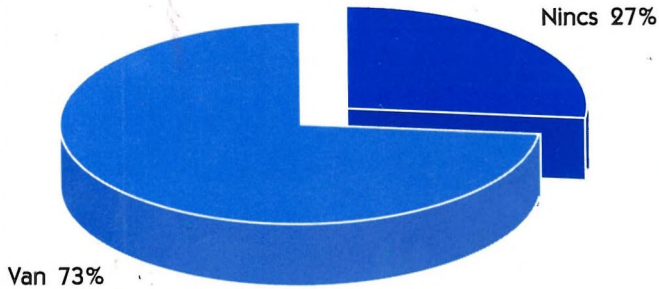


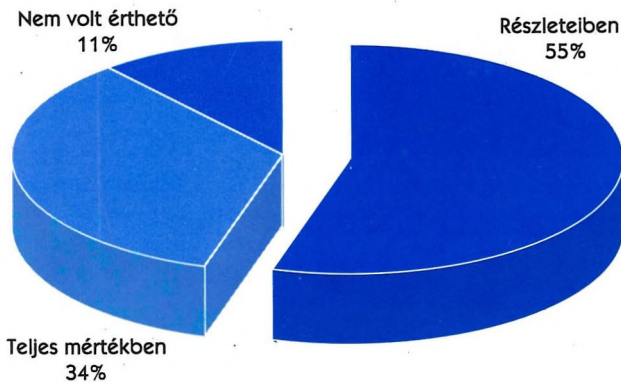
Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Van-e Önnek biztosítása?



Mennyire tartja érthetőnek a biztosítási szerződést?



A TARTALOMBÓL

MARKETINGOKTATÁS

ORSZÁGIMÁZS

MARKETING A KILENCVENES ÉVEKBEN

AZ MC-OPK KUTATÁSAIBÓL

ARCKÉPVÁZLAT EGY SIKEREMBERRŐL

SZÉGYELLEM, HOGY INFORMATIKUS VAGYOK

A KUTATÁS KUTATÁSA

PÁRHUZAMOS MARKETING: A BIZTOSÍTÓK

Utazásszervezés gyorsan és magas színvonalon? Igen.

American Express

- Repülőjegy • American Express utazási csekk •
- Valuta eladás • Pénzváltás • Városnéző túrák •
- Postafiók szolgáltatás • Szállásfoglalás •
- Pénzfogadás távirati úton • 1700 iroda világszerte •
- Tárgyalások szervezése • Csoportos utaztatás •
- Konferenciák • Incentív túrák •
- Üzleti utazások bonyolítása • További speciális szolgáltatások kártyatulajdonosaink részére •



AMERICAN EXPRESS

1052 Budapest, Deák Ferenc u. 10.

Telefon: Utazási iroda (36-1) 266-8680, Kártyaszolgáltatás: (36-1) 267-2020,

Telefax: (36-1) 267-2028

XXX. évfolyam, 1996. április

Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
SZABADY CSABA

Alapító:
SZABÓ LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor

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

Utánnyomás csak forrásmegjelöléssel

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

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: BOOK-MAKER Bt.

A kiadvány gondozásában közreműködött:
a GENERAL PRESS

Nyomás, kötészet: Borsodi Nyomda Kft.
Felelős vezető: Ducai György

Terjeszti a Magyar Posta Rt.
INDEX 25545 HU ISSN 0237-1995
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizethető a Kiadóhivatalban (Budapest
VI., Nagymező u. 21.), bármely kézbesítő
postahivatalnál, a kézbesítőknél és a Hír-
lapelőfizetési és Lapellátási Irodánál
(HELIR, Budapest XIII., Lehel u. 10/a.,
Postacím: 1900) közvetlenül, vagy posta-
utalványon, valamint átutalással a Posta-
bank Rt. 219-98636-021-02809 pénzforgal-
mi jelzőszámra. Előfizetési díj: egy évré
3000,- Ft + áfa

Szerkesztőbizottság:

ÁCS JÁNOS egyetemi tanár, Bécsi Műszaki Egyetem • AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁCSZ 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 Exporthitel Biztosító Rt. • FARKAS FERENC egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem • KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató, Terimpex Rt. • LÁSZLÓ ANDRÁS elnök-vezérigazgató, Co-Nexus Rt. • OROSDY BÉLA egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem • REKETYÉ GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, Kéán, Janus Pannonius Tudományegyetem, a szerkesztőbizottság elnöke • SÁNDORNÉ SZENNYESSY JUDIT tanszékvezető főiskolai tanár, KVIF • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet • SOÓS KÁROLY ATTILA államtitkár, Ipari és Kereskedelmi Minisztérium • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus; • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 3

ORSZÁGIMÁZS

Országkép – az 1996. május 10-i miniszterelnöki konferencia anyaga _____ 4

OKTATÁS

Amerikai marketingoktatás a felnőttképzésben – *W. Benoy Joseph* _____ 7

Az esettanulmány-feldolgozás szerepe a marketingoktatásban – *Orosdy Béla* _____ 9

M & M - MIX

Marketing a kilencvenes években – *Olach Zoltán* _____ 13

Megfontolások a TQM alkalmazásához – *Lábó Gábor* _____ 21

Gyermekcipőben, avagy ... – *Kunsági Andrea* _____ 28

Versenyszabályozás és az ipari tulajdon védelme az EU-ban – *Tattay Levente* _____ 31

GONDOLKODÓ

Szégylem, hogy informatikus vagyok.... – *Halassy Béla* _____ 37

DIPLOMAMUNKA

A kutatás kutatása – *Halmos Ágnes* _____ 41

AGRÁRMARKETING

Arcképvázlat egy sikeremberről – *Pick Róbert gazda* _____ 46

Változások a hazai élelmiszer-kereskedelemben – *Szabó Márton* _____ 49

Borfogyasztói ismeretek – *Zombai Norbert* – *Székely Géza* _____ 54

AZ MC-OPK KUTATÁSAIBÓL

A gyógyszerek és gyógyhatású
készítmények fogyasztása – *Ács Ferenc* – *Meiszterics Enikő* _____ 59

KÖNYVISMERTETÉS

64

PÁRHUZAMOS MARKETING: A BIZTOSÍTÓK

A biztosítási marketing jelentősége – *Asztalos László György* _____ 65

A biztosítás közmegítélése – *Trunkó Barnabás* _____ 66

Biztosítás a lakosság vélemények tükrében _____ 68

Ügyfélbarát stratégia az ÁB-Aegonnál – interjú *Kepecs Gáborral* _____ 70

Az N-N lelke az ügynök – interjú *Bordás Györggyel* _____ 73

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

78

CONTENTS

To the Reader! 3

COUNTRY IMAGE

Image of our Country – Theses for Prime Minister's
Conference of May 10. 1996. 4

EDUCATION

American Way of the Learning of Marketing in
Adult Education – *W. Boney Joseph* 7

The Role of Case Studies in Learning
of Marketing – *Béla Orosdy* 9

M & M – MIX

Marketing in 1990s – *Zoltán Olach* 13

Application of TQM in Marketing: A Framework *Gábor Lábó* 21

Being in Infancy. On Mistargeted Ads: *Andrea Kunsági* 28

Regulation of Competition and Protection of Property
in industry of the EU – *Levente Tattay* 31

DISCUSSION

It Is a Shame that I am an Informatic *Béla Halassy* 37

THESIS

Research of Research – *Ágnes Halmos* 41

AGROMARKETING

A Portrait of a Man of Success: *Róbert Pick, The Farmer* 46

Changes in Food-Products Retailing in Hungary – *Márton Szabó* 49

Consumer Information
for Wine-Drinkers – *Norbert Zombai, Géza Székely* 54

FROM THE RESEARCH-DESK OF MC-OPK

Consumption of Drugs
and Medicines – *Ferenc Ács, Enikő Meiszterics* 59

BOOK REVIEW

64

MARKETING IN PARALLEL: INSURANCE COMPANIES

Importance of Marketing for the Insurance
Companies – *László György Asztalos* 65

The General Opinion on Insurance Business – *Barnabás Trunkó* 66

Insurance Business: The Consumers' Point of View 68

Implementation of a Customer-Oriented
Strategy at ÁB-AEGON – Interviewed: *Gábor Kepecs* 70

Agent Is the Moving Spirit of the Business
at Nationale-Nederlanden: – Interviewed: *György Bordás* 73

REVIEW OF FOREIGN LITERATURE

78

Ha Önnek már van egy diplomája...

**A Janus Pannonius
Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kara**

várja az Ön jelentkezését is
szakdiplomát nyújtó posztgraduális
kurzusaira.

Marketing menedzser szakoklevél

Közgazdasági szakokleveles mérnök,
jogász, agrármérnök

MBA

Programtájékoztató és információ:

JPTE Közgazdaságtudományi Kar

dr. Lajtai Jánosné

7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

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

„Készen áll arra, hogy felvegye a kesztyűt?

Ez a program nagy sikereket ígér Önnek,
és nagy megterhelést jelent. Gondolja át,
és ha úgy dönt, vállalja,

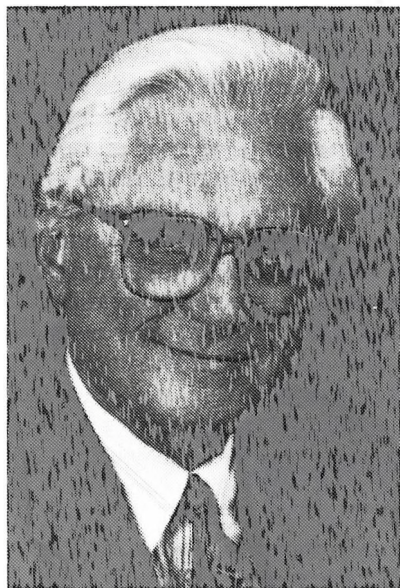
szívesen látom akár személyesen is,
hogy válaszolhassak az Ön kérdéseire.

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

Dr. Vörös József
egyetemi tanár, programigazgató

Kedves Olvasó!

Az elmúlt év novemberében a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ reprezentatív felmérést készített a fővárosban és a környékén működő osztrák és francia érdekeltiségi vállalatok körében, működési tapasztalataik és problémáik összegzésére. A vizsgálat egyik kérdéscsoportja arra vonatkozott, hogy miképpen vannak megelégedve magyar alkalmazottaik szakképzettségével, illetve szakmai tudásával. A kapott eredmény nagyon kedvezőtlen volt. A francia cégek több mint 60%-ának az elvártnál rosszabbak a tapasztalatai a vezető munkatársakkal, 63%-ának pedig az alkalmazott szakemberekkel kapcsolatban. Az osztrák érdekeltiségi vállalatok véleménye erről 52, illetve 80% volt. Arra a kérdésre, hogy milyen szakterületekkel vannak legkevésbé megelégedve, mind a francia, mind az osztrák cégek első helyen a marketinget, második helyen pedig a nyelvtudást és a számítógépes ismereteket jelölték meg.



Számunkra kezdetben megdöbbenőnek tűnt, hogy első helyen és ilyen mértékben a marketing-szaktudást kifogásolták. Mind a fővárosi, mind a vidéki egyetemeken és főiskolákon már hosszú évek óta valóban korszerű módszerekkel oktatják a marketinget, nem beszélve az igen sok felsőszintű külföldi és hazai kurzusról. A marketing „pápa”, Phillip Kotler szakkönyve, a Műszaki Könyvkiadó igen sok kiadást megért sikerkönyve. Oktató tevékenységünk, s a Marketing Szövetség konferenciái révén jól ismerjük a fogyasztási cikket előállító külföldi és magyar érdekeltiségi cégeknél dolgozó marketing-szakembereket, akik többségükben – ifjú voltuk ellenére – kiváló munkát végeznek. Így jogos a kérdés: kinek van igaza, illetve az, hogy mi okozza ezt az ellentmondást?

Részletesebben vizsgálva a kapott válasszokat, illetve a vizsgálatban résztvevő cégek összetételét, a következő két tényre derült fény:

Amíg a hazai gyakorlatban marketingen elsősorban stratégiai tervezést, piacutatást,

marketing-kommunikációt, reklámot értenek, addig a nyugat-európai értelmezésben a marketing sokkal általánosabb, s fogalomkörébe beletartozik többek között az értékesítés, a területi képviselői munka is.

A hazánkban működő osztrák érdekeltiségi cégek túlnyomó többsége a nagy- és kiskereskedelem, illetve a különböző lakossági szolgáltatások területén működik, a francia cégek többsége viszont ipari javakat állít elő, illetve szolgáltatásokat nyújt.

Ekét jellemzőből, de a beérkezett sokféle megjegyzésből, javaslatból is megállapítható, hogy alapvetően egyfelől a kiskereskedelmi területen dolgozókat, másrészt a termelőeszközöket előállító cégek vevőkapcsolatával foglalkozókat marasztalják el. Több osztrák és francia kereskedelmi cég vezetője említette meg, hogy bár a felvett eladók, ügynökök megfelelő képesítéssel rendelkeznek, az általuk megkövetelt kereskedelmi, vevőszolgálati, ügynöki munkára az alapfoktól kezdve kellett oktatni őket. Persze az az igyekezet magától értetődő: a sokkal intenzívebb és versenyképesebb munkához szokott multik erre nevelik dolgozóikat. Ma már azonban annak is természetesnek kellene lennie, hogy a kereskedelmi munka oktatásában – szakítva a múltbéli hagyományokkal – a piacgazdaság követelményeinek megfelelő hatékonysággal működjenek oktatási intézményeink.

Ezt a tényt felismerve értetlenül állunk a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem döntése előtt, amely 1996-tól megszüntette az egyetemen addig folyó, önálló belkereskedelmi szakoktatást. Pont most, amikor a legnagyobb szükség lenne erre. Ezek után hasznos lenne, ha legalább a vidéki egyetemek és főiskolák alaposan felmérnék az ilyen irányú keresletet, és mielőbb – az ország több városában is – megindulna a piacgazdálkodás követelményeinek teljes mértékben megfelelő kereskedelmi oktatás.

Mind az értékesítéssel foglalkozó termelővállalatok, mind a kiskereskedelmi cégek – minden bizonnyal – hathatós gyakorlati segítséget nyújtanának ehhez.

Országkép (Imázs)

1996. május 10-én miniszterelnöki konferencia és parlamenti nyílt nap lesz a turizmusról. Az eseményre a szakma egy átfogó anyagot készített, feltárva abban a turizmus jelenlegi helyzetét, fő gondjait és perspektíváit. A kiemelt témák egyike az országkép, amelyet – a BKE, a MATUR és az MTSZ munkatársaival konzultálva – dr. Lengyel Márton dolgozott ki.

A kedvező országkép minden nemzetközi tevékenység sikerének egyik titka, mert bizalmat ébreszt. Olyan, mint az áruvilágban a márkanév. Ha az imázs hiányzik vagy kedvezőtlen, akkor hátránnyal indulunk más, ismert és jó képpel rendelkező országokkal szemben, akár hitelfelvételről, akár exportról, akár nemzetközi turizmusról legyen szó. Csak amíg az előző tevékenységeknél kis számú partnerrel állunk szemben, akiknek gazdasági érdeke is fűződik ahhoz, hogy megismerjenek minket, addig a turizmusban a tömegeket alkotó átlagpolgárokkal kell hazánkat megismertetni, hogy a lehetséges úti célok között Magyarországra is gondoljanak és ne tolják félre bizalmatlanul a magyar utazási ajánlatot, mert nem tudnak róluk semmit, vagy rossz kép él bennük rólunk.

Belső és külső kép

Milyen a magyar? Babits szerint „... nehézkes a cselekvésben, fogékony és gazdag a látásban”. Apponyi Sándor a XVIII. sz. közepéig gyűjtötte össze a magyar kép elemeit a világban, eszerint: büszke, bátor, lovagias, széthúzó, piszkos, agré (szörnyeteg)... Kétféle imázs létezik: a saját magunkról alkotott kép (milyennek látjuk magunkat?) és a külső kép (milyennek látnak mások minket?).

Ma nincs közismert országképünk és magunk sem tudjuk, hogy az milyen kellene legyen. A hiányát viszont egyre inkább érezzük. Az igény a megteremtésére többször felmerült az Országgyűlésben és magánkörökben is.

Milyen lehetne az országképünk? Talán Szent-Györgyi Albert intelmére hallgatva kellene ezt egyszer együtt átgondolunk, hogy egybeessen a saját és a külső kép: „... egy ország nagysága attól függ, hogy mennyiben járult hozzá a közös emberi értékekhez”. Ezt visszamenőleg meg tudjuk talán állapítani és fel-

tehetően nagy tudósaink, feltalálóink, művészeink lesznek azok, akiket a világ is jobban ismer és akiket az imázsformáláshoz bátran felhasználhatunk. Az emberek azonban egyre inkább a mának élnek és a múlt helyett is szívesebben néznek a jövőbe. A jelenen mielőbb túl szeretnének jutni, de van-e valamilyen jövőképünk? Olyan, amelyet az ország magáénak érez, vagy legalább a többség elfogad? Amely nemcsak gazdasági mutatókat tartalmaz, hanem mond is valamit magunk és gyermekeink életének minőségéről, a minket körülvevő természeti környezetről, kapcsolódásunkról a külvilághoz és arról, hogy miben leszünk holnap képesek hozzájárulni a közös emberi értékekhez?

A turizmus lehetőségei és korlátai

Ha sikerül kialakítanunk az országképet, nem elég azt magunknak tudnunk, hanem tudatosítanunk is kell. A turizmus nagy lehetősége, hogy személyes élmények és benyomások révén az emberek milliói számára teszi lehetővé az ismeretek szerzését, az előítéletek leküzdését és az emberi kapcsolatok és a megértés kialakulását. Az Európai Közösség szerint a közösség népei számára a turizmus a legfontosabb integráló tényező. A turizmus az országkép elterjesztésében is élen járhat. Ugyanakkor annak hiányát minden más szektorénál jobban érzi, mert a turizmusban versenytársunk az egész világ, miért éppen minket válasszanak, ha más országokat jobban vagy jobbnak ismernek...

A korlátot elsősorban az jelenti, hogy az országképet csak maga a turizmusszakma nem tudja megalkotni. Az mindannyiunk ügye kell legyen. A miniszterelnöki konferenciától a turizmus sokoldalú szerepének, jelentőségének elismerése és működési feltételeinek javítása mellett az országkép megalkotásához szükséges indító impulzust is várjuk.

Marketing

A marketing a turizmusban kiemelkedő fontosságú tevékenység, mert annak segítségével kapcsoljuk

össze meg nem fogható (legfeljebb prospektusban képekkel bemutatott) termékünket és a turistaküldő piacot. A marketing a piacteremtés és -befolyásolás eszköze.

Turizmusunk marketingjének a fő gondja az, hogy – a szomszédos országoknál távolabb, illetve a velünk gazdasági vagy kulturális kapcsolatba került személyek és intézmények körén túl – Magyarországot a nagyvilágban nem ismerik. Ahol ismertebbek vagyunk, ott is gyakori a sztereotip operett-csikós-gulyás kép és hiányzik kultúránk és egyéb értékeink mélyebb ismerete. Ha már idejön a turista, akkor mindezt igyekszünk megismertetni vele, ahhoz viszont, hogy idejöjjön, a jó ajánlat mellett elengedhetetlen a vonzó országkép.

A turizmus marketingjének két fő szintje van. A nyereségérdekeltektől a turisztikai vállalkozások természetesen csak saját szolgáltatásuk értékesítésére végeznek marketingtevékenységet. Ezért alakult ki mindenütt a világon a turisztikai kormányzatok (először csak propagandára korlátozott és mára kiteljesedett) marketingtevékenysége, amelynek fő célja az országimázs kialakítása és az ország mint utazási cél ismertté tétele a turisták körében. A turisztikai kormányzat feladata az ország turisztikai termékeinek népszerűsítése (miután a sok kis szolgáltató csak a saját részszolgáltatásait reklámozza). A turisztikai termékeket a közszektor nemzeti és regionális szervezetei kell, hogy kialakítsák, megszervezzék és biztosítsák hírverésüket. Nálunk ez még csak töredékesen alakulhatott ki, mert nincs országkép, s mert az OIHNak szakértelem és pénzhány miatt nem volt módja a turisztikai termékek kialakítását ösztönözni vagy megszervezni. Az elmúlt időszakban az OIHNak alig volt marketing-költségvetése.

A Turizmus Világszervezetének (WTO) 175 ország turisztikai kormányzati szervezete körében végzett felmérése szerint az egyes országok turisztikai bevételeinek 0,5–3%-át fordítják a nemzeti szintű marketingtevékenységekre. Ha mi az 1995. évi 1,7 milliárd dolláros, hivatalosan regisztrált turisztikai bevételünkkel számolunk csupán, s annak csak egy százalékát szeretnénk nemzeti marketingre felhasználni, akkor mintegy 2,3 Mrd forinttal gazdálkodhatnánk. S tudva azt, hogy a nemzeti marketingbűdzsége általában a felét teszi ki az egyes országok teljes turisztikai költségvetésének. Magyarországon a turizmus teljes célkerete 4,4 milliárd forint kellene legyen. Ezzel szemben a turizmus teljes célkerete az IKM költségvetésében mintegy 1,5 milliárd forintot tesz ki, amiből kb. egymilliárd a vállalati hozzájárulás és félmilliárd a költségvetési hozzájárulás.

Felelősség és feladat

Kormányzati felelősség olyan jövőképet nyújtani, amely – számolva történelmi és kulturális hagyományainkkal, természeti adottságainkkal, valamint a környező világban lezajló folyamatokkal – az egész nemzet számára vonzó célokat tartalmaz és alapja lehet egy országgép tudatos kialakításának is.

- Az országgép megalkotását szellemi életünk legjobbjainak mozgósításával indokolt kezdeményezni, de végleges kialakításába célszerű bevonni valamennyi szakmát és az egész lakosságot.

- Tájékoztatással, neveléssel és a tömegtájékoztatás segítségével el kell érni, hogy az így kialakult országgép ápolását és terjesztését mindenki saját ügyének és alapvető kötelezettségének érezze.

- A tájékoztatással, nemzetközi gazdasági és kulturális kapcsolatokkal, valamint reklámmal foglalkozó szervezeteknek feladatuk kell adni az országgép terjesztését tevékenységük sajátos módszereivel.

A turisztikai kormányzati szervezet felelőssége, hogy az országgép alakításában aktív szerepet vállaljon. Később, az elfogadott országgép felhasználásával és terjesztésével elő kell segíteni a beutazó és a belföldi turizmus növekedését.

- A nemzetközi turisztikai bevételek 1–1,5%-ának megfelelő éves költségvetést kell biztosítani a nemzeti szintű turisztikai marketingfeladatokra.

- Ösztönözni kell a turisztikai termékek létrehozását a regionális nonprofit szervezeti rendszer kialakításával és a turisztikai alapról e célra nyújtott támogatásokkal.

- Fontos feladat az éves nemzeti szintű marketingtervek kidolgozása és megvalósítása a vállalati szféra bevonásával, amelyek során országos feladat az országgép terjesztése, a piackutatás, a turisztikai termékek hírverése és értékestésük elősegítése, valamint a magánszféra sok kis vállalkozása számára lehetőség nyújtása a saját szolgáltatások bemutatására és értékesítésére közös kampányok szervezésével (amelyek a jövőben nem annyira egy-egy turistaküldő országra, hanem egyre inkább a turisztikai termékeinknek megfelelő piaci szegmensekre kell, hogy irányuljanak).

- Az országgép ápolása és a közös kampányok szervezése mellett a turisztikai kormányzatnak gondoskodnia kell a kiemelt jelentőségű nemzeti szintű turisztikai marketingtevékenységekről: PR és ezen belül sajtókapcsolatok ápolása, színvonalas nyomtatott kiadványok, filmek és számítógépes hálózatokra készített anyagok előállítására és terjesztésére, állandó turisztikai



A turizmusban a tömegeket alkotó átlagpolgárokkal kell hazánkat megismertetni, hogy a lehetséges úti célok között Magyarországra is gondoljanak.



Ma nincs közismert országgépünk. A hiányát egyre inkább érezzük.



képviseltek működtetése a legfontosabb piacokon, nemzetközi kiállításokon és vásárokon való részvétel, workshopok és tanulmányutak szervezése.

A turisztikai vállalkozások és szakmai szervezetek felelőssége – saját tevékenységük színvonalas elvégzése mellett –, hogy a turizmus sikeres alakításához együttműködjenek a szakmai és más szervezetekkel.

Fő feladataik:

- az országkép formálásában való aktív részvétel és annak terjesztése saját tevékenységük során;
- együttműködés egymással, a nemzeti, regionális és helyi, nonprofit szervezetekkel a marketingfeladatok elvégzésében;
- együttműködés az önkormányzatokkal, a kulturális és egyéb szakmai szervezetekkel és a lakossággal a turisztikai vonzerők erősítése és megőrzése, a kellemes és barátságos környezet kialakítása, valamint a jövő- és országkép megvalósításához szükséges egyéb teendők elvégzésében.

Kérdések:

Az Országgyűlés elnökéhez

Tudomásunk szerint az Országgyűlés előző ciklusában foglalkozott már az országkép kialakításának fontosságával és létrehozott egy munkacsoportot erre a célra. Vannak a munkacsoport tevékenységének eredményei? Ha nincsenek, tudna-e egy hatékonyabb formát javasolni vagy kialakítani?

A külügyminiszterhez

Ön mindennapi munkája során tapasztalhatja az országkép hiányát, illetve esetenként kedvezőtlen voltát. Mit javasolna a kedvező országkép kialakítására vagy módosítására, illetve a kívánatos imázs elterjesztésére?

Kiegészítés a miniszterelnöki konferencia és parlamenti nyílt nap a turizmusról dokumentumához

A címben jelzett dokumentum nyílt, szakmai vitájára került sor a Turizmus című szaklap szervezésében, március 22-én, az Utazás kiállításon. A turisztikai szakma megjelent, mintegy 150 képviselője a dokumentum mondanivalójával egyetért. Javasolták ugyanakkor, hogy az – egyébként általános összefüggéseket és alapvető problémákat bemutató – anyag egészüljön ki négy olyan gyakorlati gond felvetésével, amelyek veszélyeztetethetik az idei turisztikai szezont.

A szerkesztő bizottság a kiegészítő javaslatokat elfogadta, s ennek megfelelően felhívja a kormány és a törvényhozás figyelmét, hogy azonnali orvoslásra szorulnak a következő gondok:

1. Azonnali, gyakorlati lépéseket kell tenni, hogy az ország nyugati határán ne alakulhasson ki „schengeni adminisztrációs vasfüggöny”, ami távoltartaná azokat a turistákat, akik nem hajlandók vállalni a többórás várakozást az osztrák–magyar határon.

2. Az autólópások szankcionálásának soron kívüli szigorításával el kell érni az ilyen cselekmények számának csökkenését, különben Magyarország az összes nemzetközi autókölcsönzőnél tiltott területté válik, s elkerülik hazánkat a saját gépkocsijukkal utazó turisták is.

3. Az egész országról lehangoló, negatív kép alakulhat ki, ha nem születik azonnal új szabályozás és hatékony utasvédelem (ellenőrzés) a budapesti taxiközlekedésben.

4. Idén várhatóan felélénkül a nemzetközi dunai víziturizmus iránti kereslet, ezért a meglévő adminisztratív és technikai akadályokat (határbeléptetés, nehéz hajózhatóság Dunakilitinél) azonnal meg kell szüntetni.

