P2	P3
minőség (Quality)	lista ár (List price)	csatorna (Channel)
különlegesség, jellegzetesség (Feature)	leértékelés (Discount)	biztosítás (Coverage)
elővételi jog (Options)	engedmény (Allowance)	szállítólevél (Inventory)
stílus (Style)	fizetési időpont(ok) (Payment periods)	elhelyezés, hely (Location)
forma (Design)	hitelfeltételek (Credit Terms)	szállítás (Transport)
védjegy (Trade Mark)		eladás helye (POS), ill.
márkanév (Brand Name)		vétel helye (POP)
csomagolás (Packaging)		
méret (Sizes)		
szolgáltatás (Service)		
jótállás, szavatosság, garancia (Warrant)		
visszavétel (Return)		

Üzenet tartalom = (P1, P2, P3 = racionális információk) +
+ emocionális érvek + aktualizáló információk.

Alátámasztás: a Filozófia és egyedi arculat által.

Követelmény: a „földrengés effektust kiváltó vezérmondat”
és a verbális – vizuális – auditív elemek között arány.

5. ábra. A marketing-mix termék, ár és értékesítési csatorna elemei (P1, P2, P3), mint a marketing-kommunikáció (P4) tartalmi, racionális érvrendszerei⁶

nem csak pénzben és hatékonyságban kifejezhető, közvetlen mérhetőséget jelent, hanem olyan hatásokat is, amelyek a magatartásváltozásban tükröződnek, mint pl. a termékcsoport iránti szükséglet, a márkatudatosság, a márkához való kedvező viszony, vagy a márkavásárlási szándék emelkedése.

A nem megfelelő visszacsatolás vagy a küldő munkájának hiányosságaira (rossz kódolás, nem megfelelő üzenet-tartalom, nem a kiválasztott szegmensnek megfelelő közvetítő csatorna stb.), vagy a környezeti „ZAJ” figyelmen kívül hagyására ill. alul értékelésére, azaz a szervezet belső gyengeségeire és a környezeti veszélyekre vezethető vissza. Követelmény tehát a marketing-kommunikáció átfogó elemzése a SWOT-módszer alkalmazásával.⁷

Hangsúlyozni kell, hogy a kiegészítő megjegyzések a kommunikációs folyamatmodell egyes elemeit érintették. A folyamatmodell nem tévesztendő össze a marketing-kommunikáció vezetési, irányítási folyamatával és annak egyes fázisaival. Utóbbiak esetében a vezetési funkciók megegyeznek a vezetéstudományi alapelvekkel.

Jegyzetek

1. A továbbiakban a promóció kifejezéssel szemben a kommunikációs ill. marketing-kommunikáció kifejezéseket használom. A marketing-kommunikáció alrendszerén belül stratégiai fontosságú, kiemelt jelentőséget tulajdonítok az egyedi arculatnak, annál a ténynél fogva, hogy ennek kidolgozása, rögzítése nélkül a reklám, a kapcsolatszerzés, az értékesítés ösztönzés és a

személyes tanácsadás-eladás is csorbát szenved. Kicsit élesebben fogalmazva követelmény: az egyedi arculat kidolgozását megelőzően nem szabad marketing-kommunikációs tevékenységet kifejtteni. A közvetlen marketinget (Direct Marketing) alapvetően olyan módszernek tekintem, amely eltérő erősséggel hatja át a marketing-kommunikáció hordozóit és eszközeit. A technikai haladás e tekintetben is a fejlődés gyorsító tényezője.

2. Kroeber-Riel, W.: Strategie der Werbung, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln, 1988. 40. oldal.
3. Az aktualizálás gyakorlatára vannak azonban más lehetőségek is, és nemcsak a termék szintű, hanem a vállalati, vállalkozási szintű kommunikáció tekintetében is. Gondoljunk magyar viszonylatban a MŰSZI televíziós reklám spot-jára, avagy a Mazda cég csípős pirospaprikával kombinált személygépkocsi reklámjára. Előzőnek kifejezetten aktualizáló, az utóbbinak pedig kombinált: racionálisan informáló, emocionális befolyásoló és aktualizáló tartalma volt. Az alkalmazott módszer a MŰSZI esetében a „piaci zaj” környezetből való „merőleges” kiemelkedést, a gyors ismertté válást, a Mazda esetében pedig a potenciális vásárlói kör bővítését célozta.
4. A magyar nyelven megjelent marketing irodalomban ezt Kotler Marketing Management könyve tartalmazza: Kotler, P.: Marketing Management, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991. 497. oldal.
5. Kotler, P.: i.m. ugyanott.
6. Sándor Imre a személyes meggyőzést, a reklámot, a Public Relations-t, az előadásösztönzést eredetében kommunikációs eszközként kezeli, a terméket, a minőséget, az árat, a választékot, a csomagolást, a formát (design), a szervizt, a garanciát, a vevőszolgálatot, az értékesítési hálózatot, az eladási kondíciókat, a védjegyet pedig csak a kommunikációval együtt tekinti eredményes eszközként.
Sándor Imre: Marketingkommunikáció, Szépiró Kft. Budapest, 1992. 25. oldal.
7. A Strength, Weakness, Oportunities, Teats szavak rövidítése alapján. A módszer alkalmazása a szervezet belső erősségeinek és gyengeségeinek, valamint mikro, azaz piaci és makro környezeti lehetőségeinek és veszélyeinek szisztematikus áttekintését, értékelését jelenti. A módszer stratégia, taktika és operacionalizálás esetén egyaránt felhasználható eltérő hangsúly képzéssel és mélységbeni részletezéssel.

A szolgáltatás fogalmának marketingszempontrú értelmezése

A szolgáltatástípusok nagy száma és sokfélesége nehezíti a szolgáltatás fogalmának pontos meghatározását és az általánosítható jellemzők rögzítését. Valószínűleg ez az oka annak, hogy a szolgáltatásokkal a marketing szempontjából foglalkozó kutatók igyekeznek rendkívül tág keretek között értelmezni a fogalmat. Bármelyik meghatározást vesszük is alapul, a szolgáltatások további, részletesebb csoportosítása válik szükségessé az alapvető tulajdonságok és a marketingsajátosságok vizsgálatához.

Szolgáltatástípusok

A szolgáltatásokat leggyakrabban a *tevékenység tartalma* alapján különböztetik meg, és pedíg a következőképpen:

- kommunális szolgáltatások (energia, víz stb.);
- vendéglátás (szállodaipar, éttermi szolgáltatások, szórakozóhelyek);
- utazás, szállítás és hírközlés (vasúti, közúti, légi közlekedés, hajózás, utazási irodák, nemzetközi szállítmányozás, postai szolgáltatások, sajtó stb.);
- pénzügyek és biztosítás (bankszolgáltatások);
- jogi és gazdasági szolgáltatások (jogi tanácsadás, adóügyi tanácsadás, műszaki tervezés és kivitelezés, reklámügynökség, piackutatás, adatfeldolgozás);
- testápolás, tisztítás;

– szórakozás, művelődés (színházak, koncertügynökségek, képtárak, múzeumok, sportlétesítmények és egyesületek);

– egészségügyi és népjóléti szolgáltatások (gyógy-idegenforgalom);

– oktatás, kutatás;

– hatóságok, intézmények (vámhatóság, kereskedelmi és iparkamarák, idegenforgalmi intézmények).¹

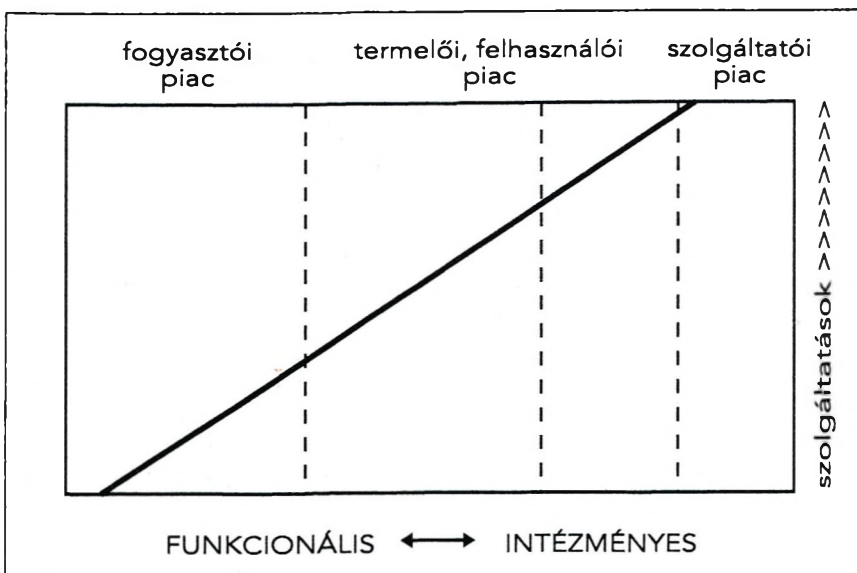
A fenti kategóriák ugyan önmagukban homogének, bizonyos szolgáltatásokat azonban egyszerre több helyen is lehet szerepeltetni. Bár a szolgáltatásoknak a tevékenységük tartalma szerint való megkülönböztetése elsősorban a nyilvántartásukat teszi könnyebbé, de a teljesítményük egyszerűbb mérését is segíti. Egyes szerzők nyilvánvalóan a szolgáltatások fent közölt, vagy ahhoz hasonló felosztásából indulnak ki, mikor bizonyos marketing-szakágakról beszélnek, például idegenforgalmi marketingről, pénzügyi marketingről stb.

A szolgáltatások jellemzői

Egy-egy szolgáltatás vagy szolgáltatáscsoport esetében azonban a marketingprogramok kialakítását, a marketingeszközök kiválasztását a statisztikai számbavétel szempontjából fontos tényezők helyett inkább az alábbi jellemzők befolyásolják.

- A szolgáltatások egyik része *személyzetorientált* (például a tanácsadás), azaz a szolgáltatási folyamatban *elsődleges szerepet kap a szolgáltató személye*. Az interaktív kommunikáció jelentős mértékben hat a szolgáltatás végeredményére, illetve ennek megítélésére. A személyzetorientált szolgáltatások egy része lehet *szellemi* (oktatás), más részük viszont *manuális* jellegű (javítás). A *gépesített szolgáltatások* folyamata valamilyen (valójában nélkülözhetetlen) fizikai tényezőn alapszik (példa rá a szállítás). A szolgáltatások bizonyos fajtáinál azonban a végeredmény ugyanolyan mérték-

A mindennapokban szolgáltatás alatt valamilyen, a kényelmünk érdekében végzett tevékenységet értünk – kiszolgálunk bennünket –, de ma már elterjedten használják a szót a szorosan vett személyi szolgáltatásokon kívül az egész oktatási, népművelési, egészségügyi szektorra, az államigazgatásra, a különféle társadalmi jellegű tevékenységekre; ide sorolják a kereskedelmet, a vendéglátást, idegenforgalmat, pénzügyi és biztosítási rendszert.



1. ábra. A termék-szolgáltatás négyzet

ben személyfüggő, mint amennyire termékfüggő. (Például szolgálnak a szállodai szolgáltatások, vagy a színház.)

- Beszélhetünk *személyi és dologi* jellegű szolgáltatásokról. (Ez a megkülönböztetés érvényesül például a személyszállítás és az áruszállítás esetében.) Az elhatárolást annak alapján tesszük meg, hogy a szolgáltatás tárgya fizikai jellegű-e, vagy a vevő személye.
- A szolgáltatások bizonyos fajtái *egyedi* jellegűek, hiszen a vevő egyedi igényei alapján végzik el őket. (Példa rá a tanácsadás, a tervezés.) Az egyedi jelleg ebben az esetben *nem* szegmentálásra vonatkozó döntés következménye, hanem a szolgáltatási tevékenység jellegéből fakad. A szolgáltatások bizonyos típusai ellenben *tömegszerűek*. (Például a közlekedés, a közbiztonsági szolgáltatások hozhatók fel.) A két kategória természetesen nem fedi le a teljes szolgáltatási mezőt, hiszen olyanok is vannak, amelyeket se egyedinek, se tömegszerűnek nem lehet minősíteni. (Ilyen például a ruhatisztítás, vagy újfent a színház.)
- A szolgáltatások egyik része *kreativitást igénylő* tevékenység. (A fenti csoportosítási tényezőket figyelembe véve kizárólag az egyedi jellegű szolgáltatásokra mondható ki bizonyossággal, hogy egyben kreatív jellegűek is.) Némely szolgáltatási fo-

lyamat, mivel nem egyedi igényeket elégít ki, rutinszerűen ismétlődő tevékenységen alapul, vagy alapulhat.

- A szolgáltatások egy részéért közvetlenül a szolgáltatónak fizetünk – ezek az úgynevezett *fizetett szolgáltatások*. A *közszolgáltatásokért* vagy nem is fizetünk egyáltalán, vagy ha igen, akkor sem közvetlenül a szolgáltatónak.
- A marketing-szakkönyvek ritkán foglalkoznak az úgynevezett *intermediér szolgáltatásokkal*, mivel az egy vállalaton belüli szolgáltatások „értékesítése” általában nem igényel marketingeszközöket, szemben a *végfogyasztási szolgáltatásokkal*.
- Különbséget tehetünk a szolgáltatások között a *szervezettség foka* szerint is. Beszélhetünk *szakszolgáltatásról* és *önszolgáltatásról*. Az utóbbi (más néven: *nem szervezett*) szolgáltatások külön figyelmet igényelnek a marketingszakemberek részéről, mivel elterjedésük általában nehezen észrevehető és legyőzhető, éppen ezért nagyon komoly versenytárs (a saját igényeit önmaga kielégítő lakosság szolgáltatókénti) megjelenését jelzi. A *nem szervezett szolgáltatások* is két csoportra bonthatók, a saját célra és a *mások számára* végzett szolgáltatásokra. A saját célra, házilag végzett szolgáltatást kényszerhelyzet (anyagi, fizikai adottságok) és egyéb körülmények (szabadidő eltöltése stb.) indokolhatják. A

mások számára végzett nem szervezett szolgáltatások alatt többnyire a kontármunkát értjük.

Az 1. ábra ismét más tulajdonságok alapján próbál összefüggő rendszert felállítani. A *Hilke-modell* termék-szolgáltatás négyzetének² rendezőelve a piacon megjelenő áruk fizikai termék-, illetve szolgáltatástartalma.

I. Itt található a fogyasztási cikkek, akár szolgáltatásigényesek, akár nem.

II. A termelő felhasználás piacán jelennek meg a minimális szolgáltatást igénylő ipari tömegtermékek, és a másik végletet képviselő egyedi nagyberendezések, amelyek értékesítése rendkívül sok kapcsolt szolgáltatással együtt történik.

Az I. és a II. csoportban tehát a *funkcionális szolgáltatásokat* találjuk, amelyekre az a jellemző, hogy eladjuk többnyire azonos a fizikai termékével. Az áru lényege maga a fizikai termék, a kapcsolódó szolgáltatás annak csak egy, ám az értékesíthetőség szempontjából nélkülözhetetlen mellékfunkciója.

III. Ez az árutípus az olyan szolgáltatások csoportja, amelyek mellett a fizikai javak elválaszthatatlan vagy kiegészítő tárgyi környezetül szolgálnak. Például a szolgáltatás időtartama alatt a vevő által elfogyasztott termékek (a várakozás során felszolgált üdítőitalok). Vannak, akik azokat a termékeket is ide tartozónak tekintik, amelyekkel a vevő „vesz részt” a szolgáltatási folyamatban. (Amikor például az elromlott háztartási gépünket a szervízbe visszük.)

IV. A tiszta szolgáltatások alkotják az utolsó csoportot, ahol az adásvételben nincs tárgyi elem és a tárgyi környezet sem jellemző.

A III. és IV. csoportba tartozó szolgáltatásokat Hilke *intézményes szolgáltatásoknak* nevezi. Az áru maga a szolgáltatás, esetleg kapcsolódik hozzá egy-egy fizikai termék is.

Szinte ránézésre is érzékelhető, hogy a csoportok ilyen éles elhatárolása csak a modellben lehetséges, vagy talán még ott sem. Nem lehet ugyanis mereven meghúzni a határt például a

tárgyi környezetet igénylő és a tiszta szolgáltatások között.

A modell azt sugallja, hogy a csak a fogyasztásicikk-piacon található termék szolgáltatás nélkül, a termelőfelhasználás területén ez nem fordulhat elő. Ennél súlyosabb azonban, hogy a szerző kizárni látszik a tiszta szolgáltatások igénybevételének lehetőségét mind a fogyasztási javak, mind pedig a termelőeszközök piacain, holott elég csupán a tervezésre vagy a tanácsadásra gondolnunk ahhoz, hogy az értelmezés korlátozásának önkényességéről meggyőződjünk. A modellben a IV. kategóriába rendelt úgynevezett tiszta szolgáltatások valójában mindegyik piacon megjelennek.

Funkcionális és intézményes szolgáltatások

A funkcionális és az intézményes szolgáltatások megkülönböztetése a *marketingprogramok szempontjából* rendkívül fontos. A *funkcionális szolgáltatások* tulajdonképpen egy adott fizikai jószághoz kapcsolódó marketingeszközök – a termékmagya egyik héjáról van szó. Bizonyos esetekben annyira szorosan kötődnek a termékhez, hogy sem a fogyasztó, sem a kínálattevő nem veszi észre, nem tudatosítja a létezésüket. Ugyanakkor a kapcsolódó szolgáltatások mint marketingeszközök ugyancsak igényelnek marketingtámogatást. Példának okáért mindenki teljesen természetesnek tartja, hogy a tartós fogyasztási cikkek esetében a garancia mértékéről és idejéről tájékoztatni kell a fogyasztót. Az *intézményes szolgáltatásoknál* maga a szolgáltatás képezi a marketingmunka alapját (mondhatjuk: tárgyát), és a marketing-funkciók szokványos teljesítése mellett az adott kínálat elemei, tehát maguk a szolgáltatások ugyanúgy kiegészülhetnek járulékos szolgáltatásokkal, mint a fizikai javak. A repülés például, ahol az alapszolgáltatás a közlekedés, számos kiegészítő szolgáltatással teszi kényelmesebbé az utazást, hasznosabbá az idő eltöltését.

„A szolgáltatások – idézhetjük egyetértően Wimmer professzort – abban a tekintetben is különbözöek le-

hetnek, hogy termékekhez kapcsolódnak-e vagy sem. Az előbbiek esetében ugyanis – többnyire – meghatározott termékek értékesítését előmozdító tevékenységről van szó, az utóbbiak viszont – vagyis a „terméktől független szolgáltatások” – viszonylag önálló ügyleteket jelentenek. Következésképpen más és más stratégiákat kell és lehet alkalmazni a szóban forgó területeken.”³

Ugyanez más megközelítésben, talán pontosabb megfogalmazásban: „A sikeres szolgáltatásmarketing részben annak megértésétől függ, hogy a szolgáltatások két alapvető típusra oszthatók. A *„szolgáltatástermékek’* tisztán szolgáltatást jelentenek (ilyenek például a banki ügyletek, a biztosítás és szállodák), és a vásárlónak bizonyos kézzelfoghatatlan előnyök együttesét nyújtják. A *„termékszolgáltatás’* az ipari vagy fogyasztási cikkekkel együtt jár és gyakran elválaszthatatlan része az adott *„fogyasztási csomagnak’*.”⁴

A szolgáltatás, mint különleges áru

A feladat tehát a szolgáltatás, mint termék kategória vizsgálata. Lássuk most már, hogy mik lennének azok a speciális tulajdonságok, amelyek vitákat válthattak ki a marketingeszközök alkalmazásának különleges voltát illetően! Az idevágó szakirodalom ugyanis gyakorlatilag egybehangzóan abból indul ki, hogy a szolgáltatásoknak mint árúknak olyan sajátos jellemzői vannak, amelyek a klasszikustól eltérő marketingmunkát igényelnek. Első feladatunk, hogy meghatározzuk azokat a (szolgáltatások mindegyikére vagy a főbb típusaira érvényes) jellemzőket, melyek megkülönböztetik őket a fizikai jószágoktól. Ha vannak ilyenek, akkor legalábbis gyanítható, hogy a szolgáltatások előállításának a folyamatát szintén meg kell vizsgálni ahhoz, hogy eldönthessük, vannak-e a marketingmenedzsmentnek sajátosságai a szolgáltatások esetében, és ha igen, milyenek.

Szinte valamennyi marketing alapkönyvben megkísérlik a szerzők „megragadni a megfoghatatlant”, és sorra

veszik a szolgáltatások alapjellemzőit. A szolgáltatások alábbi lényeges tulajdonságai vezetnek sajátos marketing-feladatokhoz:

- „nem fizikai természet,
- közvetlen ügyfélkapcsolat,
- az ügyfél illetve a szolgáltatás alapjául szolgáló tárgy részt vesz a szolgáltatási folyamatban.”⁵

Azonban sem a problémákra adott válasz, sem a válaszadás módja nem feltétlenül sajátos.

A szolgáltatások elsődleges tulajdonságainak összefoglalása legtöbbször az úgynevezett *HIPI-elv* szerint történik meg. (Az amerikai szakirodalom rossz hagyománya, hogy a könnyű megjegyezhetőség szempontja a világos és pontos fogalmazás rovására is győzedelmeskedik.)

A HIPI négy, szakmailag általában nem vitatott tulajdonságot tartalmaz, és pedig a következőket:

1. *Heterogenitás (heterogeneity)*. A szolgáltatók teljesítménye heterogén, térben és időben változó. A szolgáltatás alapját képező emberi tényező következménye a teljesítmény-ingadozás. A végeredmény, a szolgáltatási teljesítmény megítélése is változó, bizonytalan. Ebben a vevői értékítélet szubjektivitása játszik szerepet.

2. *Nem fizikai természet (intangibility)*. A szolgáltatások nem tárgyasultak; érzékszervi úton legtöbbször nem vizsgálhatóak. A szolgáltatás nem tapintható, nem látható, nem szagolható, és így tovább. Ennek következtében a vevők bizonytalansága és kockázata nagy a vásárlás előtt. Csak az igénybevétel közben ismerhetik meg a szolgáltatást, az értékeléshez tapasztalatot kell szereznük. Innen ered a *tapasztalati termék* elnevezés.

3. *A szolgáltatások nem tárolhatók (persishability)*. A szolgáltatásokból nem halmozható fel készlet, nem raktározható, nem lehet „előre” megvenni, nem lehet a keresletet előrehozni. A hullámzó kereslethez nehéz hozzáigazítani a viszonylag stabil kapacitásokat.

Erre vonatkozóan egyéb megfogalmazásokkal is találkozhatunk: „A mulandóság azt jelenti, hogy a szolgálta-

tás nem raktározható, függ a kereslet ingadozásaitól. Kieső, nem pótolható bevételt jelent az üresen maradt szállodai szoba vagy az üresen maradt hely a repülőgépen”⁶

4. Elválaszthatatlanság (inseparability). A szolgáltatások fontos jellemzője, hogy általában keletkezésük pillanatában fogyasztják el őket.

A döntő probléma az, hogy a fenti sajátosságoknál *nem egyértelmű* minden esetben, hogy a *szolgáltatási folyamatra*, vagy annak sokszor érzékességi úton nem is érzékelhető *végtermékére* vonatkoznak. (Az nyilvánvaló, hogy a *szolgáltatási folyamat* nagyon sok tekintetben *különbözik* a fizikai javak gyártási folyamatától. A szolgáltatási tevékenység végterméke alapjellemzőit tekintve pedig egyértelműen más, mint a fizikai jóságok köre.)

Bizonyos tevékenységeknél (a személyi jellegű szolgáltatásoknál) a termék két részből áll: nemcsak a végtermék (például egy frizúra) fontos a vevő számára, hanem az is, hogy miképpen készítik el. A *szolgáltatási folyamat maga is terméknek minősül*. A fogyasztó a kiszolgálási folyamatot, a körülményeket is értékeli, minősíti (egy hangulatos vendéglői milió, a kifogástalan vendégfogadás – ami ebben az esetben jóval több mint a színvonalas felszolgálói munka – feledtetni, de legalábbis kompenzálni képes az esetlegesen gyengébb konyhai teljesítményt is).

Amennyiben a fent jelzett *szétválasztást* érvényesítjük, az alapjellemzőket másképpen tudjuk értelmezni.

A folyamat és annak eredménye

A *szolgáltatás végeredménye nem tárolható*, és ennek következménye, hogy a *szolgáltatási folyamat*, a termék és a *fogyasztás általában nem választható el egymástól*. Vannak ugyanis kivételek. A tanácsadói szolgáltatásoknál csak részben igaz, hogy a termék és a fogyasztás nem válik el egymástól. A tevékenység eredményeként megszületik egy tanulmány, melyben a tanácsadók a jövőre vonatkozó javaslataikat is megfogalmazzák.

Amennyiben a megbízó cég a későbbiekben érvényesíti a javasolt intézkedéseket, szétválik a szolgáltatás és annak igénybevétele.

Elválasztható és nagyon sokszor kellemetlen pénzügyi következményeket okozva el is válik egymástól az előkészület, a kapacitás lekötése, és annak igénybevétele. A fizikai javakat előállító vállalatok számára sokkal nagyobb lehetőség van kapacitásaik folyamatos kihasználására, hiszen készletre is termelhetnek, akár nagy kockázatvállalás mellett is, míg a szolgáltató nem képes „előre szolgáltatni”.

Ezen felül a munka készenléti jellegét befolyásolja a szolgáltatási igények idényszerűsége és a szakmánként különböző várakozási idő. Csak akkor keletkezik kibocsátás, ha a szolgáltatás tárgya, vagy a vevő rendelkezésre állnak. Ettől teljesen független a szolgáltatás előkészítése, a szolgáltatási potenciál készenléti állapota. Ennek megléte még nem vezet a végeredményhez, a szolgáltatás teljesítéséhez.

A „persishability” szónak két nem túl szerencsés fordításával is találkozhatunk: romlékonyságnak⁷, illetve illekonyságnak is mondják. Vitatható a szóhasználat, mivel ezek a tulajdonságok bizonyos szolgáltatások esetében csupán *következményei* a nem tárolható jellegnek. Egészen másképp merül fel a romlékonyság egy Pink Floyd koncert, és egy menetrend szerint közlekedő autóbuszjárat esetében. A nem tárolható jelleg viszont mindkét esetben azonos következményeket jelent mind a vevő, mind a szolgáltató számára. Nem akkor veszik (vennék) igénybe a szolgáltatást, amikor rendelkezésre áll, illetve nem áll rendelkezésre a szolgáltató vagy a szolgáltatás akkor, amikor az ügyfél igényelné. Ez a példa talán illusztrálja valamelyest, hogy miért jelent általában is különös gondot a szolgáltató cégeknek a kereslet ingadozásához való alkalmazkodás.

A HIPI-elv második sajátosságként említi a szolgáltatások *nem fizikai termékét*. A szolgáltatói tevékenység *produktuma* általában valóban nem fogható meg kézzel. Nem vehető le a polcra, nem vizsgálható meg a vásárlás előtt mint például egy sajtreszelő vagy egy golyóstoll. (Innen ered az

elterjedt szóhasználat: a szolgáltatások megfoghatatlanok.) Most lesz azonban jelentősége a szolgáltatási folyamat, a tevékenység és a szolgáltatás mint annak eredménye közötti különbségtételnek. Ha a szolgáltatási folyamatban a vevő részt vesz és fontos számára a kiszolgálás minősége is, akkor valóban elmondható, hogy érzelmi síkon „fogyja fel” a kapott szolgáltatást.

A szolgáltatások mint a *folyamatok eredményei* különböznek *tartósságuk* és *érzékelhetőségük* vonatkozásában. Nincs jelentős különbség ebben a tekintetben a fizikai jóságok és a szolgáltatások között. Tartós szolgáltatási eredményhez vezet(het) például az autófényezés, a fodrász, a pszichiátriai kezelés, a különböző orvosi beavatkozások. Kevésbé tartós például egy masszázis hatása. Ebbe a csoportba sorolható a színházi, vagy a mozielőadás is, azonban ennél a példánál látható, hogy a *tartósság* megítélése is lehet erősen szubjektív, és *gyakran csak az igénybevevő által érzékelhető* tulajdonság. (Egy jól sikerült, katartikus élményt nyújtó színházi előadás a hatását tekintve valószínűleg tartós.)

Amennyiben a szolgáltatás végeredménye az igénybevevő környezete számára is érzékelhető (látványosan kisimult arcbőr, megváltozott és kiegyensúlyozott élet, egyedi tervezésű épület stb.), akkor ezt az adottságot a szolgáltató cég kihasználhatja a marketingkommunikációs programjának a megvalósítása során. Ugyanakkor számos olyan szolgáltatási tevékenység is létezik, amelyeknek a következménye, eredménye (következésképpen ilyen esetekben maga a folyamat is) pusztán a vevő számára érzékelhető.

A szolgáltatások *bizonyos típusainál* nagyobb a vásárlás előtt a kockázat, mint más szolgáltatások esetében. Legalább egyszer igénybe kell venni őket, csak akkor ismerhető meg a szolgáltatási folyamat, és akkor értékelhető helyesen az azt végző személy(zet) és annak teljesítménye. Ebből fakadóan több szerző úgynevezett *tapasztalati terméknek* nevezi a szolgáltatásokat. A fizikai javak nagy részénél szintén csak a vásárlást követően minősítheti a terméket a vásárló. A termék minősége, a reklámfilmben sugallt érzés csak a

kipróbálást követően igazolódik (például kozmetikai szerek, szappan.). Az első újravásárlás során jelentkezhet az a különbség, hogy a fizikai termékek esetében (általában) biztonsággal számíthat a vevő a megtapasztalt minőségre, míg a szolgáltatói teljesítmények esetében *minőségigadozással* kell számolnia, a korábban tapasztalt minőségi színvonal megismétlődésének a valószínűsége nem feltétlenül állapítható meg. (Ez a megállapítás leginkább a személyi szolgáltatásokra igaz.) Az adott szolgáltatás minőségéről kialakult vélemény hosszú távú kapcsolat során formálódik és feltehetően a minőségigadozás hosszú távon kiegyenlítődik.

A sajátosságok között minden szakirodalom elsőként említi a *heterogenitást*, ami a szolgáltatási folyamat során végbemenő teljesítményigadozásból fakad. A fizikai javak előállításánál ugyanúgy ingadozik az emberi munka minősége időben és térben. A különbség abban mutatkozik meg, hogy az ingadozás eredményeképpen létrejött hibás, selejtes termék (általában) nem kerül a fogyasztóhoz. A szolgáltatások jelentős részénél ez nem kerülhető el. (Még abban az esetben sem, ha a minőségellenőrzést előzetesen beépítik a folyamatba. Ha több hónapi próba után „valami közbejön” a színházi előadás, indiszponált a vezető szoprán, a normális eredményű egészségügyi vizsgálat után szolgálatban infarktust kap a villamosvezető, azt nem lehet korrigálni.) És ezzel ismét visszakanyarodtunk a szolgáltatási folyamat alapjellemezőjéhez, mely szerint *a teljesítés és a fogyasztás* szétválaszthatatlan. A *heterogenitás* tehát az alapjellemezőből eredő *másodlagos tulajdonság*.

Általában a szolgáltatások nem homogének és nem szabványosíthatók. Ez az állítás azonban nem érvényes minden szolgáltatástípusra. (A szállítványozók tevékenységét, teljesítményét például szigorú szerződések szabályozzák, melyben minden feltételt rögzítenek, a különleges igényeket is.) Az úgynevezett tiszta szolgáltatások és a személyi szolgáltatások esetében valóban nem írhatók le pontosan a tevékenységek, (nincs pontos technológiai

leírás), mivel majd minden termék egyedi igényre készül, egyedi (általában megismételhetetlen) körülmények között.

A minőség értékelése

A szolgáltató teljesítményigadozásából fakad, hogy a végeredmény minősége is ingadozó lesz. Más módon merül fel ez a probléma a tartós és az érzékelhető végeredményt produkáló szolgáltatásoknál, mint a kevésbé tartós és a mások által nem érzékelhető „végterméknél”.

Fontosnak tartom itt megjegyezni, hogy *a fogyasztók nagy része tudatában van* ennek az ingadozó minőségnek, vagy öntudatlanul is elfogadja azt, hiszen nagyon sok esetben tapasztalható az a jelenség, amit most jobb szó híján *fogyasztói tehetetlenségnek* nevezünk. A fogyasztói tehetetlenség például abban mutatkozik meg, amikor *a vevő a rossz minőség, a színvonal alatti kiszolgálás tapasztalása után nem azonnal keres másik szolgáltatót*, hanem mintegy „ad még egy esélyt”. A folyamat el is húzódhat, főleg ott, ahol valamennyire szoros kapcsolat már kialakult a szolgáltató és a fogyasztó között, s ahol van úgynevezett *bizalmi minőség*, aminek a létezése fontos, és ami jobb az aktuálisan tapasztalt minőségénél. A kettő közötti szakadék azonban tartósan nem viselhető el, következképpen hosszabb távon nem maradhat fenn, vagy jelentős értékelési problémákkal jár (lásd például az utasok esetét a vasúttal mint kvázi-monopolista szolgáltatóval, vagy fordítva). Ez a diszkrepancia ugyanis az eladó és a vevő között kialakult érzelmi kötődés szakítópróbája is, tehát *a szolgáltatási folyamattól független lélektani motívumok* is szerepet kapnak. Különösen élesen merül fel és talán éppen ezért is jól megfigyelhető ez a jelenség azoknál a szolgáltatásoknál, ahol a szolgáltató úgymond testközelbe kerül, ahol *a fogyasztó saját személyét* (testét és/vagy lelkét) is bevonja a szolgáltatásba.

Mindemellett a szolgáltatási folyamat heterogenitása a szellemi, a személyi és azon belül az egyedi szolgáltatások esetében vonzerőt jelenthet a

vevő számára, hiszen éppen ebben rejlik az a lehetőség, hogy a vevő a számára leginkább kedvező kiszolgálásban részesüljön.

A szolgáltatások fentiekben leírt sajátosságai *valóban más* marketing-problémákat vetnek fel, mint amilyenekkel a fizikai jóságok esetében találkozhatunk. Egy vállalkozás célja a piachoz való alkalmazkodás, melynek teljesítése érdekében választ kell adni ezekre a kihívásokra. Kérdés, hogy a hagyományos marketingeszköztár elégségesnek bizonyul-e, vagy más új eszközöket kell bevetni. Esetleg a hagyományos eszközök alkalmazásának körülményei, hogyanja igényel változtatást a szolgáltatások esetében? A cikk második részében⁸ ezekre a kérdésekre keressük a választ. Kiindulásként a következő feltevésekkel élhetünk:

A szolgáltatási folyamat és az igénybevétel elválaszthatatlansága következtében a szolgáltató cégek minőségpolitikája feltételezhetően sajátosságokat mutat a más szektorbeli vállalatokhoz mérten.

A szolgáltatói tevékenység végeredményének nem tárolható jellege a marketingmenedzsment elé sajátos feladatokat állít.

A szolgáltatói tevékenység végeredményének nem fizikai természete a marketing-kommunikáció eszközeire és a üzenetekre rányomja bélyegét.

Jegyzetek

1. Scheuch, F.: Dienstleistungsmarketing. Verlag Vahlen, 1982. p. 27.
2. Hilke, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing. in: Dienstleistungsmarketing Gabler, Wiesbaden, 1989. Részletesebben lásd: Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing. Bp. 1992., 8-10. old.
3. Rominski, D.: Was wird aus dem Dienstleistungsgeschäft? Absatzwirtschaft, 1992., 6.sz., pp. 76-80.
4. The differences between consumer, industrial and services marketing. Management Decision, 1990., 2.sz., pp. 19-23.
5. Scheuch, F.: Dienstleistungsmarketing, Verlag Vahlen 1982. p. 8.
6. Lewis, B. R.: Customer care in service organisations. Management Decision, 1991., 1.sz., pp. 31-94.
7. Kotler, P.: Marketing management, M.K. 1991. p. 408.
8. Megjelenik a M&M 1995/3. számában.

FÁCZÁNYI ÖDÖN

A magyar vadászat arculata

CSINÁLJ JÓT ÉS BESZÉLJ RÓLA!

Helyzetjellemezők

• Hírlik, beszélnek róla, hogy készül az *országimázs*. Ebben, ha nem is meghatározó, de figyelmen kívül sem hagyható elem kell, hogy legyen a vadgazdálkodás-vadászat, hiszen nemzetközi hírünk egyik markáns meghatározója múltunknak, kultúránknak, szakmai eredményeinknek ez a területe. A goodwill tehát érték, az „arctalanság” pedig hatás- és hatékonyságvesztéssel jár.

• Hosszú távú változások vannak kibontakozóban, a *tulajdonviszonyokban*. A földtulajdon átstrukturálódása, az erdei tulajdonviszonyok differenciálódása közvetlenül érinti a vadgazdálkodás-vadászatot, vadat és vadászt. Nem lehet, talán nem is lenne helyes kiiktatni az érzelmeket ebből az átalakulásból, viszont ügyelni kell arra, hogy ezek ne nyomják el a racionális, a szakmai érveken, a más (európai) országok tapasztalatain alapuló javaslatokat.

• Emiatt, ezen túl is, meg önmaga miatt is *szerepkereső a mai vadászat*, itthon és a világban egyaránt. A megváltozott körülmények között új funkció(k)ra van szüksége, ez lassan már formálódik. A vadászatban lassan teret nyer az ökológiai személet, valamelyest erősödik a természetvédelmi oldala, hangsúlyosabbá válik szerepe a szaporítható és megújítható természeti értékek betakarításában, a mező-erdő- és vadgazdálkodás érdekeinek és tennivalóinak koordinálásában. Egyre jobban elfogadott a vadgazdálkodás-vadászat-vadvédelem egysége, hogy itt ugyanannak a tevékenységnek szervesen

összekötődő szakaszairól van szó. De türelemre, óvó és szakszerű támogatásra van még szüksége szerepe teljes kiforrásához, annak maradéktalan betöltéséhez.

• *A vadállomány* sem maradhat fenn a mai formájában. Ahogy jelenlegi torzulásait az ember idézte elő, úgy az ő feladata azokat ki is javítani. Tenyészteni és szaporítani kell a vadászható szárnyas vadat, a (gyümölcsösök kivételével) a mezeinyulat, a nagyvadállományt pedig a tulajdonosok érdekeinek tekintetbe vételével szakszerűen és szabályozottan csökkenteni. Ebben a vadgazdálkodás, vadászat aktív szerepet játszik és fog játszani a jövőben is.

Elvárás

Ha ennyi minden kialakulatlan és változik, ha ennyire szerkezet- és formánélküli a mai helyzet, lehet-e egyáltalán

lán egy karakterisztikus, stabil, hosszú távra érvényes arculat kialakításának igényével föllépni? Meggyőződése, hogy lehet, meggyőződése, hogy kell!

Kialakulhat ugyanis egy kép a közvéleményben (és külföldön) a vadászatról, ami ugyan nem arculat, de létezik. Emiatt pedig hat is. És mivel spontán módon jött létre, nagy valószínűséggel kedvezőtlen, vagy sok hátrányos (eltorzult, eltorzított) elemet tartalmaz. Megváltoztatása bonyodalmas. Egy előnytelen képet vonzóvá tenni meglehetősen időenergia- és pénzigényes vállalkozás. Sokkal ésszerűbb és szakszerűbb (takarékosabb) a helyes nézetet tudatosan építgetni, hogy az adekvát legyen hordozójával. Így érhető el, hogy az arculat *reális és vonzó* legyen, ami talán a két legfontosabb követelmény vele szemben.

De egyáltalán miért is van szükség erre, *mi az imázs szerepe? Milyen hasznos lehet várni tőle, ha egyszer már valamilyen befektetés eredményeként létrejött?*

• Az arculat *azonosít*, megkülönböztet másoktól; a magyar vadgazdálkodás, vadászat és vadvédelem világraszóló szakmai eredményeket ért el, trófeáink a nemzetközi mezőny élvonalába tartoznak.

• *Karaktert mutat*, ami jobban rögzül és így inkább lehet számítani egy későbbi helyzetben arra, hogy orientál. Sok (külföldi) vadász méltán büszke itt szerzett zsákmányára, él-

Milyen kép alakult ki nálunk (és külföldön) a vadászatról, van-e a magyar vadgazdálkodásnak imázsa, beszélhetünk-e a vadászati rendszer „arculatáról”?

Időszerű kérdések ezek, hiszen a vadászat-vadgazdálkodás-vadvédelem „környezetében” és magában a vadászati rendszerben is napjainkban olyan változások zajlanak, amelyek hosszú időre jelölnek ki alapvető irányokat, meghatározó formákat és a közvéleményben fontos attitűdöket a vadászatról, a vadászokról. Az arculat szerepe különösen ott kiemelkedő, ahol ez látványos társadalmi hovatartozást fejez ki, presztízst kelt. És van-e a vadászaton kívül más, amire ez jobban ráillik?

ményeire, maradandó élményt nyújtanak a nagyterítékű vadászatok. A vadászati elszámolás – ami oly sok helyen rontja el a vendégek szája ízét –, nálunk normatív és korrekt.

- *Minősít*, ami segíti a döntést, ez pedig a kínálat általános bővülése során válik előnnyé (vevőszerzés). Fogalom a magyar szarvasbika, a jó röptű fácán – ennek figyelemfölkeltő szerepét még hangsúlyosabbá kell tenni. A „vevőnek” bizalmat jelent (ismertség, konfliktusfeloldás), a „tulajdonosnak” értéket (elfogadás, vonzerő).
- *Stabilitást sugároz*, fenntartja az imázs állandóságát, nem teszi ki esetleges szubjektív, személyi változásoknak. Az 1971-es Vadászati Világkiállítás hatása még ma is érezhető és nagyon jó márkanév a hatvanéves MAVAD, amelynek diverzifikációja – vadásztatás, vadgazdálkodás, vadkereskedelem – egyedülálló Európában. A megbízhatóság fölértékelődik (vevőmegőrzés), ez a tartós üzleti kapcsolat egyik feltétele. (A vadászatban rendkívül fontos a szerencse, ami megfelelő szakmai munkával úgy „domesztikálható”, hogy nem megy az élmény rovására. Nálunk évek óta jellemzően magas az eredménnyel távozó vendégvadászok aránya, ami a törzsvendégkör kialakulását segíti.)

- *Szerepe van az irányításban* is, hiszen egyértelműen közvetít feladatokat (irányító posztra, végrehajtó területre). Ez a jellemzője különösen olyan helyzetben domborodik ki, ahol tagolt szervezetben, sokan, kockázattal járó szolgáltatást végeznek. Ha végiggondoljuk a külföldi bérvadász útját az ügynöktől a vám- és pénzügyőrségen, a vadászati irodán, az ellátáson-elszállásoláson át a vadászatvezetőig, terítékig bezárólag, kiderül, hogy ez pontosan illik a vadászatra. Ebben óriási tartalékaink vannak, amelyek elsősorban humán erőforrást igényelnek (tőkekímélés) és ezen a téren nem állunk rosszul.

Tehát az imázs olyan érték, amit készpénzre lehet váltani.

„Arculata” valaminek van (ez lehet személy is). Megrajzolása a tartalomnál kezdődik. A kiindulópont így egy személy, szervezet, termék, vállalkozás stb. lényegében, alapvető megha-

tározottságában, kultúrája. Ez didaktikus vagy triviális kijelentésnek tűnik, arra azonban rávilágít, hogy helyesen a *CI-kibontás, -föléptítés belülről indul* és a lényegnek megfelelő arculatban ölt testet. Mondhatjuk úgy is, hogy személyiséget fejez ki.

Az arculat gazdája

A magyar vadgazdálkodásnak-vadászatnak évszázados tapasztalatokra és hagyományokra épülő kultúrája van. Részfunkciói pontosan kidolgozottak és azok hatását jól ismerjük. Kialakultak és működnek e résztvékenységek intézményei. Nyilvánosak (elismertek) az eredményei, a magyar vad (és vadászat-vadgazdálkodás) világhírű. Ugyancsak publikusak – valamivel szűkebb körben – a hibái, korlátai.

A vadászat megújuló törekvése is kézzelfogható: keresi a célját, eszközeit, folyamatosan igazodik átalakuló környezetéhez, azt (korlátozottan) befolyásolni is képes, visszahat rá, próbálgatja különböző megnyilvánulási formáit (vadásznappok, FeHoVA-k).

De problematikus ma az érdekképviseelő és érdekegyeztető szerepe. Lehet előremutató részcélokat kitűzni, az egyes szereplők maradéktalanul elláthatják reszortjukat, de érdekeket képviselni csak mindent átfogóan lehet. Mert ami nem ilyen, még ha jól működik is, csak parciális hatókörben munkál. Tehát a *képviselőnek teljes értékű gazdára van szükség!* Ez hiányzik a mai magyar vadászat alkotóelemei közül.

Nélkülözhetetlen egy ilyen képviselő (lehet állami vagy inkább társadalmi szervezet), hiszen haszna a passzív hatáson (a meglévő értékek megőrzésén, az „erodáció” korlátozásán) túl, elsősorban aktív szerepében mutatkozik meg. „Önmegfogalmazása” alapján

– tűzhető ki a célok (funkciókereső vadászat)

– határozható meg a stratégia (a vadászat természetvédő szerepe) és

– a taktika (rendezvények, kezdeményezések, közvéleményformálás)

– kínálható magatartás- és eszközrendszere a feladatok skálájához: mit kell megőrizni (szakszerűség), módosítani (környezethez való viszony), elfelejteni (zárttság, elkülönülés) és újat alkotni (természetépítés, a vadászok befektetése a vadászatba).