Európai hatósugarú,

gyorsan fejlődő marketing cég keres

fiatal, dinamikus, a cégmarketingben gyakorlatot szerzett,
angolul és németül magas szinten tudó

MARKETING VEZETŐT

egy fiatal csapat élére

Jelentkezni lehet a 263-6374 vagy 263-6376-os telefonszámon

Amerikai marketingoktatás a felnőttképzésben

Az amerikai egyetemi hallgatók két elkülönült csoportba sorolhatóak: azokra, akik a középiskola után egyből bekapcsolódnak a felsőoktatásba, és azokra, akik a felnőttképzés keretében járnak egyetemre. Az előbbieket főállásban egyetemisták, míg az utóbbiak dolgoznak, általában idősebbek és csak részidőben, esetenként illetve hétvégeként látogatják az egyetemet.

A kreatív és jól szervezett business iskolák közül egyre több célozza meg ezt a piacot, és fogyasztó-orientált oktatási programokkal várják a felnőtt hallgatókat. A felnőttoktatás fő formái:

- hétvégi kurzus;
- esti részidős MBA-programok;
- egyetemen kívüli, szatelit programok, távoktatás;
- vezetői MBA-programok;
- középfokú folyamatos oktatás.

Hétfégi kurzus

Főleg nagyvárosokban terjedt el, ahol sokan akarnak a felnőttoktatásban résztvenni. Diplomásoknak és nem diplomásoknak egyaránt lehetőséget nyújt, a foglalkozások péntek esténként és szombatnként vannak. Ugyanannyi idő alatt diplomázhatnak a hallgatók, mint a nappali képzés keretében (például 4 év a főiskolai diploma és 2 a posztgraduális – MBA, Master of Business Administration – ideje). Azért vonzó ez a forma, mert az egyéb részidős oktatásban ugyanez kétszer, háromszor több időt venne igénybe.

Esti részidős MBA-program

Általában nagyvárosokban népszerű, ahol az egyetemekre sok felnőtt jelentkezik, hogy egy vagy két szakon szeretnének egyszerre diplomázni. Nagyon kényelmes, hetente egy vagy két

este van tanítás, a trimeszterben oktató egyetemeken 10 hétig, a szemeszterben oktatókon 15 hétig. E forma hátránya, hogy a hallgatóknak nincs szoros kapcsolatuk egymással, és nem tudnak egyéb egyetemi rendezvényeken résztvenni (például: kulturális események, előadások látogatása).

Ennek ellenére tovább fejlődik ez a modell, mert az egyetemi oktatás széles fogyasztói rétegének vonzó.

Egyetemen kívüli szatelit programok és a távoktatás

A piacorientált egyetemek felismerték, hogy az épületek és az egyetemi felszerelések nem határozzák meg – nem is korlátozhatják – az oktatási kínálatot.

A szatelit programok keretében a képzés az egyetemen kívül (általában hotelekben, cégeknél, üres középiskolai termekben) folyik. Ezek a programok segítenek a hallgatókat az anyaegyetem oktatásába vonni további kurzusok során. Érdekes, hogy a legsikeresebb szatelit programokat olyan egyetemek nyújtják, amelyek más városokban akarják kihasználni a piaci lehetőségeket. Például: a Cincinnati Xavier Egyetem Columbusban indított hétfégi MBA-programot. Ebben a városban működik a hatalmas Ohio Állami Egyetem, amely csak teljes idő, nappali képzésben nyújt kevés számú és nagyon szelektív MBA-programot. A felnőtt dolgozók így képtelenek voltak az Ohio Állami Egyetemen tanulni, sokan bekapcsolódtak a Xavier Egyetem hétfégi képzésében, amelyet egy elhagyatott katolikus iskolában tartottak.

A távoktatás a legújabb innováció az egyetemen kívüli képzési rendszerben. A régi levelező oktatás finomított változata, amely az új technológiát – interaktív televízió, számítógépek, telekommunikáció – használja fel. A távoktatásban résztvevők számítógépen és modemeken keresztül kommunikálnak, videón vagy kasszószerű kábeltelevízióon hallgatják az előadásokat és CD-

”
A piacorientált egyetemek felismerték, hogy az épületek és az egyetemi felszerelések nem határozzák meg – nem is korlátozhatják – az oktatási kínálatot.

◆
A felnőttoktatás amerikai formáit Magyarországon és más európai országokban is be lehetne vezetni.
”

Romok az adatbázisaik. Az interaktív televíziózással és a felhasználóbarát számítógép-programokkal, amelyekkel az Internethez vagy más információs hálózathoz kapcsolódhatnak, a távoktatás tovább bővül.

Vezetői MBA-programok

A közép- vagy felsőbb szintű vezetőknek nem mindig szerencsés a fiatalabb, tapasztalatlanabb nappalis hallgatókkal egy MBA-kurzusra járni. Sok business iskola felismerte e kicsi, de jól jövedelmező piacot és bevezette a vezetői MBA-programot. Ez a hagyományos MBA-program luxus változata. Ezek a programok általában kétszer annyiba kerülnek, mint a hagyományosak. A legtöbb hallgató megszerzi a munkáltató anyagi hozzájárulását. A magasabb árért cserébe például: a clevelandi Állami Egyetemen speciálisan tervezett, lépcsőzetes programot kapnak, külön osztálytermekek saját előtérrel, ahol étel- és italfelszolgálat van. Ebédekre járnak, ahová alkalmi vendégelőadókat is meghívhatnak. A csomag ára 20 ezer dollár, ez egy note-book komputert, az összes tankönyvet és egy washingtoni és európai tanulmányutat is magába foglal. Néhány magánegyetemen ez még 50 ezer dollárnál is többbe kerülhet.

Középfokú, folyamatos oktatási program

Nem mindenki akar diplomát vagy magasabb fokozatot szerezni. Sok menedzser és diplomás az üzletet se-

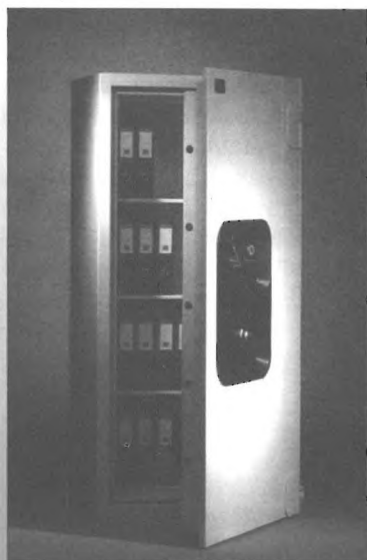
gítő új technikákat, gyakorlatokat és koncepciókat akar tanulni.

Az egyetemek szerte az USA-ban felismerték a folyamatos oktatás jelentőségét és széles skálájú programokat ajánlanak a számviteltől és számítógépes ismeretek-től kezdve a stratégiai tervezésig és a magasabb szintű pénzügyi menedzsmentig. Az előadókat az egyetemről hívják, vagy a szűkebb, illetve tágabb régióból. A drágább, speciálisabb programok keretében országosan ismert előadókkal kápráztatják el a hallgatókat. A folyamatos oktatási programokhoz rendes osztálytermekek, helyi hoteleket, konferenciatermekek használnak fel. Néhány egyetem „rongyrázó” létesítményekbe fektet, csak hogy hallgatókat szerezzen (például: a Tennessee Memphis Egyetem a látogató menedzsment-hallgatóknak följajlja a Fogelman Executive Centert, egy modern épületet konferencia- és osztálytermekekkel, étkezési lehetőséggel, hotellel). Sok programot direkt ipari cégekre vagy egy iparág cégeire szerveznek.

Konklúzió

Ezek a felnőttoktatás amerikai formái, amelyeket Magyarországon és más európai országokban is be lehetne vezetni. A szervezőknek eleinte bizonyára sok nehézséggel kell majd megküzdeniük, de a növekvő hallgatói (fogyasztói) elégedettség és a vállalati támogatottság által megterülő befektetéssé válik.

W. Benoy Joseph, Ph. D., a clevelandi Állami Egyetem, Ohio Marketingtanszékének vezetője, docens



A MÁRKÁS BIZTONSÁG:

IKASO®

EURONORM I-V. osztályba sorolt banki páncél-szekrények

TÜZBIZTOS ■ ELEGÁNS ■ BIZTONSÁGOS

- hatféle méret
- rezgésérzékelő
- időkésleltetés
- teljes színskála
- riasztó vezetékezés
- rögzítési lehetőség
- kívánság szerinti belső berendezés

Halász Biztonságtechnikai és Kereskedelmi Kft.

1143 Budapest, Gizella út 42-44 Telefon: 163-3023, 183-2933. Fax: 183-2933

Az esettanulmány-feldolgozás szerepe a marketingoktatásban

A cikk alapját képező előadás a Magyar Marketing-szövetség „Tények, tendenciák” című oktatói konferenciájára (Miskolc, 1995. szeptember 7–8.) készült.

Az üzleti élet szimulációján alapuló oktatási módszertan napjainkban éppen 40 éves.

A kezdetek:

- 1955 – „Monopologs” – Rand Corporation (US Navy Logistics);
- 1956 – Felsővezetői döntés-szimuláció – American Management Association;
- 1957 – Üzleti menedzsment játék – McKinsey Company.

A 80-as évek közepén már több mint 2500 (komplex) menedzsment, illetve funkcionális számítógépes játék, valamint ennek többszörösét kitevő esettanulmány állt az USA-ban a különböző szintű és specialitású (marketing, pénzügyek, menedzsment, számvitel stb.) oktatás rendelkezésére. Az üzleti iskolák több mint 85%-a alkalmaz szimulációs technikát, a játékosok részben a számítógéppel, részben egymás ellen csatáznak. (Faria: Simulations & Games, 18. 207-225. o.)

A társadalmi-gazdasági rendszerváltás keretében alapjaiban átalakuló gazdasági felsőoktatás Magyarországon is (az egyik) központi szerephez emelte az addig meglehetősen felemásan kezelt marketingképzést. A megváltozott körülmények, a piacgazdaság építésének „ideológiai” szintre emelése, jelentős módosulásokat indukált a marketingképzés minőségével, a hallgatók felkészültségével szembeni elvárásokban. Ennek az átalakulásnak egyik fontos mozzanata a korábban szerény súlyt kapott interaktív oktatási módszerek széleskörű elterjedése. Az elmúlt három-négy évben szűk körben bár, de teret nyert a számítógépes szimulációs játékok alkalmazása is az oktatásban, számottevő előrehaladást azonban az esettanulmányok felhasználása terén értünk el.

E cikkben röviden összegezni kívánom a JPTE KTK Marketing tanszékén az elmúlt négy év során az esettanulmányokra alapozott, illetve az azokat is hasznosító oktatás terén szerzett tapasztalataimat, és röviden kitérek a MARKSTRAT II. számítógépes szimulációs játék lejátszása kapcsán tapasztaltakra is.

Esettanulmány – feldolgozás

Karunkon az esettanulmány-feldolgozás 1992 óta mind az alap-, mind a szakképzés során általánosan alkalmazott módszer. A CEETP program keretében vált lehetővé a Harvard Business School esettanulmányainak használata, amely „könyvtárát” folyamatosan bővítünk a tan-szék oktatói által készített esettanulmányokkal.

Az esetek bemutatása, elemzése és „megoldása” természetesen azonos metodikai célt szolgál. Az esettanulmány-feldolgozás konkrét szerepe azonban az egyes (marketing) tárgyak oktatásában eltérő lehet.

Általános célja: az elméleti síkon értelmezett (definiált, modellezett stb.) ismeretanyagot, összefüggéseket (többé-kevésbé) valóságos gazdasági történések logikájába ágyazottan szemléltetni, és a vázolt feladatokat a hallgatói önállóságra, illetve team-munkára alapozva, interaktív technikákkal megoldani. Az eset feldolgozásának lehetőséget kell teremtenie arra, hogy a szituáció adott keretei között mód nyíljon a probléma felismerésére, a megoldások (jó döntések) keresésére, a tanultak alkotó alkalmazására, sőt többnyire a (kis) csoportban történő együttgondolkodás, a közös álláspont, illetve döntés kialakításának, illetve a vélemények ütköztetésének a gyakorlására, a vitakészség fejlesztésére is.

Konkrét szerepét tekintve az esettanulmány-felhasználás a mi jelenlegi oktatási gyakorlatunkban három, jellege szerint eltérő feladatot old meg:

- *Általános szintetizáló esettanulmányok feldolgozásából áll a „Marketing” c. alapozó tárgy harmadik féléve.* Ezen esetek célja az, hogy a hallgatók az első két félévben elsajátított – alapvetően elméleti – ismereteiket „valós” helyzetekben, gyakorlat-orientáltan hasznosítsák (a tárgynak ez a féléve már elnevezésében is hordozza e célt: „Esettanulmányok”). Az itt feldolgozott esetek komplex feladat-kijelölésre törekednek, általában több marketing döntési kört („P”-t) ölelnek fel.

- *Egy-egy marketing tervezési-döntési körre koncentrált esettanulmányokat használunk a szakképzésben.* Az itt alkalmazott esettanulmányok egy-egy marketingterület tanulmányozását segítik (pl.: árpolitikai döntéshozatal, reklám-/promóció/ tervezés stb.).

● Egy konkrét részterületen történő „gyakorlati” eligazodást szolgáló eset. Ilyen jellegű célt szolgálhatnak a hagyományos „példák”, de jól alkalmazhatók itt olyan komplex esettanulmányok is, amelyek egyes részfeladatai külön-külön is megvitathatók, a probléma feldolgozása – kisebb áldozattal – jól széttagolható. Ilyen pl.: a „Mi a teendő?” c. esettanulmány, amely kiválóan hasznosítható az alapképzés során, több anyagrésznél is, mivel: (1) problémafeltáró, (2) információgyűjtő, (3) költséglemző-árpólitikai, (4) termékpólitikai és (5) promóciós problémakörei – az adott szituáció áttekintését követően, annak bázisán – viszonylag önállóan is jól feldolgozhatóak.

● Negyedikként ide kívánczok az esettanulmány-feldolgozáson messze túlmutató *MARKSTRAT II. számítógépes szimulációs játék megemlézése* is. Ez a rendkívül népszerű, a teljes tananyagot magas szinten szintetizáló, emocionálisan is mozgósító játék zárja le – mintegy a szakképzés betetőzéseként – marketing szakképzésünket. Az öt „vállalat” által alkotott versenykörnyezetben a játék nagyon jól kidolgozott, szakmailag tartalmas és lélektanilag is rendkívül aktivizáló feltételrendszere a teljes tananyag magas színvonalú összegzésére nyújt lehetőséget, sőt készítet. Miként nem egy hallgató megfogalmazta: „most értettem meg igazán az összefüggéseket, éreztem a hiányosságaimat”.

Az oktatás sikerének feltételei

Az esettanulmány feldolgozására épülő oktatás sikerének tíz feltétele:

- Jó „eset”.
- Az eset mély ismerete mind az oktató, mind a hallgatók részéről.
- A tanár részéről: az eset feldolgozásának alapos előkészítése (a feldolgozás logikai menetének kialakítása, a „csomópontok” kimunkálása, felkészülés a szélsőséges vélemények ütköztetésére, számítások elvégzése /fóliás szemléltetés az összegzéshez/ stb.)
- A hallgató részéről: a példázott tananyag (jó) ismerete, és kellő felkészülés a feldolgozásra (konceptiója, javaslatai, ötletei rögzítése, a szükséges számítások elvégzése stb.).
- Világosan megfogalmazott célok, a megoldandó feladatkör kellő mélységű tagolása (részfeladatok kiadása).
- Világosan rögzített, reális értékelési szempontok, és ehhez kapcsolódó hatásos motiváció.
- Hatékony vitavezetés, a csoportdinamikai elvek következetes érvényesítése (a tanár engedje át a terepet a hallgatóknak, mozgósítsa a passzívakat „kulturáltan”, tartsa „finoman” kordában a dumásokat, kezelje jól a

konfliktusokat, lehetőség szerint ne nyilvánítson „tartalmi” véleményt, azonos metakommunikációval fogadja a neki tetsző és a neki nem tetsző megnyilvánulásokat is stb.).

- A többiekre odafigyelő, kulturált-érvelő vitalétkör megteremtése.
- A tanári kreativitás, rugalmasság és aktív hallgatás képessége.
- Jó hangulat, humor.

Konfliktushelyzetek

Konfliktushelyzetek, amelyeket meg kell oldani, kihívások, amelyeknek meg kell felelni:

- Tapasztalataim szerint a hallgatóknak csak mintegy 50-60%-a tekinthető „ideálisnak”. Ők azok, akik csak akkor szólnak hozzá, ha érdemi (új) mondanivalójuk van, s azt lényegretörően adják elő. 15-20% a passzív, nehezen, vagy egyáltalán nem aktivizálható hallgatók aránya. (Ezeknek a pszichésen gátolt személyiségeknek az esetében nagy felelősség annak eldöntése, hogy kik a felkészültek, de nehezen megszólalók, s kik azok, akiknek – ténylegesen meglévő – gátlásait éppen a felkészületlenség „mélyíti el”.) A maradék 20-30% igen aktív, de hozzászólásaik értéke nincs arányban „lelkességükkel”. (Ők részben a kényszeres extrovertáltak, részben a „gátlástalan pontvadászok”).
- A „magányos farkasok” team-munkára, illetve a kiscsoport „mögé” húzódnak önálló vélemény nyilvánításra késztetése.
- A probléma, valamint a lényeges és lényegtelen információk felismerésének a képessége, illetve nehézkessége.
- A kritikai gondolkodás, az ismeretek integrálása és a (kiszámítható) kockázat- vállalás képességének a hiánya.
- A hallgatók a tanárt kívánják meggyőzni, és nem egymást (azaz a vita-partnereiket).

- A vitakultúra teljes hiánya, illetve alacsony színvonala.
- A hallgatói kudarcélmény kezelése, ösztönző erővé, pozitívvá formálása. (Többek között ez a feladat készített arra - számos, ennek helyességét vitató kolléga ellenében -, hogy az esettanulmányok otthoni feldolgozását minél több, előre megadott, konkrét orientáló kérdéssel segítsem.) Tudatosítani kell: az esetek feldolgozásának nem az a célja, hogy az egyedül üdvözítő megoldásra ráleljünk, hanem az, hogy a problémák logikai elemzése során eljussunk minél több lehetséges és sikerrel kecsegtető megoldásig, lássuk azok előnyeit és hátrányait, illetve alkalmazásuk korlátait (esetleg sikerük valószínűségét).



A játék

nagyon jól kidolgozott,
szakmailag tartalmas
és lélektanilag is rendkívül
aktivizáló feltételrendszere
a teljes tananyag magas
színvonalú összegzésére
nyújt lehetőséget.



● Nem mindig az a jó, ha a konkrét megoldás (ötlet) milyensége a vita tárgya (gyakran nem is lehet az), hanem a probléma megoldásához vezető logikai konstrukció, az eljárás milyensége.

● Többen hajlamosak arra, hogy szembehelyezkedjenek a „parttalan vitával” a nem kellően megadott feltételek okán, illetve a környezeti információk, a számszerű adatok stb. hiánya miatt. (Ennek a konfliktusnak a feloldásához már a módszer első bemutatásakor, a hallgatók felkészítésekor értelmezni kell azt, hogy ilyen gondok – sajnos – a valós szituációkat is gyakran jellemzik.)

● Az értékelés (pontozás) nem világos a hallgatók számára, illetve szubjektívnek ítélik.

● Bizonyos elemzési eljárások, formai követelmények (kellő) ismeretének a hiánya. (Ennek kivédésére a legegyszerűbb eljárás az, ha a tanár az esetek feldolgozását bevezető órán a gyakrabban alkalmazott elemzési metodikákat áttekinti és a szóbeli szereplés, illetve az írásbeli feladatok formai követelményeit rögzíti.)

Addicionális előnyök

Végezetül: az esettanulmányok feldolgozásának számos addicionális, a szakmai ismeretek elmélyítésén túlmutató előnye is van:

● Terjeszti a vita- és tárgyalási kultúrát, s ennek részeként felkészíti a hallgatókat arra, hogy miként lehet hatásosan érvelni, az eltérő vélemények gyenge pontjait bemutatni, s a saját álláspontot hatásosan ütköztetni a rivális nézetekkel.

● Nyilvánvalóvá teszi azt, hogy az érvek hatásossága nagymértékben fokozható a jól megválasztott prezentációval.

● Már a graduális képzés alatt rávezet a jelenségek, összefüggések többoldalú vizsgálatának fontosságára.

● Tartalommal tölti meg a team-ben végzett munka csoportjellegét (munka-megosztás, közös álláspont kialakítása, team szervezés stb.).

● Nyilvánvalóvá teszi, hogy az esetek többségében nincs „megoldás”, hanem csak lehetséges megoldások vannak, s gyakran azt sem tudni előre, hogy melyik a sikeresélyesebb, sőt azt sem, hogy valamennyi sikeresélyest megtaláltuk-e.

● Fejleszti a problémafelismerő, helyzetelemző és -értékelő készséget, amely a bizonytalan szituációkban a kvázi „legjobb” (legmegalapozottabb) döntésekhez vezet.

● A sikeres, illetve a sikeresnek érzett szereplés növeli a hallgató önbizalmát, önértékelését (ami különösen itt, Közép-Európában nem elhanyagolható szempont).

● Változatossá teszi az órát, az aktivitás lehetősége - jó tanári támogatással – önmagában is fenntartja a figyelmet, csökkenti a kikapcsolás, az elfáradás valószínűségét.

Szerzőnk a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens a Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Marketing tanszékén

A MARKETING CENTRUM

Országos Piackutató Intézet
szolgáltatásai

TERMÉK- ÉS SZOLGÁLTATÁSKUTATÁS

- piaci bevezetés előkészítése
- versenyanalízis
- termékpozicionálás
- esélyvizsgálatok
(új termék, piaci részesedés növelése)
- keresletkutatás
- fogyasztási szokásvizsgálatok
- motiváció-kutatás
- attitűdvizsgálat
- piac-szegmentáció

TERMÉKTESZTEK

- vakteszt
- névteszt
- márkateszt
- csomagolásteszt

IMÁZSVIZSGÁLATOK

- cégimázs
- külső imázs
- belső imázs
- termékimázs

ARCULATTERVEZÉS

- verbális elemek
- vizuális elemek
- arculati kódex

REKLÁMHATÉKONYSÁG-VIZSGÁLAT

- előteszt
- utóteszt
- forgalmi hatásvizsgálat

KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

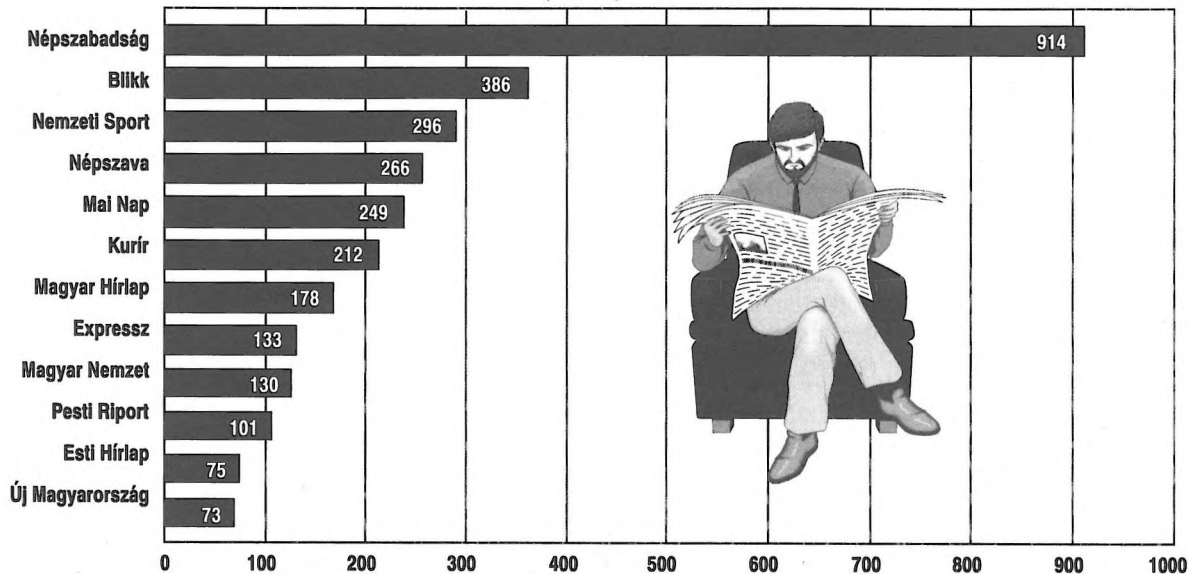
- társadalmi-politikai
- gazdasági

A MARKETING & MENEDZSMENT
folyóirat kiadása

DM-AKCIÓK (levélreklám)

VÁLASSZA A NÉPSZABADSÁGOT, ÉS MI AZ ÖN HIRDETÉSÉBŐL IS KIHÖZZUK A LEGTÖBBET!

AZ ORSZÁGOS NAPILAPOK OLVASÓTÁBORA (ezerben)



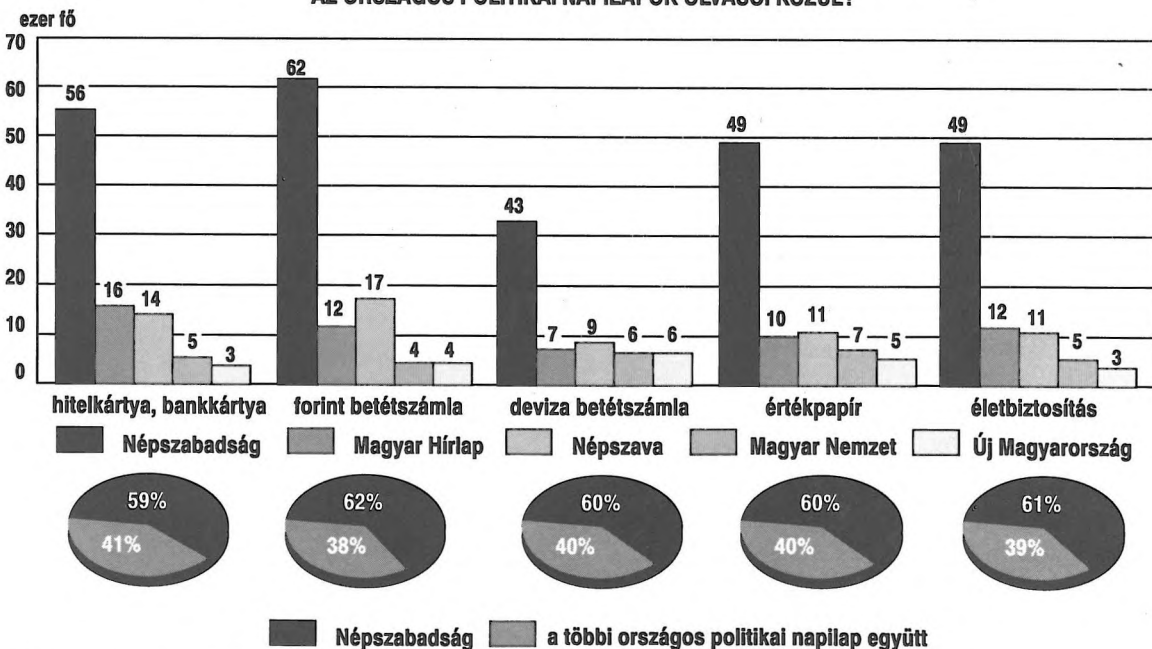
NÉPSZABADSÁG

1995. szeptember 26., kedd

ORSZÁGOS NAPILAP

33. évfolyam, 226. szám, mátszaki kedd

HÁNYAN TERVEZNEK IGÉNYBE VENNI PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁST, BIZTOSÍTÁST AZ ORSZÁGOS POLITIKAI NAPILAPOK OLVASÓI KÖZÜL?



Marketing a kilencvenes években

Az 1990-es évtized első éveiben – különösen a nemzetközi piacokat ismerő – szakemberek és vállalatok sora tapasztalja, hogy a beváltak hitt, sokszor mind-éddig jól működő marketingkonceptiók, -mixek és -módszerek nem működnek a megszokott hatékonysággal, nem hozzák a megszokott eredményeket. Számos jó marketingszakember válik emiatt tanácsatlanná, sikeres vállalkozások marketingmunkája válik kapkodóvá. Sokan új – egyébként marketingkutatókkal és elméletileg jól megalapozott – megoldásokkal kísérleteznek, ezek egy része azonban szintén nem bizonyul eredményesnek. Joggal merülhet fel a kérdés: mi változott, mi történhetett?

Lényegében nem történt semmi más, mint az, hogy a 90-es évekre néhány, a marketing makro- illetve mikrokörnyezetét meghatározó módon befolyásoló területen lényeges változások következtek be. Ez a cikk néhány ilyen változás természetével, és a hozzájuk való alkalmazkodás néhány lehetőségével foglalkozik.

A világgazdasági erőviszonyok fokozatosan végbeménő átcsoportosulásával párhuzamosan a 90-es években nyomatékkel jelentkeznek olyan új, általános vonások is a világ gazdaságában, amelyek a piacok szereplőit magatartásuk megváltoztatására kényszerítik. A változások közül témánk szempontjából a legfontosabb: a kilencvenes évekre nyilvánvalóvá vált, hogy a gazdasági növekedés üteme a fejlett ipari országokban lelassult, s ez belátható időn belül nemigen változik. Ebből három, a marketing fejlődését és lehetőségeit alapvetően befolyásoló tényező fakad:

- A piaci verseny erősödik és várhatóan erős marad.
- A piacok telítettek és kisebb konjunkturális ingadozásoktól eltekintve belátható időtávon belül várhatóan telítettek is maradnak.
- A fogyasztó érzékenysége növekszik, a nagy kínálat következtében fokozatosan függetlenedik a termék jellegétől.

Hatásuk ma már olyannyira érzékelhető, hogy több olyan jelenség, amely e tényezőkből fakad, már a marketing szemléletét és stratégiáit is változásokra kényszeríti:

- Egyre kevesebb vállalkozás és egyre rövidebb időtartamokra rendelkezik kompetitív előnyökkel.

- „Örökéletűnek” hitt termékekről derült ki, hogy – nem csak a gyors technológiai fejlődés, hanem a divatváltozások, a sokszor mesterséges keresletet teremtő fejlesztések hatásaképpen is – életciklusuk van, sőt, hogy az már a hanyatlás fázisába lépett.

- A vállalkozások – részben „kényszerűen”, a növekvő fejlesztési költségek megtakarítása céljából – egyre inkább utánozzák egymás sikeres termékeit és szolgáltatásait (me-too termékek).

- A piaci szegmentáció korábban igen eredményes marketingstratégiai eszközeinek hatékonysága a kifinomult szegmentációs módszerek ellenére csökken, mivel egy-egy szegmensben egyre több szállító tolong.

- A hagyományos típusú értékelési csatornák hatékonysága (hasonló okokból) drasztikusan visszaesett.

- A kommunikációs médiumok mindenhatósága fokozatosan megkérdőjeleződik: a média hihetetlen mértékű fejlődése már egyre inkább csak a meddőszórás mértékét és esélyét növeli.

Út a niche-marketingig

Ezek a jelenségek általában nem egyszerre, és nem is hirtelen jelentkeztek. A marketing „stílustörténetének” az a szakasza, amelynek most vagyunk részesei – hatásukra –, ugyanúgy fokozatosan következett-következik be, mint a 60-as évek végéig egyeduralkodó „tömegmarketinget” fokozatosan felváltó „szegmentum-marketing” szemlélete és gyakorlata. A jelenleg nemzetközileg lassan uralkodóvá váló marketing-szemlélet, a „niche-marketing” viszont – alapvonásainak megtartásával – máris két, egyidejűleg érvényesülő, nem is közvetlenül termékfüggő „stílusirányzatra” válik szét:

- az erőteljesen interperszonális kapcsolatokra épülő relationship marketing, illetve

- az elszemélytelenedő, de „nevesített” (pl. DM-vagy elektronikus) kapcsolatokra épülő „direkt” marketing egyaránt hatékonynak bizonyul a maga területén.

Érdeemes „történelmileg” áttekinteni az egyes szakaszok sajátosságait, hiszen ezekből érzékelhetőbbé

válí, hogy a bevezetőben említett kezdeti bizonytalankodás után az egyedi marketing-mixek milyen irányban mozdulhatnak el.

- A hatvanas évek végéig uralkodó *tömegmarketing* szemléletének alapvonása a termékorientáció mindenhatóságába vetett hit volt, a stratégia minden jellemzőjét – a piacok akkori állapotának egyébként tökéletesen megfelelő módon – ennek vetette alá. A termék-szerkezet és -választék ekkor még termelői determinációjú. A tömegmarketing alapstratégiája az általános növekedési stratégia, az áruk maximális mértékű terítése a hazai, és a globális (mindenütt többé-kevésbé azonos) marketingstratégia alkalmazása a világpiacra.

- A *szegmentum-marketing* szemlélete fokozatosan, a hetvenes évek első felére alakult ki, és általában minden fejlett országban a nyolcvanas évek végéig, az évtized fordulójáig domináns maradt. A szegmentum-marketing a termékorientáció helyébe alapelveként már a piacorientációt léptette, ami jelzi a piacok fokozatos telítődésének, a verseny erősödésének felismerését is. A termék-szerkezettel kapcsolatos döntések ekkor már a piac által igényelt – teljes – választék kialakítását és kínálatát célozzák. Az általános növekedési stratégiák helyébe differenciált stratégiai célok lépnek, az áruterítés már szegmentáción alapul. A külpiaci stratégia regionálissá válí, azaz az alkalmazott marketing-mix és módszerek már régiók szerint differenciáltak (kivéve a legnagyobb multinacionális cégeket, amelyek nevük, piaci súlyuk vagy termékeik ismertsége illetve az azok iránt megnyilvánuló globális igény – például a Coca Cola ilyen – következtében megengedhették maguknak a „kényelmesebb” és mellesleg kevésbé költséges globális marketingstratégia fenntartását).

- A kilencvenes évek elejére alakul ki a *niche-marketing*. Kialakulásának piaci-gazdasági okai egyértelműen a bevezetőben említett tényezők. Egy adott vagy potenciális termék vagy termékcsoporthoz niche-ének fogalma ebben az összefüggésben a hagyományos szegmentum (szegmens)-értelmezéstől elsősorban azon az alapon különböztethető meg, hogy egy niche, mint piaci egység, a szegmentumnál méreteiben kisebb, és identifikációja mélyebb, differenciáltabb szegmentálási technikák segítségével történik. A niche a vállalkozás céljainak figyelembe vételével kialakított, a cég számára lényeges – alapos megfontolások után kiválasztott – tulajdonságok szempontjából erősen homogén, jól elkülönített (a többiektől jól elhatárolható), pragmatikus üzleti megfontolások alapján számítva éppen megfelelő (a költségek felett már profitot hozó) méretű, a vállalkozás számára hozzáférhető ügyfélkör illetve piacrés.

A niche-marketing a korábbi szemlélettipusoktól eltérően többes, fogyasztó-, verseny- és csatornaorientációjú, ami magától értetődően következik a kisebb méretű, esetenként számos „piacdarab” megdolgozásának igényéből. A termék-szerkezet és a választék már nem törekszik az elvileg lehetséges teljességre, hanem a niche(-ek) igényeinek megfelelően racionalizált. A stratégiai célok erőteljesen, termékenként és niche-enként differenciáltak lehetnek (legtöbbször azok is). Az áruterítés logisztikai szemléleten alapul, szelektív, célzott. A külpiaci stratégia a globális elemek megtartása mellett – azokkal harmonizált módon – lokális, tehát niche-enként különböző, egyedi marketing-mixek és -módszerek alkalmazására törekszik.

Mindezekből következően hatékonyabb a korábbi rendszernél, s kevésbé költségigényes is. Mindemelllett a niche-marketing tesz leginkább eleget annak az alapvető elvnek, hogy a marketing által szolgált profitcélok legjobban a fogyasztó szolgálata útján érhetőek el.

A *niche-marketing előnyei* az utóbbi szempontból meglehetősen nyilvánvalóak. A niche-orientáció alapján racionális termék- és választék szerkezet alakítható ki, mivel a homogén fogyasztói kör igényeinek felmérése és kiszolgálása hatékonyabb. A fogyasztói kör könnyebben stabilíllá tehető. A speciális, teljeskörű, „betanult” termékör illetve a kapcsolódó marketing-szolgáltatások következtében a vállalkozások megkülönböztethetősége, profitot hozó arculata markánsabb lesz. A jobban megalapozható és ezért biztonságosabb döntések eredményeképpen a kockázat mérhetőbb és csökkenthető. A növekvő bevezetettséggel az értékesítés feltételei fokozatosan kedvezőbbé tehető, többnyire növelhető a niche mérete is. Csak látszólag (a valóságban nem) szűkülnek a termékfejlesztés lehetőségei, hiszen a niche számára is új és új termékek – megalapozott ismeretek alapján – fejleszthetők ki, sőt ez már amiatt is elengedhetetlen, mert a versenytársak ugrásra készek a niche meghódítására.

A marketing-mix egyéb elemei is átalakulnak. Bizonyos értelemben szabadabb lehet az ár- és árváltoztatási stratégia (az ismertség, a fogyasztói konzervativizmus hatásmechanizmusa, a márkahűség stb. miatt). Hatékony, exkluzív értékesítési csatornák alakíthatók ki. Mindezek önmagukban is csökkentik a marketing-költségeket, a legnagyobb megtakarítások azonban a marketing-kommunikáció költségeiben mutatkozhatnak. A marketing-mix változásainak legmarkánsabbja ugyanis az a jelenség, hogy niche-stratégia esetén a szállító ismertté válása következtében kevesebb reklámra, PR-re van szükség, a termékek bevezetésének időszakát kivéve csökkenthető a sales promotion. A pazarló meddőszórás elkerülése mellett költségkímélő hatása – a fogyasztó ked-

”
A niche erősen homogén,
jól elkülönített,
a vállalkozás számára
hozzáférhető ügyfélkör,
illetve piacrés.

◆
A marketingkutatás
(piackutatás)
a termékstratégiához is
elengedhetetlen.

”

vező véleménye esetén – a „word of mouth”-hatás, a „szájpropagandának” a korábbi marketingrendszerben megszokottnál nagyobb érvényesülési lehetőségei is.

A számos előny mellett a niche-marketingnek egyetlen valós – mégis látszólagos – hátránya említhető: az (elvileg) relatív szűkebb fogyasztói kör miatti „sebezhetőség”. A szűk vevőkör azonban egyáltalán nem szükségszerű. A megdolgozott fogyasztói kör csak egyetlen niche esetén szűk, akkor sem feltétlenül, hiszen egy kisebb vállalkozás számára az adott egyetlen niche is jelentős piac lehet. A több terméket forgalmazó vállalatok azonban általában több, esetenként sok, megfelelő méretű niche-sel dolgoznak (niche-portfolio), melyeken a fix költségek jól eloszthatók. A kiszolgáltatottság elkerülésének egy további (még „egytermékes” cégek esetében is alkalmazható) módja lehet az, hogy a vállalat horizontálisan (például földrajzilag), vagy vertikálisan (például egy ágazaton belül feldolgozási vertikum szerint) egymáshoz szorosabban, vagy lazán kapcsolódó niche-ek sorát tekinti célcsoportjainak.

A marketingeszközök és -módszerek változásai

A niche-marketing előtérbe kerülésével – tekintet nélkül arra, hogy a vevőkkel való kapcsolattartás a relationship marketing vagy a direkt marketing eszközeit alkalmazza-e – a piacszegmentáció (pontosabban a niche-kutatás és niche-identifikáció) célja ugyanaz marad, mint korábban: a szükségletek, igények, a vásárlóerő, a vevőkör feltérképezése, azonosítása, csoportosítása, fizikai és gazdasági értelemben vett helyének meghatározása, annak érdekében, hogy a vállalkozás kialakíthassa és tartósan fenntarthassa vevőkörét.

A szegmentáció szemléletében, jellegében illetve technikájában azonban két markáns változás következett be:

- Még a nyugati szakirodalom illetve cégek nagy részében is elterjedt az a sommás és téves felfogás, hogy niche-marketing esetében – különös tekintettel a relationship- illetve direkt marketing esetén a vevőkkel fennálló személyes vagy közvetlen (direkt) kapcsolatokra – nincs szükség valódi szegmentációra. Nyilvánvaló, hogy ez a nézet téves. Ugyanúgy szükség van ugyanis arra, hogy a megfelelő vevőkört megtaláljuk és azonosítsuk. Az egyébként valóban bekövetkezett változás mindössze annyi, hogy a „dinamikus”, az időről-időre ismétlődő szegmentáció szerepe csökken, hiszen a niche-ek identifikációja után már valóban a személyes illetve írásbeli kapcsolatok vehetik át a terepet.

- Más szempontból a szegmentáció, pontosabban a módszertan szerepe még növekszik is. A megbízható niche-identifikáció a cégek számára létkérdés, ezért a legkifinomultabb módszerek alkalmazására is szükség lehet. Terjednek a matematikai statisztikai módszerek,

a faktor- és clusteranalízis eljárásai, a szimulációs módszerek stb. Az egyik legjellegzetesebb módszertani változás – tekintettel a személyes vonatkozások és kapcsolatok növekvő jelentőségére – a vevőkörrel kapcsolatos pszichográfiai tényezők és jellemzők fokozott elemzése illetve figyelembe vétele.

Termékmarketing

A termékstratégia változásai szükségszerűek. A niche-(ek) számára megfelelő termékszerkezet kialakítása a niche-hez való erőteljes kötődés, az attól való függés és a niche-kapcsolatok potenciális hatékonyságának kihasználásához fűződő érdekek következtében még a korábbiaknál, a szegmentum-marketing „korszakában” megszokottnál is nagyobb gondosságot, sokszor akár még nagyobb elméleti és gyakorlati megalapozottságot is igényel.

Az egyre „kegyetlenebb” verseny az új termékek kifejlesztésének (és a fogyasztókhoz való eljuttatásának) tolerálható időtartamát jelentősen lerövidíti. A „zero product improvement time”, tehát a termékmódosítások, a termékeken végrehajtott kisebb-nagyobb változtatások végrehajtási idejének minimálása fontos alapelv.

Az új termékötletet sokszor helyettesítik a már említett *me-too* termékek. Ilyen esetekben az elfogadottnak mondható, etikus eljárás azonban nem a termék „lekkoppintása”, hanem az ún. reverse engineering, azaz a versenytárs(ak) termékének szétszedése-szétszerelése után az alkatrészek, alkotóelemek javítása, módosítása, tökéletesítése útján egy lényegében eltérő termék „kifejlesztése”. Ez még mindig rövidebb időt igényel, mint a saját termékötlet megvalósítása. A „reverse engineering” hatékonyságát természetesen a ráfordított pluszköltségek és a versenytárs termékéhez viszonyítva elérhető ártöbblet viszonya határozza meg.

A termékötlet megvalósításának időtartama lényegesen rövidíthető, a termékmarketing legfontosabb feladata azonban változatlanul a termékszerkezet kialakításával kapcsolatosak. A kilencvenes évekre jellemző új szemlélet ezen a téren is hozott néhány változást, elsősorban a termékszerkezet stratégiai megalapozásában.

Fokozott mértékben kerülnek előtérbe például a termékmix kialakításánál a termék, az ágazat marketing szempontú sajátosságai, a „kritikus sikerfaktorok”. A gyártócégnek illetve kereskedőnek figyelnie kell arra, hogy az egyes ágazatok marketing-mixében a mix egyes elemei a többenél lényegesen nagyobb, esetenként döntő szerepet játszanak, és termékstratégiáját célszerű e hangsúlyok figyelembe vételével terveznie. A tábla néhány példát mutat be erre.

Egyes besorolások nyilván kissé önkényesnek tűnhetnek, de a tábla arra mindenképpen ad némi orientációt, hogy a termékfejlesztés, a termékmix-kialakítás mellett és után milyen költségelemek milyen mértéké-

Kritikus sikerfaktor	Ágazatok
Beszerezési stratégia	olajipar, nyersanyagok, kereskedelem
Design	belsőépítészeti, divatcikkek, lakberendezés, óra, ékszer
Minőségbiztosítás, technológia	acélipar, félkésztermékek, tömegáruk
Teljes marketing-mix	személygépkocsi, kozmetikumok, márkatermékek, ruházati, szolgáltatások, banki és más pénzügyi termékek
Értékesítési csatorna, disztribúció	élelmiszer-kereskedelem, egészségügyi és vegyicikkek, posta, non-profit szervezetek
Point-of-sale marketing	hotel, szállítás
After-sale service ill. vevőszolgálat	irodagépek, haszonjárművek

re lehet számítani, illetve, hogy a szegmentum vagy a niche-ek hatékony kialakítása milyen költségek terén ad lehetőséget megtakarításra.

A több terméket gyártó-forgalmazó cégeknél növekszik a jövőbeni termékszerkezet stratégiai megalapozásának igénye is. Ebben az értelemben érdemes különbséget tenni a meglévő, és a stratégiai megfontolások alapján kialakítandó jövőbeni termékmix között, és nem is csak azért, mert felmérésük illetve kialakításuk módszere különbözik, hanem azért is, mert nyilvánvaló, hogy – ha a jelenlegi termékszerkezet nem tudatos stratégiai gondolkodás és tervezés eredménye, hanem, mint ez pl. Magyarországon tipikus, „adottság” – csak a jövőbeni termékskálát lehet valódi stratégiai tervezés útján kialakítani. Ugyanakkor az is igaz, hogy sikeres, jövedelmező jövőbeni termékmix csak a meglévő termékskála részletes vizsgálata, elemzése után alakítható ki.

Magától értetődik, hogy minden sikeres stratégia alapja a célok meghatározása. Az eredményes termékstratégia feltételezi, hogy a vállalkozás ismerje, tárja fel a stratégiai céloknak megfelelő, számára elérhető, elérendő piaci szegmentumokat, niche-eket; ismerje jelenlegi és leendő, valamint potenciális vevőkörét; a meglévő, ismert és latens piaci igényeket; valamint a piaci erőviszonyokat: a versenytársak tevékenységét, termékmixét, és, ha lehet, stratégiáját is. A marketingkutató (piackutató) tehát a szakmailag egyébként mégoly kiválóan megalapozott termékstratégiához is elengedhetetlen.

A potenciális vevőkör és a latens igények feltárása különösen a jövőbeni termékmix kialakítása szempontjából lényeges. A sikeres termékstratégia további feltétele ugyanis az innovatív szemlélet, márpedig az innovációnak a piac e két tényezője, illetve az ezeknek megfelelő piacszeletek lehetnek a terepei:

- a piacnak az a része, ahol a termékek nem felelnek meg a vevőigényeknek (például egyes paraméterek, tulajdonságok, a termékösszetétel, az árak stb. miatt), a termékek módosításával, a fejlesztésével, korszerűsítésével, árváltoztatással stb. megszerezhető lehet, itt ugyanis potenciális vevőkörrel van szó;

- a piacnak azon a szeletén, ahol a cég nem rendelkezik termékkel, a latens igényekkel van dolgunk – ez a piacrész a tényleges termék-és/vagy technológiai innováció terepe, ahol nem meglévő, és nem a hagyományos értelemben vett potenciális, hanem csak meghódítandó fogyasztók, vevők vannak.

A termékszerkezet újszerűen stratégiai szemléletű, hosszú távra szóló, piac- illetve marketingkutató, innovációs szemlélettel megalapozott kialakítása is a meglévő termékmix elemzésével kezdődik. Ehhez komoly matematikai-statisztikai apparátus, a módszerek, eljárások széles köre (többváltozós sta-

tisztikai analízis, automatikus osztályozási eljárások, portfólió-analízis különböző változatai) áll rendelkezésre.

Átfogó elemzés

A termékmix vizsgálata strukturális elemzést jelent, melynek első lépése magától értetődően a teljes terméklista összeállítása, az egyes termékek variációval együtt. Ezt a listát állítja szembe az elemzés a továbbiakban – különböző szempontok szerint – a piaccal, a szegmentumokkal illetve niche-ekkel. Maga a konkrét vizsgálat kiterjedhet minden olyan szempontra, amely a vállalkozás marketingjét a továbbiakban meghatározza, így minden termék esetében pl. azok piaci célcsoportjai, a vállalat illetve a fogyasztó szempontjából vizsgált funkciói, az árak, a minőség (a két utóbbi viszonya is), az értékesítési-elosztási csatornák, az értékesítés volumene, a költségek és hozamok, a kommunikációs mix stb. vizsgálhatók. Minél szélesebb körre terjed ki az elemzés, annál jobban megalapozható a jövedelmező termékszerkezet.

Az elemzések hatékony elvégzéséhez olyan adatbázisra van szükség, amely a terméket a felsorolt kritériumok szempontjából külön-külön nyilvántartja, illetve amelyből az adatok a kritériumok szerint lehívhatók. Ilyen adatbázis megteremtése minden „többtermékes” vállalatnak ma már elemi érdeke, hiszen a jövőben a stratégiai kihívásokkal csak az a vállalat lesz képes szembenézni, amely termékenkénti költség- és hozamszámítást lehetővé tevő nyilvántartási rendszert épít ki. Ez a feltétele a megalapozott marketingdöntéseknek is.

A piaci szegmentumok vagy niche-ek meghatározása után a termékmix elemzését célszerű azzal indítani, hogy megvizsgáljuk a termékek ezekkel való „viszonyát”. Az elemzés során feltétlenül ki kell térni az egyes termékek adott szegmentumokon „teljesített” eredményeinek vizsgálatára (értékesítési volumenek,

termékenkénti nyereség, fedezet stb. szegmentumonként), hiszen a termékstratégia célja éppen az, hogy a cég hosszabb távon nyereséges legyen. Vizsgálni kell ehhez értelemszerűen a felsorolt tényezők dinamikáját: lényeges ugyanis annak ismerete is, hogy adott termék forgalma, nyereségtartalma stb. perspektívában hogyan alakul.

Egy következő részelemzés lehet például a termékfunkciók vizsgálata, természetesen abból kiindulva, hogy a termékek mennyiben felelnek meg a velük szemben támasztott vagy távlatilag támasztható követelményeknek. A termékfunkcióknak kettős követelményrendszert kell kielégíteniük: más funkciót vár el a termékektől a gyártó (nyereség technológiai egyszerűség vagy éppen fejlesztésigény stb.), és mást a fogyasztó. A termék csak akkor lehet tartósan sikeres, ha mindkét piaci szereplőnek megfelel. A számtalan lehetséges termékfunkciót szakértői módszerekkel lehet vizsgálni, az eredményeket matematikai módszerekkel, intenzitási mérőszámok alapján lehet értelmezni.

Újabb, relatíve egyszerűbb részfeladat a termékek és áraik, illetve a minőségi fokozatok és árak szembeállításának. (Az utóbbira vonatkozóan újabban „ármátrixokat” is készítenek, ezek az egyszerű táblázatok a minőségi szinteket az árakkal vetik egybe, és azonnal kimutatják a kettő közötti összhang hiányát.) Természetesen az eredmények szegmentumonként akár jelentősen is eltérőek lehetnek.

A termékek és az elosztási csatornák „viszonyának” vizsgálata esetében nem egyszerűen csak azt kell megállapítani, hogy az egyes termékek milyen csatornán keresztül értékesülnek, vagy mekkora az egyes csatornák forgalma (termékenkénti és csatornánkénti vevőszám, ügyletszám, forgalom, fogyasztónkénti átlagforgalom, átlagos ügyletvolumen), hanem meg kell határozni azt is, hogy a cég mely csatornán keresztül termeli ki jövedelmét leginkább vagy legkevésbé, és melyek azok a termékek, amelyek egy-egy csatorna jövedelmezhetőségét biztosítják illetve rontják. Fontos következtetések vonhatók le ezután pl. arra vonatkozóan, hogy mely csatornák használatát mely termékekkel kell bővíteni vagy szűkíteni.

Mindezen vizsgálatok eredményei mátrixokban foglalhatók össze (termék/piac, termék/nyereség-, termék/forgalom-, a kétféle szempontú termék/funkció-, termék/ár-, minőség/ár- és termék/csatorna-mátrixok). Egy kisebb, vagy nem túlzottan sok terméket forgalmazó cég esetében ezek az elemzések már elegendőnek bizonyulhatnak az alapvető termékstratégiai következtetések levonásához, sőt akár a stratégiai célok megfogalmazásához, a jövőbeni termékmix megtervezéséhez is.

A részvizsgálatok eredményeinek további, mélyebb elemzése azonban a teljes termékstruktúra „rendszereszerű” minőségi értékelésére is lehetőséget nyújt, tehát annak kimutatására, hogy a termékmix milyen mértékben felel meg – mennyiségileg és minőségileg – a piaci igényeknek, és így milyen mértékű és irányú termékfejlesztésre van szükség.

Termékvonalak

A termékmixet egészként, kölcsönhatásaiban kezelő minőségi értékelést teszi lehetővé a termékvonalak meghatározása és azok további elemzése (itt a termékvonal alatt azoknak a hasonló vagy rokonfunkciókkal rendelkező egyedi termékeknek az összessége értenődő, amelyeket egy soktermékes vállalat hasonló piaci célcsoportok, szegmentumok részére, hasonló feltételekkel, hasonló értékesítési csatornák felhasználásával értékesít).

A termékvonalat a részmatrixok összegzésével, többváltozós statisztikai elemzés, vagy szakértői módszerekkel lehet kialakítani. A meghatározott termékvonalak alapján vizsgálható a

- termékmix „szélessége” (a termékvonalak száma),
- „hosszúsága” (az egy-egy termékvonalon elhelyezkedő termékek száma) és
- „mélysége” vagy „tagoltsága” (az egyes önálló termékek különböző piaci igények alapján kialakított variációinak száma).

Mindez, összevetve a piackutatás eredményeivel és a konkurencia tevékenységével, a cég termékmixét a piaci igények és lehetőségek tükrében minősíti.

A vázolt, még ma is meglehetősen új eljárás alkalmazásával megalapozhatók olyan, korábban nehézkesen előkészíthető döntések; mint például

- a termékek számának növelése (a termékvonalak megnyújtása vagy a termékmix szélesítése);
- a termékvonalak rövidítése (egyes termékek megszüntetése) vagy feltöltése (új termékekkel vagy termékvariációkkal);

- új termékvonalak „nyitása” (termékdiverzifikáció) vagy megszüntetés (szimplifikáció), illetve
- újrapozicionálásuk (pl. egyes feltételek vagy árak megváltoztatásával).