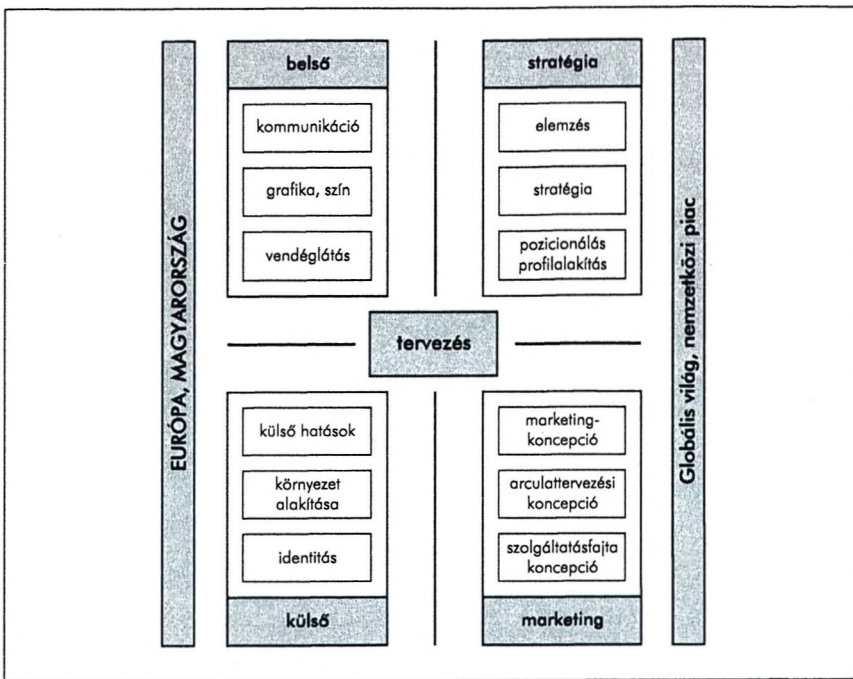
A vad nemzeti érték, védelme közös és egységes föllépést igényel. Ezt olyan képviselő láthatja el, amely megfelelő partner a törvényhozó, a kormányzati és az érdekvédelmi, társadalmi szervek számára, reprezentálja a magyar vadászokat és vadászatot más nemzetek hasonló szervezetei és nemzetközi intézmények előtt. Ez a „követ” hangolhatná össze a koncentrációt (erőösszpontosítás, információs bázis, kutatás) a decentralizációval (önállóság, vállalkozás, portfólió); mindkettőre szükség van. Ez a *gazda – személyiség*, amelynek egyik megnyilvánulása az arculata.

Arculatépítés

Az arculat több módon is kialakítható, különös technikák vannak a megtervezésére. A következőben ismertetett eljárás – kölcsönvett sémával – egy a sok közül (1. ábra).

A modell egyik üzenete, hogy *globalizálódik a világ*. Ez különösen vonatkoztatható az üzleti szférára, de nem kivétel alóla a vadászat sem. Számolni lehet azonos jelenségek (eljárás-módok) térhódításával. Megnö a kommunikációs infrastruktúra szerepe, jellemzővé válik a TV-centrikusság és a marketingorientált szemlélet. Ez jól felhasználható – nem csak a reklámra degradálva – a vadászat szervezésében, lebonyolításában. A teljesítmény, az eredmény, a siker válik az emberi értékek listavezetőjévé, ezért vonzó a nagy tömegű szarvas- és őzganacs, a magas pontszámú vadkanagyar és a nagyterítékű apróvadászat.

Ugyanakkor az *európai kontinens mutat bizonyos regionális jellemzőket*, amelyeket – mivel a külföldi bérvadászok döntő többsége innen érkezik – érdemes tudomásul venni, érvényesíteni engedni. Ebben a térségben kevésbé agresszív, viszont „emberközpontúbb”



1. ábra. Arculattervezés

a piac, kiterjedt a fogyasztóvédelem, nagyobb az emberi értékrendek szerepe. Az európai normáknak megfelelően a kulturális meghatározottság erősebb (vadászati kódex), a társadalmi-közösségi problémák iránt affinitás mutatkozik (erdőgazdálkodás-vadgazdálkodás integrálása, ökológiai magatartás térnyerése).

A magyar jellemzők közül pedig kiemelkedő a minőség, a (térségben viszonylag) fejlett infrastruktúra, az oldott politikai-társadalmi viszonyok hatása. A magyar vadászati kultúrában erős a német, a cseh hatás, magas színvonalú a szolgáltatás, erősödik a verseny, de továbbra is jellemző a tisztesség. És sajnos súlyosbodik a pénzhiány.

Ennek a hármastagolódásnak a figyelembevétele – általános, különös, egyes szint – plasztikus elhelyezkedési lehetőséget kínál.

• Az ábrán az egyik mező a stratégiáé. A távlati üzleti terv a tartamos vadászat kerete: a megfelelő természetvédelem a stabil árbevétel alapja, vagyis az ökológiai és a gazdasági szemlélet szinkronjára van szükség. A stratégia sorra vehető elemei a megalapozottságát hivatottak szolgáltni. A „helyfoglalás” és a közegéhez (magsaját magához) igazodó, rokonszenves kép kialakítása a környezet alapos föl-

derítését igényli, s az ehhez harmonikusan illeszkedő „személyiség” elfogadtatását, beépülését. Ez egyaránt központi és helyi feladat, szerepe tehát nem meghatározott szinthez kötött, sajátos teendőt jelent a Védegyeletnek és az adott vadásztársaságnak egyaránt. A hosszú távon érvényes stratégia kialakításához tudományosan alátámasztott előrelátás és ösztönös felismerés is szükséges: intuíció, az idegen tapasztalatok honosítása – vadvédelem, intenzív és extenzív vadgazdálkodás, a rokonterületek (idegenforgalom, sporthorgászat, gasztronómiai turizmus, családi programok) koordinálása. Minden területen számba kell venni az adottságokat (gyengeségek-erősségek), a környezethez és kiemelten a versenytársakhoz való viszonyt (lehetőségek-veszélyek), hangsúlyozottan foglalkozni a versenyelőny kiaknázásával. Ez is konkrét feladat minden szinten és egységnél. Magyar jellemzők az „árúkinálát” gazdagsága (trófealista), a korrupciómentes, precíz elszámolás, az előnyös földrajzi-közlekedési pozíció, az évek óta működő „sokcsatornás” kereskedelmi rendszer és a sokszálú külföldi kapcsolatok, a már meglévő és ható imázs („Magyarország vadászati nagyhatalom”). Ez alapján lehet karaktert formálni, a jellemző kontúrokat kifaragni és ezt nyilvánosan is közreadni.

Röviden: csinálj jól és beszélj róla!

A profilkarbantartás folyamatos munka, amelybe az adottságokhoz való ragaszkodás mellett, rugalmasan az új vonások, szolgáltatások kínálata is beletartozik (íjászat, solymászat, kutyaversenyek, fokozott fizikai igénybevétellel járó „rideg” vadásztatás). A magyar vadgazdálkodás-vadászat gyakorlata többségében pozitív, de nem árt arra hivatkozni, hogy a vonzó kép (ami a sikeres vadászat alapján formálható) alapos környezettanulmányozásra épített döntés, megalapozott szakmai munka és a goodwill reklámozása útján érhető el; és ez még kínál muníciót.

• A „belső” negyed döntően az érzelmi, hangulati hatásokon keresztül érvényesíti szerepét, a vadászati „jólét-érzés”-re alapoz. A magyar vadászati hagyományok (töretátadás, terítékkészítés, vagy a sajátosan egyedülálló vadászavató) az egyetemes vadászati kultúra részét képezik, nemzetközileg ismertek és elismertek. A „személyiség” megjelenése (magatartás, kommunikáció, vizuális arculat) minden területen érvényesül, de eltérő hangsúlyokkal, jellegzetességekkel. Az előző mezőben kitüntetett szerep a magatartásnak jutott, itt a kommunikációnak és a látványnak. A kommunikáció egyaránt irányul kifelé és befelé, csak – mivel más a célközönség – más-más rendeltetéssel. Az első hangsúlyozottan közönség irányú (PR) – amiben a vadászatot tekintve nagyon rosszul állunk –, a második a belső közvélemény kialakítására és megerősítésére törekszik (identitás-vadászshivatás, vadász-erkölcs). Ilyen belső feladat a tevékenység (a vadászat természetvédelmi szerepe) és a problémák tudatosítása, a fontos fejleményekről való tájékoztatás, a beavatás a szervezet ügyeibe.

A média hatása óriási és pozitív (az állatfilmek kedvező fogadtatásúak), mégis jó felfigyelni bizonyos jellemzőkre: az esetek többségében, ha a „személyiség” keresi a médiát, az eredmény pozitív hír vagy reklám (természetvédelmi műsorok, kiemelkedő események – pl.: az országos vadásznapiak – és akciók), ha azonban a média fordul kezdeményezőn feléje, akkor valamilyen probléma van, vagy negatív szenzáció (jellemzőjük volt a „vadászeltársakról” megjelenő riportok sokasága).

A médiában megjelenő kommunikációnak nem „ellenfele” a személyes, ez az előbbi kiegészíti, hitelt ad annak. Az utóbbi időben még az a vélemény is terjed, hogy például a TV nem is képes meglévő attitűdöket megváltoztatni, kizárólag azok megerősítését (gyengítését) szolgálhatja. A médián keresztül tartós eredményt csak pontos, előzetes elemzés és megerősítő utólagos munka alapján, személyes „fedezettel” lehet elérni. Ez a vadászati, vadgazdálkodási és vadvédelmi aprómunkát igényli és értékeli föl.

A vizuális megjelenésnek természetesen más hordozói is vannak (embléma, logo, szín, stílus – vadászöltöny és eszközök, jelvények és dallamok, dísz tárgyak és ajándékok), de, hogy kellő hatást érjenek el, megfelelő szinkronra van szükség közöttük; ez szinergikus eredménnyel is járhat. A személyiségjegyek kifejezése és érvényesítése (Corporate Design) alapos felkészültséget, jó ízlést és stílust igényel.

A döntő benyomást a vendégfogadás és ellátás váltja ki, a maradandó emlékeket is nagyrészt ez határozza meg. Az európai elvárásoknak maradéktalanul megfelelő szolgáltatásokon túl érdemes figyelni a vendégösszetétel sajátosságaira – nemek, korosztályok, kultúrkörök szerinti igénykülönbségek; az „állandóság-változatosság” egészséges, pihentető, de nem untató aránya; az otthon megszokott és az itteni sajátos körülmények, specialitások vonzó egysége a személyes igények kielégítésének mértéke. Jó hírünk a világban nagyrészt a magyaros vendéglátásnak köszönhető. Ügyeljünk arra, hogy ez ne váljon „magyarosch”-sá sem annak művi, sem kulturálatlan, barbár mivoltában. Az 1971-es Vadászati Világkiállításról (és a '96-osról) az ízléses levélpapír és névjegy használatán keresztül a stílusos és önértékkel hordozott vadászöltönyig, egyenruháig terjed a felhasználható alkalmak, eszközök választéka.

• A „külső” térfelel az előbbi környezetét jelenti. Az enteriőr varázsát jól kiegészíti (és fölerősíti) a beágyazó közeg. A fantáziadús gondolkodás, jó ízlés, terep ismeret, a helyi adottságokban rejlő lehetőségek „kitalálásának” képessége nélkülözhetetlen. A vadász-

szok többsége „készül” a vadászatra, s a fogadók elébe mennek ennek az igénynek (ügynökségek, vadászati irodák hangulata, bürokráciamentes ügyintézés). Az általános kultúra és a földrajzi-térségi értékek, hagyományok, a történelmi múlt és a népszokások szinte kimeríthetetlen forrást kínálnak, de egyúttal számolni kell a tartalmi csábítással is; ezt az értékes, maradandó élmények kialakítása érdekében okvetlenül el kell kerülni.

A külső hatások szerepe oly erős, hogy alkalmanként ellenpontoszza a belső, érzelmi hatásokat. Szerepük ráadásul kettős – a belső értékek külső megjelenítésén túl fontos feladat a munkatársak lelki megerősítése (fegyelem, hivatás, biztonságérzet). Ennek hiányát egy tapasztalt vadász könnyen észreveszi és nagyon nehéz a véleményét korrigálni. Kellően ki nem aknázott terület e téren a vezetői stílus (szinkronitása a célokkal, szakismerte, vevőorientáltsága). Különös helyzetben vagyunk: vannak nálunk tapasztalt, nemzetközi piacismerettel rendelkező, új szempontokat is közvetítő idegen szakemberek, a helyismeretre és kreatív szemléletre építő fiatal magyar (piac)kutató és praktizáló specialisták, valamint szakmailag magasán kvalifikált, gazdálkodási gyakorlattal és nemzetközi kitekintéssel rendelkező vadászati szakemberek. Csak eddig nem tudtuk összehozni őket.

A stratégia látványba rögzítése valószínűsíti a produkció, ezt fejezi ki a vonzó iroda, a környezetbe illeszkedő vadászház. Fontos felismerés, hogy csak csoportkonform üzenet fogadható el (vendégismeret). A vadász-személyzet (irodától a terítékig) névjegye lehet a magyar vadászatnak.

• A *marketing mező* jelentősége fölértékelődött. A vad (agancstömeg, teríték nagyság) továbbra is döntő lesz a megítélésnél (választásnál), de az egyéb feltételek közül kiemelkedik az infrastruktúra funkciója. Bár ezek a hatások elsősorban és meghatározóan a bér vadászatra vonatkoznak (kül- és belföldire egyaránt), nem mentes tőlük a sport vadászat sem: a gazdálkodás, az ár- és költségkezelés, a goodwill-ápolás egyetemes feladat minden vadgazdaságban, vadásztársaságban. Eddig

már sikerült eredményt elérni e téren, versenyelőnyt kiharcolni.

A *marketing négy legfontosabb eleme* (termék, ár, értékesítés, reklám) kedvező pozíciót teremtett számunkra: nagy értékű és bőséges a vadállomány, érvényesül az árak minőséget tükröző szerepe, kiterjedt kereskedelmi hálózat működik, még a reklámmunka, az adjusztlálás-hírverés is megfelelő.

Nagy hiba lenne azonban „belenyugodni” ebbe a helyzetbe: a vadállomány átstrukturálásra és differenciált létszámkezelésre vár, jobb együttműködésre van szükség az árpolitikában, nélkülözhetetlen a koordináció az értékesítési rendszer elemei között (Magyar Vadkereskedelmi Szövetség!), attraktív reklám (külföld) és megnyerő közönségkapcsolat (PR) kell a vonzó vadászati imázs kialakításához. Az arculatterv a „személyiség” lényegére épül, de összetettsége miatt tartalmaz számos járulékos, irracionális elemet is – ez fokozottan igaz a vadászatra. Gondoljunk csak a vadászbabonákra, hagyományokra, presztízsjelenségekre, amelyek sommásan nehezen ítéltetők meg, de válogatva-szelektálva sajátos ízt, „charm”-ot nyújthatnak a szolgáltatás palettáján. A szolgáltatás „különös” áru, ezen belül még különösebb a vadászat – erős a személyes vonatkozása, nehezen ismételtető meg az élmény, figyelemfölkeltő a hírnév, a rang. Nagyon fontos a csábító kép kialakítása, de ezzel egyenértékű, hatásának időtávját tekintve talán fontosabb is, hogy *igaz, valóságos* legyen.

A magyar vadgazdálkodásról, vadászatról és vadvédelemről ma kontúrta-
lan, amorf, mondhatnám továbbá, barátságatlan kép él a belföldi közvéleményben. A külföldiek körében ez a kép karakterisztikusabb és pozitív, de elmarad a húsz évvel ezelőttilől. Jó lenne változtatni rajta, s a változást hasznunkra fordítani. Ehhez nagyon fontos lenne a „gazda” kinevelése (kinevezése), a vadászat új szerepének megértése, a természetesen fölnövelt vad természetes körülmények közötti (sport) vadászata, a fölértékelődő emberi viszonyok megerősítése (vadászati kódex). Egy természetorientált vadászattal – reményeim szerint – hosszú ideig lehet még számolni.

Az első magyar „marketing-díjas”: Tomcsányi Pál



Energikus, életvidám, derűsen bölcs öregúr. Professzor, szemmel láthatóan abból a fajtából, akit hallgatói az órák után még nyúznak-fagatnak, akinek minden félszavára is élénken odafigyelnek. Amikor szakmájáról, a mezőgazdaságról beszél, szájából nem hangzik patetikusnak az a mondat: „A növényekkel, a természettel foglalkozó ember közelebb van a hazához, és közelebb az Istenhez.” Jaj, csak az eső most ne essen – a képletből ez a jó Isten, a táj, a föld, és a benne termő növény pedig a haza. Így érzi legalábbis dr. Tomcsányi Pál agrármérnök. 1924-ben született, a József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen végezte tanulmányait 1942 és 1946 között. Jómódú földbirtokos család gyermekeként iratkozott be, és a diplomáját már mint a nép potenciális „ellensége” vette át, hiszen édesapja, Tomcsányi Vilmos Pál nemcsak földbirtokos volt, hanem politikus is – miniszter Teleki Pál és Bethlen István első kormányaiban, Kárpátalja utolsó kormányzó biztosa.

Közben zajlott a háború, és benne egy fiatal diák, aki talán éppen származása, konzervatív családi háttere folytán komoly, és sokak számára az életet jelentő akcióban fordult szembe 1944 őszén az embertelen politikával. Természetesen nem magányos lázadóként: bár ennek a részleteiről nem szívesen beszél, tudni lehet, hogy a 20 éves Tomcsányi Pálnak része volt az üldözöttek megmentésére irányuló jelentős akciókban. És bár egy orosz tiszt jóindulatúan figyelmeztette, jobban te-

szi, ha erről soha senkinek egy szót sem beszél (hiszen nem az ő oldalukon tette mindezt), a másokért vállalt kockázat a háborút követő években mégis valamiféle láthatatlan védelmet jelentett számára. Például azt, hogy ifjú, frissen doktorált agrármérnökként megmaradhatott minisztériumi beosztásban, vagy hogy a családjával együtt az utolsó pillanatban végül mégiscsak felmentették a kitelepítési végzés alól (és így nem amerikai, hanem magyar professzor válhatott belőle – hiszen ha kitelepítik, 1956-ban minden bizonnyal disszidált volna), vagy azt, hogy ha éreztették is vele sokszor a származását, azért engedték dolgozni és odafigyeltek a véleményére.

– *Hol kezdte keresni a szakmai helyét a háború után, friss diplomával és a friss hátrányos helyzetével?*

– *Legelőször még az egyetemen, ahol mielőtt megkaptam volna a diplomámat, már díjtalan gyakornokként működhettem a botanikai tanszéken. Felfigyelve tudományos érdeklődésemre maga mellé vett a szintén igen fiatal professzorom, és minden jel arra utalt, hogy belőlem szorgalmas, csendes, csak elvont kérdésekkel foglalkozó kutató botanikus lesz, a Műegyetem Növénytan Intézetében. A háború után megszűnt egyetemi állásom. Először a Közellátási Minisztériumhoz, majd a Földművelési Minisztérium-*

A Magyar Köztársaság Elnöke
– a Miniszterelnök előterjesztésére –
nemzeti ünnepünk, március 15-ike alkalmából

SZÉCHENYI-DÍJAT

adományozott a marketing – ezen belül az agrármarketing – nemzetközi szinten is újszerű elméleti-módszertani fejlesztéséért és magas szintű oktatásáért, valamint a növényi fajtaminősítés és a piaci műveletek kutatásában elért tudományos iskolateremtő tevékenységéért

Tomcsányi Pálnak,

az MTA levelező tagjának, az Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézet kutatóprofesszorának.

Szerkesztőbizottságunk tagjának ezúton is gratulálunk!

hoz, azután a Gazdasági Főtanács Titkárságára, onnan pedig az Országos Tervhivatalba kerültem. A Gazdasági Főtanácshoz például úgy érkeztem, hogy az FM-ben éppen lecsukták az összes felettéseimet a koncepciók per folytán, és világos lett, hogy onnan menekülni kell. Egy barátom beajánlott a Gazdasági Főtanácshoz. A bemutatkozó beszélgetésen, a jövődő főnököm éppen telefonált, és ahogy ott álltam előtte, egyszer csak a telefonból félreszólva, föltett nekem egy szakmai kérdést. Amit én kapásból megválaszoltam, és azt ő továbbmondta a telefonba a saját felettésének, nekem pedig csak ennyit szólt: akkor maga holnap reggeltől itt van. Holott semmi különös nem történt, csak véletlenül tudtam egy szakmai információt.

– *Gondolom azonban, hogy a pályáján nem csak az efféle véletleneknek lehetett szerepe. Hiszen Ön egyike volt a legfőlkézbültebb fiatal szakembereknek, akik már egészen fiatalon, közvetlenül az egyetem után ledoktorált...*

– Igen, és ezért például a Tervhivatalban a feladatom lett mindaz, amit a kevesebbet tanultak nehezen értettek, mert például latin neve volt. Így kaptam meg növény- és állategészségügy, a nemesítés és annak keretében a gyapothonosítási ügyet is, aminek a megvalósítása biológiailag még lehetséges is lett volna, csak éppen gazdaságilag nem volt az. Meg lehetett volna csinálni, csak éppen tízszeres költséggel, és persze nem holnapra vagy a jövő nyárra, hanem úgy 10-15 év alatt. Így hát a gyapot miatt le is váltottak: egyszer, amikor nem volt ott a közvetlen főnököm, tőlem kértek véleményt arról, hogy föl lehet-e már emelni a gyapot termelőterületét, és hányszorosára. Azt válaszoltam, dehogyis lehet, az katasztrófa volna. A feljegyzésekre a pártközpontban szépen ráírták, hogy ez az ellenség hangja, és elvették tőlem a feladatot. Egy csepele munkágyerek vette át a gyapotügyet, és ha kellett segítettem neki. Így ment ez egészen addig, amíg 1953-ban a politika megengedte, hogy ezt az egész gyapotot el lehessen felejtetni a citrommal és a gumipitypanggal együtt – a felszámolá-

sában megint jutott nekem feladat. De ez csak pillanatkép a korról. A gyapot egy naiv külföldről sugalmazott stratégiai tévedés volt.

– *Vagy az akkor még nálunk ismeretlen marketing-gondolkodás szöges ellentéte. Úgy tudom, a Professzor úr volt az, aki a marketing oktatását Magyarországon először meghonosította a Kertészeti Egyetemen. Hogyan jutott el a marketingig az Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézetben fajták vizsgálatával foglalkozó elméleti szakember?*

– A gyümölcs fajtakísérlet hosszú, több éves, évtizedes folyamat. Százával gyűjtöttük a fajtákat, és kezdetben magunk fejlesztettük ki a kísérletekhez, mérésekhez szükséges műszereket és készülékeket. Áruval, termékvizsgálattal csak az tud foglalkozni, aki mögött óriási termelési, kísérleti, technikai háttér van, és mi ezt megteremtettük magunknak. A kertészeti termény fogyasztói végtermék, és ezért piaci kísérleteket is szerveztünk. Hamar kiderült: nem a termeléssel van baj, a piacon bukik meg az egész – hát foglalkozni kellett a csomagolással, a szállítással, a tárolással. A gyakorlatban végigvittük, majd modelleztük ezeket a folyamatokat is, és én matematikai módszereket dolgoztam ki arra, hogyan lehet értékelni, összehasonlítani a piaci árakat. Ne feledjük el, abban az időben, a '60-as évek elején nálunk egyedül a kertészeti termékeknek volt szabad piaca és szabad ára. Végül mindebből Mohácsy Mátyás professzor tanácsára – akitől én a kertészet terén igen sokat tanultam – 1963-ban írtunk egy könyvet. Annak az egyik fejezetében már benne volt a marketing gondolata is. A tudunkon kívül nagy sikert aratott: jóval később, a Szerzői Jogvédő Hivatal derítette ki, hogy lefordították orosz és lett nyelvre és kiadták a Szovjetunióban. Erre föl kérdezte meg tőlem a Mezőgazdasági Kiadó irodalmi vezetője 1970-ben, hogy miről lenne kedvem írni egy nagyobb könyvet. A marketingről szívesen – mondtam. Hát az micsoda? – kérdezte. Ötvenhat íven fejtettem ki, ez lett 20 könyvem közül az, amelyik talán máig is a legismertebb, a „Piacos

kertészet”. És ami nek alcímébe közvetlenül a nyomdába adás előtt írhattam csak bele végül a marketing szót, mert ez a kifejezés 1973-ban, a visszarendeződés kellős közepén, éppen nem volt kívánatos.

Három szintjét vázoltam fel: a vállalati mikromarketinget, az országos makromarketinget, és a kettő között azt, amit én a mezőgazdaságban egyedül járhatónak tartok: mezomarketingnek neveztem el az ágazatok, vállalatcsoportok közös piaci munkáját. Ugyanis már akkor meggyőződésem volt, ahogy mind a mai napig az maradt, hogy marketinget a mezőgazdaságban csakis kollektív (közösségi) keretben lehet csinálni. A formáját annak idején termékszervezetnek neveztem: aminek számos külföldi analógiája van, például az amerikai Marketing Order, a holland és francia szervezetek stb. Azt célozza, hogy a termelést az előre becsülhető szükségletek szerint irányítani kell, és ha a természet mégis beleszól az eredménybe, akkor álljanak rendelkezésre azok a lehetőségek, amelyeken keresztül a következményeket higgadtan, biztonságosan lehet vezetni. Egyszerűen a kockázat csökkentésére kell törekedni, amire kidolgozhatók a megfelelő módszerek, kialakíthatók a megfelelő szervezetek.

– *Mekkora hatása volt a „Piacos kertészet”-nek? Mennyit vett át belőle a termelési-értékesítési gyakorlat?*

– Nem mondhatnám, hogy sokat. Ezek a gondolatok akkor még nem kaphattak az érvényesülésükhöz szükséges gazdaságpolitikai támogatást.

– *Ennek ellenére sikerült viszont megszervezni az egyetemi oktatást. Milyen szerepet játszott az Ön életében a tanítás?*

– Nagyon fontosat. Hiszen ha az ember kitalál valami újat, azonnal tesztelni akarja, kíváncsi arra, hogy egyáltalán érthető-e az, hogyan fogadják, milyen érvekkel vitatják, és így tovább. Ilyen próba után sokkal megbízhatóbban lehet formába önteni azt, amit mondani akarunk, nem?

Nem tudom, hogy ki tanított Magyarországon először marketinget,

könnyen lehet, hogy a Közgazdasági Egyetemen Hoffmann Istvánné és Molnár László nálam korábban kezdtek, de az bizonyos, hogy nem marketingnek hanem valami másnak, talán piacszervezésnek nevezték. Én mindezenre úgy tudom, hogy marketinget marketing néven Magyarországon először a Kertészeti Egyetemen kezdtünk tanítani. 1968–69-ben még csak fakultatív, 1970-től azonban már kötelező tárgyként. Persze csak egy féléves, kis kollokviumi tárgy volt – de azért mégis tudunk adni valamit belőle az élelmiszeripari- és kertész-mérnököknek. Azóta nagyot fejlődött: tíz éve folyik marketing szakmérnök-képzés és önálló Marketing Tanszék is alakult.

Hadd áruljam el, mert ezt még ma is kevesen tudják, hogy a marketing eredetileg is a mezőgazdaságból, az agrárértékesítésből indult ki Amerikában. Nem a nagy tömegmárkák hívták életre, és a mai gyakorlattal ellentétben kezdetben nem is azokat szolgálta. És akkor most már hadd mondjam el azt is, hogyan értelmezem én az agrármarketinget. Nos egyértelműen kollektív, közösségi, társasági feladatként: ha sokan ugyanazt termelik, szükséges a munkát összefogni, koordinálni. A kertészetben – az ágazat sajátosságai miatt – nagy a piaci kiszolgáltatottság, és a termelőnek el kell fogadnia bizonyos csatornákat, mert ha nem teszi, akkor a romlandó áru a nyakán marad. Ebből adódik a mai helyzet, a termelő majdnem éhen hal, mert nem kapja meg a költségét sem, és a fogyasztó is éhen hal, mert nem tudja megvenni a drága ennivalót. Ez közgazdasági abszurdum, amit marketing eszközökkel kell áthidalni. Bár a marketing közgazdasági jellegű tudomány, meggyőződésem, hogy fontosabb benne a társadalomlélektan és a szociológia, a fogyasztói oldal, és azok a különböző technológiák, amelyeknek a révén a termék a piacra, majd végül a felhasználóhoz kerül, vagyis a logisztika.

– És akkor még nem is beszéltünk magáról a termékről, amely a maga értékeivel szintén igen összetett jelenség, akár termelőként, akár fogyasztóként tekintünk rá...

– Engem leginkább a termékek hasznossága, és a hasznosság fogyasztói megítélése érdekel. Az, hogy a fogyasztó milyen preferenciák alapján dönti el, hogy számára egy adott termék milyen előnyöket kínál, mennyire hasznos, és mint ilyen, mennyit ér neki. A hasznosság értékelésének módszerét angol nyelven 1994-ben kiadott könyvemben írtam le, aminek magyar szövege itthon csak afféle szamizdatként kapható. Az eljárásnak neve: „goods analysis”, azaz áruelemzés. Nagyon összetetten vizsgálja a fogyasztónak a termékekhez, árukhoz fűződő viszonyát, hiszen abban, hogy kinek mi a hasznos, tömérdek szubjektív elem jelenik meg. Tulajdonképpen az érték és a minőség összefüggéséről beszélünk, de a minőség itt nem igazán jó szó. A minőség fogalmát sokszor félreértjük, mert sokféle jelentést tulajdonítunk ennek a szónak: könyvemben például a minőségnek legalább tízféle lehetséges és egyaránt igaz értelmezését írtam le. Ezért használom helyette inkább a hasznosságot, amibe – hogy egy szélsőségesnek látszó, ám nagyon is valószínű példát mondjak – mondjuk egy szájrúzs megítélésekor az is belefér, hogy a hölgy barátnője megpukkad-e majd az irigységtől, ha a másikon meglátja. Hiszen ez is egy funkció, és döntő lehet a vásárlás pillanatában. A hasznosság az ár versenyképességének az alapja: amikor választ, a fogyasztó a hasznosságot hasonlítja össze az árral, és ennek alapján dönti el, hogy megéri-e neki a termékben megtestesülő többlethaszon. A termelő és kereskedő profitja pedig csak akkor realizálódik, ha valóban hasznosat tudott kínálni a vásárlóknak, és ha az ár/hasznosság arány a fogyasztó számára végül elfogadható a versenytermékekhez viszonyítva. Ennek folyományaként, legalábbis az én föltevésém szerint, végső soron szimbiózisnak, egymásra utalt együttélésnek kellene kialakulnia a piaci partnerek között. Mondom azonnal a legkézenfekvőbb példát: az élelmiszeripar hosszú távon nem tud úgy működni, hogy csak akkor lehessen nyereséges, ha nem teszi érdekelté azt a kertészt, aki eladja neki a feldolgozásra szánt karalábét. Ha a feldolgozó ma lenyomja a termelői árat, akkor a kö-

vetkező évben senki sem termel majd karalábét. Persze a kereskedő egy ideig működhet úgy, hogy olcsón veszi, de drágán adja a portékát, de a piaci verseny egy idő után ezt mindenképpen kiegyenlíti

– Engedelmeivel hadd vessem közbe, hogy Magyarországon ez a persze kezdetleges, gyatra piac egyáltalán nem egyenlít ki semmit, sőt, újabb, korábban nem látott torzulásokkal terheli meg az áruk cseréjét...

– Mert nem működik. Éppen ezért kellene – jobb híján – kívülről befolyásolni. A fentről jövő állami piacbefolyásolás módszere, mint tudjuk, megbukott, de szóba jöhetne egy, a piaci szereplők együttműködésén alapuló, közérdekű marketing. A vállalkozónak is érdeke, hogy ebben részt vegyen, mert hosszú távon csak így garantált a biztonságos nyereség.

– Ellentétes érdekű szereplőket összehétköztesít, közmegegyezésen alapuló marketingre gondol? Lehetséges volna ez?

– Nagyon hamar rá fog jönni a vállalkozó is, hogy az együttműködés neki is érdeke. Nézzünk csak meg egy klasszikus, nagy, kapitalista családi vállalatot. Az bezzeg csökkenti ha kell, a saját profitját, szolidan viszi az üzletet, hogy életben maradjon. A piacot nem is az ilyen morális alapon álló cégek teszik tönkre, hanem azok, akiknek nincs nevük, a kis kalandorok, akik gyorsan akarnak meggazdagodni, és teljesen mindegy nekik, hogy azután a cégük majd csődbe megy.

Most készítek egy tanulmányt, ami talán fordulatot hozhat a marketingben. Ennek a gondolatmenete egyenesen következik a termékek iránti eddigi érdeklődésemből. A lényege körülbelül így hangzik: szervezett piaci magatartása nemcsak a gyártóknak vagy a kereskedőknek, hanem a fogyasztóknak is lehet. Ha rajtam múlik, nem azzal kezdtem volna a privatizációt, hogy külföldi cégeknek adom oda az élelmiszerkereskedelmet. Sőt, azt tartottam volna meg utoljára, ameddig lehet, az állam kezében, és a hálózat nagy részét az élelmiszertermelők és a svájci Migroshoz hasonló fogyasztási szövetkezetek kezébe

adtam volna. Az egykori Hangya jól működött a kiskereskedelmi hálózatát és az agrártermelők értékesítését.

És itt megint visszatérhetünk a hasznosság gondolatához: miért ne volna természetes az, hogy a kisjövedelmű ember a maga számára előnyös kompromisszumot kössön fogyasztóként, és így okoskodjon: van drága fogpaszta és van olcsó fogpaszta, ami talán tényleg nem annyira jó, viszont mert olcsóbb nekem előnyösebb, most ezt veszem meg. Vagyis a maga szükségletei és lehetősége szerint értékelt hasznosság elve alapján vásároljon. Választásra most alig van lehetősége, és talán nem túlzok, ha azt mondom, az én érzésem szerint a belkereskedelem privatizációjának módja is szerepet játszik az ország elszegényedésében. Az én elméletem szerint ugyanis a termékek árának a minőséggel, jobban mondván a hasznossággal kell arányosnak lennie.

– *A fogyasztó ehelyett azonban csak kapkodja a fejét, és a reklámok, a hirdetések sem segítik a választásban...*

– A marketing hosszú távú sikere az én felfogásom szerint csakis magából a termékből indulhat ki, és az eredmény csakis a termék–fogyasztó kapcsolatban realizálódhat. A mai marketing egyik betegsége, hogy túl sokat bíz a kommunikációnak nevezett intenzív befolyásolásra. Szerintem ennek a melleleg méregdrága, és ezért csak a multik számára elérhető módszernek, amelyikkel a legnagyobbak minden nyelven teleharsogják a világot, legfőljebb 20–30 éve van még hátra (mások szerint még annyi sem). A promóciós szakembereknek idejében föl kell készülniük a változásra, az új igényekre és a technika adta új lehetőségekre. Erre persze bárki azt mondhatja, az öreg emberben felülkerekedett a szociális gondolkodás és bár nem politikai, hanem más alapon, de mégiscsak oda jutott, hogy a szegény emberek érdekében akar marketinget csinálni. Annak az írásnak, amin most dolgozom, a címe „Meditáció a közérdekű marketingről: a haszon vagy a hasznosságelvűség dilemmája”.

Nemrégiben beszéltem külföldi és itthoni professzorokkal a témáról, és

azt mondták, van valami ebben az én gondolkodásomban, ami közgazdaságilag is új, vagy felújított régi gondolat. Nos, talán az, hogy visszatérek a hasznosság elvéhez, a utility-hez, amit nemcsak Marx dobott ki a hajóból, hanem a kapitalista közgazdaságtan is, és amit utóbbiak a kereslet-kínálat elvével helyettesítenek. Csakhogy ez nem stimmel pontosan, hiszen a dolgok sokszor egészen másként működnek. Elvégre a Mercedes sem azért drágább mondjuk a Trabantnál, mert nagyobb a kereslet iránta. Hanem mert az elemi hasznosságon felül is elképesztően sok többletet kínál. A presztízsértéke mondjuk százszoros vagy ezerszeres. És ez is egy funkció, amit vannak, akik hajlandóak a kocsii árában megfizetni. Hiszen ha csak azért kell egy kocsi, hogy az esőben hazavigyem benne a kutyámat, akkor a Trabant ugyanolyan megfelelő.

– *Azt nem kérdezem meg, hogy Önnek Trabantja van-e, vagy Mercedese, de a mosolyából úgy tűnik, hogy valószínűleg van egy kiskutyája...*

– Van egy tascóm. És egy cicám is, mert az utcán hozzánk csapódott. És van három fiam és nyolc unokám, akiknek özvegy a nagyapjuk.

– *Ki követi önt a pályáján a fiúk közül?*

– Hát erre nem könnyű válaszolni, mert mind a három és egyik sem. A legnagyobb 48 éves, genetikai kandidátus az árpanemesítés vezetője, ő a biológiai érdeklődés vonalát viszi tovább. A középső 44 éves közlekedési mérnök, a kombinált fuvarozási vállalat megszervezője és ügyvezető igazgatója, aki logisztikai munkám folytatója. A legkisebb 40 éves, kertészmérnök lett, és mondanom sem kell, hogy ő ismeri a piacot a legjobban mindhárunk közül. A nyolc unokámból hét fiú és egy lány, a legkisebb 2 éves, a legnagyobb több mint 20.

– *Mire a legbüszkébb?*

– Hadd mondjam inkább úgy, hogy miért vagyok hálás a jóistennek. Azért, hogy egészséges vagyok, és azért, hogy egész életemben azt csinálhattam, olyasmivel foglalkozhattam, amit szívesen csináltam. Ez nagyon nagy szó.

– *Remélem, nem sértő a kérdés, de hogyan értékeli mostani rangos kitüntetését, a Széchenyi-díjat? Felhívás keringőre, vagy pecsét egy eredményes, hosszú szakmai teljesítményen? Magyarán: „csak” kitüntették, vagy azt is megkérdezték, hogy Ön szerint most aztán hogyan tovább? Hiszen probléma van éppen elég, és a marketingszemléletnek minden eddiginél nagyobb helye lehetne a gondok orvoslásában...*

– Érdekes, hogy amikor származásom és felfogásom miatt „ellenzéki” számítottam, és inkább megtűrt ember voltam, akkor mindig meghallgattak, és most, hogy elfogadhatóbb lettem, már kevésbé vagyok érdekes. Igaz, meghívtak néhány törvény-előkészítő megbeszélésre is, de amit mondtam, abból szinte semmit nem vettek figyelembe. Azt sem, hogy a mezőgazdaságban a marketing szakmai irányítás jellegű, és a termelés koordinálása nem helyettesíthető szerény állami támogatások nyújtásával. A dialog nem ott kezdődik, hogy egy már kialakult krízisben állami intervencióval élünk, hanem ott, hogy a krízist igyekszünk céltudatosan megelőzni. Ha ma azt kérdeznék, hogyan tudnék segíteni, ugyanazt mondanám, amit eddig is: a marketing feladata nem az, hogy a fuldoklót kimentse a vízből, hanem az, hogy megtanítsa úszni. Vagyis nyilvánvalóan egy előre gondolkodó, hosszú távú folyamatról és stratégiai munkáról van szó. Nem tagadom, nagyon örülök ennek a kitüntetésnek, nem csak saját magam miatt, hanem a marketinges szakma elismerésének is. Amelyik először elkönyvelheti, hogy van már egy akadémikus, aki Széchenyi-díjas és marketinges.

De legyünk őszinték, ha Tomcsányi Pál nem lett volna eredendően és mindvégig egyben kertész-biológus is, akkor nem érthette volna ezt el, hiszen a Széchenyi-díj indoklása kitért fajtakutatói eredményeire is. A marketing tudományos művelése önmagában kevés lett volna, a másik szakmai háttér is feltétlenül kellett hozzá, és a marketing a jövőben is interdiszciplináris kutatásokat kíván.

Acsay Judit

Miért érdemes lemenni?

Beszélgetés Walch Ottóval, az Alfa Kereskedelmi Rt. marketingfőnökével

– Önök ágazatukban, az élelmiszer és vegyiáru nagykereskedelemben évtizedek óta a legnagyobbak, s úgy tűnik, első helyüket komoly veszély nem is fenyegeti. Azért nyilván más ez, mint a hajdani, kényelmes monopólium...

– Az elsőt mindig le akarják dönteni a trónról. És a trónkövetelők között sok tőkeerős multi jelent meg. A verseny éles, és ez rendjén is van, ha a beszállítók korrektek, s csak akkor ajánlanak másoknak a nekünk nyújtottal azonos kondíciókat, ha az adott cég forgalma eléri a miénket.

– Ezzel szemben talán felvethető, hogy hogyan érhetnek el hasonló forgalmat hasonló beszállítói kondíciók nélkül?

– Úgy, hogy saját árrésük terhére menjenek lejjebb az áraikkal. Ezt egyébként többen meg is teszik.

Arccal

a Cash and Carry felé

– Ám most önökről van szó. Milyen vezérelv alapján alakítják cikklisztájukat?

– Az optimálisan legszélesebb választékot tartjuk, ami tizenhatezer árucikket jelent. Ez jóval több konkurenseink választékánál. Ugyanakkor mi ragaszkodunk a tiszta profilhoz, azaz csak élelmiszert és háztartási vegyiárut, kozmetikumokat tartunk és nem tartunk például képerketet vagy kerék-

párbelsőt, mint más, mostanában megnyílt áruházak. Természetesen nem az íróasztal mögül döntöttünk így, hanem a kiskereskedők határozott óhaja tükröződik ebben: azt akarják látni áruházainkban, amit valóban forgalmaznak is. Sikereinket ennek is, mérsékelt árpolitikánknak is köszönhetjük, valamint nem utolsó sorban annak, hogy csak kifogástalan árut engedünk be üzleteinkbe.

– Tavaly év végén nyitották meg a budapesti Kondorosi úton a 6600 négyzetméter eladóterű Kereskedők Áruházát. Hogyan illeszkedik ez hosszú távú marketing stratégiájukba?

– A közgazdasági erőter elemzésén alapuló prognosztizációknak szerint döntöttük el a cash and carry szolgáltatás erősítését. Tizennyolcezer négyzetméteres parkoló és non stop nyitvatartás várja a Kondorosi úton a kiskereskedőket. A vásárlási szokásokat vizsgálva ugyanis úgy gondoltuk, hogy a kiskereskedő hálás érte, ha este, boltja zárása után is tud nálunk vásárolni, így másnap már a boltjában kezdhet. Azt

is tudjuk vásárlóinkról, hogy a többségnek forgótökéje alig van, jobbra az előző napi bevételből vásárolnak, és raktározni sem tudnak sokat. Ezért nálunk nincs alsó vásárlási küszöb. A gyűjtőkartonok megbonthatók. A kiskereskedő akár egy Sport szeletre is megkapja a viszonteladói kedvezményt, amint a fuvardíj visszatérítési százalékot is, ha ő jön az áruért.

A Mi Családunk

– Negyvenezer kiskereskedőt szolgálnak ki. Nyilván ön is találkozott a panasszal, hogy a nemzetközi diszkont láncok tőlük is elszívják bizonyos vásárlóerőt. Önök ugyanakkor nem csekély mértékben e korántsem barátságos gazdasági környezetben élő kiskereskedőkből is élnek, s mint mondta, hosszú távon is számítanak rájuk.

– A viszonteladóink elégedettségét mindennél fontosabbnak tartó alapálás mellett a kiskereskedői réteg versenyképességét igyekszik erősíteni –

Az Alfa, ahová, mint a szlogen állítja: mindig érdemes lemenni, az ország huszonegyedik legnagyobb vállalkozásának márka-neve. Forgalma 21 milliárdos, s ezzel vezet a szakmai kereskedelmi cégek rangsorát. Walch Ottó marketingfőnök korábban a Skálánál töltött be hasonló pozíciót, két éve dolgozik az Alfánál. Ülhetnek-e babérjaikon az első hely birtokában? – kérdeztük tőle.

természetesen az Alfa bevételeinek hosszú távú növekedésére gondolva – a *Mi Családunk* bolthálózata is. A *Mi Családunk*at laza franchise rendszerként hívtuk életre, egységes, jól hirdethető megjelenéssel és kedvező ár biztosításával. A kilenc hónapja indult hálózatnak ma nyolcszáz bolt a tagja.

– *Kik közül kerülnek ki a bolthálózat üzemeltetői?*

– Jobbára törzsvásárlóink közül. Csak olyan kereskedőknek adjuk meg a csatlakozás lehetőségét, akikben megbízhatunk, akik felvállalnak bizonyos játékszabályokat, és akik képesek tartani egy megfelelő választékot, megfelelő körülmények között. A csatlakozók 30-40 százalékos forgalomnövekedéssel számolhatnak.