Mindez az egyes termékek-termékvonalak kölcsönhatásainak és összvállalati hatásainak, profitkihátásainak figyelembe vételével hajtható végre. Meghatározhatóvá válnak az egyes termékek valós piaci pozíciói, nem csak a versenytársakkal összehasonlítva (tehát nem csak a termékmix erősségei és gyöngeségei, relatív versenyhelyezete derül ki), hanem olyan értelemben is,



A termékstratégia célja az, hogy a cég hosszabb távon nyereséges legyen.



Az „optimális” termékmix meghatározásának módszere az AHP.



Az éles verseny az etikátlán marketing legfontosabb kiváltó oka.



hogya a termékek megfelelő mértékben reprezentáltak-e a piacon, vagy alul- illetve túlpozicionáltak. Mivel az alulpozicionált helyzet esetében piaci lehetőségek maradnak kihasználatlanul (veszteség), a túlzott pozíciók pedig pazarlást mutatnak, a vizsgálatok a cég termékpolitikájának gazdaságosságára vonatkozóan is adnak tájékoztatást.

Az elemzések említett lehetőségei és eredményei már jól használhatók a jövőbeni (stratégiai) termékmix kialakításának kiindulópontjaként, például úgy, hogy az eredmények alapján (esetleg a jövőbeni gazdasági és piaci helyzet alternatíváit bemutató – például optimista, reális, pesszimista változatban felállított – „forgatókönyvek” figyelembe vételével) alternatív terméklistákat állítunk össze. Ennek a vállalat általános és üzleti stratégiájának, céljainak, prioritásainak szem előtt tartásával kell történnie, különös figyelemmel a piaci résekre, a belföldi és nemzetközi trendekre, a piaci potenciálra, a látens igényekre és a potenciális vevők megnyerésének szempontjaira, valamint az esetleges kompetitív előnyökre.

Az „optimális” termékmix meghatározásának újabbán egyre gyakrabban alkalmazott módszere az analitikus hierarchia eljárás (analytic hierarchy process – AHP). Az AHP a cég számára lényeges stratégiai célok és a különböző termékskála-variációk többlépcsős hierarchikus rendszerét állítja fel:

- a hierarchia egyes szintjeinek és az ezekhez a szintekhez tartozó, az eggyel „feljebb” lévő szintre hatást gyakorló valamennyi tényező helyes megválasztásával,

- az egyes tényezők egymáshoz viszonyított valós súlyának megadásával – mátrixalgebrai illetve vektoralgebrai apparátussal

megalapozottan „kiszámítható” az egyes termék-skálák összvállalati hatása, és így jól megközelíthető a cég számára legkedvezőbb jövőbeni termékösszetétel. (Természetesen mindez – csekélyebb pontossággal – többlépcsős szakértői eljárásokkal is megvalósítható.)

Disztribúció

Nem maradt változás nélkül a *csatornamarketing* sem. Sokak szerint ma ez a marketing leggyorsabban fejlődő területe. Ahogyan a szorosán vett hagyományos értékesítési csatornák már egyre kevésbé elégítik ki az értékesítés igényeit, úgy kerültek egyre inkább a marketingszakemberek érdeklődésének homlokterébe a fizikai elosztás, az áruterítés kérdései és technikái, és a marketinglogisztika.

A csatornákkal kapcsolatos változások nem csak és nem is elsősorban a közvetítők új típusainak megjelenésével és a korábbi típusok (pl. ügynökök) háttérbe szorulásával jellemezhetők, hanem sokkal inkább új csatornatípusok kialakulásával.

A kiskereskedelem a fejlett országokban egyre inkább koncentrálódik, egyre kevesebb nagy láncolat

fellépése jellemzi. Ugyanakkor a kiskereskedelmi egységek mérete folyamatosan nő, számuk viszont csökken. Hatalmas mértékben nő – részben mindezek hatásaként – a kiskereskedelem hatékonysága, amihez hozzájárul a „one stop shopping” mentalitás terjedése is. Ez utóbbi kialakulása elsősorban nyilván pszichológiai tényezőkre és az általános „időszükére” vezethető vissza, de uralkodóvá és a családok számára valósgos programmá válásához kétségtelenül hozzájárult az igény korai felismerése, és ennek eredményeképpen a megfelelő parkolási lehetőségekkel, hatalmas áruválasztékkal ellátott szupermarketek, majd bevásárlóközpontok megjelenése.

A közszükségleti cikkek kereskedelmében az első forradalmi újítás a magyar származású kanadai Steinberg által „feltalált” önkiszolgáló rendszer volt, néhány évtizede. Nagyrészt ez a forgalom ugrásszerű növekedését lehetővé tevő értékesítési módszer tette lehetővé egyes kereskedők hirtelen meggazdagodását, ami hálózatuk kiterjesztésére, az ún. multiple-k (azonos tulajdonságok birtokában lévő nagyszámú kiskereskedelmi egység) megjelenésére vezetett. Ezek a hálózatok – növekvő választékukkal – voltak az elsők, amelyek kihasználva a „one stop shopping” mentalitás megjelenését és terjedését, létrehozták az első szupermarketeket. Az ezek köré települő, sőt később már ezekkel együtt épülő egyéb (főleg szak-) üzletekkel együtt megjelentek a shopping centerek. A következő lépcsőfog a hipermarket volt (az angolszám terminológiával ezzel a névvel illeti a legalább 50 000 négyzetláb alapterületű, legalább 15 checkouttal rendelkező áruházat), de már megjelentek az első, ezeknél is lényegesen nagyobb superstore-ok is. A fejlődés egyre gyorsabb: míg a szupermarketek esetében kb. 25 év telt el úgy, hogy ez a forma képviselője a legfejlettebb árulosztási-terítési módot, a hipermarketek megjelenésétől mindössze tíz év telt el az első superstore-ok felépítéséig.

A kiskereskedelem soha nem látott mértékben válik nemzetközivé, mindennek összes marketing-következményével (bizonyos visszatérés a marketingstratégia és -eszközök globalizációjához a „multik” által birtokolt hálózatokban). A kereskedelmi márkák rohamosan növekvő elterjedtsége arra vezet, hogy a kiskereskedelem a termelő cégek egyre nagyobb hányadát kontrollálja közvetve (megrendelése útján, ami sok termelőnek biztos piacot jelenthet) vagy közvetlenül (korábbi beszerzési források felvásárlásával). Terjed a franchising, mára már számos cég esetében világméretű rendszerek alakultak ki. Mint ezt a francia Minitel-rendszer sikere is bizonyítja, hatalmas fejlődés előtt áll a számítógép-terminálon vagy TV-kapcsolaton keresztül történő bevásárlás, a home shopping. Számos termék esetében sikeres terjesztési módszernek bizonyult a direkt és a multi-level marketing.

Nem csak a disztribúció gyakorlata változott gyökeresen, hanem szemléletmódja is: a marketinglogisztika, a disztribúció rendszerszerű szemlélete a hatékonyság olyan tartalékait és távlatait tárja fel, ami a

vállalatok gazdálkodásának sokszor gyökeres változá-
saival járhat. A marketinglogisztika előtérbe kerülését
a hagyományos értékesítési csatorna-szemlélet helyett
a fejlett országokban az váltotta ki elsősorban, hogy a
marketingköltségek terén igazán már csak itt van le-
hetőség hatékonyságot nem veszélyeztető megtakarítá-
sokra. Ennek egyik legkézenfekvőbb példája a JIT
(just-in-time) logisztikai szemléletű ipari bevásárlási
rendszer, ami a felesleges készletek elkerülése mellett
szinte kényszerít az ütemes termelésre, és a vállalati
pénzek forgási sebességét is gyorsítja (így hatékony
versenyesszöveg is egyben).

A disztribúció fogalma tehát kibővült: a marke-
tinglogisztika a vállalat „belső disztribúcióját” is fel-
öleli.

A marketinglogisztika fontosabb területei tehát a
beszerzés, a készletek optimális szinten tartása, az ela-
dások előrejelzése (mindezek megalapozásához), a
gyártástervezés és -ütemezés, a nyersanyag-, alkat-
rész- illetve késztermék-raktározás szervezése, a cso-
magolás, a szállítás szervezése és optimalizálása, a
megrendelések kezelése és feldolgozása (ütemezési
feladatok) és – mivel feladatköre addig terjed, amíg a
vevő vagy fogyasztó az áruval való megelégedettségét
kifejezi – a minőségbiztosítás és a vevőszolgálat vala-
mennyi területe is (beleértve a reklamációkezelést).

Mindebből nyilvánvaló, hogy a kilencvenes évek
marketingeseitől e – nálunk legalábbis – gyökeresen új
szemlélet széleskörű alkalmazása várható el. Ugyan-
akkor le kell szögezni, hogy ezeket az újabb trendeket
– de a termékmarketinggel foglalkozó fejezetben emlí-
tetteket is – csak akkor tudjuk Magyarországon is kö-
vetelni és a ma már nyugodtan a modern piaci munka
alapkövetelményeinek nevezhető eljárásokat, módsze-
reket alkalmazni, ha a marketing stratégiai vezetői a
vállalatoknál el tudják végre foglalni az őket megillető
helyet a hierarchiában.

Társadalom, környezet és marketing

A kilencvenes évtized marketingjének igen fontos vo-
násává vált az érzékenység a társadalom és a termé-
szeti környezet problémáival kapcsolatban.

Több-kevesebb joggal érték és érik bírálatok ugyanis
a marketing gyakorlatát olyan okok miatt, mint például
felesleges vagy egészségre káros termékek promóciója,
félrevezető reklámok és csomagolás,

- a gyermekeket megcélzó hirdetések vagy akár
- a piackutatás egyes, a magánszférába betolakodó
módszerei.

Kárhóztatják a monopolhelyzetű multik gyakorla-
tát, agresszivitását, az erőfölénnyel való visszaélést, a
verseny okozta pazarlást, a reklámok és egyéb promó-
ciós eszközök tömegét, a mesterséges igénykeltést, az
értékek eltorzítását, egyes életvitel-stílusok szinte erő-
szakos népszerűsítését a hagyományosabb életmó-
dokkal szemben.

Kár lenne tagadni, hogy számos esetben a kritika
nem alaptalan. Bármilyen nehéz is meghatározni a
marketing-etika követendő normáit, még a legna-
gyobb, legerősebb cégek is fokozatosan rákényszerül-
nek – két okból is – egy a korábbinál etikusabb piaci
magatartásra.

Egyrészt az éles verseny – bár éppen ez az etikátlan
marketing alkalmazásának legfontosabb kiváltó oka –
készteti a vállalatokat etikusabb magatartásra, hiszen a
piacon való megmaradás hosszabb távú érdekei ki-
kényszerítik a marketing-etika minimumát. Etikátlan
módszerekkel gyors piaci sikerek ugyan elérhetők, de
nem tarthatók; a társadalom, a fogyasztó hosszabb tá-
von szembefordul a tisztességtelen piaci magatartás és
verseny minden formájával. A másik ok a társadalom
„védekezése”: a sajtó, valamint a fogyasztói-fogyasztó-
védelmi mozgalmak és intézmények ereje a fejlett or-
szágokban elérte azt a fokot, amikor már az általuk
gyakorolt nyomás, illetve a kezdeményezésük alapján
létrejött jogszabályok hatékonyan kikényszeríthetik a
vállalkozások marketingvezetőinek felelősségteljes ma-
gatartását.

Szinte természetes, hogy a konzumerizmus – a fo-
gyasztó védelmét célzó mozgalom – az Egyesült Álla-
mokban keletkezett, ahol a marketing a legfejlettebb
volt, a legszélesebb eszköztárral a legnagyobb hatást
érte el, és volumene következtében is a legnagyobb
volt a valószínűsége az etikátlan cselekmények előfor-
dulásának. A hatvanas években Ralph Nader a fo-
gyasztóvédelem valóságos pápájává vált azzal, hogy
elsőként fordult szembe a nagyhatalmú amerikai au-
tóiparral. Vezetésével az amerikai mozgalmak relatíve
rövid idő alatt számos fogyasztóvédelmi törvény
megalkotását kényszerítették ki. A konzumerizmus
lassabban bár, de fokozatosan teret hódított Európa
fejlettebb területein, és a nyolcvanas évek végére gya-
korlatilag megkerülhetetlen erővé vált a monopólium-
ellenes, fogyasztóvédelmi, szabványalkotási törvény-
hozással, a kártérítési jogszabályalkotással stb. kap-
csolatban.

A nyolcvanas/kilencvenes évekre általánosan elfo-
gadottakká, és így komoly cégek által betarthatóvá
váltak a fogyasztók következő alapjogai:

- az áru elutasításának joga (a választás joga):
megfelelő tájékoztatás, valós tények alapján választ-
hasson a termékek között;
- a biztonsághoz való jog: a megvásárolni szándé-
kozott áru nem hordoz rejtett veszélyeket (ez az elv a
Thalidomide-botrány után nyert különös jelentősé-
get);
- az információ joga: ugyanolyan tulajdonságokkal
rendelkező árut kapjon, mint ahogy azt neki bemutat-
ták, és ennek érdekében védve legyen a félrevezető in-
formációktól;
- a vélemény-nyilvánítás joga: a termékkel való
elégedetlenségét a sérelemmel arányos méretű nyilván-
osság előtt és azzal arányos módon kifejezve;
- az arányos kompetencia joga (szavatosság, rekla-
málási, csere- és kártérítési jogok).

Természetesen a vásárlói jogokkal kapcsolatos jogi szabályozás országoként eltér, és különböző mélységű, de ahol van, rendelkezéseit figyelmen kívül hagyni már egyetlen gyártónak, forgalmazónak sem áll módjában. Valódi marketingszakember mindezt csak üdvözölheti.

A kilencvenes évek marketingjének fokozottabban kell figyelnie a környezetre, a környezetvédelem előtérbe kerülésére is. A fejlett országokban a fogyasztók jelentős része ma már „zöld”, erőteljes mozgalmak működnek a környezetre káros termékek forgalombahozatala ellen, a törvénykezés is rendszeresen foglalkozik a környezet állapotával, korlátozó rendelkezések születnek.

Még néhány évvel ezelőtt is csak kisszámú specializált cég foglalkozott a zöld igények kielégítésével. Jelenleg az ilyen vállalatok száma ugrásszerűen nő, de ennél méginkább figyelemre méltó az a jelenség, hogy nagy, ismert cégek tömegesen térnek át „környezetbarát” termékek gyártására. Ebben a törvényi előírások mellett annak is szerepe van, hogy a cégek felismerték a „green issues” megfelelő kezelésének igen komoly arculati illetve PR-hatását. Az ózonréteget nem károsító aeroszolok, fluorokarbonok mellőzése a hűtőszekrényekben, az ólommentes benzin, a fékezett habzású vagy foszfátmentes mosóporok, biológiai hatású nö-

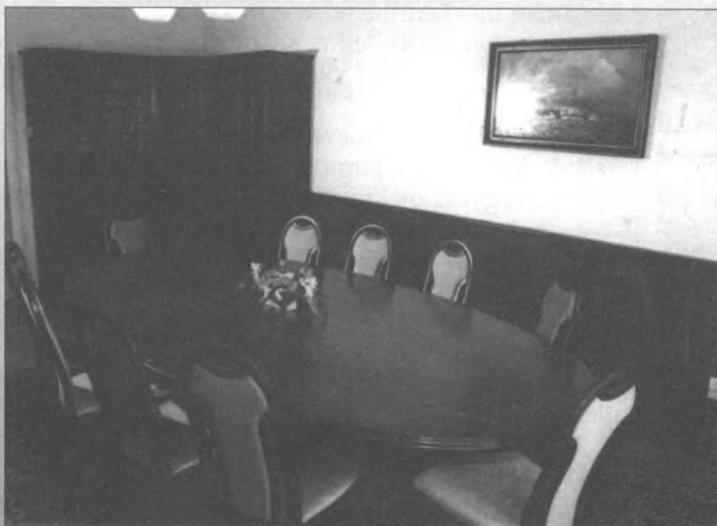
vényvédőszer, lebomló csomagolóanyagok egyike sem vadonatúj terméklet, rohamos elterjedésük tehát egyértelműen összekapcsolható a zöld mozgalmak erősödésével, és azzal a kedvező imázssal, amire a trendet követő cégek szert tehetnek. Bizonyos termékcsoportok esetében gyakorlatilag már csak az olyan vállalatok számíthatnak piaci sikerre, sőt lassan egyáltalán piacra, amelyek képesek vagy hajlandók környezetbarát termékeket gyártani.

A marketing társadalmi felelőssége – legalábbis a fejlettebb országokban és részben „kényszerűen” – lassan a marketing egyik lényeges eleme lesz, és ez így jó. Az egészséget nem károsító termékek előállítás és forgalmazása, a tisztességes reklám és a környezettel kapcsolatos érzékenység is ennek egy-egy megnyilvánulása. A társadalmi felelősséget vállaló habitus a marketing elveivel tökéletesen egybeesik, hiszen a marketing célja a fogyasztó igényeinek minél magasabb szintű kielégítése. Különösen lényeges ez a marketing- és ezen belül mindenekelőtt a kommunikációs tevékenység olyan, a „kritikus tömeget” messze meghaladó jelenlegi volumene mellett, amikor hatásukkal már nem csak árut, szolgáltatást, hanem értékeket, életformákat is közvetítenek illetve befolyásolnak.

Szerzőnk főtanácsos, Magyar Hitelbank



VÁLLALJUK SZÁLLODÁK, PANZIÓK, IRODÁK BELSŐÉPÍTÉSZETI TERVEZÉSÉT, KIVITELEZÉSÉT ÉS HELYSZÍNI SZERELÉSÉT.



Főügyeszi tárgyaló – Zalaegerszeg

REFERENCIA MUNKÁINK:

Hotel Ibis – Aero – Budapest

Magánpanzió – Balatonalmádi

Bio Panzió – Csöde

KÖGÁZ Irodaház – Zalaegerszeg

Főügyeszi tárgyaló – Zalaegerszeg

Hotel Lucky – Budapest

Hotel Familia – Zamárdi

Címünk: Zala Bútor Bt. Vállalkozási Divízió 8900 Zalaegerszeg, Halom u. 2.

Telefon : (92) 314-250/137-es mellék. Fax: (92) 312-063.

Megfontolások a TQM alkalmazásához

A minőségi szemlélet óriási változásokon ment keresztül az elmúlt néhány évtizedben. Eltérő módon, de végeredményét tekintve ugyanabba a stádiumba jutott a minőség alapvető jelentőségének megítélése a világ három, ez idő szerint gazdaságilag meghatározó térségében.

A teljeskörű minőségirányítás (TQM) olyan minőség-filozófia, amelyben a vevői igények és megelégedettség játssza a döntő szerepet, s inputként ez a bázisa a továbbfejlődésnek. Fontos sajátossága, hogy nem spontán, hanem tudatosan megtervezett és folyamatosan végzett tevékenységek láncolatából épül fel. A vezetés nélkülözhetetlen szerepet tölt be a minőségügyben, aktív részvétele nélkül lehetetlen elérni bármit is.

Ahhoz, hogy a TQM lényegéhez el lehessen jutni, rendkívül szerteágazóan kell tanulmányozni a vállalati funkciókat, folyamatokat, módszereket stb. az elmélet és a gyakorlat oldaláról egyaránt. Különösen hasznos segítők a stratégiai, a marketing-, a termelés- valamint az emberierőforrás-menedzsment eszközrendszerei, a probléma-kezelési szemlélet. Nem kisebb jelentőségűek a csúcstechnológiát képviselő, a világszók között helyet foglaló nagyvállalatok tapasztalatai, kiforrott gyakorlati eljárásai mind a termelési, mind a minőség-biztosítási folyamatokban.

Mára már nem okozhat problémát, ha a minőség tervezéséről, fejlesztéséről vagy értékeléséről számszerű formában kell nyilatkozni. A vevői igények minőségi paraméterekké való transzformálása, az oktatással, képzéssel elősegített fejlesztés igen hatékonyan tudja növelni az eredményességet hosszabb távon is. A minőség értékelésénél döntő a megfelelő kritériumrendszer megválasztása. Terjedőben vannak a különböző minőségdíjak szerinti elemzések (például az amerikai Malcolm Baldrige-díj, vagy az Európai Minőségdíj). Ezeket azonban csak kellő körültekintéssel célszerű általánosabb keretek között felhasználni,

mert mindegyik valamilyen sajátos feltételrendszerre szabva készült.

Igen elterjedtek a szabványokon nyugvó minőség-biztosítási rendszerek. Nagyon lényeges elemei ezek a minőségjellemzők előtérbe helyezésének, de fennáll a veszélye annak, hogy a minőségügyben oly fontos folyamatosság megszűnik a kitűzött szint eléréseivel. A TQM rendszert nyilván nem pótolhatják ezek a normatívák, de eléréséhez – adott feltételek mellett – szinte az egyedül lehetséges módszert nyújtják.

A módszerek megvalósítása

A hazai minőségbiztosításban elég nagyok a hiányosságok; mind az állam, mind a vállalatok részéről van bőven teendő. A vállalatnagyság lényeges abból a szempontból, hogy milyen lehetőségek vannak a minőségügy helyzetének javítására. Azt világosan kell látni, hogy a kis- és közepes méretű vállalatoknak nagyon rövid időn belül szükségük lesz olyan modellre, amely igazi lendületet adhat a minőségi szint hathatós emelésére. Az elérhető szintek különböznek attól függően, hogy milyen a tevékenységi struktúra, a versenyhelyzet, az erőforrások (emberi, tárgyi) színvonala, a stratégia stb. E cégek is ugyanazokkal a problémákkal néznek szembe, mint a nagyvállalatok, de sokkal szerényebb erőforrásokkal rendelkeznek.

A mai állapotból való kimozdulás három szinten képzelhető el: (1) a minőség-érvényesítés funkciójának a lehetséges hibaképződés helyéhez való kötésével (ami erőteljes korszerűsítést kíván), (2) az érvényes szabványok alapján kialakított módszer segítségével, és (3) a TQM alapelveinek lépésenkénti megvalósításával.

Kevésbé közismert, de a TQM célok eléréséhez fel kell készülni az önminősítés teljesen egzakt, megbízható formájának kialakítására. A sajátos hazai viszonyok eléggé bizonyult helyzetet takarnak. A fela-



Kudarcot vall minden próbálkozás ott, ahol a menedzsment nem érez elkötelezettséget a minőségügy iránt.

A hazai minőségbiztosításban elég nagyok a hiányosságok; mind az állam, mind a vállalatok részéről van bőven teendő.



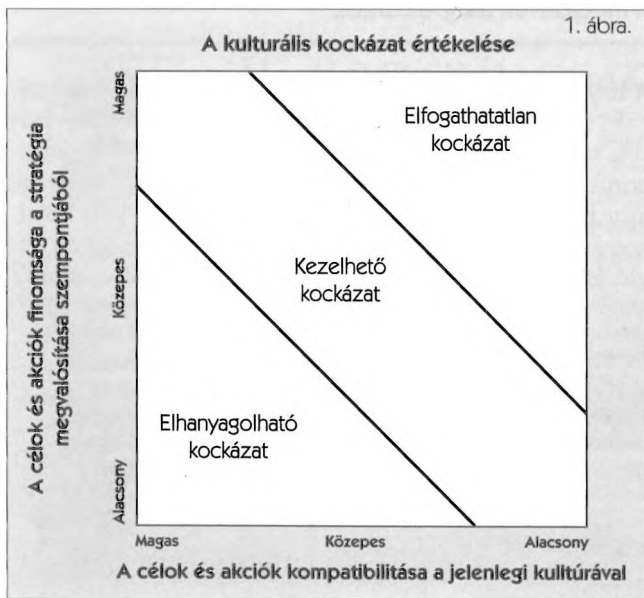
adatok egészséges arányú megosztása lényegesen lerövidítheti a cél eléréséhez (ebben az esetben a TQM minél szélesebb körben történő alkalmazásához) szükséges időt.

TQM és a vállalati jellemzők

Az alaphelyzetet kell tisztán látni. Rendkívül fontosak az első lépések a minőségbiztosítás magasabb szintre emelésének folyamatában, hiszen az elkövetett kezdeti hibák később többszörösen visszaüthetnek.

Számos példa bizonyítja, hogy kudarcot vall minden próbálkozás ott, ahol a menedzsment nem érez elkötelezettséget a minőségügy iránt, és nincs eltökélve arra, hogy végighalad az úton. De ott sem lehet célhoz érni, ahol pénzügyi, likviditási zavarok lépnek fel. A megtört lendület – a legjobb szándékok ellenére is – helyrehozhatatlan károkat tud okozni.

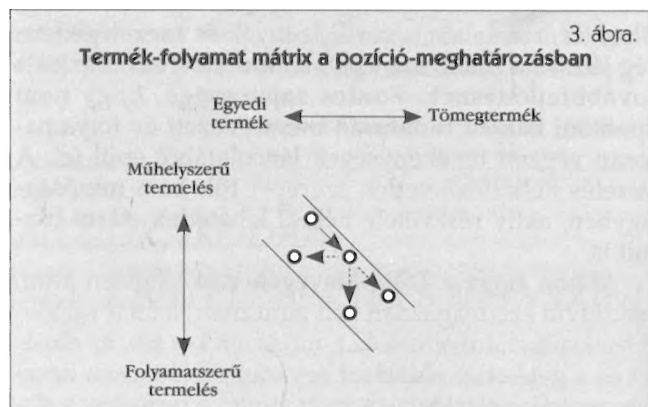
Az 1. ábrán bemutatott kulturális kockázat-mátrix segítségével létfontosságú információk birtokába juthat a vezetés. Megismerheti azokat a területeket, amelyek különleges figyelmet igényelnek a stratégia – jelen esetben a TQM – megvalósítása érdekében (Csath, 1990).



A célok, illetve akciók nem egyformán fontosak a vállalat jövője szempontjából. A mátrixszal azt lehet vizsgálni, hogy a jövő szempontjából eltérő fontosságú célok és akciók összhangban vannak-e a vállalati kultúrával. Ha ugyanis nincs meg az összhang, akkor a megvalósítás valószínűleg nehézségekbe fog ütközni, ellenállást vált ki.

A cél-meghatározási folyamatban használható további kiváló módszer az ún. erőter-analízis (Elbert és szerzőtársai 1993). A hajtóerők és a fékezőerők viszonya a menedzsment tudatos beavatkozásával megváltoztatható, az egyensúlyi feltételek megtervezhetők.

Amennyiben szervezet-változtatási teendők is felmerülnének a munka során, jól felhasználható például az előbb hivatkozott forrásban megtalálható szervezetfejlesztési (OD) modell eszköztára, vagy éppen Carnall, 1990 művéből is szerezhető útmutatás a változások kezelésére.



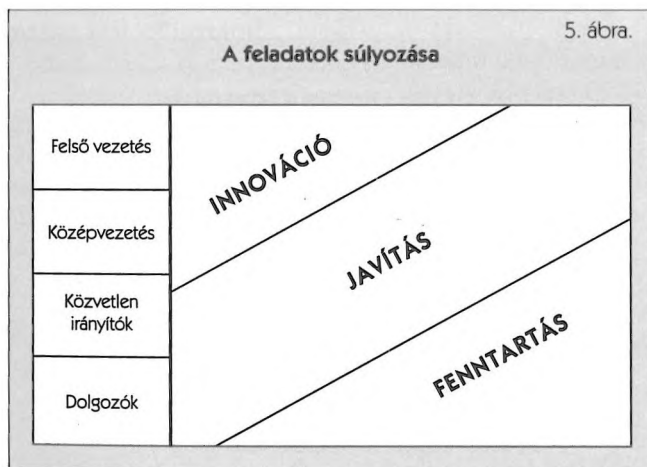
Minden olyan eszközt érdemes számításba venni, amely a karcsúsított termeléssel vagy a vezetéssel kapcsolatban ezideig megismerhető volt. Nincs olyan tevékenységi terület, ahol ne lehetne megcélózni részben vagy egészben a karcsúsítást, korszerűsítést. A „lean management” stratégia természetes velejárója és túlzás nélkül állítható, hogy egyik meghatározója a teljes körű minőség-irányításra való törekvés. Annak megvalósításában azonban az információ (külső és belső egyaránt) nélkülözhetetlen. Ahol nem lehet valamilyen oknál fogva elérni a korszerű adatfeldolgozás valamilyen értékelhető szintjét, ott a minőség terén sem szabad komoly előrelépésben reménykedni.

A korszerűsített minőségellenőrzés

Ezt a módszert már „minőségi” ugrásnak lehet tekinteni a hagyományos MEO-tevékenységhez viszonyítva. A TQM szemlélet nagyban hozzásegíti az érdekelteket a változtatás végigviteléhez. Nagyon lényeges, hogy elkerüljük a kampányszerűséget, de biztosítani

tudjuk a folyamatok természetességét. A korszerűsített minőségellenőrzés minden vállalkozás számára alkalmassá tehető, csak a 4. és 5. ábrák által bemutatott viszonyokkal kell tisztában lennie a vállalati vezetőségnek.

A minőségbiztosítási rendszer korszerűsítése új minőségellenőrzési koncepciót kíván meg, ami összefügg a



minőségellenőrzési szervezet átalakításával is. A korszerűsítés alapgondolata a következő: a minőség a munkahelyeken keletkezik és nem a jó ellenőrzés eredménye, vagyis az aktívabb minőségbiztosítás célja elsősorban a selejtképződés megakadályozása, nem pedig a már meglévő selejt kiszűrése a jó darabok közül.

A hagyományos MEO-felfogást felváltó szemléletben a minőségbiztosítási szervezet tevékenységi köre módosul. Részben új funkciókat vesz fel, részben pedig meglévőket ad le. A koncepció értelmében a minőségbiztosítás hatáskörébe azok az ellenőrzési tevékenységek kerülnek, amelyeket az egész vállalat érdekében végez. Ezzel szemben a gyártásközi ellenőrzést maguknak a termelő egységeknek kell elvégezniük,

mivel az logikusan termelési feladat. Az ellenőrzési utasításoknak ilyen értelemben be kell épülniük a technológiai utasításrendszerbe. Következetes végrehajtással és minőségszemléleti váltással lehet elérni azt, hogy a termék előállítója lassan átvegye a minőségellenőri funkciókat.

ISO és minőségbiztosítás

Az ISO szabványokon alapuló minőségbiztosítási rendszerekre épülő stratégiának – amely a köztudatban mint a legjobb és legmegbízhatóbb módszer él – vannak olyan jellegzetességei, amelyeket nem hasznaltalan áttekinteni. (A szabványok nem kötelező jellegűek, de előírásaikat ajánlatos figyelembe venni.)

Az ISO 9000-es szabvány szerinti minőségbiztosítás megvalósításának lépései általában:

1. Szeminárium a vállalat vezetői számára a minőségbiztosítási rendszer követelményeiről.
2. A meglévő minőségügyi eljárások értékelése az ISO 9001-9003 szabványok követelményei alapján.
3. Az ISO 9000-es szabványsorozatnak való megfeleléshez szükséges helyesbítés meghatározása.
4. A minőségbiztosítási program kidolgozása.
5. Az új eljárások meghatározása, dokumentálása és megvalósítása.
6. A minőségügyi kézikönyv kidolgozása.
7. A minőségügyi kézikönyv előzetes elemzése a minősítővel való tárgyalás során.
8. A minősítési látogatás.
9. Tanúsítás.

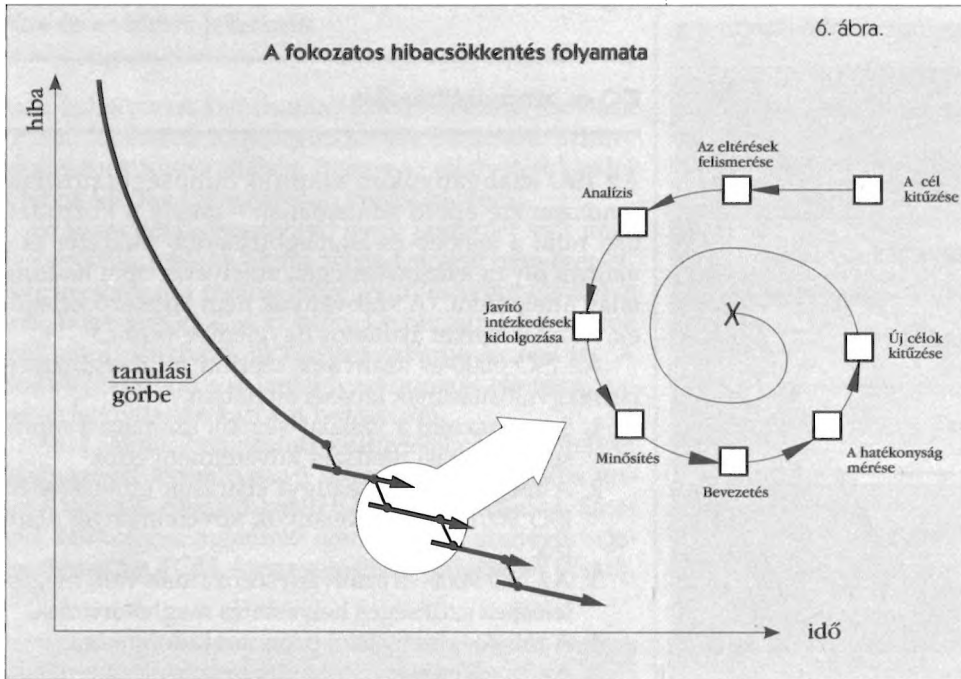
A minőségbiztosítási rendszer vállalati megvalósításának különböző fázisaiban a különböző beosztásban dolgozó alkalmazottak számára más-más képzésre van szükség, például: (1) a hatékony belső felülvizsgálat (2) az új technikák alkalmazására, (3) az egyes folyamatok működtetésére.

A minőségbiztosítási rendszer dokumentációs bázisa legtöbbször három szintű:

- minőségügyi kézikönyv, amely a legfontosabb, a teljes szervezetre vonatkozó alapidokumentum,
- minőségügyi eljárások, amelyek a folyamatok, tevékenységek részletes szabályozását tartalmazzák,
- minőségügyi bizonylatok, amelyek speciális előírások, utasítások, nyilvántartások stb.

Az ISO szabványok szerinti minőségbiztosítási rendszer külső segítség nélkül is megvalósítható. Ekkor nyilván elmaradnak az auditálás előnyei, de a minőségbiztosítás elérhető szintje nem lesz törvényszerűen alacsonyabb. A rendszer életképességét, hiteleségét a tanúsító szerv különben is rendszeresen ellenőrzi. Emiatt is, de elsősorban a gyakorlati követelmények miatt a kifejlesztett minőségbiztosítási rendszert a hivatalos elismerés után is gondozni, fejleszteni és módosítani szükséges.

Erre mutat egy megoldási lehetőséget a 6. ábra, ami a minőséget rontó körülmények kiküszöbölésére és a minőségi problémák ismételt előfordulásának megakadályozására irányuló állandó és következetes fellépést illusztrálja (Tar, 1993).



csinálni és tedd azt következetesen, de folyamatosan javítsd, amit leírtál". A TQM-ről – hasonló megfogalmazásban – a következőt lehet mondani: „Keresd a legnagyobb kárt okozó hibákat és ebbe a szervezet minden tagját bevonva, folyamatosan küszöböld ki őket”.

Belátható, hogy lényegesen nagyobb sikerrel alkalmazhatók a TQM módszerek azokon a helyeken, ahol az ISO-sorozat szerinti követelmények teljesítésével már lefektették a minőségbiztosítás alapjait, s a korszerű módszereket a folyamatos javításban alkalmazzák (7. ábra).

Mivel az először Feigenbaum, 1991 által bemutatott TQC (Total Quality Control) volt az első olyan koncepció, amely a korszerű eljárást képviselte, és pedig a minőségellenőrzés helyett a hibák megelőzését és a folyamatok javítását, helyesebb lenne azt Total Quality Culture-ként, vagyis teljes körű minőségkultúraként

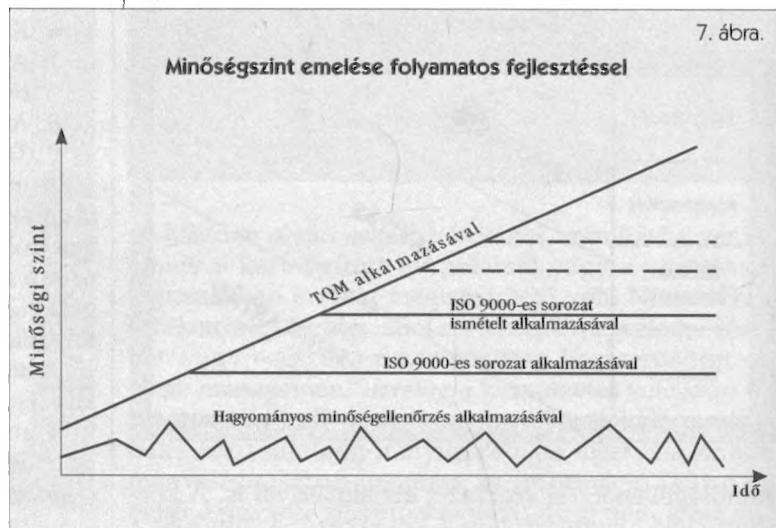
Minden esetben fel kell ismerni a kitűzött célhoz viszonyított eltéréseket, elemezni kell azok okait, javító intézkedéseket kell kidolgozni az okok megszüntetésére, az intézkedés bevezetése után mérni azok hatékonyságát, majd az új célok kitűzésével a ciklus kezdődik előlről, és minden fordulatnál közelebb kerül a „nulla hibához”.

Az önerőből történő építkezés egyfelől nagy hatással lenne a minőségkultúra széleskörű fejlesztésére, másrészt pedig a vállalat joggal reménykedhetne a minőségjavuláson túl a következőkben:

- versenylőny megszerzése;
- szabályozottabb termelés, hatékonyabb irányítás;
- jobb vezetői információk,
- kevesebb selejt,
- jobb anyagfelhasználás, energia-megtakarítás,
- önköltségcsökkenés,
- biztonságosabb munkakörülmények,
- jobb munkateljesítmény és hatékonyság,
- jobb munkahelyi légkör.

Gyakorlati megközelítés

A szabványokon alapuló minőségbiztosítási rendszerek lényegében az alábbi tanácsot adják: „Írd le, mit akarsz



interpretálni. Lényegében tehát a gyakorlat szemszögéből – hangsúlyozottan csakis a gyakorlat számára – nincs értelme a TQC és TQM közötti aprólékos módszertani összehasonlításnak sem. A különböző országok vállalatai, amelyek a világpiacon a vevők megnyeréséért küzdenek, olyan minőség-irányítási programokat fejlesztenek ki, amelyek csupán időbeli ciklus-eltolódásokban különböznek egymástól. Azonban minden erőfeszítésnek közös jellegzetessége, hogy a vevő kívánságait igyekszik felismerni és a lehető legjobban, minimális költséggel kielégíteni. Tulajdonképpen e tendencia erősítése a feladat, a cél.

Módszertani szempontból a TQM – célok megvalósításának kétféle útját lehet megkülönböztetni, éspe- dig amikor a rendszert több, vagy amikor kevesebb elemre bontva építik fel (Lőrinc, 1993).

TQM-rendszer több elemből

Négy súlyponti kérdéskör van: a vevő-orientáció, a vezetési magatartás, a hibamegelőző stratégia és a folyamatorientáció. Részletezésük, egyúttal a lépéseket is felsorolva:

1. Vállalatvezetés a „vezető pozíció a minőségben” céllal

Döntő a felső vezetés elkötelezettsége, a munkatársak motiválása, mert a minőséget nem lehet elrendelni. Megállapítandó a vállalat feladatköre és célkitűzései, valamint a vállalat felelőssége a vevőkkel, a munkatársakkal, a szállítókkal és a finanszírozókkal szemben. A termékek és szolgáltatások minősége maximális prioritást élvez.

2. A minőségstratégia meghatározása mérhető célokkal

A vállalati alapelvekre építve kialakítandó egy komplex minőségstratégia, mérhető paraméterekkel. A minőségstratégia részei lehetnek: minőségi feltételek, mérőszámok, befolyásolás, források, rendszerek, módszerek, elvek. Állandó összehasonlításra van szükség az eredményekkel és – ha szükséges –, rugalmasan kell változtatni.

3. A vezetők és munkatársak befolyásolásának tervezése

Minden erőfeszítés központjában a minősegbiztosítás és -javítás, valamint az annak révén megoldandó feladat áll. Célszerű tervet készíteni a vezetők és a munkatársak magatartásának befolyásolására. Ez a kommunikációra, a képzésre, a munkatársak bevonására, valamint az elismerésre és a morálra terjed ki.

4. Az erőforrások biztosítása

A csúcsmínőség elérésének az emberi oldal mellett eszköz-, idő- és pénzigénye van, amelyek időben rendelkezésre kell, hogy álljanak.

5. A folyamatok stabilitása és javítása

A tevékenység folyamatok láncolatából épül fel. Egy-egy folyamat eredményes működését a következő fontosabb feltételek biztosítják:

- a folyamat feladatának meghatározása, terjedelmének leírása, a felelősség hozzárendelése és a legfontosabb mutatók kialakítása,
- a folyamat ábrázolása a résztvevő funkciók figyelembevételével, valamint a legfontosabb adatfeldolgozó eljárások,
- a döntő sikertényezők meghatározása és a gyenge pontok felismerése,
- a gyenge pontok elemzése és az ebből következő javítások meghatározása,
- folyamat-dokumentáció készítése és a funkciók közötti megállapodások a végzendő feladatokról,
- a hibaokok felismerése és megszüntetése a mérési eredmények alapján,
- a költségek feladatonkénti kalkulációja.

6. A munkatársak elégedettségének értékelése és javítása

Rendszeres időközönkénti közvélemény-kutatással mérni kell, hogy a minőség-stratégiát és a -célokat megértették-e, valamint kialakult-e a szükséges motiváció a megvalósításra. Fontos, hogy mindenki megismerje az eredményt és jól érzékelhető legyenek a kezdeményezések (problémamegoldások).

7. A vevők elégedettségének és a versenyhelyzetnek a megfigyelése és javítása

A verseny naponta meghatározza a lehetőségeket, pontosan kell ismerni a vevők követelményeit és elvárásait (mai és jövőbeni termék- és szolgáltatásminőség, együttműködés, megállapodások megtartása, a reklamációk feldolgozásának minősége stb.). Mindkét területen szükségszerűek a rendszeres felmérések, összehasonlítások.

8. A közvélemény, az imázs értéke és javítása

A közvéleménynek – különösen ha az kapcsolatban van a minőség és a környezet kérdéseivel – nagy a befolyása a vállalat és termékei elfogadására (Public relations).

9. A vállalati eredmények és a mérési adatok elemzése és felhasználása

A folyamat-, a termék- és szervizminőség állandó mérése során nyerhető eredmények (mérési adatok) elemzése, a leszűrt tapasztalatok és ismeretek beépülnek a minőségstratégiába, a célkitűzésekbe vagy azonnali intézkedésekhez vezetnek.

A felsorolt TQM elemek megvalósításához a már korábban bemutatott vagy megemlített módszerek (QFD, JIT, CIM stb.) – a helyi adottságoknak megfelelően – felhasználhatók.

TQM kevesebb elemmel

A kisebb elemszám nem jelent lényeges eltérést sem a filozófiában, sem a célkitűzésekben. Abból építkeznek, hogy a TQM rendszer feladata a termékek és folyamatok minőségének tervezése a vállalat minden területén, valamint a folyamatos felülvizsgálat és fejlesztés.

1. Minőségtervezés

A minőségtervezés egyes lépéseit a marketing, az értékesítés, a fejlesztés, a tervezés és a beszállítók képviselőiből álló teameknek kell elvégezniük. A lépések sorrendben:

- A vásárlási döntést befolyásoló tényezők meghatározása, nevezetesen a termékinnovációk a fejlesztésből és a marketingből, a társadalmi és ökológiai fejlemények hatása, a vevők által nyilvánított követelmények és kívánások.
- A célok meghatározása és értékelése. A minőségtervezés legnehezebb része az információk olyan feldolgozása, hogy egymással összehasonlíthatók legyenek. Fontos az értékelés folyamatossága.
- A minőség mérőszámainak megállapítása (QFD, FMEA, rendszerelemzések stb.)

2. Minőség-controlling

A minőségbiztosítási részleg feladata ennek kezdeményezése a vállalat minden területén, a megfelelő végrehajtás felügyelete és a vezetés tájékoztatása a meglévő hiányosságokról. A munka helyes kivitelezéséért kizárólag a végrehajtó szakterületek felelősek. Ennek ellenére az operatív minőségbiztosítás az illetékes részleg feladata. A minőség-controlling súlyponti feladatai:

- minőségügyi felülvizsgálat;
- a minőségköltségek auditálása,
- intézkedések a javításra.

3. Minőségfejlesztés

A minőségfejlesztésnek minden munkatárs munkájára ki kell terjednie, képzésükhöz oktatási program kell, a minőségbiztosítási módszerek átadásával.

A bemutatott két TQM bevezetési lépéssorozat is igazolja, hogy nem létezhet általánosan alkalmazható séma. A gyakorlatban minden vállalatnak magának kell kialakítania a saját, speciális TQM modelljét, és valójában a TQM rendszer bevezetése egy soha be nem fejeződő folyamat.

Az értékelés szerepe a teljeskörű minőségbiztosításban

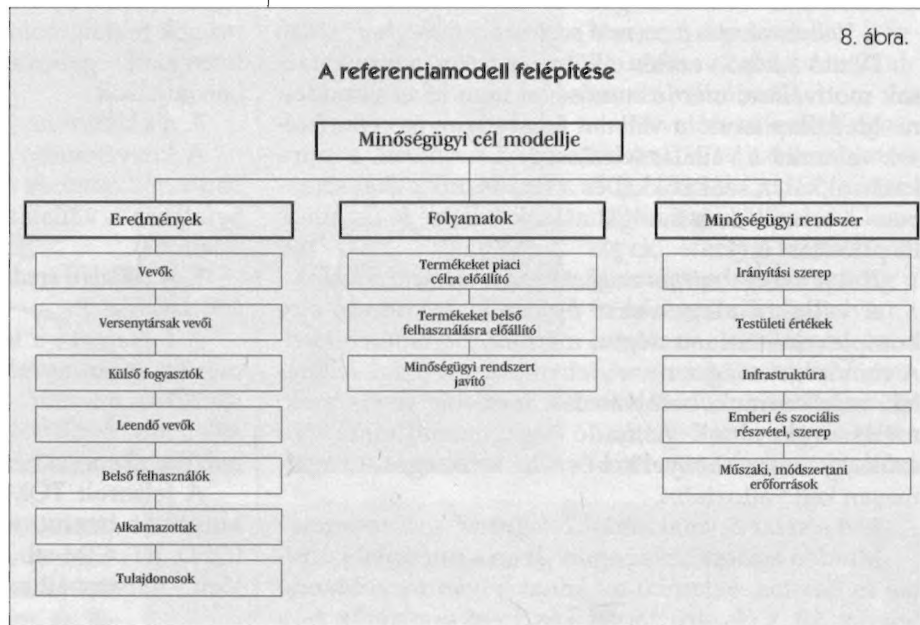
Az ISO 9000-es sorozat alkalmazása olyan keretet jelölhet ki a minőségbiztosítási rendszerek számára, amelyben rögzíteni lehet a minimális követelményeket, a betartás módját, a felülvizsgálatokat és a minőség-dokumentálási eljárásokat. A minőségbiztosítási díj az értékelések vezérfonala. Használhatók más fajta kritériumrendszerek is a rendszeres önvizsgálatra, hiszen az elemzés egy sor értékes tapasztalathoz vezet: az elmaradás a csúcshívonalától, javítandó tevékenységek, összehasonlítások vállalatok és funkciók között.

Ezen a téren rendkívüli távlatokat nyithat meg az Expert Choice 1994, döntéshozatalt támogató programrendszer alkalmazása. Kiválóan használható minőség-stratégiák megtervezésére sajátos, hierarchiépítési, prioritás-megfogalmazási és logikai konzisztencia elvekre alapozott módszerével. Az alkalmazással elérhető gyorsaság és mélység számottevő előnyöket hozhat a vállalatok számára a mind élesebb versenyhelyzetben.

Egyre nyilvánvalóbb, hogy a teljeskörű minőségügyi rendszer elengedhetetlen velejárója az önminősítés (önértékelés). Az önminősítésnek az eddig elért haladásra (a vevők által értékelt eredményekre) kell összpontosítania a figyelmét. A külső minősítés soha-

sem képes olyan pontosan tükrözni a vállalat valódi képét, mint ahogyan a helyesen végzett önminősítés. A külső minősítés alapvető kritériumainak egybe kell esniük az önminősítés kritériumaival (bár a súlyozás eltérő lehet és a külső értékelés további kritériumokat is alkalmazhat).

A minősítéshez szükség van referenciamodellelre, amely eloszthatja a kétségeket. A modell három alapvető összetevője: az eredmények, a folyamatok és a szervezeti rendszer minőségügyi részrendszere (ez utóbbi az egyszerűség kedvéért a következőkben minőségügyi rendszerként szerepel (8. ábra).



Az eredmények a vállalat a minőségi munkájának eredményeit jelzik (azaz a felhasználó által érzékelt eredményeket). Ilyenek a következők: beszámolók a vevők elégedettségéről (kiegészítve a versenytársak által elért eredményekkel), a vállalati imázsról a külső felhasználók között végzett kutatás eredményei; az alkalmazottak jelentései stb.

A folyamatok az egyes részleg közötti tevékenységek, amelyek a termékeket előállítják a külső és belső (vállalati) felhasználók részére. A termék szót nagyon tág értelemben használják itt is, lehet: hardver, szoftver, dokumentáció, szolgáltatás, információ, hirdetés stb. A termékek a modellben a folyamat-összetevők közé tartoznak.

Az eredmény, a termék és a folyamat ilyen értelmű általános meghatározása esetén kettős kapcsolat állapítható meg, egyrészt a termék/folyamat, másrészt az eredmény között. Minden folyamat eredménnyel fejeződik be, és minden eredményhez tartozik egy folyamat, amely létrehozta.

A minőségügyi rendszer tartalmazza a vállalati rendszer összes olyan elemét, amely szerepel a korábban meghatározott minőségügyi feladatok célkitűzésének elérésében, például: az irányítási (vezetési), a szervezeti, az értékek és rendeltetések, az emberi és

szociális, valamint a műszaki részrendszert. A minőségügyi rendszer kategóriái kiterjednek például a vezető tájékoztatására, a vezetőségre, a tervezés és irányítás módszereire, a javításra, az emberi erőforrások irányítására, az információ irányítására.

A minőségügyi rendszer ismertett szempontjait csak elsődleges kritériumokként lehet kezelni, további bontásuk elengedhetetlen. A másodlagos szintnek megfelelő elemek rendszere minden különösebb nehézség nélkül felépíthető.

Jelenleg a leírt modell adja a legmegbízhatóbb képet, amelyet a TQM rendszer meghatároz. Ugyanis az önminősítésekben a minőségügyi rendszer játssza a legfontosabb szerepet, míg a külső minősítési célra való használatkor az eredmények kerülnek első helyre.

Bizonyos, hogy a TQM fejlődési irányában helye van az ilyen megközelítésnek. A javasolt modell koncepcionális kérdéseket is érint, így elvi jelentőségéből adódóan a további részletes elemzés messze túlmutat e cikk keretein.

A hazai feltételrendszer javítása

Az állami szerepvállalás ne legyen direkt, csupán a jelenleginél jóval határozottabb keretet kell meghatározni a minőségügy számára. Tévedés, hogy a jogi keretek megalkotása után ki lehet vonulni e területről.

A fejlett országok és a feltörő régiók gyakorlata éppen az ellenkező tendenciát mutatja. Az expanzív exportpolitikát folytató országokban a kormányzat is határozott intézkedésekkel törekszik egyfelől a minőségbarát környezet kialakítására, másfelől az országról alkotott minőségkép megteremtésére, illetve javítására.

A piaci viszonyok hiánya és a formális, korlátozott állami részvétel egyaránt oka annak, hogy kevés a korszerű minőségügyre vonatkozó információ. A tájékoztatatlanság miatt a problémákat nem a megfelelő helyen és módon oldják meg, ezért a problémák újratermelőhetnek. Éppen emiatt lehet veszélyes, hogy az ISO 9000-es szabványokat nem alkalmazzák. Teret kell engedni a korszerű minőség-filozófiák terjedésének.

A minőségi teljesítőképesség igazolására jóval több korszerű vizsgálati helyre lenne szükség. Ugyanígy a minőségügyi szakképzés fejlesztésének lassúsága máris behozhatatlan hátrányt jelent az egész gazdaság számára. A központilag kidolgozott oktató programcsomagok rendelkezésre bocsátásával a kis- és közepes méretű vállalatoknak az egyik legnagyobb segítséget adnák meg.

Az információs adatbankokat sürgősen létre kell hozni országos szinten (mint például a PIMS), s azokat hozzáférhetővé tenni az érdekeltek számára.

A minőségügyi pályázati rendszer kiszélesítése lényeges lenne úgy, hogy a részvétel feltételrendszerét is a célokhoz igazítanák.

A minőségértékelés számos ismert módjának felhasználásával kialakítható lenne egy igazából a hazai sajátosságokra épülő eljárás. Ezt akár díj, akár modell

formájában olyannyira nyitottá kellene tenni, hogy a gazdaság minden szereplője kötöttségek nélkül megismerhesse, felhasználhassa, akár saját céljaira is.

A minőség szemlélet fejlesztésére igen változatos eszközök ismertek (országos kampányok, kiadványok stb.). Hatásukat már akkor eredményként lehet elkönyvelni, ha a minőség iránti általános igényszintet egy kicsit meg tudnák emelni. A minőség-kultúrának ugyanis igen fontos része az igényesség.