– *Mit kell vállalnia a kereskedőnek?*

– Mi termelői áron – bevonva szállítóink egy részét – azaz minimális haszon nélkül adunk tovább számukra száz alapvető élelmiszert, például lisztet, cukrot. Elvárjuk azonban, hogy tartsák is ezeket az árukat és pár forintnál többet ők se tegyenek rájuk. Ha azonban valaki odaszokik egy boltba az olcsó cukor és liszt miatt, az természetesen mást is vásárol. Ezenfelül van egy további, háromszáz listánk, ami ajánlott árucikkeket tartalmaz, melyekről úgy gondoljuk, ott kell, hogy legyenek egy magára adó üzlet polcain. A kedvező áron túl más kedvezményekkel is igyekszünk megnyerni a kiskereskedőket. Megállapodtunk a Renault Baumgartnerrel, a Westel 900-zal, betörés- és lopásvédelmi berendezéseket szállító cégekkel, számítástechnikai cégekkel, hogy a *Mi Családunk* hálózat boltosai kedvezményesen vásárolhassanak nálunk.

– *Mindez messzire néző terveket sejtet...*

– Az Alfa Budapest központú cég, bár most is ott vagyunk már minden megyében. Szeretnénk kiépíteni egy vidéki olcsó bolthálózatot. Idén kétezer egységre kívánjuk bővíteni a *Mi Családunk* hálózatot, most már egy kicsit keményebb franchise feltételekkel. Egységes választékú árukészletet ajánlunk, s javasolnánk a csatlakozóknak,

hogy a forgalom adott százalékát nálunk vásárolják meg, bizonyos előnyös feltételekkel. Ez ma még nincs előírva, de a *Mi Családunk* boltosai jobbra mégis nálunk vásárolnak. Becsülik ugyanis, hogy az Alfa korrekt üzleti partner, hogy nálunk a menedzsment tagjai vérbeli kereskedők, akik adnak arra, hogy partnereik elégedettek legyenek.

– *Nyilván tovább növelné a kiskereskedők biztonságérzetét, ha átutalással, némi késleltetéssel is fizethetnének.*

– Ez három-négy év múlva talán bekövetkezhet. Ez a beszállítóinkkal kötött szerződéseinktől is függ, hiszen akkor tudunk hitelezni, ha nekünk is hiteleznek.

– *Két, az Alfába vezető beszerzőútja között is tartják valamiképp a kapcsolatot a törzsvásárló kiskereskedőkkel?*

– Rendszeresen megkapják számítógépes árulistáinkat, valamint partner tájékoztató füzetünket. Ankétozat, árubemutatókat is rendezünk számukra. Ismerjük egymást, személyes a kontaktus.

A törzsvásárlók kegyeiért

– *A nem viszonteladói vásárlókör, a nagyközönség leginkább a Forrás Áruházat ismeri. Ez a réteg nyilván más úton-módon nyerhető meg.*

– A lakossági diszkont fogalmát az Alfa vezette be a köztudatba. A kereskedelemnek ez a része teljesen más jellegű marketingmunkát kíván. Közös az előbbi területtel, hogy itt is igyekszünk a lehető legjobban kihasználni azt, hogy az Alfáé az ország egyik legkorszerűbb számítógépes rendszere. Tekintélyes törzsvásárlói listát rögzítettünk, a rajta szereplőknek névre szóló tájékoztatókat tudunk küldeni. Büszke vagyok rá: úgy jutottunk hozzá ehhez az értékes címanyaghoz, hogy nem mi fizettünk érte, sőt, százezer forint plusz forgalmat könyvelhettünk el, egy adatgyűjtő promóció során.

A dolog azzal kezdődött, hogy két esztendeje, Karácsony előtt, százezer példányban hitelkártyát nyomattunk. A hitelkártya egyszeri felhasználásra szolgált, és a diszkont árakból adott további, tíz százalékos kedvezményt. Ha azonban összefogott néhány család, többször is élhettek az igen kedvezményes vásárlási lehetőséggel. Először minden budapesti polgármesternek elküldtünk ötszáz-ötszáz darabot, azzal, hogy osszák ki a kerület rászorultjai között. Azután a várost háztömbnyi pontossággal felosztva szórtuk szét a többi hitelkártyát.

Érdekes volt megfigyelni, hogy az akció a nagy áruházi szupermarketek környékéről is elvont vásárlókat, s persze voltak a városnak olyan körzetei is, ahonnan alig-alig jöttek. A végeredmény óriási siker volt. Aki kicsit is ismeri az idevonatkozó tapasztalatokat, az tudja értékelni mit jelent, hogy százezer szétküldött kártyából huszonnévezret beváltottak! Névreszóloán rögzítettük, ki mit vásárolt, megnéztük mi volt az akció során a száz legkeresettebb cikk. Érdekes volt látni, mit visznek az emberek, ha minden árucikkre vonatkozó kedvezményt kapnak.

Bizony, a reklám világa egyértelműen visszaköszönt, az agyonreklamozott portékákból jóval több fogyott. Nos, ezt az ötletet fejlesztettük tovább úgy, hogy a kártyákhoz egy *Előtakarékossági Akció*t kapcsoltunk. Tavaly szeptembertől decemberig mértük, ki mennyit vásárol, s az akkor elért összegtől függően kaphatnak az idén két-tíz százalék kedvezményt minden vásárlásukkor. Gyakoriak voltak a decemberi „átbillenések”, amikor azért vett egy család mondjuk két kiló kávé, hogy magasabb kategóriába kerüljön. Aki kérte, annak év végén megküldtük a tételes elszámolását. Egy ilyen lista komolyan segítheti a családi gazdálkodást. Láthatták hová, mire ment el a pénz, hogy egy év alatt például elcigarettazzhatják akár egy színes tévé árát. Számunkra pedig az a nyereség, ha a az emberek a pénzüket nem tizenkét, hanem mondjuk csak tíz helyen költik el, köztük természetesen nálunk.

– *A Falumikulás Akció sem a kereskedőknek, hanem a nagyközönségnek szól...*

– Mint a gyermekeket nagyon szerető, marketinggel foglalkozó embernek, eszembe jutott, hogy a falusi gyerekek soha nem látnak Mikulást. Ez a városi, méginkább a fővárosi gyerekek eldjoga, elég csak ha bemennek december elején egy nagyobb áruházba. Nos, a Falutévében meghirdettem, hogy a kistelepüléseken gyűjtsenek össze valamennyi pénzt a Mikulás-csomagokra, és válasszanak Falumikulást. Háromszáznegyvennégy falu jelentkezett, összesen többmillió forinttal. Megkértük legnagyobb vásárlóinkat és beszállítóinkat, hogy ők is tegyenek valamit a csomagokba. Mindenki adott, pl. a Coca Cola, a Colgate, a McDonalds, a MOL Rt. – sőt, még az országgyűlés elnöke, dr. Gál Zoltán is –, megduplázva a csomagok értékét. December 5-ikén, pontban 18.30-kor minden faluban elindult a falu Mikulása – polgármester, pap és körzeti orvos egyaránt volt közöttük – hogy szétossza az általunk összeállított és hozzájuk eljuttatott csomagokat.

Nem kis munkával járt mindez, de megérte. A siker minden faluban óriási volt, és az akció a partner cégek számára sem volt haszontalan. A Liptons teát forgalmazó Unilever, amely a „Mikulás kedvenc teáját” küldte, örömmel konstataálta például, hogy a

csomagokba rejtett teaminta jóvoltából kifejezetten megugrott a Yellow Label vidéki fogyasztása. Idén – pedig hol van még december – már eddig ötszáz falu jelezte részvételi szándékát, jöhetnek az akciót még meg sem hirdettük. *Erdélyi és felvidéki falvak is bekapcsolódhatnak, csak győzzük energiával.*

– *Ahogy a szavaiból kiveszem, ön az anyagi haszon mértékénél jóval nagyobb jelentőséget tulajdonít ennek az akciónak.*

– Igen, mert azt tartom, hogy egy ekkora cég marketing csapatának kell, hogy jusson energiája társadalmi tevékenységre is. Emellett szakmai ars poeticám: a marketingesnek azon kell gondolkodnia, hogy úgy növelje cége forgalmát, hogy közben partnerei komfortérzete is növekedjen, hogy örömmel vásároljanak nála. Egyelőre úgy látszik, hogy az embereknek hosszú távon sem lesz több a pénze. Hát azt a keveset legalább jó körülmények között, nagy választékból választva költessék el.

– *Ez a valóban megszívlelendő gondolat akár végszó is lehetne, ám még megkérdezném, mint olyasvalakit, aki a „játékeret” kínálja: hogyan látja a tőkeerős multik és a kevésbé tehetős magyar cégek versenyét az élelmiszer- és vegyiáru piacon?*

– Mi abból élünk, amit eladunk. A minőséget nézzük, meg az árat, függetlenül attól, honnan származik a termék. Utaltam már rá, a hirdetés kétségtelenül hat, befolyásol. Amit reklámoznak, abból bizony többet adunk el.

Kérdésére viszontkérdésekkel válaszolok. *Mikor ébrednek már rá, hogy a magyar árut a médiának is támogatnia kell? Jelentessenek meg az arra érdemes magyar gyártókról több PR-cikket! Vagy miért ne lehetne magyar napokat szervezni a médiában is? A különböző hirdetéshordozók mintha összebeszélnének, egyszerre emelik áraikat. Kíváncsi vagyok mi lesz akkor, ha lejár a multik itteni cégeinek megerősödésére adott türelmi időszak, nem támaszkodhatnak többé anyavállalataikra, s már mindegyiknek saját magának kell megtermelnie a horribilis reklámkiadásokat. Nem félnek-e a hirdetési időt-felületet kínálóktól, hogy a multik is összefoghatnak – s akkor kik fogják majd a médiákat eltartani? Új reklámlehetőségek után néznek, illetve csak az igazán gazdagok fognak hirdetni, és nem kell mondjam, hogy a kereskedelembe mennyire hátrányosan érintheti ez a magyar cégek termékeit.*

Ezért kell a médiának – amíg közszolgálati és magyar – a magyar termelők számára több lehetőséget nyújtani-felajánlani.

Balázs István

A MARKETING CENTRUM – Országos Piackutató Intézet

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

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

Minőségi garanciáink:

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

Marketing Centrum

A piaci siker kulcsa: a szolgáltatások színvonala

Beszélgetés a Westel Rádiótelefon Kft. marketing igazgatóhelyettesével

– *Hogyan került a Westel Rádiótelefon Kft. marketing igazgatóhelyettesi székébe, amely – hála a konkurenciának – a kreativitást, innovatív készséget bizonyos, hogy alaposan próbára teszi?*

– Tavaly szeptember óta dolgozom ezen a poszton – válaszolja Sugár Mihály. – Eredeti végzettségem mérnök, nem vagyok tehát diplomás marketinges. Azonban komoly ezirányú tapasztalatokra tehettem szert a hat-hét év alatt, amit a számítástechnika területén töltöttem, ügyvezetőként, értékesítési igazgatóként. Ebben a szektorban ugyanis jóval előbb, úgy tizenöt éve, kialakult már a versenypiac, így volt lehetőségem kiismerni a magyar piac sajátosságait, a nemzetközi szállítók, szervezetek viselkedését. Egyébként a mérnöki pálya is feltétlenül megköveteli az innovációt, a miért, a hogyan kérdésének állandó feltételét, úgyhogy szerintem nincs túl nagy távolság a mérnöki és a marketingmunka között, feltéve persze, hogy megvan az emberben a szükséges nyitottság, érzékenység. A mi cégünknel egyébként amerikai fogalmak szerint értelmezzük a marketinget. Kis túlzással „minden” marketing, ami, ha közvetve is, de kapcsolatban áll az ügyféllel vagy a termékkel. Jómagam egyebek között a marketing akciók megtervezéséért és végrehajtásáért, az árképzésért, piackutatásért, termékbeszerzésért és szállításért, a raktározásért, a műszaki ügyfélszolgálatért, a szervizért vagyok felelős.

– *Hogyan látja: lehet-e egyszerre mind a három mobiltelefon társaság olyan sikeres, ahogyan azt a reklámok is, a nyilatkozatok is sugallják? Ha igen, nem abból fakad-e ez, hogy még nincs igazi piac mobil-telefonában?*

– Ha a siker annak teljesítését-túltesítését jelenti, amit a tulajdonos elvár, mindhárom cég sikeres lehet, a kemény verseny ellenére. A piac felvevőképessége ugyanis még igen nagy. Ebben az évben azonban már előfordulhat, hogy a három versenytárs nem lesz egyformán sikeres. Ami a mi terveinket illeti, azok – legalábbis mennyiségileg – talán nem olyan nagyralátóak, mint a konkurenciáé. A Westel Kft.-nél ugyanis a kapacitásnövelés hamarabb ütközik technikai korlátokba. Ám a kisebb növekedés számunkra legalább olyan rentábilis, mint a fiatalabb cégeknél, ugyanis egy új előfizető bekapcsolása nálunk kisebb költséggel jár.

– *A Teszt Magazin márciusi számában összehasonlító elemzés jelent meg a mobiltelefon-társaságok szolgáltatásairól. Egyetért-e az önökre vonatkozó értékeléssel?*

– Sajnos, azt kell mondjam, a mintavétel rossz volt, és tárgyi tévedések is voltak az anyagban. A mintavétel fő hibája az, hogy csak budapestieket kérdeztek meg. Mi – mint az már közismert – a vidékre koncentrálnunk, ezzel szemben a Westel 900 és a Pannon GSM fő piaca éppen a főváros. Másrészt a mi ügyfeleink már öt éve alkítják véleményüket, tehát az szükség-szerűen árnyaltabb. Azután: a cikk állításával szemben, soha nem volt külön akkumulátortáskás rádiótelefonunk, mint ahogy az sem igaz, hogy zárt helyiségben az ablakhoz kell állni készülékünkkel, ha valaki telefonálni akar. Ugyanis pont a 450 Mhz-ből adódó előny a zárt térből való jó minőségű forgalmazás. Kétségtelenül bonyolult

Sugár Mihály, a Westel Rádiótelefon Kft. marketing igazgatóhelyettese is egyetért azzal, hogy ambíciózus, végzős közgazdász hallgatók számára izgalmas szakdolgozati téma lehetne a magyarországi mobil telefonrendszereket üzemeltető társaságok marketingstratégiájának összehasonlító vizsgálata. A piacnak ez a szelete ugyanis feltűnően mozgalmas képet mutat. Arról beszélgettünk a szakemberrel – a céget bemutató, tavaly elkezdett interjúorozat folytatásaként –, hogy mi van e kép mögött, s milyen árnyalatokat visz rá a maga sajátosságaival a Westel Kft.

szakma a miénk, számtalan tényező befolyásolja, nehéz normatív összehasonlítást tenni a különböző rendszerek között. Itt van például a szerviz kérdése. Amíg az ügyfélszolgálat teljesítményére kiváló minősítést kaptunk, addig a szervizére már alacsonyabbat. A mi szervizeljárásumk ugyanis speciális, mivel nálunk nem a kártyához tapad a szolgáltatás. Így a szám védelme, az előfizetők érdekvédelme szükségessé tesz a szerviznél egy jogi ellenőrzési, adminisztrációs procedúrát.

– *Legújabb hirdetéseik talán még karakteresebben tükrözik az említett marketingstratégiát, azaz, hogy Önök az új előfizetők gyűjtésén túl elsősorban a szolgáltatások számának és minőségének emelésére koncentrálnak.*

– Meggyőződésünk, hogy piaci sikerünk ezen áll vagy bukik. A legrugalmasabb, leginnovatívabb mobil szolgáltatást szeretnénk nyújtani. Legnagyobb büszkeségünk mostanság a *hangposta*, ami üzenetet fogad az előfizető számára, ha ő a készülékét éppen kikapcsolta. Számos jól ismert hang tulajdonosát hallgattuk meg, és közülük a csapat közösen választotta ki a legmegfelelőbbet, hogy a hívó a lehető legbarátságosabb eligazítást kaphassa, és még a számok, a változó adatok bemondása se legyen gépszerű. Egyébként a mi rendszerünkben a kisebb méretű készülékeknek is hosszú az úgynevezett *készletléti* ideje. A versenytársaknál ez nyolc-huszonnégy óra, nálunk egy teleptöltéssel akár négy napra is képes a használó „elaltatni” készülékét.

– *Persze, a versenytársak sem télenkednek, naponta hirdetik az újdonságokat, akciókat...*

– Mi sem természetesebb, és ez a közeg mindenkit inspirál. Ám a mi propagandánk talán nem kellően hangsúlyozta, hogy bizonyos, mások által újdonságnak hirdetett szolgáltatások nálunk a kezdettől fogva megvannak. Ilyen például a *faxolási lehetőség*, s az, hogy a fax átviteli biztonságát bizonyos trükkökkel tovább tudjuk növelni. A legalkalmasabb fax készülékekről egyébként listát adunk felhasználóinknak. Itt említeném meg, hogy

rendszerünk adatátvitelre is alkalmas, a számítógépes adatbázisra kapcsolódás speciális eszközök alkalmazása nélkül lehetséges: a leggyorsabb, legbiztonságosabb megoldáshoz az erre a célra kifejlesztett, úgynevezett celluláris modemeket ajánljuk. Akcióként hirdeti a konkurencia az autóba való beszerelés ingyenességét, ami nálunk akció nélkül ingyenes, ugyanis szeretnénk a beszerelést minél inkább elterjeszteni. Részben közlekedésbiztonsági okokból, részben pedig azért, mert az autó tetején lévő antennával érhető el a legjobb minőségű átvitel. Egyébként a rádiótechnika jellegéből adódó zavarok ellen lehet védekezni, s a lehetőségekre fel is hívjuk ügyfeleink figyelmét.

– *Az ár – tekintettel az ugyancsak fürge és innovatív konkurenciára is – szintén fontos marketingeszköz...*

– A mi piacunk mindig is rendkívül érzékeny volt. Nem voltunk soha „olcsók”. Az a szolgáltatás, amit nyújtunk, komoly értéket képvisel. A készülékek ára a telefonhasználat költségeiben gyorsan elenyészik. Ugyanakkor dolgozunk azon, hogy a növekvő importterhek ellenére előfizetőink elérhető áron juthassanak a 450-es telefonokhoz. 1992 óta szolgáltatási árat nem emeltünk. 1994 áprilisától már a mobiltelefonokban is csak a hívó fél fizet. Ezt a jogi szabályozás változásai tették lehetővé. Két hagyományos díjcsomagunk mellé kidolgoztunk két újabbat is, melyek segítségével a 450-es telefonok használhatóak a leggazdagabbban. Ahogy a hirdetéseinkben áll: „*testreszabottan*”. Az igen alacsony havi díjú *Start* díjcsomagot például – egymás között – nagymama telefonjának becézzük, ugyanis azoknak ajánljuk, akiket sokan keresnek, ellenben ők maguk alig kezdeményeznek beszélgetést. Csúscsúdn túl és hétvégén a hívás díja is egyedülállóan alacsony.

– *Korábbi interjúink során kollégái többször utaltak tavalyi nagy közvéleménykutatásukra. Ön mit emelne ki a tanulságok közül?*

– Kilencvenötös marketingtervünket már ennek figyelembevételével építettük fel, s a változás iránya a kommunikációs arculat változásán is nyo-

mon követhető. Számomra tanulság például, hogy nem sikerült igazán átvennünk a köztudatba, hogy a 450-es készülékek jelentős része már jó ideje könnyebb fél kilónál, elfér a tenyérben. A kis, színes Benefon Deltákat még sokan GSM rendszerűnek vélik, csak azért, mert kicsik, tenyérbe simulók. Cégünk támogatja a régebbi, súlyosabb készülékek becserélését korszerűbbre, könnyebbre.

– *Mint egy korábbi válaszából is kitűnt, igen komoly szerepe van a Westel Rádiótelefon Kft. életében a vidéki hálózatnak. Könnyű-e az egyes képviseltek élére jól kvalifikált és rátermett vezetőket találni?*

– Jóhírünknek köszönhetően igen, mindmáig nem volt a vidéki vezetői posztokon személycsere. Létfonosság számunkra, hogy vidéki kirendeltségeink ütőképeseek legyenek, hiszen az ügyfélszolgálati forgalomban a fővároson kívüli területnek döntő a súlya. Irodavezetőink – akik értékesítési rendszerünkbe integrálódnak – nagyon komoly jogosítványokkal rendelkeznek. Szinte munkáltatókként vezetik a külső és belső üzletkötőket, az ügyfélszolgálat, a műszaki ügyfélszolgálat, a szerviz embereit. A fontos partnerekkel maguk a vezetők tartják a kapcsolatot. Erőteljesen támaszkodunk vidéki kollégáink ismereteire, mivel a budapesti lét óhatatlanul budapesti tudatot szül, tehát a helyi igények megítélésében hallgatnunk kell a helyi viszonyokban jártas emberekre. Áprilisban – a legközelebbi Westel irodát bázisként használva – elindul a Westel-busz is. Javítás, értékesítés, szaktanácsadás egyaránt a feladata közé tartozik.

– *Megfogalmazódik-e a mobiltelefon társaságoknak valamilyen közös érdeke?*

– A magyar távközlés jogi keretei formálódóban vannak. Szervezett érdekérvényesítésről egyelőre nincs szó, de adott egy spontán véleményazonosság a különböző szolgáltatók közti mérés, elszámolás tekintetében. Amint az is közös érdek, hogy az egymásnak nyújtott szolgáltatásaink teljesítése is zavartalan legyen.

Iránytűnk: a fogyasztók véleménye

Beszélgetés Bagi Zoltánnal, a Caola Rt. marketing igazgatójával

– Ön 1994 januárjában foglalta el a Caola marketing igazgatói posztját. Akkor már javában dúlt a magyar kozmetikai és háztartásvegyipari piac újrafelosztása...

– A hetvenes-nyolcvanas évek fordulóján, amikor a Kozmetikai és Háztartásvegyipari Vállalat felvette a húszas évektől ismert márkanévét, a Caolát, a cég piaci részesedése hetven százalékos volt. Csaknem harminc százalékot foglalt el a többi hazai cég, és valami keveset az import, amit lényegében karácsonyi vagy húsvéti ajándékként hoztunk be. A magyar piacon korábban is jelen voltak állandó nyugati szereplők – az úttörő ezek között a Schwarzkopf -, s az első igazi nagyság a Henkel volt, 89-ben. Ő alkalmazta először azt a később többek – pl. az Unilever, Procter & Gamble – által követett stratégiát, hogy importál és forgalmaz, ezen felül megvásárol termelőkapacitásokat és bérmunka lehetőségeket is keres. Nos, igen hamar úgy változtak a piaci részarányok, hogy ma a Caola a nagy multikkal együtt foglal el 70–80 százalékot a kozmetikai és háztartásvegyipari piacból, egymagában pedig húsz-harminc százalékos a piaci részesedése.

Reális remények

– Egy ilyen helyzet igencsak elszánt marketingésért kiált...