Összegzés

A sikeres minőségstratégia alapelvei:

- a vezetőségnek tudatosan fel kell ismernie a minőség iránti felelősségét,
- gondoskodni kell minden egyes munkatárs személyi irányításáról és fejlődéséről, és el kell érni ezek önálló, felelős elkötelezettségét,
- olyan stratégiai minőségügyi tervet kell kidolgozni, amely tartalmazza a minőség elemzését, a minőségügyi célkitűzéseket, és a célok eléréséhez szükséges konkrét lépéseket is,
- ki kell egészíteni a vállalati munkafolyamatokat mindazokkal a szervezeti és információs eszközökkel, amelyek a minőség-javítást szolgálják,
- a vállalat körülményeinek leginkább megfelelő módszereket és eljárásokat kell alkalmazni a termékek és a szolgáltatások minőségének biztosítására,
- olyan eszközöket kell bevezetni, amelyek alkalmasak az ügyfelek kívánságainak és elégedettségének felderítésére, továbbá a hiányosságok gyors és biztos feltárására és kiküszöbölésére.

A teljeskörű minőségirányítás ne csak egyike legyen a stratégiai célkitűzéseknek, hanem kerüljön az első helyre. Ma teljesen biztos, hogy ez a nyerő választás.

A minőség tehát út, amely az országok és állampolgáraik boldogulásához vezet, eszköz, amely a vállalkozások munkáját eredményesebbé, gazdaságosabbá teszi és kulcs a fogyasztók, vevők elégedettségének eléréséhez.

Szerzőnk, MBA okleveles közgazdász, okleveles gépészmérnök, a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara innovációs vezetője

Irodalom

- Carnall, C. A. (1990): *Managing Change In Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Csath M.: (1990): *Stratégiai vezetés - vállalkozás*. Bp.: KJK.
- Elbert, N. F., Farkas F., Karoliny M-né, Poór J. (1993): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Pécs: Janus Pannonius Egyetem Kiadó
- Expert Choice, V. 8.0 (1993). Pittsburg, USA; Pécs: Strategy-XL Bt.
- Feigenbaum, A. V. (1991): *Teljeskörű minőség szabályozás*. B.: ExQualitas
- Lőrinc I. (1993): *Minőségirányítás, minőségbiztosítás szervezése*. (Kézirat) Bp.: Műszaki Fordító és Szolgáltató Rt.
- Tar J. (1993): *„Tanúsított minőségbiztosítási rendszerek a DUNA-FERR-nél.”* Minőség és Megbízhatóság, 2. sz.

Gyermekcipőben,

avagy a márkahűség gyanútlan rongálása a babacikk-piacon

Jelen tanulmány szerzője, szülővé válva, marketing-szemmel vizsgálódó kritikus fogyasztójává lett a babacikk-piacnak. E terület marketing-problémáira hívja fel az érdeklődők és az érdekeltek figyelmét a cikk.

Reklámmal a piac megszerzéséért és megtartásáért

Az igazán sokrétű és igényes kínálatnak, az elmúlt évek vállalkozói lendületének jó példája a babacikkek piaca. E piac a gyermekápolási termékektől, a babaruhákon, babakocsikon, autósüléseken, babaélelmészési cikkeken, játékokon keresztül a szakkönyvekig és folyóiratokig széles spektrumú, nagy választékú termékskálát felvonultatva differenciált marketingpolitikára nyújt lehetőséget. A termékek skálája tehát óriási, az üzleteké jóval szűkebb. Az apró (sokszor „... és bababolt” elnevezésű) üzleteken túl a Baby Bell, a Bébiker, a Brendon, Chicco, a Matti, a Probaby és a Szeiler vált ismertté, elsősorban a megfelelő fórumokon megjelenő hirdetéseik, akcióik által. Bizonyára léteznek még színvonalas, kevésbé ismert üzletek, nekik azonban reklámozás híján csak a véletlen szerencse lehet segítők, hogy a gyermek mellől ritkán elszabaduló szülőt éppen az ő boltjukba vezesse. E hiányzó marketing-szemlélet másik véglete a terméküket hirdető azon – kisebb – csoportja, akik úgy áldoznak komoly összegeket reklámra, hogy a meggyőzött fogyasztók a termékeket nem lelik a boltokban. A NUK cumi tudományos vizsgálatokra hivatkozó hirdetése nyomán számos szülő keresi fel a szakboltokat, ahol a termék hűlt helyét és az eladó válaszát találják: „a cég új termékfejlesztésbe fogott és addig is kivonta a régit a forgalomból.” A fogyasztó pedig megvárhatja a piacra kerülő új terméket vagy azt, hogy gyermeke kinövi a cumisüveges korszakot. Különösen azoknál a családoknál okozhat gondot ez a

„marketingpolitika”, ahol a csecsemő már hozzászokott a NUK cumi speciális formájához, ám a következő méretre a szülő már nem jut hozzá.

Nehezen megszerzett fogyasztói szimpátiát fecsérelné az a cég, amelyik nem készül fel a reklám sikerére, vagy meggondolatlan marketingakcióba kezd. Larry Light (1994), az Amerikai Márkahűség Koalíció elnöke szerint hatszor annyiba kerül egy új vevő márkahűségének kialakítása, mint egy márkahű fogyasztó megtartása. Nem utolsó szempont tehát a cég költséggazdálkodása szempontjából sem, hogy megfelelő ütemben vonja ki a piacról termékét és ezzel egy időben terjessze el új, fejlettebb alkotását.

Az értékesítésösztönzés bumerángja

A márkahűség rongálásának egy másik példája a Kismama magazin előfizetési akciója. A számos helyen beszerezhető csekkek eltérő összegeket tartalmaznak az újság éves előfizetési díjaként, így megesik, hogy a szerkesztőség a beérkezett csekkre reagálva értesíti az előfizetőt, hogy az adott összegért a lapot csak 10-11 hónapig tudják küldeni, és nem vesz részt a nyereményjátékon, mert azt egy magasabb összegű csekkhez kapcsolódva írták ki. A terjesztés hiányosságai miatt a lap egy héttel az utcai árusoknál való megjelenés után jut el az előfizetőhöz. Mindez – talán „objektív” – nehézségeken túl az új előfizetési akciókról tájékoztatják a régi előfizetőket: „ha most befizeti a jövő évi előfizetési díjat, x összeggel olcsóbban jut a laphoz, ha valamivel később, akkor kicsit drágábban, de egyik esetben sem vesz részt az új előfizetőknek meghirdetett nyereményjátékon, amire csak a még magasabb előfizetési díjjal lehet pályázni.” A Kismama magazin a téma egyetlen olyan szakfolyóirata, amelynek hagyományai vannak, ám úgy gondolom, mégsem lehet ennyire mindegy a fogyasztó, az olvasó, az előfizető. A lap biztos bevé-

„

E hiányzó marketing-szemlélet
másik véglete
a terméküket hirdető
azon – kisebb – csoportja,
akik úgy áldoznak komoly
összegeket reklámra,
hogy a meggyőzött fogyasztók
a termékeket nem lelik
a boltokban.

„

tele az előfizetőktől származik, ennek kiterjesztésével lehetne növelni a példányszámot, nem beszélve a csalódott fogyasztó által okozott kárról. Marketing-közhelynek számít, hogy egy elégedett vásárló két-három újat hozhat a cégnek, míg egy elégedetlen tizenegyet régít tud lebeszélni a későbbi vásárlásokról.

Az információ – a sikeres vásárlói döntés eszköze

A babacikk-piac nagy hibája az információhiány, holott a nagyobb értékű, tartós fogyasztási cikkek esetében ennek jelenősége meghatározó a vásárlási döntésben. Az üzletekben az áron és a márkán kívül csak a termék megjelenése segíti a vásárlót a választásban. Babakocsik, autósülések, gyermekbútorok esetén ez megengedhetetlen, mivel a vásárlás évekre szól és az informátlanság rossz döntéshez, elégedetlenséghez és a márkák, termékcsoporthoz, illetve az ezeket árusító boltok iránti bizalomvesztéshez vezet, elriasztva őket a gyártó más termékeinek vásárlásától, valamint a gyakori üzletlátogatástól és a rendszeres vásárlástól. Magyar nyelvű termékleírás híján a fogyasztó nem tudhatja, hogy van-e összefüggés a termék ára és minősége között, megfelel-e speciális, például biztonságossági vagy éppen környezetvédelmi szempontjainak, sőt valójában a termékek funkcióiról sem jut kielégítő információhoz. Ezáltal értelmetlenné válik a gyártó cégek marketing-igyekezte a sikeres pozicionálásra és az elégedettséget célzó termékfejlesztésre. A babacikkek piaca gyermekcipőben jár hazánkban, ám e fenti információhiányon sokat javíthatna az eladók informáltsága, a fogyasztó igényei – és nem személyes érdekeltisége – szerinti szakszerű segítsége. Nagy értékű termékek esetében ez nélkülözhetetlen a döntéshez, ám a jelenlegi babacikk-piacnak – tisztelet a kivételnek – a felkészült eladógárda sem sajátja. A felmerülő igények szerinti bolti rendelés a fogyasztói igényekhez való alkalmazkodás egy kezdeti formája ugyan, ám a biztos üzlet érdekében célszerű lenne eleve megfelelő kínálatot várni a vásárlót, megelőzve igényeit, nehogy a konkurencia vásárlójává váljon. Annál is inkább célszerű számolni a fogyasztó vásárlásra szánt szűkös időkeretével, mert azáltal, hogy gyermeke mellől nehezen szabadul el vásárolni, igyekeznek minél rövidebb idő alatt, és főleg egyszeri kiruccanással megvásárolni mindazt, amit eltervezett.

Az ismertebb babaüzletek, a megnyitásukkal egyidőben megjelent hirdetések által kerültek be a köztudatba. A marketing-ráfordítások fontosságának felismerését bizonyítja, hogy további reklámjaikkal azóta is találkozhatunk a különféle szak fórumokon. A jelentős összegű hirdetések még nagyobb forgalmat hozhatnának, ha a hirdető lehetőséget teremtenének általuk a kétolda-

”
Marketing-közhelynek
számít,
hogy egy elégedett vásárló
két-három újat hozhat
a cégnek,
míg egy elégedetlen
tizenegyet régít tud lebeszélni
a későbbi vásárlásokról.
”

lú kommunikációra, a fogyasztói tájékozódásra egy vevőszolgálati telefonszám megadásával, valamint tájékoztatnának olyan alapvető dolgokról, mint az üzlet nyitvatartása. Ez utóbbi hiány különösen érthetetlen azon boltok esetében, akik éppen a speciális fogyasztói időbeosztáshoz alkalmazkodva vasárnap is várják vásárlóikat.

A megfelelő informáltság hiánya lehet korlátja a Kecskeméti Bébiételek nagyobb piaci térnyerésének is. A fő konkurenciát képező Hipp termékek a termék összetételéről, az alkotóelemek százalékos arányáról, a felbontás utáni eltarthatóságról, az emésztésre gyakorolt hatásról is informálják a fogyasztóikat, sőt arról is, mi

mindent nem tartalmaz az adott étel. A speciális fogyasztói igényekre, például a lisztérzékenységben vagy tejucorézékenységben szenvedő gyerekeknek vagy éppen a babák gyakori emésztési problémáinak korrigálására történő vásárlásra a Hipp cég jobban fel van készülve, így nagyszámú vásárlóközönséget hódíthat el az itthon már korábban bevezetett, nagyobb választékot kínáló és a magyar konyha ízeire jobban felkészítő Kecskeméti Bébiételtől.

Használatorientált formatervezés

A babacikk-piac egyedi sajátossága, hogy főként a nagyértékű termékek esetében, a fogyasztók jelentős hányada első alkalommal, ráadásul hiányos informáltsággal vásárol. A rosszul informált fogyasztó azonban a kevés információt nyújtó piacon is dönteni, vásárolni kényszerül, így a gyártók és a termékgorgalmazók végső célja az legyen, hogy legalább a termékekkel elégedett legyen vásárlójuk. Ez a későbbi márkatudatos és márkahű vásárlási magatartás és közvetve számos új fogyasztó megnyerésének alapvető eszköze.

Ezzel szemben a látszat az, hogy a gyártók egyszeri eladásra rendezkedtek be, a termékek többsége a legalapvetőbb ergonómiai szempontoknak sem felel meg. Melyik titkárnő vállalna munkát olyan cégnél, ahol sámlin ülve kell gépelnie, vagy ki venne meg olyan méregdrága luxusautót, amelyiknek az oldalán befúj a szél, vagy a vezető vállát nem kalkulálták bele a belső tér szélességének kialakításába? Ilyen komoly problémák mindennaposak a babacikkek vásárlásakor illetve használatkor. A babakocsik rövidke vagy szűkek, téli öltözetben nagyrésztük egyenesen használhatatlan, esetleg ülési dőlésszögük görbíti meg a babát, vagy a szélvédelemre megalkotott elem nyomja az ülő gyerek fejét. A termékek aprócska használói pedig természetesen növekedésben vannak, ám mintha erre az önsúly- és árversenyben lévő gyártók, még az igazán elismert márkák gazdái sem

gondolnának. A rövid idő után használhatatlanná váló babakocsi gazdája, bosszúságát több leendő vásárlóval megosztva, nemcsak maga fordítja el figyelmét az egyszerű már választott márkától, de a termékek potenciális vásárlóit is lebeszéli róla... és akkor még nem esett szó a derékban szélfúttá babakocsik, a beázó esővédők okozta bosszúságról.

A gyermekülések terén hasonlóan hiányos a vevőorientáció. Az ülések többsége, szűk hátrésze miatt, téli öltözetben nem használható, illetve remek eszköze a fakírrá nevelésnek. Az ún. biztonsági gyermekülések többsége nem felel meg a biztonság alapvető szempontjainak, ám biztos piacukat megteremtik a KRESZ előírásai, kötelezővé téve használatukat. E termékek között a Cosmos márkanevű a kuriózum, szélesíthető kartámlájával és kimagasló árfekvésével. Ezen újdonság valószínűleg megfelel a biztonság elvárható szempontjának, s noha nem



A gyártók egyszeri eladásra rendezkedtek be, a termékek többsége a legalapvetőbb ergonómiai szempontoknak sem felel meg.



oldja meg a hátszélesség problémáját, megteremt egy újat. A kartámla szélesíthetősége érdekében az ülésbe olyan magas oldalelemet kellett beépíteni, hogy attól a benne ülő gyermek nem lát ki, ezért hosszabb úton nem is viseli el. Ez a gond azonban már nemcsak a fogyasztóknak, de az értékesítőknak is okozhat fejfájást, mivel ilyen „objektív” kifogással gyakorta próbálkoznak a vásárlók, hogy érdekeiket érvényesítsék.

Aránytalanságok – az értékesítésösztönzés kudarcforrásai

A fenti kritikák egy fiatal üzleti szféra kezdeti sajátosságait érintik. Jórészt jó szemmel, üzleti érzéssel és tudatos marketingpolitikával könnyen orvosolható. Nem érdemes azonban átvenni más területek olyan hibáit sem, mint az arányérzék hiánya. Számos hirdetés hívja fel a figyelmet olyan nyereményakcióra, amire azt mondhatjuk, hogy többbe kerül a leves, mint a hús. Ilyen például a „12 mosogatószer címkéért tűzálló tálat nyerhet” ajánlat és mások, ahol az amúgy sem túl nagy eséllyel elérhető nyeremény nem éri meg a ráfordítást, a vásárlást, a gyűjtést, a felragasztást és a postára adást.

Az arányérzék hiányának egy másfajta példája a Kismama magazin Johnson's babafotó pályázata, ahol a nyeremény nyilván kevésbé vonzó a büszke szülő számára, mint az, hogy láthatja az újságban csemetéje képét. Ennek fordított változata, mellyel a Heinz bébiételek elterjedését kívánják elősegíteni, jóval hatásosabb. A „Magyarország legboldogabb babája” babafotópályázaton a

részvétel feltétele a Heinz bébiételek címkéinek beküldése, ami megfelelő árnak tűnhet a kitüntető cím elérése érdekében.

Arányérzék kell belátni azt is, hogy a Pamper's pelenkák karácsonyi akciója után – ahol többek között Renault Clio és Sharp videokamerák csábították a szülőket az akcióban való részvételre – nyilván kevésbé lesz vonzó egy Pamper's sapkát vagy előkét kínáló akció azonos darabszámú, a termék csomagolásából kivágott maci beküldéséért. A reklámajándékokat célszerűbb lenne bizonyos időszakban az egyes csomagokban elrejtetni, ahogy ezt korábban a Libero tette. A szülők pedig vették a pelenkákat, hátha a sapkához a sálat, vagy a kesztyűt is megtalálják egy következő csomagban.

Az arányérzék fontos eszköz a marketingszakember eszköztárában. A termék vásárlására ösztönző ajánlatoknak a folytonos figyelemkeltés érdekében egyre vonzóbbaknak kell lenniük, semmiképpen nem engedhető meg a kevésbé vonzó ajánlatok egymásutánja, ami a cég megítélését illetően negatívabb hatású lehet, mint az értékesítésösztönző akciók időszakos vagy tartós hiánya.

Remények

Mindezen kritikákon túl azonban kétségtelen tény, hogy az új piac megismerésre szorul a már piacon lévő szereplők és a piacra lépni szándékozók számára egyaránt. A piacnak ma is vannak marketing-szempontból is felkészültnek nevezhető szereplői. Ilyen a bizományi adásvétellel foglalkozók növekvő tábora, akik a gyakori csereszükségletek problémájával képesek szembenézni. Felkészültnek nevezhető a kórházak újszülött osztályain reklámajándékot osztogató cégek köre, akik figyelmességükkel nemcsak vásárlói szimpátiát vívnak ki maguknak, hanem vevőik címlistáihoz is hozzájutnak akciójuk által. Az ügyes marketing-megoldásokat alkalmazók táborra minden valószínűség szerint növekvőben van, hiszen a piaci szereplők számának növekedésével a fogyasztói kör szűkülhet, amennyiben egy cég nem figyel oda vevői igényekre és a konkurencia ajánlataira. A következetes marketingorientáció mindenképpen értelmes befektetés, hosszabb távon kétségkívül meghozza a ráfordítás hasznát. A márkahűség kialakítása és fenntartása döntő fontosságú a babacikkek piacán is, hiszen ez a legbiztosabb eszköze a piac megtartásának, a piaci részesedés növelésének, vagyis alapjában a tartós üzleti sikernek.

Irodalom

- Bauer András–Berács József: Marketing. Budapest, Aula Kiadó 1992.
Bauer András: A márka és a márkaérték elméleti kérdései és gyakorlati feladatai. *Vezetéstudomány*, 1995/7. szám.
A „Kismama magazin” 1994–95. évi számai
L. Light: Brand Loyalty Marketing: *Today's Marketing Mandate*. Editor & Publisher, 1994. december 10. pp. 20-24

Versenyszabályozás és az ipari tulajdon védelme az Európai Közösségben

Az Európai Közösségben mindinkább tudatossá vált a felismerés, hogy az ipari tulajdonjog oltalma – és itt a szabadalmakra, használati mintákra és ipari mintákra kell elsősorban gondolni – döntő szerepet játszik a műszaki fejlesztés, a technológiai megújulás terén. Általános az a nézet, hogy a műszaki-tudományos vívmányok révén az Európában meglévő kreativitást és innovációs potenciált erősíteni kell és jobban ki kell használni abból a célból, hogy a közösségi vállalatok a legfontosabb jövőbeni piacokról ne legyenek kiszorítva.

A Római Szerződés az Európai Közösség alapító szerződése. Ezt az Európai Unióról szóló Maastrichti Szerződés (a továbbiakban: EK-szerződés) módosította, előírva a belső piac létesítését, amelyet az áruk, személyek, a szolgáltatások és a tőke szabad mozgását gátló akadályok megszüntetése jellemez.

Ezzel a tendenciával ellentétes az ipari tulajdonjog által biztosított, egy-egy országra vonatkozó kizárólagos jog. A hagyományos felfogás szerint megeshet, hogy például hűtőszekrényre, egymástól függetlenül, Németországban is és Franciaországban is engedélyezték mondjuk az „Antarktisz” szóvédjegyet. Ebben az esetben a kizárólagos jogra hivatkozva a német „Antarktisz” hűtőszekrények nem lennének exportálhatóak Franciaországba, a francia „Antarktisz” hűtőszekrények pedig Németországba. A versenyszabályozás és az ipari tulajdonságok együttes tanulmányozása aktuális és lényeges kérdés a Közösség belső piacának működése szempontjából.

Mondanunk sem kellene, de az ilyen árumozgás-korlátozás ellentétes az EK Szerződés rendelkezéseivel és a közös belső piac funkcionálásával.

Az ipari tulajdonjogok szabályozása szerves részét képezi a közös-

ségi jognak. Az EK szakkönyvekben, kézikönyvekben és az átfogó jogi munkákban, jelentésekben mindenhol kiemelt hangsúlyt kapnak a szabadalmak, védjegyek és ipari minták. Egyrészt az ipari tulajdonjogokat általában igen fontos versenyesszövekként tekintik, másrészt viszont éppen ellenkezőleg, versenykorlátozó funkciót tulajdonítanak azoknak.

Az ellentmondást – amely fennáll a gyakorlatban – úgy kívánják feloldani, hogy a jogok kizárólagosságát elvben elismerik ugyan, de azok gyakorlását úgy szabályozzák, hogy az lehetővé tegye a különböző osztályokban egymástól függetlenül engedélyezett, egymást kiszorítani hivatott jogok egymás mellett való létezését.

Ipari tulajdonjogok

Az ipari tulajdonjogok besorolása a Közösség jogrendszerébe különböző elképzelések szerint valósul meg, nem mutat egységes képet. Egyes szakírók az áruforgalom vagy a szabad áruforgalom fejezetében tárgyalják az ipari tulajdonjogokat. Más szerzők az EK Szerződés 36. cikkelyében alkalmazott – kifogásolható – terminológia szerint „az ipari és kereskedelmi tulajdon” kategóriában tárgyalják a szabadalmak, védjegyek és ipari minták kérdését. Nem ritka az ipari tulajdonjogok nemzetközi magánjogi vagy nemzetközi jogi megközelítése sem.

Olyan megközelítés is fellelhető, amely mesterséges csoportbeosztást kreál „európai szabadalmi-, védjegy- és szerzői jog” elnevezéssel.

A leggyakoribb az a jelenség, hogy az ipari tulajdonjogokra a versenyjog fejezetében (Wettbewerbsrecht – Droit de la concurrence) tárgyalják, mintegy szemléltetve, hogy az iparjogvédelem tárgyai kiemel-



Az ipari tulajdon értékelése az Európai Közösségben kétarcú.

Az ipari tulajdon körét a versenyesszövegek közé sorolják be, a szabadalmakat, védjegyeket és ipari mintákat a szabad versenyt korlátozó kategóriaként kezelik.



kedő szerepet játszanak a gazdasági verseny szempontjából.

A rendszerbeli elhelyezésen túlmenően ugyanolyan problémát okoz annak meghatározása, hogy mi tartozik az ipari tulajdon tárgykörébe. Azzal általában mindenki egyetért, hogy a szabadalmak, védjegyek és ipari minták az ipari tulajdon tárgyát képezik, bár olyan tanulmány is megjelent, amely nem említi az ipari mintákat.

Az Európai Közösség jogrendszere nemcsak megváltoztatja, hanem feje tetejére állítja az ipari tulajdon oltalmáról szóló, 1993-ban létrejött és többszörösen revideált Párizsi Uniós Egyezmény (PUE) hagyományos rendszerét. A PUE első cikk (2) bekezdése felsorolja az ipari tulajdon tárgyait: szabadalmak, használati minták, ipari minták, ipari-, kereskedelmi, továbbá szolgáltatási védjegyek, származási jelzések, eredetmegjelölések, valamint a tisztességtelen verseny tilalma.

A legszembetűnőbb változás: a PUE értelmében a versenyjog az ipari tulajdon fogalmi körébe tartozik. A klasszikus felfogás értelmében tehát a versenyszabályok ugyanabba a gyűjtőfogalomba tartoznak, mint a szabadalmak, védjegyek és ipari minták, a Közösség szakkönyveiben viszont a versenyjog kategóriába beolvasztják az ipari tulajdonjogokat sőt a szerzői jogot is.

További probléma az ipari tulajdon tárgykörében az, hogy egyrészt sokszor megfelelnek a földrajzi árujelzők, azaz az eredetmegjelölések és származási jelzések oltalmáról, másrészt ezeket – különösen boreredet-megjelölés esetén – a mezőgazdaság jogintézményeként kezelik, és az agrárjogban tárgyalják.

A szakirodalomban olyan nézet is található, amely nemcsak elvileg, hanem ténylegesen is kizárja a tisztességtelen verseny elleni fellépést az ipari tulajdon tárgyköréből, kivéve azt az esetet, amelynél a szellemi tulajdonságok értékesítésével foglalkozó vállalatok, versenykorlátozás céljából, kartell jellegű megállapodásokat kötnek.

Ipari tulajdon és versenyjog

Az ipari tulajdon értékelése az Európai Közösségben kétarcú. Egyrészt az ipari tulajdon körét a versenyeszközök közé sorolják be, ugyanakkor a szabadalmakat, védjegyeket és ipari mintákat a szabad versenyt korlátozó kategóriaként kezelik. Az ellentmondás hosszú távon történő feloldása azért nem egyszerű, mert az ipari tulajdonjogok máról-holnapra nem szüntethetők meg, mint mondjuk az importkorlátozások.

Az Európai Unió négy nagy iparpolitikai prioritása között találjuk az ipari tulajdonjogok, mint szellemi javak fejlesztésének, beruházásának előmozdítását, amely az iparjogvédelmi tevékenység egészének hatékonyságát követeli meg.

Az Európai Szabadalmi Hivatal elnöke, Braendli úr véleménye szerint az ipari tulajdon tárgyai és elsősorban a szabadalmak igen hatékony versenyeszközök:

„A szabadalmi tevékenység azok közé a tényezők közé tartozik, amelyek döntő jelentőségűek az európai ipar pozícióinak a kiépítésében és biztosításában.”

Általános az a nézet, amelynek értelmében – stratégiai fontosságukra tekintettel – az ipari tulajdonjogok fenn kell maradniuk. Ez az Európai Bíróság már a hatvanas években hozott elvi döntéseiben tükröződik.

Fontos kérdés mindezek kapcsán, hogy az ipari tulajdonjogok korlátozzák-e a versenyt?

A Maastrichti Szerződés az Európai Unió céljává teszi a belső határok nélküli térség létrehozásával a gazdasági és társadalmi fejlődés előmozdítását. Az Európai Közösség, felvállalva a belső piac létrehozását, olyan rendelkezéseket alkalmaz a szabad áruforgalom biztosítása érdekében, melyek az ipari tulajdonjogokra is vonatkoztathatók. Az EK Szerződés 30. és 34. cikke lefektetik a szabad áruforgalom követelményét. A behozatalra és kivitelre vonatkozó mennyiségi korlátozások tiltásával a meglévő korlátozások felszámolását is kötelezővé teszik.

Az EK Szerződés 36. cikke viszont közvetlenül az ipari tulajdonjogokra vonatkozik, mivel szó szerint előírja, hogy a 30–34. cikkely rendelkezése értelmében nem szűnnek meg a behozatalra, kivitelre, vagy az árutranzitra vonatkozó tilalmak, amelyeket (meghatározott objektumok, emberélet védelme, nemzeti kincsek megóvása stb.) az ipari és kereskedelmi tulajdon védelme indokol. Ez tulajdonképpen kivételes – azaz elvileg a szabad áruforgalmat korlátozó – rendelkezések alkalmazását teszi lehetővé.