– Eleve marketingesnek tanultam, erre szakosodtam a Közgazdasági Egyetemen. Ezt tizenöt év külkereskedelmi gyakorlat követte a Konsumex-

nél, ahol az árképzésben, a partnerkapcsolatokban, a reklámtevékenységben s a piackutatásban egyaránt jártasságot szerezhettem. A cég privatizációja idején részt vettem mind az MRP-ben, mind az MBO-ban – részt vettem a megvalósíthatósági tanulmány elkészítésében -, s bár megnyertük a pályázatot, mégis a váltás mellett döntöttem. A Caolát régről ismertem, s tudtam: az ő privatizációjukat követő átvilágítás után egyértelműen kitűnt, hogy a marketing- és kereskedelmi területen kell erősíteniük, hogy valóban azt termeljék, amit el lehet adni. Komoly kihívást – és perspektívát is – láttam a feladatban.

– Adott volt tehát egy patinás, a maga területén még mindig a nagyok közé számító cég, amelyet azonban éppen nem a dinamikus növekedés jellemezett...

– A piaci részesedés folyamatosan csökkent, ami bizonyos fokig érthető. A korábbi monopolhelyzet megőrzése fel sem vetődhetett. Azt azonban reális célként tűzhette maga elé a menedzsment, hogy mérsékeli, megállítja a csökkenést. Hiszen ismert, bevezetett termékekről van szó, a minőségük jó,

jobb, mint amit az árszintjük sugall s ez az árszint alacsonyabb, mint a konkurenciáé.

– Be tudnak-e szállni a szédítő – a legnagyobbaknál milliárdos – összegeket felemésztő reklámversenybe ?

– Nem csak a reklámról van szó. A mi alacsonyabb árszintünk nem fedez olyan mértékű marketing kiadásokat, mint amekkora a multinacionális cégeknél tapasztalható. Náluk egyébként relatíve, tehát forgalmukhoz képest is magasabbak a reklám- és marketing-költségek mint nálunk. Egyértelmű ennek a piacmegragadó-befektető jellege. Ám az utóbbi esztendőben a Caola is megtöbbszörözte reklámkiadásait, piackutatásra pedig tízszer annyit fordítottunk, mint egy évvel ezelőtt.

Önfenntartó marketing

– Miből telik minderre ?

– Magának a marketingmunkának kell kitermelnie a fedezetet, s ki is termeli. Úgy fogtunk hozzá marketing-stratégiánk kidolgozásához, mintha egy újonnan alakult cég volnánk. Na-

A Caola Kozmetikai és Háztartásvegyipari Rt. egy 164 éves gyártási tradíció örököse-folytatója. Korábban szinte egyeduralgó volt ágazatában három budapesti és a zalaegerszegi gyárával. Azután jöttek a multik... A Caola azonban felvette a kesztyűt. Bagi Zoltán marketing igazgató meggyőződése, hogy cége egyre „párbajképesebbé” válik.

gyon alaposan át kellett gondolnunk például, hogy egyáltalán mit reklámozunk, s amit reklámozunk, azt kinek reklámozzuk? Egy tíz-tizenöt fős munkacsoporttal – kutató-fejlesztő, műszaki, értékesítési, marketing és más szakemberekkel – átvizsgáltuk a Caola összes termékelemét. Hároméves programot indítottunk el, amelynek része a termékelemszám és márkanév csökkentése is. Ugyanakkor a megmaradó márkák mindegyike új csomagolást kap és teljessé teszünk bizonyos termékcsaládokat. Hogy néhányat név szerint is említsek a perspektivikus márkanevek közül: BIP, Chemotox, Baba, Gabi, WU2, Ovenall, Barbon, Velmetina, Komfort, Pitralon, Figaro, Derby, Óceán...

– *E termékek várhatják tehát a legtöbbet a megnövelt reklámbüdzséből, amihez, mint mondta, a marketing „termeli ki” a rávalót...*

– Pontosítok: a piackutatás. E területen komoly lemaradást kellett behoznunk. Rólunk mindent tudott a konkurencia, mi azonban mit sem tudtunk róluk. Most piackutatási költségeink felét az Amer Nielsennél költjük el. Részben a minket érdeklő termékcsoporthoz szóló piackutatásokra, amelyek különböző metszetekben és igen nagy mélységben adnak információkat piaci részesedésünk területekenti különbözőségétől kezdve az ellátási folyamatosság mértékének kimutatásán át sok mindenről. Ezt az információ-tömeget mi még igényeink szerint feldolgozzuk, s az újonnan szervezett képviselői hálózatunkat is ellátjuk az így születő adatokkal, anyagokkal. Mi magunk is megrendelünk termékfejlesztést megalapozó célcsoport kutatásokat, store-check-eket, árpozicionálást. Piackutatásaink például kimutatták, hogy ismertségünk elég erősen az életkorhoz kötődik. A negyven éven felüli korosztály sokkal jobban ismeri márkáinkat, mint a huszonévesek. Ezen változtatni szeretnénk. Reklámjainknak ezentúl a fiatalsághoz is kell szólniuk. Kiderült az is, hogy néhány termékünk száz százalékos áremelést is elviselne, annyira – mondhatni méltatlanul – olcsók. Ez a piackutatással alátámasztott, s a piac által visszaiga-

zolt áremelés, s az így befolyó többlet nyújtotta a fedezetet a megnövelt reklámkeretre. Egyébként is vesszőparipám, hogy a fogyasztók véleményére nagyon oda kell figyelni, mindig szembesítenünk kell ezzel az előzetes elgondolásokat, terveket.

A tévé a sztár

– *Milyen reklámhordozókat részesít előnyben a Caola Rt. ?*

– Mindig a célnak és a lehetőségeknek megfelelőt, mert bár növekedett a keret, de ez összességében továbbra is jóval alacsonyabb annál, mint amit fő versenytársaink költenek el ugyanerre. Ez persze így általánosság. Spór névre hallgató új, alacsony árkategóriájú mosóporunk például nem kaphat a bevezetéshez annyit, amennyi a televíziós megjelenéshez elegendő volna, ezért az egyik számítógépes adatbázissal rendelkező médiacég segítségével az általunk megjelölt célcsoportot leginkább fedő – ezúttal sajnos televízió nélküli – médiamixet állítunk össze.

– *Nem rejti tehát véka alá, hogy leghatékonyabbnak a televíziós reklámot tartja...*

– A mi termékeink vonatkozásában feltétlenül. Csakhogy ötvenmilliónál kevesebért nem lehet a tévébe bejutni, és egy perc a Dallas előtt e pillanatban egymillió-kilencszázhuszezer. Mégis az az igazság, hogy akinek sok pénze van – hangsúlyozom, csak a kozmetikai és háztartásvegyipari cikkekről beszélek – annak a tévé a legolcsóbb. Ezt feketén-fehéren kimutatja az ezer ember elérésére eső költségek összehasonlítása. A televízióban ez 100-300 forint – a csúcsideőben vetített reklámot négyemillió ember látja -, a sajtóban azonban ugyanez már 1000-30 000 forint lehet. Ami a tévét illeti, én a vetélkedők közben sugárzott egyperces hirdetési blokkokat tartom a legjobbnak, mert arra a kis időre az emberek nem állnak fel a készülék elől. A rádiót mi is, a konkurencia is most kezdi újra felfedezni. Ott a fél hét – fél nyolc közötti időszak és a déli krónika a leg-hallgatottabb időszak.

Célcsoport: a széles középréteg

– *Nem csak a reklám adja el az árut, hanem a csomagolás is. Hol a helye e téren a marketing igazgatóságnak?*

– A csomagolás fejlesztés a Caolánál hagyományosan a kutató-fejlesztő bázis feladata. A tervek ott készülnek, ám a piaci tesztelést, a fókuszcsoporthoz vizsgálatokat már mi végezzük.

– *A kozmetikai és háztartásvegyipari cikkek megtélésében is egyre fontosabbá válik a környezeti hatás. Önöknek is ez a tapasztalatuk?*

– A mi tapasztalatunk az, hogy a hazai vásárlók még nem igazán fogékonyak erre. Az ár az, ami elsősorban befolyásolja őket. És a pumpás, utántöltős dezodorok például egyelőre drágábbak, mint a hajtógázok. A fejlesztés azonban ennek ellenére komoly ebben az irányban, mert a hosszabb távú piaci érdekek is ezt diktálják.

– *Megőrzik-e a Caola-termékek relatív olcsóságukat?*

– Célcsoportunk a széles középréteg. Ez stratégiai kérdés. Nem olcsó, de megfizethető árukat szeretnénk kínálni. A legdrágább kategóriában folyó versenybe nem szállunk be, de azért egy-egy exkluzívabb termék piacradobásáról sem mondunk le.

– *A kívülálló számára kissé meglepő, amikor azt hallja, hogy a kiélezett verseny megfér a kozmetikai és háztartásvegyipari piacot uraló nagyok bizonyos együttműködésével. Itt látok az asztalán egy szakfolyóiratot Olaj, Szappan, Kozmetikum címmel...*

– A folyóiratot a szakma különböző cégeinél dolgozó kutatóvegyészek írják. Az együttműködés szervezeti alapja a Magyar Kozmetikai Mosószer és Tisztítóipari Szövetség, melynek a Magyarországon megtelepedett multik is tagjai. Több területen is fontosnak látjuk a közös fellépést, ha tetszik: lobbizást. Míg például a szövetséghez tartozó cégek igyekeznek minden előírást betartani, addig azt feltételezzük, hogy az utcai-piaci árusítás jelentős része kikerüli a sokszor bonyolult, hosszadal-

mas engedélyezési eljárást, és sok a hamisított termék is. A fekete kereskedelem igen jelentős vásárlóerőt köt le – elsősorban az alacsony és közepes árszinten – és nem látjuk a határozott fellépést ez ellen. Dolgozunk a különböző, feleslegesnek tetsző hatósági hercehurcák csökkentése érdekében is. Ezeket néha nehéz betartani. Előírták például, hogy 1995 május 1-jétől minden kozmetikai terméken fel kell tüntetni egy bizonyos engedély számát. Ez rendjén is volna, semmi kifogásunk ez ellen, de a dolog szinte megvalósíthatatlan a már a kereskedelemben lévő mennyiséggel. Attól tartunk azonban, hogy a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség erre nem lesz tekintettel.

Az arabok a Barbont szeretik

– *Valamikor a Caola bizton számíthatott a KGST-országok piacaira is. Milyenek a mai exportkilátásaik? Mit tehet a marketingszakember a növekvő exportért, ami nyilván a Caolának is érdeke?*

– Fontos érdeke, annál is inkább, mert cégünk elnyert egy társasági nyereségadó kedvezményt nyújtó pályázatot, amelynek egyik feltétele az export folyamatos növelése. A volt szocialista országokba irányuló kivitelnk – valamilyen visszaesés után – tavaly már újra növekedett. Az öböl-menti arab országokban továbbra is népszerű a Barbon borotvakrém, olyannyira, hogy hamisítják is. Erősíteni kívánunk Ausztria és Németország felé. A környező országokban jelentős piackutatást rendeltünk meg három különböző intézettől. Tájékoztatást várunk a fogadó környezetről, a jogi és pénzügyi viszonyokról, a piaca lépés felételeiről. Megkérdezzük a témában véleményformáló személyeket-csoportokat is. Mindehhez valamilyes reklámtámogatást is nyújtunk, nemsokára például a moszkvai tévé egyes csatornája sugározza reklámunkat. A volt KGST országokban jobbra a már ismert alapcikkeinknek van és lehet piaca, nyugaton elsősorban gyógynövénytartalmú kozmetikumainktól várunk jelentősebb forgalmat.

Egy szó mint

PROMOTION

Végre egy lehetőség,
hogy ne csak a reklámok
beszéljenek, hanem alkotóik is.

Végre egy kiállítás,
ami a miénk...

...médiatulajdonosoké
kiállítási- és dekorációs cégeké,
reklámeszközgyártóké,
reklámügynökségeké...

promotion '95

**2. Nemzetközi
marketing-kommunikációs szakkiallítás
október 10-14.
BUDAPESTI NEMZETKÖZI VÁSÁRKÖZPONT**

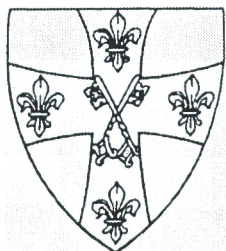
Jelentkezés: Hungexpo Rt.
Tóth Judit project igazgató
Ertl Hedvig project manager
1101 Budapest, Albertirsai út 10.
1441 Budapest, Pf. 44
Tel.: 263 6077, 263 6000
Fax: 263 6435



HUNGEXPO

Promotion

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



PROVIDENCIA
OSZTÁK-MAGYAR BIZTOSÍTÓ RT.

Feleslegesnek tűnik, pedig nem nagy teher

Gondolatok az életbiztosítás kapcsán

KOCKÁZATI ÉLETBIZTOSÍTÁS

Az ember kezdettől fogva ösztönösen védekezik és tapasztalatait felhasználva próbál bizonyos eseményekre előre felkészülni.

Nagyon jó példa: ha esik az eső, fedél alá húzódunk vagy kinyitjuk az esernyőt. Mikor elindulunk otthonról és borús az idő, nagy valószínűséggel viszünk magunkkal esernyőt. De ha süt a nap és kék az ég, furcsán érezzük magunkat, mert esetleg megmosolyognak minket, ha zárt esernyőt látnak a kezünkben. Feleslegesnek tűnik, pedig nem nagy teher.

Általában akkor védekezünk, ha közelinek érezzük a veszélyt, a kockázatot, ill. ha nagyobbak tűnik az esélye. Pedig a halál az biztos, ezt mindenki tudja. Csak azt nem tudjuk, mikor következik be. Sőt biztosak vagyunk benne, hogy ez velünk a közeljövőben nem fordulhat elő. Ha átéljük a veszélyhelyzetet önmagunk vagy mások példája kapcsán, sokkal fogékonyabbak vagyunk a védekezésre.

Az élet, az egészség értékét pénzben kifejezni nem lehet, de hiánya már érzékelhető, szinte mérhető. Az elmúlt évtizedekben „ingyenesnek” titulálták az egészségügyet és talán ezért van, hogy az emberi élet is ingyenesnek tűnt és leértékelődött. Sajátos emberi tulajdonság, hogy csak azt becsüljük, ami drága. Ezért komoly feladat az életbiztosítás értékesítése, mert először azt kell tudatosítani az ügyfelekben, hogy az életük igenis megbecsülendő érték és a jövőjük szintén. Másodsor pedig az életbiztosítás láthatatlan szolgáltatás. Nem kézzel fogható árucikk, amit bármikor előveszünk és gyönyörködhetünk benne.

Az életbiztosítás egyszerű és érthető. A biztosítónak halál esetén fix és előre megállapított összeget kell szolgáltatnia. Félig meghalni nem lehet és a kár megállapítása ill. a szolgáltatás sem függ szubjektív elemektől.

Azt is feltétlenül érdemes elmondani, hogy az átlagéletkor évtizedek alatt minimálisan változott, tehát ez a módozat nagyon jól tervezhető. Ismert a halálozási statisztika és ez hosszú távon alig változik, ezért könnyen számítható, hogy a szolgáltatásokhoz mennyi díjat kell előre beszédni. Pontosan ezért számítható igen korrekten az életbiztosítás.

Nézzük meg mit tartalmaz a díj és mire fordítja a biztosító: A biztosítás díjának két része van a kockázati rész és a költségész.

A költségész nyilvánvaló, hiszen ingyen senki sem dolgozik. Tartalmazza a biztosítás megkötésével, fenntartásával, díjbeszedésével és a szolgáltatással kapcsolatosan felmerülő költségeket.

A kockázati rész csak a haláleseti kifizetésekre szolgál. Tehát nem képződik tőke és így nyereség sem.

ELÉRÉSI ÉLETBIZTOSÍTÁS

A kockázati életbiztosításon kívül a másik legfontosabb alpmódozat az elérési életbiztosítás. Ez azt jelenti, hogy akkor szolgáltat, ha a biztosított az előre meghatározott időpontot életben elérte. Kicsit megtévesztő lehet az avatlatlanok számára, ha életbiztosításról van szó, akkor mindig elérési résszel (is) rendelkező módozatokat értenek alatta.

A könnyebb megértés végett nézzük meg, hogy az elérési biztosításnál mit tartalmaz a díj és mire fordítja a biztosító. A díjnak két fő része van: A költségész (funkciója már ismert) és a tőkerész.

Ha nagyon egyszerűen kívánunk fogalmazni és szakmailag nem túl helyesen, akkor a tőkerész felhalmozása által képződik a tartam végére az elérési összeg. A biztosítási díjból évente befolyt tőkerészt a biztosító befekteti és nyereséget képez rajta. Tehát a tartam végén az ügyfél nemcsak a pénzt kapja vissza, hanem nyereséget is kap. A befektetéseknek ill. a nyereségképzésnek az a szabálya, hogy maximális biztonság mellett a lehetséges legnagyobb hozamot érje el a biztosító. Nem árt tudni, hogy minden biztosító azonos feltételekkel fektetheti be a tartalékait és ez hosszú távon közel azonos nyereséget eredményez.

Ez a biztosítás tulajdonképpen egy megtakarítási forma. Megtakarítás a kitűzött életcélok megvalósításához. Ezek a célok természetesen mindenkinél mások és a célok „elérési” ideje is más. Van aki a gyermeke születéséhez, taníttatásához, esküvőjéhez kíván ezzel plusz segítséget teremteni és van, aki házépítésre, utazásra, vagy a nyugdíjas éveire tartalékol. És olyan is van, aki tisztán pénzügyi befektetésként kezeli, hiszen az anyagi stabilitásnak is több pillére van.

A két alpmódozat, a kockázati és az elérési életbiztosítás kombinációjából képződik az ún. vegyes életbiztosítás (elérésre és halálesetre szóló), ill. a kötött időpontú életbiztosítás (mely csak a tartam végén fizet, de a biztosított halála esetén a tartam végéig ingyenes).

Tekintsük át, hogy mi a biztosítás szerepe a népgazdaság, az egyén és a biztosító életében.

Az életbiztosítás népgazdasági szerepe:

- vásárlóerő kivonás
- inflációcsökkentés
- beruházás-ösztönzés
- munkahelyteremtés
- a TB szolgáltatásának kiegészítése.

Felmerül a kérdés, hogy ha ez ilyen jó az államnak, akkor mivel támogatja az életbiztosítást? Adókedvezménnyel, TB kedvezménnyel és logikus, érthető jogszabályi háttérrel.

Az életbiztosítás szerepe az egyén életében:

- életcélok megvalósítása
- a nyugdíjaskor biztonsága
- gondoskodás szeretteinkről
- gondoskodás önmagunkról
- generációs hitel-visszatérítés

Az életbiztosítás szerepe a biztosító életében: Az életbiztosítás egy nagyon jól tervezhető, kis kárhányadú, nagy tartalékokat befektető, hosszú távú és nagy nyereséget képző üzletág. Vagyonképző és stabilizáló szerepe van. Természetesen az elért nagy nyereségből a biztosítónál legfeljebb 10 % marad, a többit a biztosítottak kapják.

Általában ilyenkor merül fel mindenkiben a kérdés, hogy melyik életbiztosítás a legjobb, és mi alapján lehet korrekt módon összehasonlítani az életbiztosításokat?

Az a legjobb életbiztosítás, amely az általunk választott célt segíti megvalósítani, természetesen az általunk meghatározott időpontra és az általunk választott áron. Tehát itt mi döntünk, az üzletkötő legfeljebb javasol. Az a jó életbiztosítás, amit folyamatosan fizetünk (tudunk fizetni) és a reálisan kitűzött tartam végén számunkra is nyilvánvalóvá válik, hogy miért jó és szükséges.

Összehasonlítani csak akkor lehet az életbiztosításokat, ha van miből választani. Biztos, hogy mindig mindenki a jobbát kínálja, de az életünkről van szó, ezért legyünk alaposak és tájékozottak.

1. Feltétlenül azonos módozatokat hasonlítsunk össze (lásd az első táblát), kiegészítő biztosítások nélkül (baleseti halál, baleseti rokkantság, baleseti kórházi napitérítés stb.).

2. Minden biztosító alkalmaz a biztosítások kalkulációjánál egy ún. technikai kamatot. Ha ez a kamat alacsony, akkor a biztosítási összeg is valamivel alacsonyabb ugyanazért a díjért. Viszont valamivel magasabb a díj, ezért nagyobb lesz a biztosítás tartaléka (amit befektet a biztosító) és nagyobb lesz az elért nyereség is. Ebből az a következtetés vonható le, hogy ha kockázati életbiztosítást kívánunk kötni, akkor a magasabb technikai kamatú biztosítást válasszuk. Elérési, vegyes, vagy tőkeképző életbiztosításoknál az alacsonyabb technikai kamat kedvezőbb a nyereségképzés szempontjából.

3. Minden biztosító az életbiztosítások *tartalékán elért nyereségen* osztozik az ügyfelekkel. Általában az ügyfél az elért nyereség 80-90%-át kapja meg. Természetesen itt az a jobb, ha ez a nyereségkulcs magasabb.

4. A főbiztosítás után összehasonlíthatjuk a kiegészítő módozatokat is. Nagyon fontos, hogy a balesetirokkantság kiegészítő 1-100%-ig szolgáltatasson, a rokkantság arányában. Ezen módozatoknál a díjban már nincs jelentős eltérés, de ha magasabb a szolgáltatás összege, akkor már érzékelhető a különbség.

5. Természetesen van több egyéb szempont is, pl. melyik társaság mekkora költséget kalkulált be a díjba, de ez mindenkinél üzleti titok és ez mind növeli a stabilitást. A *harmadik pillér*, amikor a munkáltató baleset-, kockázati élet- és nyugdíj-kiegészítő biztosítást köt a dolgozóira.

6. Fontos szempont, hogy csak az ár alapján nem szabad dönteni, sőt az ígért nyereség alapján sem. Mert az mindig ígéret és nem tény.

Képzeliük el a jövőt úgy, mint egy építményt, amely pillérekre áll. Tudjuk, hogy minél több a pillér, annál nagyobb a stabilitás. A jövőnk egyik *tartópillére* a Társadalombiztosítás, a nyugdíjrendszer. A jelenlegi és a jövőbeli helyzetét ismerve elengedhetetlenül szükséges, hogy a TB szolgáltatásait a lehetőségeink és az igényeink szerint kiegészítsük. Ez alapvető érdekünk és ez a *második pillér*. Ennek a kiegészítésnek a lehetőségét szolgálják a biztosítótársaságok a kockázati élet- és tőkeképző (elérési résszel rendelkező), valamint a baleset- és betegségbiztosítási módozatai. Természetesen több különálló biztosításunk is lehet és ez mind növeli a stabilitást. A *harmadik pillér*, amikor a munkáltató baleset-, kockázati élet- és nyugdíj-kiegészítő biztosítást köt a dolgozóira.

A harmadik pillér kapcsán érdemes pár szót ejteni az egyéb, a kollektív életbiztosítási módozatokról.