Az ipari tulajdonságokat privilegizáló 36. cikkely utolsó mondatában előírt kivételes rendelkezések nem válhatnak az önkényes diszkrimináció eszközévé, sem pedig a kereskedelem álcázott korlátozóivá. Az EK Szerződés 85. cikkelyébe foglalt kartelltilalom értelmében tilosak az olyan vállalatok közötti megállapodások, vállalati társulások döntései, összehangolt magatartások, amelyek alkalmasak a tagállamok közötti kereskedelem befolyásolására, és amelyek célja a verseny akadályozása, korlátozása, vagy torzítása.

A 86. cikkely tiltja a gazdasági erőfölénnyel (monopolhelyzettel) való visszaélést, amely alkalmas a tagállamok közötti kereskedelem befolyásolására.

A 85. cikkely (3) bekezdés (3) fordulata értelmében kivétel engedélyezhető – és ez ad lehetőséget csoportmentesítésekre – olyan megállapodások, vállalati társulások döntései, összehangolt magatartások, vagy ezek csoportjai esetében, amelyek hozzájárulnak a műszaki vagy gazdasági haladás előmozdításához.

A versenyjogi szakirodalomban általános az a nézet, hogy az ipari tulajdonjogok léte szemben áll az egységes belső piac létrehozásának igényével. A szabadalmakra, védjegyekre, ipari mintákra, földrajzi árujelzőkre és más objektumokra vonatkozó, egyes országokban egymástól külön-külön engedélyezett jogok egy-egy államra kiterjedő hatállyal kizárólagosságot biztosítanak. Az ipari tulajdonjogok kizárólagossága egy-egy országban monopolhelyzetet teremt, mert elvileg a versenyhelyzetet megszünteti. A szaba-

dalmak, védjegyek és ipari minták a kizárólagos hasznosításra lehetőséget nyújtanak, sőt arra is jogot biztosítanak a klasszikus iparjogvédelmi felfogás szerint (azonos megoldás vagy kialakítás esetén), hogy a más országokból származó importot megakadályozzák.

A szakemberek – közöttük számos neves versenyjogász – rendkívül súlyosnak tartják a versenyszabadság és az ipari tulajdonjogok monopol jellege közötti ellentmondást. A védjegy és a szabadalom jogosultja, ugyanis aki több országban is oltalmat szerzett, elvileg megtilthatja harmadik személynek, sőt a licenc jogosultjának is, hogy a szabadalommal vagy védjeggyel ellátott terméket importálja.

Harmonizáció

A helyzetet nehezíti, hogy a harmonizáció, azaz a jogi normák közelítése és egységesítése még nem maradtál tál, jöllehet a legfőbb jogterületeken jelentős eredményeket ért el:

- 1973-ban aláírták az Európai Szabadalom Engedélyezéséről szóló Müncheni Egyezményt, amely 1977. augusztus 1-től működik, jelenleg 17 tagja van.

- 1975-ben kötötték meg a Közösségi Szabadalom Engedélyezéséről szóló Luxembourgi Egyezményt, amely azonban mind a mai napig nem lépett hatályba.

- A szabadalmak területén mindezekig az oltalomképesség kritériumait és az engedélyezési eljárás követelményeit egységesítették.

- A nemzeti védjegyjogszabályokat harmonizálja a 89/104. CEE. sz., a tagországok védjegyjogi normái közelítéséről szóló közösségi direktíva.

- A védjegyek területén további fontos lépés a 40/94. CEE rendelet alapján az egységes, nemzetek fölött álló, közösségi védjegyengedélyezési rendszer létrehozása, továbbá az, hogy a Közösség védjegyrendszere, Alicante központtal, 1996-tól már működni fog.

- Az ipari minták területén sem az egységes mintarendszer, sem az országok jogharmonizációja nem jött még létre, bár már 1991-ben kidolgozták a Közösségi ipari mintaharmonizációt előíró Zöld Könyvet (Grünes Buch – Green Paper – Livre Vert.) és 1995-ben, több változat után, elkészült a Közösségi Ipari Minta rendelet, amelyet az Európai Parlament még mindig nem fogadott el.

- A jogi normák egységesítése és a regionális közösségi oltalmi rendszer kiépítése a földrajzi árujelzők területén valósult meg elsőként a 2081/92. sz., a 823/87. sz. és az 1576/89. sz. rendelet révén.

Egészében véve el lehet mondani, hogy ott, ahol a jogi normákat összehangolták, megteremthető az összhang a versenyszabályozással, hiszen a jogalkotó általában versenycentrikus normákat alkot.

Azokon a területeken, ahol a harmonizáció hiányzik, sokkal nehezebb, sokkal kevésbé egyértelmű az ipari tulajdonjogok oltalmából és a szabad verseny követelményéből származó ellentétek feloldása. Így például

a Közösségben a szabadalmak esetében a jogkimerülésről szóló egységes előírásokról azért nem beszélhetünk, mivel a Közösségi Szabadalomról szóló Megállapodás idevonatkozó rendelkezései – és maga a szerződés sem – mind a mai napig nem léptek hatályba.

Az ipari minták területén sincs jogszabályi rendelkezés a jogkimerülésről.

Az ellentmondások feloldása

Az áruk és szolgáltatások szabad áramlásában az ipari tulajdonjogok előzőekben említett monopol jellegét különböző intézkedések ellensúlyozzák. A versenyjog egyik alapvető kérdése, hogy az ipari tulajdon jogosultja milyen keretek között gyakorolhatja jogait, és a joggyakorlás mikor számít visszaélésnek.

Az ellentmondások feloldására általánossá vált az a megközelítés, melynek értelmében az ipari tulajdonjogok létét elismerik, gyakorlásukat azonban korlátokhoz kötik. A mindennapos konfliktusok feloldásában igen jelentős szerep jutott az Európai Bíróságnak. A Bíróság bevált racionális döntései később a jogi normák tartalmává váltak. Ilyen, az Európai Bíróság által „feltalált” jogintézmény a korábbiakban említett jogkimerülés.

A jogkimerülés elve belekerült a közösségi normák tervezetébe, az irányelvekbe, majd pedig a nemzeti jogszabályok, így például az új francia védjegy törvény, átvették azt. Általában a fennálló ellentmondások áthidalására az Európai Bíróság bizonyult alkalmasnak. Ennek azért is így kellett lennie, mert a 70-es években a Közösségi iparjogvédelmi szabályozásnak se híre, se hamva nem volt.

Jogszabályok és rendelkezések

Szabadalmak

A Közösségi szabadalmakról szóló Luxembourgi Megállapodás igen jelentős vívmánynak tekinthető, azonban mind a mai napig nem lépett hatályba. E téren is számos döntést hozott az Európai Bíróság, azonban még jobb példát szolgáltat a csoportmentesítés intézménye.

A szakirodalom általánosságban elismeri, hogy a licencmegállapodások olyan szerződések, amelyek korlátozzák a versenyt. Ezért a szabadalmi licencekre a Bizottság (nemrég hatályon kívül helyezett) 1984. július 23-án kelt 2340/84. számú rendelete csoportmentesítést rendelt el. A rendeletben meghatározták, hogy a mentesítés milyen műveletekre terjed ki, és hogy mikor adható mentesítés, azaz mikor akadályozhatják a licencek a szabad áruforgalmat.

A mentesítő rendelet versenycentrikusságát tanúsítja, hogy megakadályozzák a licencek révén elért je-

lentős piaci részesedést is. A piaci részesedést abban az esetben kellett jelentősnek tekinteni, ha a termelés esetében 20 százaléknál, termelés és elosztás esetében 10 százaléknál nagyobb részesedést jelent. A mentesítésről szóló rendelkezés azt is tartalmazta, hogy mit tilos kikötni. Ezek tulajdonképpen a verseny érvényesülését biztosító szabályok. Így például tilos közkinccsé vált alkotások után licencdíjat fizetni. Tilos továbbá a gyártható mennyiség maximalizálása, valamint tilos azt kikötni, hogy meghatározott érdekeltnek tilos a szállítás.

Az a tény, hogy nem tudtak más megoldást találni, mint a csoportos mentesítés intézményét, azt jelzi, hogy e téren a szabadpiaci verseny és licencmegállapodások révén keletkező piaci korlátozások között nehezen feloldható ellentmondás van.

Védjegyek

A védjegyek territoriális hatályát azért tartják a termékek áramlásában versenykorlátozónak, mert ugyanaz a védjegy egyszerre több olyan jogosulthoz tartozhat, amelyek között semmiféle kapcsolat nem áll fenn a Közösség különböző országaiban.

A védjegy jog terén a helyzet mégis kedvező. Jogi rendelkezések sorozata töri át a klasszikus, azaz egy jogosult számára kizárólagosságot biztosító territoriális jogok gyakorlatát. A védjegyjogosultság abszolút jellegének átértékelése segíti a piaci verseny érvényesülését.

A védjegy kizárólagos felhasználásának jogáról a következőket lehet megemlíteni:

A védjegy jogosultja nem tilthatja meg harmadik személynek

- neve és címe használatát (pl. Opel-Kovács);
- a védjeggyel ellátott áru vagy szolgáltatás fajtájára, minőségére, mennyiségére, rendeltetésére, értékére, földrajzi származására és más jellemzőire vonatkozó jelzések használatát, az ipari és kereskedelmi tisztesség szabályai szerint;

• a védjegy más által történő használata sem tiltható meg, ha az áru vagy szolgáltatás rendeltetésének megjelöléséhez kell, nevezetesen, ha azok tartozékait vagy alkatrészeit mutatja be (pumpa Peugeot gépkocsihoz).

A védjegyjogosult – kivéve az áruk megváltoztatásának és minőségromlásának esetét – nem tilthatja meg az Európai Gazdasági Közösség területén az általa, vagy az ő hozzájárulásával forgalomba hozott áruknál a védjegyhasználatot.

Ipari minták

Az ipari minták oltalma szintén felveti a verseny szabadsága és az ipari tulajdonságok közötti problémákat. Itt kizárólag az Európai Bíróság gyakorlatára lehet hivatkozni. E téren harmonizációt előíró norma nincs.

Az Európai Bíróság 1982. szeptember 14-én kelt 144/81. sz. Nancy Kean Gifts ügyben fontos kiindulópontot nyújtott. A mintákra a szabadalmak alkalmazásának szabályait rendelte el.

Az ügy úgy kezdődött, hogy egy holland cég kézitáskára vonatkozó ipari mintát jelentett be és azt észlelte, hogy jogosulatlanul importálják a mintát megtestesítő terméket, ezért eljárást indítottak. A Bíróság megállapította: megilleti az a jog, hogy megtiltsa harmadik személynek az ipari mintát megtestesítő termék gyártását, értékesítését és importját.

A döntés szerint ennek három feltétele van:

• a terméket a jogosult engedélye vagy közreműködése, vagy általa megbízott személy (szoros gazdasági kapcsolatban álló személy) engedélye nélkül hozták forgalomba;

• a mintajogosult személyek között nincsen olyan megállapodás, amely az EK Szerződés 85. (1) szakaszában felállított kartelltilalomba ütközne;

• több ütköző ipariminta-jogosultság esetén követelmény, hogy a mintákat külön hozzák létre.

Ami az EK Szerződés 85. cikkében előírt kartelltilalmat illeti, az vonatkozik az ipari mintákra is.

Az ipari mintákra szintén vonatkozik az EK Szerződés 86. cikk első paragrafusában meghatározott erőfölénnyel (monopolhelyezettel) való visszaélés tilalma is.

A Bíróság a mintaoltalom speciális jellegét állapította meg 1988. október 5-én kelt, 238/47. sz. ítéletével a Volvo-Erik Veng Brevets ügyében.

Nem minden magatartás ütközik automatikusan az erőfölénnyel való visszaélés kategóriájába: így nem visszaélés az ipari minta jogosultja részéről, ha bizonyos gépkocsikarosszéria-elemek licencét nem adja át. Ugyanezt a magatartást viszont elítélik abban az esetben, ha monopolhelyzetével valamely vállalat él vissza:

• ha a cseréhez szükséges pótalkatrész-szállításoktól elzárkózik;

• ha a cserealkatrészekért aránytalanul magas árakat követel;

• ha elzárkózik attól, hogy pótalkatrészt gyártsanak, amikor a kérdéses autóból számos példány fut, és a magatartás az államok közti kereskedelem befolyásolására alkalmas.

Földrajzi árujelzők

Az Európai Közösségben a jogi normák egységesítése és a teljes közösségi rendszer kiépítése a földrajzi árujelzők területén valósult meg elsőként. A földrajzi árujelzőkre vonatkozó jog általában kollektív jogosultság, amely megilleti a termelőket vagy a feldolgozókat.

Joggal merül fel a kérdés: az eredetmegjelölésben a jogosultság és felhasználás korlátozása versenykorlátozást jelent vagy sem?

Az Európai Bíróság megválaszolta a kérdést. A földrajzi árujelzőkre is alkalmazandók az EK Szerződés 36. cikkely (2) bekezdés szerinti kivételes rendelkezések, az 1974. július 14-én hozott 19/74. számú ítélet értelmében abban az esetben, ha a megjelölt áru minőségét és jellemzőit az a földrajzi környezet határozza meg, ahonnan ered.

Szintén fontos elvi jelentősége van annak a döntésnek, amelyik kimondja, hogy egy származási jelzés ál-

landó, tartós és jogos használata nem tiltható meg azon az alapon, hogy export- vagy importkorlátozással egyenértékű.

A tulajdonjogok értékelése

Az EK Szerződés a korlátozástól mentes szabad áruforgalom zavartalanosságát hivatott biztosítani és tilt minden megszorító vagy azzal azonos hatású intézkedést.

Ezek a tilalmak minden olyan kereskedelmi szabályozást érintenek a tagállamokban, amely direkt vagy indirekt módon, ténylegesen vagy potenciálisan a közösségi kereskedelem befolyásolására alkalmas.

Az ipari tulajdonjogok és a versenyjogok kapcsolatában az alábbi tendenciák érvényesülnek:

- Az EK Szerződés érintetlenül hagyja a nemzeti oltalmi jogokat, azonban a jogok gyakorlását korlátozza az EK Szerződésben lefektetett elvek alapján. Ez azt jelenti, hogy az egyes országokban engedélyezett ipari tulajdonjogok csak kivételesen kerülhetnek ellentétbe az EK Szerződés előírásaival.

- Az áruk szabad áramlásának tilalma alól kivétel csak akkor engedélyezhető, ha az oltalom sajátos tárgya azt feltétlenül megköveteli. A szellemi tulajdon valamennyi formájára, fajtájára meg kell határozni a kizárólagosság feltételeit.

- Minden egyes szellemi tulajdonjogi fajtát érint a jogkimerülés.

Tisztelt szerkesztőség!

Tárgy: Zádori János „Bankmarketing – elmélet és a magyar gyakorlat” című cikke 1996/1. számukban.

Kérem a lap következő számában az alábbiak közlését:

„Zádori Jánosnak, az MNB főosztályvezető-helyettesének a lap előző számában megjelent fenti című cikkében a hivatkozások enyhén fogalmazva pontatlanok. Két korábbi cikksorozatomból kiemelt mondatokkal, bekezdésekkel találkoztam cikkében (Bankmarketing 1.–3. – Bank és Tőzsde 1994. július, illetve Bankmarketing – csodafegyver? 1.–9. – Hitel-Világ 1994. október–1995 június.)

Ezek közül az utóbbira a szerző – pontatlanul – hivatkozik ugyan (a cikk végén a sorozatot megemlíti „Irodalom” megjelöléssel), de a két cikksorozatból szószerint, vagy egy-két kifejezés megváltoztatásával átvett szövegrészeknél elmulasztja az idézőjel vagy a tisztességes hivatkozási módszerek alkalmazását. Vonatkozik ez a lapszám 60. oldalán közölt táblázatra is (1. tábla – A banki termékek csoportosítása stratégiai szempontból), amely saját megfogalmazásaim szószerinti átvétele forrásmegjelenés nélkül.

A cikk más helyein a Bankárképző egyes anyagaiból illetve egy nálam is meglévő diplomadolgozatból található szószerinti, illetve megközelítőleg szöveghű átvételek mindenféle referencia nélkül. A cikk 2. számú ábrája (Az értékesítési helyek globális telepítési stratégiája) a Crédit Populaire marketingigazgatója budapesti előadásának (Bankárképző) egyik fóliája, szintén hivatkozás nélkül.

Sajnálatos, hogy egyik központi intézményünk vezető munkatársa mindezt megengedi magának. A szerzői etikáról láthatóan nincs sok fogalma.

Olach Zoltán főtanácsos, Magyar Hitel Bank Rt.”

Tisztelt Szerkesztő Úr!

Kérem, hogy Olach úr írása mellett az alábbiakat is szíveskedjenek közölni a következő számukban.

„Szomorúan olvastam Olach Zoltán sorait. Soha nem hittem volna, hogy a szakajtóban is megjelenik ez a stílus és az ennyire megalapozatlan vádaskodás. Mivel jómagam tizenkét éve szerkesztek egy hasonló szaklapot, van némi fogalmam a különböző hivatkozási formák helyes használatáról. Most is ezek szerint jártam el, s utólag sem érzem, hogy plágiumot követtem volna el. Általánosságokat, sokak által megfogalmazott gondolatokat pedig nem etikus nevesíteni.

Az említett Bank és Tőzsde cikksorozatról most hallok először, el fogom olvasni. A sérelmezett 1. táblát én magam állítottam össze, s abba legnagyobbbrészt valóban Olach úr csoportosítását használtam fel, de közel sem szószerint, mert több megállapításával nem értek egyet. Furcsa és hosszadalmas lett volna az elvárt hivatkozás. Mellesleg még egyszer átnéztem Olach úr – állításával ellentétben pontosan hivatkozott – cikksorozatát a Hitel-Világban: egyetlen hivatkozást, forrásmegjelölést sem találtam benne! Mit is mond a Biblia a borról, a vízről és a prédikálásról?

Olach úr nem ismer engem, s írásaimat sem olvasta, mert a hivatkozott, 1991-ben írt cikkemben a következőket olvashatta volna a bevezetőben: »... a szerző... megkísérli általánosságban felvázolni a fejlett gazdaságú országok bankjai marketing-politikájának főbb elemeit. Mindehhez felhasználta a Nemzetközi Bankárképző Központ e tárgyú tanfolyamán elhangzottakat.«

A szomorúság mellett tanulsággal is szolgálhat Olach Zoltán sorai: amíg az érintettek nem a lényegi kérdésekkel foglalkoznak, a hazai bankmarketing csak lassan fejlődhet.

dr. Zádori János”

Magyar Marketing Műhelyek Második Kerekasztal Konferenciája

1996. június 5–7.

Keszthely, Helikon szálló

Rendezli:

a Miskolci Műszaki Egyetem marketing

tanszéke dr. Piskóti István és

a Veszprémi Egyetem

gazdaságtan tanszéke dr. Józsa László

A programbizottság elnöke: Várday György

A konferencia részvételi díja:

24 900,- Ft + a szállás és az étkezés költsége

Jelentkezési határidő: 1996. május 10.

Részvételre való jelentkezés:

Miskolci Műszaki Egyetem marketing tanszék,

3515 Miskolc Egyetemváros,

felvilágosítás kérhető: (46) 365-111/2280

mellék, fax: (46) 364-059

Szekcióelőadás megtartására jelentkezés,

szakmai programmal kapcsolatos

felvilágosítás: Várday György,

1525. Budapest, 114.

Postafiók 50, telefon: (1) 176-2826

A konferenciáról, célkitűzéséről,
szakmai programjáról e rövid cikk ad tájékoztatást.

Előzetes tájékoztató a Magyar Marketing Műhelyek Második Kerekasztal konferenciájáról

Az újságokban lapozgatva olvasom az egyik nyugat-európai üzletember véleményét a magyar vállalkozásokról: „kereskedelmük nem agresszív, nincs kellő piacismeretük, az értékeket nem tudják kellően felkínálni, a menedzsment gondolkodásmódja még termelécensztrikus”. Jogos a kérdésfeltevés: hol van a marketing, miért nem alkalmazzák a cégek a marketing módszereit és eszközeit?

Egy nyugat-dunántúli gazdasági társaság termékeinek, szolgáltatásainak 65–70 százalékát a szomszédos külföldön értékesíti – azonban a kereskedelme ösztönös, nélkülözi a marketingmunkát. A céget nemrég átvilágították, az ír tanácsadó javaslata: „sürgősen be kell indítani a marketing programokat, különben a részvénytársaságot a konkurencia kiszorítja a meglévő piacokról is”. Életbe lépett a közbeszerzés eljárása. Közel 300 milliárd forintnyi keresleti piacon a vevő közpénzeket vásárol, meghatározott esetekben számára kötelező a versenytárgyalás. Ez az üzleti technika a piaci szereplők, az ajánlatkérők és az ajánlattevők részéről a korábbi beszerzési-eladási stratégia újragondolását követeli meg. Másképpen kell a tranzakciókat végrehajtani, az ajánlattevőknek ki kell dolgozniuk a projektügyletek marketing stratégiáját.



Az elmúlt évben változtattunk a hagyományos „balatonfüredi marketing konferenciák” koncepcióján. Szakítottunk a nemzetközi jelleggel, nem hívtunk meg külföldi előadókat. A hazai tudást, a hazai tapasztalatokat kívántuk ismertetni és bemutatni. A bevezetőben negatív példákat soroltunk fel, a marketingmunka hiányosságairól szövegtünk. Ezzel szembeállítva kívántuk bemutatni a hazai kezdeményezéseket, műhelymunkára hívtuk a felkészült magyar marketing szakembereket.

Ez a kezdeményezés kedvező fogadtatásra talált, a szakmai esemény jól sikerült, összegyűjtötte, közkinccsé tette a tapasztalatokat, igazoltuk, hogy vannak olyan szakemberek, akik jól ismerik a hazai sajátosságokat is és szakmai felkészültségükre eredményesen támaszkodhatnak a menedzserek. „Jövőre együtt, újra találkozunk” – búcsúztunk egy évvel ezelőtt.

A változás csak a helyszínt érinti. A Magyar Marketing Műhelyek második Kerekasztal Konferenciáját 1996. június 5–7. között tartjuk meg Keszthelyen, a

Helikon Hotelben. Folytatni szeretnénk az 1995-ben megkezdett együttes munkát, szakmai fórumot szeretnénk biztosítani a tapasztalatcserére és egymás munkájának megismerésére. Bizonyítani szeretnénk: a magyar marketing szakemberek is rendelkeznek olyan felkészüléssel és ismerettel, amely a változások megoldásához szükséges. Be kívánjuk mutatni a különféle alkotó műhelyek munkáit, tájékoztatói lehetőséget kínálunk fel az új módszerek, eljárások és megoldások megismerésére.

Kik számára ajánljuk a konferencián való részvételt? Elsősorban azoknak, akik eredményes üzleti partnerkapcsolatokat kívánnak kialakítani és a jövőben sikeresebb gazdálkodást szeretnének folytatni. Hasznos lehet a részvétel azok számára is, akiknek vállalkozását az átalakulás, a privatizáció érinti és keresik a kedvező megoldási le-

hetőségeket valamint a kitérési pontokat. Végül mindazokat hívjuk, akik az üzleti, a társadalmi és a magánéletükben sikereket és eredményeket kívánnak elérni.

A plenáris üléseken és a szekciókban az alábbi témakörökkel foglalkozunk

- Műszaki fejlesztés – a piaci ismeretek alapján (a gyakorlatban teljesül-e ez a feltétel?),
- fedezzük fel a közbeszerzések piacát!
- a kommunikáció lehetőségeinek kihasználása az üzleti partnerkapcsolatokban,
- miért nem használja ki az építőanyagipar a piaci lehetőségeit?
- hogyan tudnák a hazai cégek a külföldinél előbb elérni a vevőt: értékesítési technikák és trükkök,
- milyen az idegenforgalmunk marketingje, mennyire ismerik az országot külföldön?
- el tudjuk-e adni nemzeti értékeinket?
- távolkeleti cég megjelenése a hazai piacon – magyar marketingmunkával.

Szándékunk szerint a konferencia kiadványa nem csak a rendezvényen elhangzott előadásokat és referátumokat tartalmazza, hanem a magyar marketing műhelyek tevékenységéről és eredményeiről is összefoglaló szakirodalmi tájékoztatást kíván adni. Akik a szekcióüléseken a felsorolt témakörökben előadást kívánnak tartani vagy munkájukat a kiadványban meg kívánják jelentetni, a hirdetésben megadott címen jellegetik szándékukat.

Várday György

Szégyellem, hogy informatikus vagyok...

A „fejlett Nyugat áldásos hatása” következtében már nálunk magyaroknál is rettenetesen eltolódott a külcsín és a belbecs aránya az előbbi javára. Csomagolástechnika! Nem az a lényeg, hogy mi van benne, hanem az, hogy miként kínálja magát.

1. tétel: Csomagolástechnika – és/vagy/avagy (sz)ámítástechnika

Belétküdtött az ún. „fejlett Nyugat”, de amúgy rendesen! Pár éve még simán-lazán téptem fel kedvenc kávémm – ez itt nem a reklám helye: az Omnia – csomagját, hogy a számítógép püfölésének megkezdése előtt hódoljak a szívinfarktus kapujában álló magasvérnyomásúak második számú szenvedélyének. (Az első a cigi, sajnos.) Ma pedig mindenféle hardvert kell alkalmaznom ahhoz, hogy jogos feketémhez jussak.

Már e ponton le kell szögezmem, hogy engem nem bűvöl el a csomagolás. Kit érdekel, hogy milyen pakliban van az a kávé – csak kerüljön ki onnan, de gyorsan. No, azért figyelek már az árakra is. Mert mitől kerül például a D...-kefir a másféle hasonló készítménynél sokkal többbe, mikor pedig sem íze, sem állaga nem kiválóbb amazokénál? Egészen nyilvánvaló, hogy engem itt meg akarnak etetni. Pedig nekem elegendő lenne egy hüm-hüm snassz burkolaton a következő feliratka is:

*„Az rajtam az irka-firka:
Ez itten egy ír kefirke.”*

Most azért sem fogok azonnal kitérni a vindovs (így írandó!) mindenféle „bájaira”. Csak kedvenc matematikus barátomat – H. G. (bár nem Wells) – idézem: “Béla, minek ezen a képernyőn ennyi szín? És nem lehetne a hangot kikapcsolni?”

Szabadság ugyanis nincsen: kedvenc Omniámat már életem végéig csak ebben a bezáróan buta/csacska csomagolásban fogom megkapni.

No jó, ha már itt tartunk, akkor mégis vesztegetek pár szót a – kedvelt fiatal kollégám ékesangol nyelvjárásával szólva – „vindovs”-ra. Csomagolástechnika! Kilencven százalék tütyi-mütyi (külcsín), tíz százalék funkció (belbecs). Nem én mondom, hanem másik kedvenc szakmatársam: „Te, ezt nem merném rábizni egyik ügyintézőmre sem, mert fél perc múlva már azt sem tudná, hogy hol is tart...”

Kávé, kefir és „vindovs”. Csak én látok bennük rokonságot? Vagy netán alapvetőbb, mélyebb problémákról van szó? A „felületet” (csomagolást) a tartalommal szemben előnyben részesítő felületes fejlesztőkről és felhasználókról? Talán egy együttes példa híven szemléltetni fogja aggályaimat.