A kollektív kockázati életbiztosítás az, amely minimun 10 fős létszámtól indul és mindig egy éves tartamra vonatkozik a díj. A biztosítottak létszámából és a tartamból adódóan ez a legolcsóbb módozat, és nagy előnye, hogy a biztosítottak cserélhetőek, ill a munkáltató akár minden személyre eltérő szolgáltatást igényelhet.

Kollektív elérési életbiztosítás 10 fős létszámtól indul és azonos tartam esetén szintén cserélhetőek a biztosítottak.

A kollektív életbiztosítások ilyen formában szolgáltatásuk, rugalmasságuk és egyszerűségük kapcsán méltó konkurenciát jelentenek az önkéntes biztosító pénztáraknak.



Mindezek bizonyítékul szolgálnak arra, hogy az életbiztosítás egyszerű, érthető, korrekt, elengedhetetlenül szükséges és nem nagy teher!

Biztosan állíthatjuk, hogy az életbiztosítás hozzátartozik a fejlett kultúrához, mely az előrelátást, a gondoskodást, a felelősségérzetet és egy tervszerű tudatos jövőképet tükröz.

A PROVIDENCIA BIZTOSÍTÓ ÉLETBIZTOSÍTÁSI MÓDOZATAI

Egyénileg köthető életbiztosítási módok

MÓDOZAT	RÖVID JELLEMZÉS
P15	kockázati életbiztosítás (csak halál esetén fizet)
P20	elérésre vagy halálozásra azonos összeggel
P20E	elérésre vagy halálozásra azonos összeggel, egyszeri díjas
P25	elérésre vagy halálozásra, 0.5-szeres haláleseti összeggel
P26	elérésre vagy halálozásra, 2-szeres haláleseti összeggel
P30	kötött időpontú életbiztosítás, halálozás esetén díjmentes
P31	hozománybiztosítás, halálozás esetén díjmentes
P70	elérési, halál esetén pótlék nélküli díjvisszatérítés, egyszeri díjfizetéses
P71	elérési, halál esetén pótlék nélküli díjvisszatérítés
P2000	kötött időpontú életbiztosítás + kiegészítők

Minden felsorolt módozat alkalmas az adókedvezmény igénybevitelére, amennyiben a biztosítás tartama legalább 10 év. A P31-es módozat kivételével a tartam 10 évnél rövidebb is lehet, amennyiben a nyugdíjkorrig szől és lejáratkor az ügyfél járadékszolgáltatást igényel.

A főmódozat mellé a következő baleseti kiegészítők köthetők az ügyfél igénye és választása szerint: baleseti halál, baleseti rokkantság, baleseti kórházi napitérítés.

A biztosított halála esetén az első tábla szerinti a kifizetés. A P20, P25, P26, P70, P71 módozatoknál az adott biztosításon addig képződött nyereség is. A P30 és P31 módozatoknál a biztosított halála esetén a biztosító átvállalja a díjfizetést és a tartam végén fizeti ki a biztosítási összeget és a nyereséget.

Évente értesítjük ügyfeleinket – a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján – az infláció mértékéről és felajánljuk az „értékkövetés lehetőségét”. Az ügyfél eldöntheti, hogy kíván-e élni ezzel a lehetőséggel (ill., hogy milyen mértékben). Amennyiben elutasítja az értékkövetést, úgy biztosítása változatlan marad, de a következő évben újra élhet ezzel a lehetőséggel.

Csoportosan köthető életbiztosítási módok

MÓDOZAT	RÖVID JELLEMZÉS
P15	kockázati életbiztosítás (csak halál esetén fizet)
P71	elérési, halál esetén pótlék nélküli díjvisszatérítés

A főmódozat mellé a további baleseti kiegészítők köthetők az ügyfél igénye és választása szerint: baleseti halál, baleseti rokkantság, baleseti kórházi napitérítés.

Moduláris marketing

– European Marketing, 1994/2 –

Szánjon csak egy percet arra, hogy összeszámolja mindazokat a költségeket, amelyek cégénél egy marketing-kapcsolat megteremtésekor felmerülnek! Ott vannak például a fizetések, juttatások, utazási költségek, reklámkiadások, kiszolgáló személyzet és a többi. Ha megkapná a tényleges költségadatokat, egészen biztos, hogy az eredmény jócskán megdöbbentené Önt. A fenti költség tényezők egy részét csak az elmúlt évtizedben derítették föl. Ez idő alatt az egyszerű üzleti kapcsolatteremtés költségei például több mint 300 százalékkal emelkedtek. Az összeg az 1973-beli 60\$-ról 1983-ra körülbelül 225\$-ra növekedett, és ez még csak az egyszerű kapcsolatteremtés költsége. Néhány üzletágban (pl. irodai berendezések) egy-egy új megrendeléshez az 1973-as tízhez képest 1983-ban már több mint húsz kapcsolatteremtésre volt szükség.

A két hatást összegezve az egyszerű kapcsolatteremtés költségét és a kapcsolatteremtések egy megrendeléshez szükséges számát – egy üzleti megrendelés megszerzésének költségében hat-tízszeres növekedés tapasztalható. Egy szó mint száz, sok cég többé már nem engedheti meg magának, hogy hagyományos módszerekkel végezze marketing-tevékenységét.

Ez a tény egyre több marketingest készítet arra, hogy új megközelítéseket keressen a hatékonyabb munka érdekében. Vége immár azoknak az időknek, amikor elegendő volt egyszerűen elfogadni egy tehetséges fiatal embert, felszerelni prezentációs anyagokkal, és

elküldeni a szélrózsa minden irányába, abban a reményben, hogy új megrendelésre talál.

A kérdések a következők:

- Hogyan látják el a marketing-tisztviselők az új marketingfunkciókat a '80-as években?
- Melyek egy hatékony marketing-rendszer alapvető összetevői?
- Miként lehet az új rendszert minél rugalmasabbá, a jövőbeli változásokhoz alkalmazkodóbbá tenni?
- Hogyan kell elkezdni egy ilyen rendszer kiépítését?

Ezekre a kérdésekre koncentrál a következő fejezet. Kiindulásként nevezzük el az új rendszert *moduláris marketingnek*.

Az új koncepció

A moduláris marketing-koncepció lényege, hogy különválasztja a marketingfolyamat alapvető összetevőit, azaz moduljait. Ha ez megtörtént, a folyamat minden egyes elemét külön-külön analizálhatjuk, és meghatározhatjuk azokat a módszereket, amelyek fokozhatják a marketing-hatékonyt. A moduláris marketing koncepciója hasonlít ahhoz, ami 75 évvel ezelőtt a gyártási folyamatban történt. A vezetők észrevették, hogy egy autó összeszerelésének nem az a leghatékonyabb módja, hogy egy ember rakja össze az egészet. A termelési folyamatot alapvető részeire bontották, és hatékony módszereket kerestek a folya-

mat minden különálló részének elvégzésére. Ma az eladó ugyanolyan elvek alapján dolgozik, mint a termelőmunkások Henry Ford előtt. Az eladó a teljes eladás feladata: megtalálni és minősíteni a lehetőséget, közvetíteni az eladási üzenetet, értékelni a lehetőségeket, kifejleszteni a terméktudatot, elkészíteni az ajánlatokat, lezárni a szerződéseket, menedzselni és kontrollálni a hozzá tartozó területet. Az értékesítési ügynököknek nemcsak ezeket a feladatokat kell elvégezniük – amelyek egyébként mind nagyon különböző képzettséget igényelnek –, hanem mindezt technológia nélkül, minimális képzéssel és támogatással kell csinálniuk. Nyilvánvaló, hogy ennek a gyakorlatnak a '80-as évek közepén meg kellett változnia. A változási folyamat elindításaként először vizsgáljuk meg a marketingfolyamat moduljait.

A marketingfolyamatnak három alapvető összetevője van:

- Piacfelmérés
- Vevőfelmérés
- Elemzés

A piacfelmérés

A *piacfelmérés* azokból az elemekből áll, amelyek a lényeges termékélely-üzeneteket közvetítik a piac felé, majd azonosítják a várható vevőket, akik érdeklődést mutatnak a termék iránt. Hogy mindezt hatékonyan tegyünk, három modult kell bevezetni. Ezek a piacanalízis, a várható vevők azonosítása és a marketing-kommunikáció.

1. A *piacanalízis* modell a legvalószínűbb (várható) vevők jellemzőit határozza meg. Ezek a jellemzők olyan tényezők lehetnek, mint az üzleti lehetőség, az üzlet mértéke, a döntéshozó jogosultsága, a vezető kora és jövedelmi szintje stb.

2. Miután a piacanalízis-modell azonosítja a legvalószínűbb vevőket leíró tényezőket, az *azonosító* modul meghatározza speciálisan azon cégek és/vagy egyének körét, akik megfelelnek ezeknek a kritériumoknak. E modul eredménye lehet például a várható megrendelők névsora vagy egy célpiac, behatárolva földrajzi és népességi

jellemzőkkel, illetve még sok más rendszer.

3. A legvalószínűbb vevők azonosítása után a *marketing-kommunikáció* modul következik. E modul feladata a termékfelhívó-üzenet továbbítása a várható vevők előbbiekben meghatározott körének. Ennek a modulnak nemcsak a leghatékonyabb kommunikációs tartalmat kell hordoznia, hanem a legmegfelelőbb kommunikációs közeget is meg kell találnia (posta, telefon, TV, rádió, írott sajtó stb.).

E három modul végrehajtásával minden lehetséges vevő megkapja a termékfelhívó-üzenetet. E tevékenység eredményeként jön létre várható vevőinknek az a köre, akik kezdeti érdeklődést mutatnak a termék iránt. Ez az érdeklődés változatos formát ölthet, mint például telefonhívások, levélben történő érdeklődések, kereskedők személyes megkérdezése stb.

A vevőfelmérés

A piacfelmérés eredménye a várható vevők reakciója. Az érdeklődések – vagy a piacról érkezett válaszok – most belépnek a *vevőfelmérés* folyamatába. A vevőfelmérés olyan elemekből áll, amelyek lehetővé teszik, hogy az érdeklődés költségkímélő módon lezárt megrendeléssé váljon. Az előző mondat legfontosabb kifejezése a *költségkímélő mód*, amelyen gyakorta átsiklanak a marketingesek és a kereskedők, amikor érdeklődéseket válaszolnak meg. Elmúlt már az az idő, amikor egy vállalat megengedhette magának, hogy egyformán válaszoljon minden érdeklődésre. Csak azokat az ajánlatokat szabad feldolgozni, amelyek alátámasztják az értékesítési költségeket.

A vevőfelmérés hatékony végrehajtásához négy modulra van szükség. Ezek a válaszszűrés, tudatosság-építés, ajánlatok készítése és a szerződések lezárása.

1. A *válaszszűrés* célja annak biztosítása, hogy az értékesítési forrásokat csak olyan rendelésekre fordítsuk, amelyek alátámasztják a várható értékesítési költségeket. Három fontos módszer létezik a várható vevők szű-

résére. A legelterjedtebb a telefonos szűrés. Ekkor a jelentkezőket kikérdezik annak érdekében, hogy meghatározzák azok értékesítési potenciálját. A második módszer szekunder kutatási eszközöket használ fel, például hitelinformációk beszerzését. A harmadik módszer a személyes kapcsolatteremtés. Természetesen ez a leghatékonyabb, de sajnos egyben a legköltségesebb módszer is.

2. Azoknak a válaszadóknak, akik megfeleltek a válaszszűrés kritériumainak, a *tudatosság-építés* modulja kezdi meg a közvetlen eladási folyamatot. E modul célja, hogy hatékonyan nyújtson információt a várható vevőknek a cégről és annak termékeiről. Az információknak a termékfelhívókra kell koncentrálnia. A hatékonyság feltétele; elegendő információ közlése ahhoz, hogy a várható vevők megértsék, miként jelent hasznot a cég és a termék az ő vállalkozásuk számára. A kommunikáció tipikus közvetlen módja a döntéshozók személyes látogatása, de posta, telefon és kisker.- módszerek szintén használatosak. A sikeres tudatosság-építés eredményeként a várható vevők ajánlatot kérnek.

3. A tudatosság-építés befejeztével a következő modulfeladat az *ajánlatok* elkészítése. Az a cél, hogy pontos és jól időzített árajánlatokat juttassunk el leendő vevőnknek. Mire egy várható vevő ajánlatot kér, cégünk már jelentős összeget fektetett a folyamatba. Létfontosságú, hogy a gépezet működjön, és pontos, jól időzített árajánlatokat szállítson.

4. Az ajánlatok eljuttatása után a vevőfelmérés következő fázisa a *szerződések* lezárása. Célja: a megfelelő forrásokat és tapasztalatokat úgy összpontosítsuk, hogy a lehető legtöbb ajánlatból legyen végül valódi szerződés. E folyamat rendeltetése az is, hogy az esetleges kifogások és a piaci versenytársak elhárítására szintén rendelkezésre álljanak a megfelelő erők.

Ha a vevőfelmérés fenti négy modulját hatékonyan alkalmazzuk, eredményünk aláírt szerződés lesz. Fontos, hogy a folyamat végére a szerződésekhez elfogadható költségszinten jus-

Elemzés

Az *elemzés* a marketingrendszer harmadik eleme. Célja a piacfelmérés és a vevőfelmérés hét moduljának folyamatos figyelése és ellenőrzése.

1. A *nyomonkövető* modul célja az egyes modulokkal összefüggő teljesítmény-statisztikák gyűjtése és összegzése. Ez a rendszer beszámolhat például arról, hogy hány sikeresen szűrt várható vevő jelentkezett később ajánlatkéréssel. Ez az elemzés megfelelő lehet a tudatosságépítő modul teljesítményének megfigyelésére.

2. Az elemzési folyamat második modulja az *értékelés*. Célja, hogy megértsük, az egyes modulok miért éppen a megfigyelt teljesítményt nyújtják. Ez a modul azt vizsgálja, miért olyan a teljesítmény, amilyen, illetve milyen tényezők korlátozzák az egyes modulok hatékonyságát. Például azokkal a várható vevőkkel, akiket sikeresen megszürtünk, de nem kértek ajánlatot, interjút lehet készíteni arról, hogy miért vesztették el érdeklődésüket. A termék ára okozott gondot? Esetleg a verseny?

Az elemzési folyamat afféle minőségellenőrként működik. Folyamatosan megfigyel, beszámol és megmutatja, hol működik hatékonyan az értékesítési rendszer, és hol van szükség fejlesztésekre.

A következő fejezet részletesen leírja azokat a módszereket, amelyek a fent áttekintett kilenc modulban használatosak. Miközben végigolvassa, gondolja végig, hogyan is végzik ezeket a funkciókat az önök cégénél jelenleg.

A moduláris marketing módszerei

Nyilvánvaló, hogy minden egyes marketinghelyzetre egyformán alkalmazható moduláris marketingmódszert nem lehet leírni, hiszen minden egyedi esethez a módszerek egyedi kombinációja szükséges. Az alábbiak azonban mindenképpen adhatnak néhány új ötletet, amelyek megfelelhetnek az önök marketinghelyzetének.

1. modul – Piacanalízis

A piacanalízis modul célja, hogy meghatározza a legvalószínűbb várható vevők jellemzőit. A megszerzendő jellemzőknek olyanoknak kell lenniük, amelyek szorosan összefüggnek a termék iránti igényvel. A potenciál osztályozására szolgáló tényezőknek a célpiacon azonnal hozzáférhetőnek kell lenniük. Például, ha az ön cége – mondjuk szövegszerkesztő gépeket árusít, az egyik ilyen osztályozásra szolgáló tényező lehetne a megcélzott vevőnél foglalkoztatott titkárnók száma. Ha ez a szám nagyobb mint tíz, akkor ez a vevő magas potenciálúként értékelendő; ha kevesebb mint tíz, akkor alacsony potenciálú.

Az osztályozásra használt tényezők kiválasztásakor hasznos lehet nemcsak statikus értelemben gondolkodni, (pl. hány titkárnó van a megcélzott vállalatnál), hanem érdemes figyelembe venni a dinamikus változókat is (hány új titkárnót vettek fel az elmúlt évben). A legjobb eladási lehetőségeket néha éppen a megcélzott vevőnél végbemennő változások szülik.

A piacanalízis folyamatának egyik kulcskérdése, hogy milyen tényezőket használjunk az osztályozáshoz (pl. titkárnók száma), míg a másik, hogy milyen értéknél húzzuk meg a határt, hogy elvállasszuk a magas és alacsony potenciálú megrendelőket (pl. 5 titkárnó, szemben 10 titkárnóval). Négy alapeljárással juthatunk a piacanalízishez szükséges információkhoz.

1. Az első módszer egyszerűen a kereskedők megkérdezéséről, hogy mi jellemzi a legvalószínűbb vásárlókat. Hasznos lehet ily módon feltenni a kérdést: "Ha eléd állíthatnám az ideális vevőt, mit gondolsz, milyen tulajdonságokkal rendelkezne?"

2. A második lehetőség az újonnan megszerzett vevők jellemzőinek analízise. Olyan megrendelőket keresünk, akiknek jellemzői azonosak legutóbbi vásárlóink jellemzőivel.

3. A harmadik eljárás a versenytársak üzletfeleinek jellemzése. E módszer látszólagos nehézsége, hogy meg kell találni a versenytársak termékeinek je-

lenlegi vásárlóit. Ezt az akadályt nem túl nehéz legyőzni: a szükséges információ begyűjthető például saját kereskedőinktől. Másik lehetőség: ugyan-ezen információk megszerzése pénzügyi vonalon. A hitelfelvételi, lízing és zálogműveleteket ugyanis valahol mindig nyilvántartják. A pénzügyi adatok és jelentések vizsgálatával szintén kideríthető, mely vállalat vásárolt mostanában versenytársunktól.

4. A negyedik piacanalízis módszer a piackutatás. Ennek első lépése egy magas potenciálú célpiac meghatározása – saját megítélésünkre és tapasztalatunkra támaszkodva. Ezt követi a statisztikailag megfelelő mintavétel, majd interjúkészítés (levélben, telefonon, személyesen) a potenciális vevőkkel, akik az előbb meghatározott célpiacon tevékenykednek. Az interjú során arról kérdezzük a döntéshozókat, milyen vásárlásokba fognának az általunk leírt különböző termékjellemzők és termékelőnyök figyelembevételével. Egyes döntéshozók fel fogják fedni, hogy e termékjellemzők és termékelőnyök közül melyiket preferálják az általunk ajánlottak közül. Ezek a válaszok adhatják piacanalízisünk bázisát.

Összefoglalva – a piacanalízis négy alapkategóriára épül:

- A kereskedők megkérdezése
- Új vevők jellemzőinek elemzése
- A versenytársak pozíciójának vizsgálata
- Kutatás

A megbízható piacanalízis elvégzéséhez e négy módszer együttes, összehangolt használata szükséges.

2. modul

– A várható vevők azonosítása

E modul célja elsődlegesen azon cégek és/vagy egyének azonosítása, akik megfelelnek a magas potenciál követelményének az előző modul alapján. A vevőazonosító modul eredménye lehet pl. egy lista a magas potenciálú vevők neveivel. A vevőazonosító modul lehetővé teszi, hogy a marketing-folyamat kifejezetten a magas potenciálú vevőkre összpontosítson. E modul végrehajtása során a kulcskérdés az, hogy hol juthatunk információhoz

a várható vevőkről. Az Egyesült Államokban alapvetően öt ilyen forrást találhatunk:

Kormányzati adatok. A kormányzat – szövetségi, állami és helyi – számos adat szolgáltatására kötelezi a cégeket és egyéneket a kormányzati vizsgálatok számára. Ez különösen igaz a szabályozott üzletágakra (kórházak, orvosok, ügyvédek) és nyilvános társaságokra. Az így nyert információt azután a kormányzat a köz rendelkezésére bocsátja.

Gazdasági Kamara. Sok gazdasági kamara gyűjt különféle információkat a tagságáról. Ezeket később nyilvánossá teszik.

Telefontársasági adatok. Ha egy cég vagy egyén bekerül az előfizetők névsorába, akkor információt közöl magáról.

Válaszlisták. Amikor valaki ajánlatot kér, vagy megrendelést ad termékre és szolgáltatásra, személyazonossága és néhány más rá vonatkozó információ nyilvánossá válhat. Jelenleg kb. 20 000 ilyen válaszlista-adatbázis elérhető az USA piacon.

Hiteljelentések. Ha egy vállalat vagy egyén vásárlásához hitelt kér, a szállító általában igényli az adott cég „hiteltörténetét”, azaz a banki hiteljelentést. A hitelért folyamodó vásárló ezért általában ezt is közzéteszi.

A vevőazonosító modul végrehajtásához tehát a fenti öt kategóriából lehet forrást választani. Ezeket kombinálva egységes vevőazonosító lista alakítható ki.

3. modul

– Marketing-kommunikáció

A marketing-kommunikáció modul célja, hogy közvetítse a termékelőny üzenetet a vevőlistán szereplők részére. A kérdés természetesen az, hogy hogyan és milyen üzenetet közvetítsünk. A *hogyan* kérdés könnyen megválaszolható: a TV, a rádió, a nyomtatott sajtó, levelezés, a telefon és a személyes kapcsolatfelvétel segítségével. A fenti eszközök esetleges keverése a legvalószínűbb vevők listájának jellemzőitől függ: mennyi a vevők száma, csoportosíthatók-e városokként, iparáganként, vállalatnagyság szerint stb. A következő kérdés, hogy *milyen*

üzenetet közvetítsünk. Figyelembe kell vennünk egy érdekes összefüggést, amikor megszerkesztjük marketing-kommunikációs programunkat. Ez a válaszadási arány és az érdeklődési szint közötti kapcsolat. A *válaszadási arány az érdeklődést nyilvánító legvalószínűbb vevők száma és a célközönség nagysága közötti viszonyt* fejezi ki. Például, ha a célközönségben 100 ún. legvalószínűbb vevőnk volt és 10 nyilvánított ki érdeklődést, akkor 10%-os válaszadási arányról beszélhetünk. Az *érdeklődési szint* a válaszok minőségére vonatkozik. Ha egy program 100 fős célközönségre irányult, 10%-os a válaszadási arányuk, és ebből hét vásárolta meg a terméket az első jelentkezésre, akkor az átváltási arányunk 70%-os.

A marketing-kommunikációs program megtervezésében általában növelhetjük a válaszadási arányt az átváltási arány rovására, és fordítva. Például megtehetjük, hogy a legvalószínűbb vevők mindegyikének küldünk egy levelet, amelyben leírjuk termékünket, és arra kérjük, hogy jelentkezzen, ha vásárolni akar. Ez a fajta kommunikáció nagyon alacsony válaszarányt eredményezne. Azonban mindazok, akik egy ilyen ajánlatra válaszolnak, biztosan nagyon érdeklődnek a termék iránt. Küldhetnénk olyan levelet is a legvalószínűbb vevőknek, amelyben leírjuk a termék előnyeit, és megkérjük a potenciális vevőt, hogy amennyiben érdekli, vegyen részt egy termékbemutatón. A válaszadási arány egy ilyen ajánlatra sokkal magasabb lesz. Azonban az érdeklődési szint átlagosan alacsonyabb marad, hiszen sokkal több ember kíváncsi a bemutatóra akkor is, ha egyáltalán nincs meggyőződve arról, hogy vásárolni is akar.

Ez az átváltás a válaszadási arány és az érdeklődési szint közötti létfonosságú az értékesítési szakemberek számára.

4. modul

– Válasz szűrés

E modul célja, hogy az értékesítési forrásokat csak olyan várható vevők között osszuk meg, amelyek igazolják a feltételezett értékesítési költségeket. Ha egy várható vevő – még ha a leg-

valószínűbb vevők csoportjába tartozik is – az érdeklődését kinyilvánítja, az elsősorban az ő lépése, az ő döntése. De jegyezzük meg, hogy ettől a ponttól kezdve az, hogy vállalatunk hogyan válaszol erre az érdeklődésre, már elsősorban a mi döntésünk. Ez az a pillanat, amikor a kereskedőkben megkezdődik a küzdelem az ösztöneik és a jólneveltség között. Az állandóan növekvő eladási költségek miatt a kereskedők ma már nem válaszolhatnak minden ajánlatkérésre ugyanolyan udvarias módon. Némely ajánlatkérés azonnali és teljes figyelmet követel, néhány viszont jóval kevesebb odafigyeléssel is elintézhető. Vannak olyanok, amelyek esetében még a választ sem engedhetjük meg magunknak. Ha az összes ajánlatkérést egyformán sürgősként és fontosként kezeljük, az azt jelenti, hogy túl sok időt és pénzt költünk túl sok lehetséges vevőre. Ha egyszer már elhatároztuk, hogy pénzt és energiát fordítunk egy ajánlatra, az értékesítési költség hamar megnövekszik. Még akkor kell óvatosnak lenni, amikor megérkezik az ajánlat, még mielőtt nagyobb összegek vándorolnának ki a zsebünkből.

A vevőszűrés első lépése annak az ellenőrzése, hogy a vevő tényleg a legvalószínűbb vevők kategóriájába tartozik-e. Ha igen, ez elég lehet ahhoz, hogy átjusson a válasz szűrésen. Ha az ajánlatkérő nem szerepel a legvalószínűbb vevők listáján, a következő lépés az, hogy felhívjuk az ügyfelet és telefonos szűrést végzünk. A szűrés során olyan kérdéseket kell feltenni, amelyek szem előtt tartják a vevő érdeklődési szintjét, piaci potenciálját, rendelkezésre álló anyagi eszközeit, a vásárlói körben elfoglalt helyét, a konkurenciához való viszonyát és azt, hogy az ajánlatkérő egyben döntéshozó-e stb. A telefonos szűréssel kapott válaszok alapján azután az ajánlatkérőt vagy áthelyezzük a legvalószínűbb vevők kategóriájába, vagy elutasítjuk.

Nem elhanyagolható kérdés, hogy mit tegyünk azokkal az ajánlatkérőkkel, akik nem jutnak át a válasz szűrésen. Bár most még nincsen megfelelő potenciáljuk, azonban jó lehetőséget jelenthetnek a jövőben. Egyszerűen nem lehet figyelmen kívül hagyni az

ajánlatkérést. Másrészt nem engedhetjük meg magunknak, hogy ugyanúgy kezeljük, mint a legvalószínűbb vevőinket. A válasz egy olyan stratégia, amely összefogja az alacsony potenciálúakat oly módon, hogy lehetővé teszi a jövőbeni kapcsolatfelvételt. Fel lehet hívni például az alacsony potenciálúak egy csoportját, és meghívni őket vállalatunkhoz, hogy megtekintsék termékbemutatónkat. Lényegében a vevő fizeti az utazási és egyéb költségeket, mi pedig viszonylag kis ráfordítással egyszerre több lehetséges vevőnek tudjuk bemutatni termékünk tulajdonságait. Ugyanakkor tisztességes alternatívát kínálunk azoknak a lehetséges vevőknek, akik még nem ahhoz a piachoz tartoznak, amelyen költséghatékonyan tudunk eladni. Jegyezzük meg: nem adhatunk el mindenkinek, és nagyon sok pénzünkbe kerülhet, ha ezzel próbálkozunk.

5. modul

– Tudatosságépítés

Ha egy vevő átjut a válasz szűrésen, akkor befektetési döntést hoztunk. Elhatároztuk: jelentős összeget fektetünk abba, hogy termékünket eladjuk a kiszemelt érdeklődőnek. Az eladási folyamat első fázisa a tudatosságépítés. E modul célja, hogy mélységében közvetítse termékünk egyéni előnyeit az érdeklődő döntéshozóknak, illetve az érintett döntéshozóknak. A kulcskérdések a következők:

- Mennyi időt és pénzt fektessünk be?
- Hova fektessük be forrásainkat? (mely döntéshozók, milyen gyakoriságú kapcsolattartás...)

Fontos, hogy ezeket a kérdéseket még a tudatossági folyamat elején megvizsgáljuk. Sok kereskedő tesz üzleti látogatást egyes ajánlattevőknél. Nehéz pontosan megmondani, milyen eredmény is várható egy ilyen kb. 200\$-os befektetéstől. Sok kereskedő 10, 20, vagy akár 100 kapcsolatfelvétel után sem tudja biztosan, vajon közelebb jutott-e a megrendeléshez vagy sem.

A tudatosságépítési modul nem könnyű irányítani. A folyamat kulcsa a *vevőterv*. Amint megszületik a döntés a modul elindításáról, elengedhe-

tetlen az adott vevőről egy ilyen terv elkészítése. A vevőtervben a kereskedőnek fel kell tüntetnie:

- Azokat a döntéshozókat és -befolyásolókat, akikkel kapcsolatba lép.
- Azt, hogy mikor lép kapcsolatba velük.
- A kapcsolatfelvétel célját.
- A kapcsolatfelvételtől elvárt eredményeket.
- A várható vevőnek tulajdonított lehetőségeket.
- A tervezett összes értékesítési költség mértékét.

Amikor először vitatunk meg egy ilyen tervet kereskedőnkkel, az ötlet jószerivel kivihetetlennek tűnik. Hogyan is tervezhetné meg egy kereskedő azt, hogy mikor lépjen kapcsolatba valamelyik ügyféllel. A gond általában nem magával a tervvel van, hanem a „menetrenddel”. Egyáltalán nem biztos, hogy amit az ember meg akar csinálni, valóban meg tudja tenni akkor, amikor akarja. Itt azonban a terv a fontos tényező, sokkal fontosabb, mint a „menetrend”. Ennek ellenére a menedzserek általában több figyelmet fordítanak a „menetrendre” („Lesz-e 500 000 \$ bevétel június végére?”), és nem nagyon figyelnek a tervre („Jóváhagyta-e a jogi osztály a javaslatunkat?”).

6. modul

– Ajánlatok kidolgozása

Amint a tudatosságépítés modulát pozitív eredménnyel végrehajtottuk, a várható vevő ajánlatot fog kérni. Jelentős mérföldkő ez a folyamatban, erős, mérhető jelzése az érdeklődésnek. Arra utal, hogy a várható vevő látja a termék előnyeit, és hajlandó fontolóra venni egy beruházási döntést. A hatásos ajánlat-kidolgozás kulcstényezője annak figyelembevételére, hogy nagy valószínűséggel dolgoztunk ki már más hasonló ajánlatokat. Érdekes megfigyelni, hogy a legtöbb kereskedő úgy készíti ajánlatokat, mintha egy sem készült volna még addig.

Az első lehetőség, ahol növelhetjük hatékonyságunkat az, hogy szabványosítjuk ajánlataink tartalmát. Ezt majd felülvizsgálhatjuk értékesítési, pénzügyi és jogi részlegeinkkel. A

szabványosítás semmiképpen sem azt jelenti, hogy minden ajánlatnak egyformának kell lennie. Minden cikkelyben vannak szabadon felhasználható részek, amelyek pontosan alkalmazhatóak az adott vevőhelyzethez. A mai technológia a szövegszerkesztők segítségével egyszerűvé teszi ezt is. A hatékonyság másik eszköze az árszabás. Lépten-nyomon találkozhatunk árkönyveket, kalauzokat és központi leveleket bújó kereskedőkkel, akik értelmet próbálnak találni az árazási információkban. Ez a terület kifejezetten vonzza az automatizálást. Egy központi árazó file fenntartása számítógépen, amely telefonon minden kereskedő számára elérhető, vonzó alternatíva a kézi adatfeldolgozással szemben.

7. modul

– A szerződés lezárása

Mire az értékesítési folyamat e pontjára érünk, hat modult teljesítettünk, és sok mindent véghezvittünk:

- Találtunk egy lehetséges vevőt, és felerősítettük kezdeti érdeklődését.
- Igazoltuk, hogy a várható vevő megér időt, energiát és pénzt, amelyek mind az értékesítési folyamat részei.
- Azonosítottuk a kulcsszereplő döntéshozókat és -befolyásolókat, és köztük velük termékeink előnyeit.
- Túljutottunk a versenyképes ajánlatkészítés gyakran fáradtságos folyamatán.

Eddig a pontig időt, energiát, tudást és pénzt fordítottunk erre a vevőre. Ne veszítsük el fegyelmetségünket most! Itt az idő, hogy lezárjuk ezt az ügyletet. Ez alapvetően olyan feladat, amelyet csak egy tapasztalt kereskedő tud elvégezni. Az akadályok felismerése és legyűrése itt már inkább művészet, semmint tudomány. Fegyelem, tudás, gyakorlat és tervezés azonban még mindig szükséges. A kulcs – ismét – a vevőterv. Milyen üzleti kapcsolatot kell létesíteni, mely döntéshozókkal, milyen céllal stb. A vevőterv sikeres alkalmazásával természetesen ennek a modulnak a leglátványosabb az eredménye: az aláírt szerződés.

8. modul

– Nyomonkövetés

Az eddigi hét modul végrehajtásához hasonlóan fontos a két elemzési modul végrehajtása is – a nyomonkövetés és az értékelés. Ha nem tudjuk mérni az eredményeket, nem tudjuk fejleszteni a munkánkat. Amint a régi mondás szól: „Ha nem mérhető, nem számít.”

A nyomonkövető modul figyelni a már leírt hét modul végrehajtását. Ez a rendszer követi az azonosított várható vevőket, a marketing-kommunikáció befogadóit, azokat, akik válaszoltak, akik ajánlatot kértek, valamint a lezárt szerződéseket. Azzal, hogy információt gyűjt mindeme vevőkről, a rendszer képes megjelölni azokat a modulokat, amelyek nem működnek megfelelően. Ez a rendszer például jelezheti, hogy a marketingkommunikáció sok, de hasonló típusú vállalatra irányult, és ezektől alig érkezett válasz. Azt is jelezheti például, hogy egy adott típusú vevőkörnek sok ajánlatot dolgoztak már ki, mégsem végződött egyik sem szerződéssel.

Rendszeresen (pl. hetente), ahogy az értékesítési programok haladnak, beszámolókat készülnek a nyomonkövetésről, amelyek jelzik a modulok teljesítményét heti, területi, vevőtípusonkénti stb., bontásban. Ennek az elemzésnek a célja, hogy bemérjük minden modul teljesítményszintjét és megértsük a megfigyelt teljesítmény okát. A modul aktuális teljesítményének kimutatásán túl e jelentéseknek ki kell mutatniuk a várható teljesítményt is, hogy összehasonlítást tethessünk.

Fontos, hogy a nyomonkövető folyamat kimutassa a modul teljesítményének trendjeit is. Nem csak azt kell tudnunk, hogy milyen a modul teljesítménye, hanem azt is, hogy emelkedik, vagy hanyatlik-e idővel.

Összefoglalva: a nyomonkövető folyamat figyelni az egyes modulok teljesítményét. Ezen felül a rendszer összehasonlítja az aktuális teljesítményt az elvárt teljesítménnyel és kimutatja a teljesítménytrendeket is.

9. modul – Értékelés

Az elemzés második kulcsmodulja az értékelés. Ennek célja a legvalószínűbb vevők döntési folyamatának megértése. Az első megválaszolandó kérdés a következő:

MIÉRT NEM AD A LEGVALÓSZÍNŰBB VEVŐK MINDEGYIKE MEGRENDELÉST?

Az értékesítési folyamat végrehajtásakor a legsikeresebb megközelítés a telefoninterjú. A modulokban résztvevő döntéshozóknak teszünk fel kérdéseket, hogy megértsük viselkedésüket. Ez a folyamat az elemezni kívánt szegmensek meghatározásával indul. Az érdeklődésre számot tartó szegmensek kiválasztásának sok lehetséges módja van, szituációtól függően. A következő példa egy jellegzetes felépítése a szegmenseknek.

Az első szegmens tartalmazza azokat az egyéneket, akiket a marketing-kommunikációs programmal megcéloztunk, de nem válaszoltak. A második szegmens azokat tartalmazza, akiket e programmal megcéloztunk, válaszoltak rá, de nem írtak alá szerződést. A harmadik szegmensbe tartoznak azok, akiket megcéloztunk, arra érdeklődéssel válaszoltak és aláírták a szerződést.

Első szegmens:

Akik nem válaszoltak a Direkt Marketing-programra

Ezek az egyének döntéshozó pozícióban vannak olyan vállalatoknál, amelyeknek megítélésünk szerint szükségük lehet termékünkre. A telefoninterjú célja, hogy pontosan megértsük, miért nem jött érdeklődés a marketing-kommunikációnkra. Természetesen nem kell mindenkit megkérdezni, aki ebbe a szegmensbe esik. Megfelel ezeknek az egyéneknek a reprezentatív mintája. A kérdések, amelyeket az interjú során fel kell tenni, a következők:

- Van-e a várható vevőnek tényleg vásárlási lehetősége?
- A megfelelő egyént céloztuk-e meg?
- Hatékony volt-e a marketing-kommunikáció tartalma?

- Az egyének cégünkkel kapcsolatban van-e gondja?
- Az egyének termékünkkel kapcsolatban van-e gondja?

Ha a fenti értékelés például azt jelzi, hogy a megcélzott egyének szerint a legerősebb korlát a termék ára, akkor marketing-kommunikációnkat úgy kell módosítani, hogy az a termék költséghatékonyságára összpontosítson. Ha azonban a kutatás egy adott versenytárs melletti elkötelezettséget jelez, akkor a marketing-kommunikációt úgy kell módosítani, hogy a mi termékünk előnyeit világítsa meg a versenytársával szemben. E kutatás nemcsak a marketing-teljesítményünk fejlődésének útjában álló lényeges akadályokat azonosítja, hanem egyúttal lehetőséget teremt a verseny hatásainak folyamatos megfigyelésére.

Második szegmens:

Akik válaszoltak, de nem vásároltak

Ezek az egyének döntéshozó pozícióban vannak olyan vállalatoknál, amelyeknek megítélésünk szerint van vásárlási potenciáljuk. Marketing-kommunikációnk során az egyének e szegmense érdeklődéssel válaszolt. Azonban amikor a kereskedők értékesítettek volna, az nem eredményezett megrendelést.

A telefonos megkérdezés célja enél a szegmensnél annak pontos felderítése, hogy azok az egyének, akiknél nyilvánvalóan van lehetőség, és érdeklődésüket jelezték is, miért nem vásárolnak. A megkérdezéshez szintén eleendő egy reprezentatív minta. A kérdések ugyanazokat a korlátokat célozzák, amelyeket az első szegmensnél (tényleges vásárlási lehetőség, megfelelő személy megcélzása stb.). Azonban további kérdéseket is fel kell tennünk a kereskedői modul hatékonyságának vizsgálatára:

- Elvégezte-e a kereskedő az összes munkát?
- Megfelelő volt-e a kereskedő termékismerete?
- Megfelelő volt-e a kereskedő alkalmazási ismerete?
- Megfelelő volt-e a kereskedő eladási gyakorlata?

Ha a fenti értékelés azt jelzi például, hogy az eladás legnagyobb akadálya a kereskedő termékismeretének hiánya volt, akkor a kereskedők továbbképzésére lehet szükség.

Ismét elmondható, hogy a fenti kutatás nemcsak az alapvető akadályokat segít azonosítani, hanem e megközelítés révén értékelhetjük a kereskedők képzési programjának hatékonyságát.

Harmadik szegmens:

A vásárlók

Az egyének harmadik csoportja, amelyet megkérdezünk, azokból áll, akik érdeklődést mutattak a marketing-kommunikáció során, majd meg is vásárolták a terméket. Ebbe a szegmensbe tartoznak azok, akikért az összes modul működött. A telefonos megkérdezés célja a vásárlók döntéshozatali folyamatának megértése, annak érdekében, hogy ezt a magatartást erősíthessük a nem-vásárlók szegmensében is. Ismét elég a megkérdezést az adott szegmensbe esők egy kisebb mintáján végrehajtani. A megkérdezés során felteendő kérdések:

- Mire használja a terméket?
- Mi vonzotta a marketing-kommunikációban?
- Milyen észrevételei vannak vállalatunkkal kapcsolatban?
- Milyen észrevételei vannak a termékkel kapcsolatban?
- Milyen versenytársakat vizsgált meg?

Az értékelési folyamatot összefoglalva, célunk a döntéshozási folyamat megértése. A szükséges információk beszerzésének leghatékonyabb módja a telefonos megkérdezés. Az információkat oly módon kell összegyűjteni, hogy a jövőbeni értékesítési programokat módosítva legyőzzük az értékesítés akadályait és tőkét kovácsoljunk az értékesítési program erősségeiből.

Egyesítve a nyomonkövetési és az értékelési modul eredményeit, ezek olyan visszacsatolási információt kínálnak, amelynek segítségével az értékesítési programot maximális hatékonysággal irányíthatjuk, és a jövőbeli programokat folyamatosan fejleszthetjük.

Hogyan kezdjük – a szeminárium

Ha végigolvasta ezt a cikket és meggondolta, hogyan lehet alkalmazni a moduláris marketing módszereit az ön vállalatánál – akkor már meg is kezdte a munkát. A kérdés az, hogyan egyesítsük ezeket a módszereket a már létező munkafolyamattal. Jó módszer az induláshoz a szeminárium. Össze kell hívni azokat a vezetőket a cégen belül, akiknek a területét érinti a moduláris marketing. Általában marketingtervezőket, értékesítéstervezőket, értékesítési menedzsereket és kereskedőket kell bevonni.

A szeminárium első feladata, hogy saját marketingfolyamatunk moduljait meghatározzuk. Ezután minden egyes modulnál elemezzük, hogy hogyan valósul meg ma, beleértve a kapcsolódó költségek felmérését is. A jelenlegi tevékenységek áttekintése után be kell mutatni a moduláris marketing megfelelő módszereit. Ezt követően ismét meg kell vitatni a csoporttal, hogyan tehetnénk az egyes modulokat még hatékonyabbá e módszerek használatával. A szeminárium következő témája ezeknek az ötleteknek a vizsgálata és rangsorolása aszerint, hogy melyik hozná a legnagyobb megtakarítást vagy fejlődést a termelékenységben. A szeminárium utolsó témája annak meghatározása, hogy mit kell tenni és kinek annak érdekében, hogy a változások tényleg megtörténjenek.

Összefoglalva a szeminárium témáit:

- meghatározni a szervezet számára megfelelő modulokat;
- megérteni, hogyan működnek ezek a modulok ma (beleértve a kapcsolódó költségeket);
- leírni a moduláris marketing új módszereit;
- azonosítani a megfelelő módszereket a modul hatékonyságának növeléséhez;
- rangsorolni a módszereket a befektetés megtérülése alapján;
- meghatározni és kiosztani a bevezetés feladatait.

A szeminárium nemcsak a moduláris marketing bevezetési folyamatát indítja el, hanem érdekeltté és részessé teszi a végrehajtásban érintetteket, akik a bevezetés és a megvalósítás zálogai is egyben.

Meghívó

MAGYAR MARKETING MŰHELYEK KEREKASZTAL-KONFERENCIÁJA

Balatonfüred, FÜRED HOTEL, Széchenyi u. 20.
1995. június 6-8.

A következő szekciókban folyik a munka:

Tudunk-e kommunikálni egymással?

Az üzleti, a társadalmi és a közéleti kapcsolatok marketingkommunikációja

Változások a termelés, a kereskedelem és a szolgáltatások marketingfelfogásában

Hagyományos marketingeszközök helyett interaktív marketing

Hasznosítja-e az építőipar a marketing módszereit?

Beruházás lebonyolítása a projektmarketing eszközeivel

Érdekkapcsolatok kialakulása a non-profit területeken

Non-profit szervezetek marketingstratégiája: egymásratalálás a szponzorokkal és a mecénásokkal

A programbizottság elnöke:

dr. Várady György marketingtanácsadó.

Előadók lesznek többek között:

Ludmán Antal

ügyvezető igazgató, Lajtaplastik Kft.

dr. Nyerges Gyula

igazgató, Magyar Gazdasági Kamara Oktatási Központ

Tasi László

ügyvezető igazgató, a. b. Információs és Marketing Iroda

dr. Veres Zoltán

docens, Projekt Marketing Műhely

Felvilágosítás és levélcím:

Dr. Kiss és Társa Vezetői Tanácsadó Iroda

8220 Balatonalmádi Pf. 120

Tel/fax: 88/338-038

KORTALAN SZÉPSÉG



Helia-D®

SZÉPÍTŐ ESZENCIA

Különleges mélyré-
tegi hatása szinte
azonnal érezhető.
Az olajmentes zselé
gyümölcssavai
serkentik a bőr nor-
mál életműködését.
Növényi eredetű
hialuronsav tartalma
növeli a víz tartós
megkötését, míg
növényi kivonatai
megnyugtadják a
káros környezeti
hatásoknak
kített bőrt.



EGY IGAZI SZÉPTEVŐ

MEGOLDÁS: SCHRACK TELECOM

T E L T H Á Z V A N ,
D E S O S E M F O G L A L T

...a telefonközpontja. Lehet, hogy szállodájában minden szoba foglalt, mindenki egyszerre akar telefonálni, Ön azonban teljesen nyugodt, mert az MD 110 HT - telefonközpont tökéletesen működik. Úgy, ahogy az egy 5 csillagos szálloda kommunikációs rendszerétől elvárható. A vendégek érkezése, az általuk beszélt nyelv, a fizetés módja, egyszerűen minden lényeges információ számítógépre kerül. Ön minden telefonbeszélgetésnél lehívhatja az adatokat. Csak egy gombnyomás - és vendégei bármikor pontos kimutatást kaphatnak eddigi költségeikről, Ön pedig mindig tisztában lehet a számla összegével. Egy első osztályú Schrack kommunikációs rendszerrel ellátott 10, 100 vagy akár 1000 szobás szálloda... és máris a jövőben vagyunk.



SCHRACK

T E L E C O M