Egy igen komoly munkám kapcsán az „alapanyagot” MacWord formátumban kaptam meg. A „doc” állomány 2.5 Mbyte méretű volt. Persze Istenke vesse az első követ arra, aki ekkora „doc” állományt készít. (És tegye minél hamarább.) Pici kis gépemem 64 Mbyte munkaterület volt a 16 Mbyte központi tár mellett. A „magyar” Winword a konverzió során megtette a magáét: az első pillanatban közölte ékes szláv nyelven, hogy „nyetalicska, nyemnyemznájú, podhrim – OK... Hidegindítás... Persze „szépen” elszállni mennyire kedvesebb, mint snassz felületből, ugye ...? Második kísérletem egy 1.5 Mbyte „doc” állománnyal

sokkal sikeresebb volt. Amúgy eléggé gyors kis gépem két és fél órai munka után közölte, hogy nem elég, sohasem elég a memória, amit megszegel...

No, ti felületes felületrajongó fejlesztők, gyorsan menjetek a fenébe! Nekem tartalom kell, nem csomagolás. Azt pedig már nem is várom el tőletek, hogy tudjátok: mi is az az alliteráció...

2. tétel: A kivagyiság ára

Béla bácsi jut most eszembe. Illyés Béla, az FSZDV (Fővárosi Számítástechnikai és Díjbeszedő Vállalat)

„
Kávé, kefir és „vindovs”.
Csak én látok bennük
rokonságot?
Vagy netán alapvetőbb,
mélyebb problémákról van szó?
♦
Felületes fejlesztők,
gyorsan menjetek a fenébe!
Nekem tartalom kell, nem
csomagolás.
Azt pedig már nem is várom el
tőletek, hogy tudjátok:
mi is az az alliteráció.
”

volt számítástechnikai főnöke. Tőle nem csak a következő viccet tanultam:

Gyerek: Mi az előrehaladás titka, apám?

Apa: Nyalni, nyalni és nyalni.

Gyerek: És az segít?

Apa: Nem, fiam: az talpát.

Erre az egyáltalán nem-vicc viccre – ugye – felesleges visszatérnem... Több szempontból is felesleges, de ez az év nem fog elmúlni anélkül, hogy emlékeznek!

Béla bácsi 1972-ben (!) – életem legelső rendszerterve alkalmából – a sárga földig letolt. „Hát hogyan képzeled ezt fiam, a papír az pénz!” Történt ugyanis, hogy „csodálatosan szép” közüzemi számlaértékesítőket terveztem. „Egy A4-es oldalra akár öt számlatükör is elférne, Béla!” – intett keresztnévrokonom. Már akkortájt és az akkori „kicsiben” is a jó öreg puritán szemlélete évente több tízmilliót (!) takarított meg a cége számára.

Ma (is) rá kell gondolnom. Akkor, amikor a volt egyetlen közüzemi számla helyett manapság négyet/ötöt kapok. Az egyik csicsásabb, mint a másik. Nem A4-es, hanem mégcsak le sem tudom fűzni egy normális dossziéba. Mindent kétszer mond, mindent kétszer mond a számla. Alatta fityeg egy kiükszelt használhatatlan papírdarab – szép színesen. Viszont már halvány dunsztom sincs arról, hogy a papírokon mi és mit jelent. Ez az fiúk! Csomagolástechnika! „Szépen” és érthetetlenül. Mint az Omnia: „szépen” és felbonthatatlanul. Csak hadd élvezze a „felhasználó” a külsínt!

Hja! De mennyibe kerül nekem (!) ez a kivagyiság? Halkan, de bátran megkérdem: mennyit fizetek a fogyasztott áramért és mennyit az általam egyáltalán nem óhajtott csicsás és értelmetlen papírért? Az én díjamból tessék az utóbbi árát levonni!

3. tétel: Rendszerváltás

Nem gondolkodok most politikában. Csakis az informatikai rendszerváltások járnak az eszemben. Például? Például a P...-banké. Már 1991-ben úgymond készen állt a terv az „informatikai átállásra” (de szörnyű kifejezés!). A lózung az lózung: nem tettek semmit, csak jelszavakat hadováltak. Következmény: a P...-bank információs rendszere a múltév végi „váltás” során összeomlott. Saját jogos kis pénzemhez is csak némi manuális manőverek során juthattam hozzá. Nekem kellett rohagálnom, nekem kellett intézkednem – és még elnézést sem kértek tőlem azért, hogy teljesen jogtalanul használták a pénzemet X ideig.

Európa?

Időközben valamilyen őrült kitalálta az új számlaazonosítási „rendszer”,. Eddig úgy-ahogy – magánemberként és informatikusként egyaránt – meg voltam elégedve például az O.. számla-azonosítási módszerével. Szűk agyammal is meg tudtam jegyezni a számla-

számomat. Ez a tény valakiket bántott. Kitaláltak egy kilencven kilométer hosszú – számítástechnikailag az azonosításra tökéletesen alkalmatlan – új „kulcsot”, amit én magam se jegyezhetek meg és aminek az adatbázisban való használata felér egy nemi erőszakkal.

A célnak eddig tökéletesen megfelelő „sárga” csekkek használatát betiltották és a honpolgárt – se teoretice, se praktice nem létező – újféle „módszerek” (azonosítók, befizetési módok, csekkek, nyomtatványok) alkalmazására kényszerítették. Viszont kérdem én, hogy ha a „sárga” csekk már nem használható, akkor miért fizethettem be az összeget azzal még a mai szent napon is? És kérdem én – úgy generice –, hogy kik veszik maguknak a bátorságot arra, hogy cirkuszoljanak 10 millió állampolgárral?

A „teoretice-practice-generice” marhaságaimra majd visszatérek. Egyelőre a komolyabb dolgokkal kell törődnöm. Mert fel kell tennem a kérdést, hogy mikor hagy fel a parlament, a kormány, az önkormányzat, az úgynevezett közszolgálati intézmények hada, a bank, a biztosító és a minden egyéb az informatika illetén szégyenteljes megcsúfolásával?

A parlament – megfelelő szakértők hiányában – úkre-fükre hozza az informatikai szempontból tökéletesen megalapozatlan, elvileg (teoretice) talán helyes, de gyakorlatilag (practice) meg nem valósítható – tehát eleve kijátszható – törvényeit. Ehhez kontrázik a kormány, hiszen egyik „társaságban” sem létezik egyetlen informatikus-lelkületű – vagy legalább halvány beütésű – honatyja sem úgy általában (generice). Az önkormányzatok teljes mellszélességgel járulnak hozzá a „rendszerváltás” informatikai káoszához. Hja, ha a kormánynak és a parlamentnek szabad... Ezer pengőt fizetek annak, aki meg tudja nekem ma mondani, hogy kis társasházunk ebben az évben mennyi „kukadíjat” fog fizetni, miként, miért és hogyan.

4. tétel: „Nagy” rendszerek?

Ön már megkapta a tébé kártyáját vagy legalábbis annak a leendő(nek hitt) számát? Elárulom, hogy nekem több régi kártyám is van. Csak úgy: dacból. Ha már ennyire dilisek az „informatikusok”... A már régen nem létező cégem kártyája szerint furatom ma is a fogaimat, miközben a másik – a jogos – kártya éppen és sértetlenül hever a briftnimban jobb napokra várva. Sokkal többet nem várok az új kártyától sem. Fogok belőle kapni kettőt, hármat – ízlés szerint. Az egyikben a nevem „HASY” lesz, a másikon a számítógéppel készített telefonkönyvben tévesen megadott címem fog szerepelni (egy évvel korábban a cím még megfelelő volt), de az biztos, hogy a három kártya azonosítószáma nem lesz azonos. Nem baj, majd válogatok. Csak be ne kelljen mennem valahová, hogy a fizetett informatikusok és ügyintézők csacsisága miatt az én egyáltalán nem fizetett időcskémet pazaroljam. Mert a rendszerváltás ürü-

gyén ez a módi: mi eltoljuk X millióért, te pedig korigáld, te lökött állampolgár – ingyen.

Az új jogrend miatt meg kellene nyugodnom. Személyiségi jogaim („privacy”) védve lesznek. Annyira, amennyire nem is akarom. Az úttörő esete a vak néniel... Én boldog lennék, ha ismereteimet – amikor kívánom! – egy pillanat alatt előkapnák és – megsimogatva ráncos homlokomat – azt mondanák, hogy „jé, Ön az kedves Halassy úr, mit óhajt, azonnal, és...”. Namármost ezzel szemben az O...-ben a kiscsaj rám förmed, hogy miért nem tudom fejből az általam fizetett kétféle gázszámla egyenkénti azonosító jeleit. (Tényleg: de hülye vagyok, elvégre azt a két tizenvalahány karakteres számot még a gyóntatószékben is köpnöm kellek. A „kiscsajért” pedig azért sem fogok elnézést kérni: ha ő pökhendi velem, pedig unokám lehetne, akkor viselje el, hogy én őt az amúgy ékes szótáramnak nem másik szószedetével illetem.)

„No, kukkantson bele a gépbe” – indítványoztam. Nem kellett volna tennem! Az első kísérletet még végrehajtotta – a gázszámlám első tétele kilenc (!) nemes perc alatt előkerült –, a másodikra viszont már nem volt hajlandó. Felhúzta a szemöldökét, félrenézett, körmöt reszelt és minden másféle bevethető módon közölte velem, hogy tahónak tart.

Ez nem baj: legalább tanulok magyar informatikát. Kilenc perc alatt egy tétel. Nem tudom, nem folytatom. Önt nem szolgálom ki, de felszámlázom a kezelési költséget. Nos, ez a magyar Európa. Egészen tetszetős. Végül is én vagyok a hülye, hogy nem vittem magammal a horgolásoimat...

Persze én ismerem az informatikai hátteret is. A magyar „informatikai társadalom” – a felhasználók és a fejlesztők együttese – jobb esetben a régi nagygépes (ESZR, IBM) alkalmazásokon edződött. Rosszabb esetben egyenest a „pécés” világba csöppent bele. A régi rendszeralkotási módszereket egyesek elavultnak ítélték, de újat nem állítottak a régiek helyébe. Az az igazság, hogy a „nagy” rendszerek kialakításában nincsen használható tapasztalatunk. Be kell vallanom, hogy nem is haragudtam annyira arra a hölgyecskére. Bár udvariasságot még tanulhatna valahol, de a saját tehetlenségéből fakadó dühe némileg mentette a helyzetét. Nálamnál. És más „kunceaftoknál”?

5. tétel: „Óvakodjatok a hamis prófétáktól...”

A hazai „informatikusok” tudatlansága szinte vérlázító. Nagy-nagy izzadtságok árán valahol egyszer végül is elértem, hogy a lényeges és közös ismereteket végre



Csak be ne kelljen mennem valahová, hogy a fizetett informatikusok és ügyintézők csacsisága miatt az én egyáltalán nem fizetett időcskémet pazaroljam.

Mert a rendszerváltás ürügyén ez a módi:

mi eltoljuk X millióért, te pedig korigáld,

te lökött állampolgár – ingyen.

A hazai „informatikusok” tudatlansága szinte vérlázító.



egyetlen helyen kezeljék. Az úgynevezett „kistáblákról” van szó. Azokról a kódokról, nevekről, értékekről stb., amelyek egy adott szervezet minden picinyke részlegében azonos módon értelmezendők és kezelendők. Ezek a „kistáblák” lehetnek specifikusak, vagy akár több szervezetre is érvényesek. Példa: a „díjfizetés módja” természetesen csakis a díjkasszírozó cégeknél jellemző, viszont a „település” adatban tágabb kör érdekelt.

Summa summarum: az X cég számítástechnikai fejlesztési vezetője úgy döntött, hogy a kistáblákat az addigi – általa snassznak ítélt – centralizált menedzselés helyett régiókba leosztva kell kezelni. Az „okos” döntés azonnal megteremti a maga várható gyümölcsét. Mit

gondol az olvasó, hogy a móri fiók (Móron van kirendeltség) melyik községhez tartozik? Ne tippeljen, mert első tippje jön csak be. Mór – Mórhoz tartozik. Szuper! Az egyik „adatbázisban”. Mór - nem vicc – Zalaegerszeghez tartozik. A másik „adatbázisban”. Szép és változatos az élet! Addig, ameddig nem kell ügyet intézni.

Más. Már iszonyatosan régen a begyemben van a magyar „nacionalista” önteltség, amely szerint egyetlen és igazi tőkénk a magyar „szellemi potenciál”. Természetesen én ezt a kincset nem igazán akarom leszólni. De tessék csak bemenni az O...-be, a P...-ra, az önkor...hoz, a ren...re - bárhová - és meg lehet győződni a magyar szellemi potenciál valódi szintjéről. Persze ehhez nem is kell ekkora vándorút. Elég megpróbálni szét/összeszerelni egy „magyar” villanykapcsolót, egy „magyar” vízcsapot, és aki az én lakásom falainál, ablakainál, ajtóinál egyetlen egy darab a kilencven fokhoz közelítő derékszöveget felfedez, annak bármit fizetek. Ennyit a „potenciálról”.

Nekem ugyanis most nem más szakmákról kell beszélnem. A sajátunk van végleges káoszban. Öreg és fiatal rókák ma egyaránt kaszálnak. Egyrészt megismétlődik a hetvenes évek elején már ismert helyzet: magukat informatikusnak, számítógépesnek kikiáltó idősecske – korombeli – lézengő ritterek kóklerekednek jobbra és balra. Mi több, „tanácsot adnak”. Milliókért. Aminek egyenes következménye, hogy a valódi – korombeli – informatikusokra nem hallgatnak. Tudnám sorolni a példákat, de ezt nem teszem, mert nagyon fáj. Fáj látni az igaziak keserves küzdelmeit, mert másrészt azt kell látnom, hogy a ifjú „titánok” siserahada lesöpri őket. Félreértés ne essék: nem csak kedvelem, hanem kimondottan szeretem a rajongó, fantáziadús ifjakat. Persze nem a nyugatról idepaterolt – otthon ui. tökéletesen használhatatlan –, az én kis családom adójából fizetett titánokat. Akik tökéletesen használhatatlanok és X ezer dollár felvétele

után „lepattannak”. Kedvelem a számítógépet valóban szerető ifjakat.

Csakhogy lelkesedni a számítógépért és szép felületet rajzoló programokat írni, az nem ugyanaz a kate-gória, mint egy vállalat információs rendszerét rendbetenni. Ez utóbbihoz nemcsak fiatalság, hanem valami kis érett bölcsesség, rettenetesen sok türelem és jó adagnyi tapasztalat is szükséges. Éppen ezért ledöb-benek a hülye hirdetések, amelyekben „tapasztalt”, csakis 30 év alatti „informatikusokat” keresnek.

Node ez még hagyján! Elárulok egy apró titkot: én még Arisztotelészen, Senecán, Tacituson, Marcus Aureliuson stb. nevelkedtem. Sztoikus vagyok. Engem nem lehet személyesen bántani azzal, hogy az X óriásprojekt (10 milliárd forint) semmihez sem értő főkorifeusa nem hallgat meg, mert inkább a sógornője huszonéves fiának fizet napi (!) harmincezer forintot. Engem „nem érdekel”, hogy tehetséges és hajtós kol-légánóm havi X ezer forintért kénytelen kijavítani azokat a baromságokat, amelyeket a havi Y százezerért alkalmazott „külsős” eltolt. (A külsős jellemzője, hogy kifizetési magának a belsősök által megírt programokat is. Ha megteheti...?)

Engem nem lehet bántani. Viszont engem bánt, hogy kis hazánkban nincs tisztességes informatikai oktatás.

Engem zavar, hogy a szervezőt nem rendszertervezés, hanem minden másra okítják. Az én csőrömet piszkálja, hogy a programozó vizsgálja egy játékprogram megírása és a szerencsétlen fiatalt nem programozni, hanem programsorok írására tanítják. Engem bosszant, ha egy cégnél „hivatalosan” letiltják a magyar ékezetet is ismerő szoftver alkalmazását. Bennem hiányérzet van, amiért nincs kellő számú és megfelelő informatikai szabvány. Nem vagyok elégedett az informatikának a tudományos berkekben elért „rangjával” sem, mert az informatika az informatika – nem matematika, nem közgazdaság-tudomány, nem mérnöki szakma.

Mindez nem sért – csak nagyon-de-nagyon bánt. Ez az ország ma telistele van hamis profétákkal. Hazaiakkal és külföldiekkel egyaránt. Ők csak jönnek, mennek, az adott cégnél csak átutazóban vannak és még maguk mögé sem néznek – amit pedig még a kutyája is megtesz.

A „magyar vándor” megszedi magát itt, hogy holnap már amott okozzon károkat. A külföldi pedig napi ezer dollárokért adja a használhatatlan tanácsait, készíti a pároldalas tanulmányait (egy oldal egy ábra, öt sorral alapon) és fölényesen kioktat arról, amihez nem is ért.

A valódi profétának pedig itt nincs helye. A „kisprofétákat” – a naponta gürcölő, jobbitani akaró szervezőket, programozókat, üzemeltetőket – semmibe sem veszik. Túldolgoztatják őket (ma már nem az a jellemző, hogy lógatják a lábukat) és rájuk mutogatnak, ha ott „feljebb” valaki valamit elszúrt. Az igazi informatikusokra pedig csak ritkán hallgatnak. Pénz beszél, informatikus ugat...

Zárótétel: Szégyellem...

A múltkoriban valamilyen intézménynél – banknál – próbáltam vigéckedni. Csak nem sikerült a szerencsétlen hölgynek kikeresnie azt, amit akart a számítógépen. Közben vigasztaltam: én is „számítógépes” vagyok. Hát ne tudd meg, hogy milyen sötét pillantást vetett rám! Hallgatni aranyabb lett volna...

Ezernyi „kispróféta” társamra ugyanis nem hallgatnak. A csendes, békés, a szívét-belét kiöntő, tapasztalt, negyvenéves valódi számítástechnikusként „hallgass” a neve. A lármás, játékprogramon nőtt fiataloké (írt már életében egy háromezersoros Clipper-programot is ám), a kinyalt nyugati ficsúr, a külföldet az újabb megoldásokért lelkesen sorralátogató vándorvezetőké a terep.

A rendszerszervező szakmának valamikor volt becsülete. Sohasem túl sok, de azért volt. 1970-ben a Volán Elektronikához paterolt ki a SZÁMOK egy kis valódi gyakorlatra. (Faragó Sándor, a SZÁMOK vezetője tudta, hogy ez az olyan nyikhajoknak, mint jómagam is voltam akkor, a nagyképű, frissen végzett egyetemistáknak mennyire fontos tanulóiskola.) Szépen csúnya vagy csúnyán szép, de mindenképpen nagyon értelmes „témavezetőm” az áldott emlékü Kenyeresné volt. Neki köszönhetően a Volán akkor egészen jó kis rendszereket készített (remélem ma is ezt teszi) az akkori lehetőségekhez képest.

Én, mint ifjú titán, papoltam neki szervezésről, meg elméletről, meg mindenről. Nyersen félbeszakította elmélkedéseimet: „Tudod, itt mi nem szervezünk, csak a sz...t passzírozzuk.” Üdítő felismerés volt. Mert én már akkor megtudtam, hogy szervezőként hol is van a helyem. Manapság is csak titkon, holdas éjszakákon álmodom arról, hogy én informatikusként netán még valamit tehetek is kis hazámért.

Erre az esélyem egyre kevesebb. Mert kit toszogatnak akkor, ha valami nem jól működik a rendszerben? Nem a külsőst, nem a külföldi szakértőt, nem a rossz megoldás mellett voksoló vezetőt. De nem ám! Hanem azt, akit lehet: a kisbérű belső számítástechnikust, aki megpróbálta, aki hajtott, de akinek nincs szava. Ha lenne is, elakadna, amikor a t. végső-felhasználó rápirít. És akkor kezdi szégyellni, hogy informatikus.

Én is ezt teszem. Szégyellem, hogy informatikus vagyok. Mert egy teljes élet munkája sem elég ahhoz, hogy lemossa e megtisztelő rangról, szakmáról - mi több: hivatásról - azt a mocskot, amit az utóbbi időben egyesek rákentek.

Szégyellem...

A szerző közgazdász-informatikus.

1970 óta foglalkozik az információs rendszerek tervezési és megvalósítási kérdéseivel.

A közgazdasági és informatikai tudományok kandidátusa. Tucatnyi szakkönyvén kívül mintegy 100 cikke jelent meg.

Ezek némelyikében az informatika társadalmi és személyes hatásait vizsgálja.

A kutatás kutatása

A tanulmány egy szakdolgozat részlete, amely 1995 áprilisában készült a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszékén. A munka a piackutatásról szolgál számos érdekes és hasznos információval, bemutatja a kérdőíves kutatások menétét, valamint a gyakori hibaforrásokat, buktatókat.

A piackutatás története Magyarországon

Magyarországon a rendszerváltást megelőzően csak csíráiban ugyan, de már megvoltak a későbbi közvélemény- és piackutatási szervezetek elődei, mint a Közvéleménykutató Intézet, a Társadalomtudományi Intézet, a Szociológiai Intézet, a KOPINT, az Országos Piackutató Intézet és a Gazdaságkutató Intézet. Ezek részben minisztériumi munkákból, részben a vállalati szféra megbízásaiból éltek.

Sokáig viszonylag alacsony volt az igény piackutatásra, a legnagyobb változást a multinacionális vállalatok kelet-közép-európai nyitása hozta, akik az ott hon megszokott szolgáltatásokat keresték itt is. Megjelentek Magyarországon a nemzetközi piackutatók (Amer-1990, Gallup-1990, GfK-1989, Szonda-Ipsos-1990, A. C. Nielsen-1991) és megkezdődött a hazaiak átalakulása.

Az 1967-ben alapított Országos Piackutató Intézet 1991 júliusában került az önprivatizációs programba, és alakult Marketing Centrum/Országos Piackutató Kft.-vé. Két cég a korábban innen kivált munkatársak szervezésében jött létre és ezen kívül sok helyre szóródtak szét az OPK volt munkatársai. A Kopint-Datorg Konjunktúra, Piackutató és Informatikai Intézet pedig az 1960-as években alapított KOPINT szerves folytatásának tekinthető.

Eközben a korábban inkább tudományos munkával foglalkozó szociológusok/közvéleménykutatók szintén keresik a helyüket az új rendszerben. A politikai közvéleménykutatás-

ra megnövekedett az igény, de a korábbi szociológusok számára színvonalcsökkenést jelent, hogy nem tudományos kutatásban dolgoznak, hanem közvéleménykutatóként. A másik oldalról, az eredmény szempontjából nézve ez igen előnyös, hiszen a szakmai színvonal meghaladja a nyugat-európaiakat a kutatók magas szintű felkészültségének köszönhetően (lásd: A magyar közvéleménykutatásról, *Replika* 1992/1-2).

Az átalakulás időszakát természetesen a bizonytalanság és az igen éles konkurenciaharc jellemzi. A bizonytalanságot az szüli, hogy ez a cégalapítások és átalakulások időszaka, így még senkinek nincs meg az az erkölcsi tőkéje, hírneve, amelyre stabil környezetben építeni lehetne. A konkurenciaharc oka pedig, hogy hirtelen nagyon sok új név jelent meg a palettán. Komoly eltérések vannak a szolgáltatások minőségében; amíg a külföldiek többsége hozza magával a technikai és szakértői bázist, addig van olyan is, akinél a legfőbb korlát a számítástechnikai háttér hiánya.

Az első időszakban a megrendelők kizárólag a Magyarországra betörni szándékozó multinacionális cégek, akik gyakran a legalapvetőbb információval sem rendelkeznek az országról. Később kezdenek megjelenni a magyar vállalatok is a megrendelők között, például a bankszféra, a MOL Rt., a Matáv, és a fogyasztási termékek gyártói, az élelmiszeripar is egyre inkább támaszkodik a piackutatásra.

1991-92-ben kezdődik meg a piaci specializáció, mindegyik cég valamilyen egyedi szolgáltatással próbál fellépni. A Gallup 1991-92-ben folyamatos televíziós közönségmérést végzett naplós módszerrel (amit később átvett és korszerűsített az AGB), 1995-ben pedig létrehozott egy CATI központot. A Nielsen kiskereskedelmi-, a GfK pedig háztartási panelvizsgálatokat indított be. A Szonda-Ipsosnál a politikai közvéleménykutatások kapnak hangsúlyt. A KOPINT-DATORG, a Módusz, a Medián és a Marketing Centrum gazdasági- és kvalitatív kutatásokat

„
A magyar piackutatás
„bölcsője”
a Marketing Centrum.
Komplex
marketing-tanácsadási
szolgáltatást nyújt,
országos kérdezőbiztosi
hálózatával havonta végez
omnibuszkutatást.



végez, tanácsadással foglalkozik. A „nagyokon” kívül sok kis vállalkozás alakul, amelyek profilja marketing tanácsadás vagy a kutatás valamilyen részterülete (csak megkérdezés, reklámkutatás, csomagolástervezés...). E specializáció és tudatos imázsépítés hatására ma már jól elkülöníthető arculatuk van a jelentősebb piackutató vállalatoknak.

Mint láttuk, a közvélemény- és piackutatás közös múltból indult ki, és máig sem vált teljesen szét. Ez meghatároz a piacon egy ciklikusságot, ami a választásokhoz kapcsolódik. A cégek folyamatosan követik a pártpreferencia-változásokat és a politikusok népszerűségét, s a választások közeledtével egyre több ilyen megrendelést kapnak, utána pedig ezek hirtelen elapadnak. Így hirtelen fölös kapacitásuk keletkezik, amelyet értékesíteni kell, ezért ebben az időszakban erősödik a verseny.

Káros, hogy ma Magyarországon nem válik élesen ketté a szociológia, az ehhez adatot gyűjtő közvéleménykutatás, illetve a piackutatás. Nincs olyan szakmai szervezet sem, amely a közvélemény- vagy piackutatókat tömörítené és a minőséget garantálná és még nem alakult ki olyan tőkeerős intézet, amely alapkutatásokat végezne.

Vizsgálatom leírása

A múlt év tavaszán interjúk sorozatát készítettem piackutató vállalatoknál. Célom az volt, hogy megismerjem működésüket, munkamódszereiket. Úgy választottam ki interjúalanyaimat, hogy kis magyar kutató cégek és – magyarországi viszonylatban – nagy vállalatok is szerepeljenek a mintámban. Beszélgetőpartnereim mindegyike többéves vagy évtizedes közvélemény- vagy piackutatói múlttal rendelkezik, a következőkben az ő tapasztalatukat adom közre egy csokorba gyűjtve.

A vizsgálatba bevont vállalatok részletesebb bemutatása után a piackutatási folyamatot elemzem. A megvalósíthatóság érdekében vizsgálódási körömet leszűkítettem a kvantitatív piackutatás leggyakrabban alkalmazott módszerére, a kérdőív megkérdezésre, nyolc lépésre bontva mutatom be ennek mai magyar gyakorlatát.

A vizsgálatba bevont vállalatok

Ahogy az előző fejezetben láttuk, a magyar piackutatás „bölcsője” a Marketing Centrum. Sok mai kutató innen indult el, és pártolt át később az újonnan alakuló nyugati cégekhez vagy alapított saját vállalkozást. A Marketing Centrum ma komplex marketing-tanácsadási szolgáltatást nyújt, amelynek fontos része a piackutatás. Országos kérdőívbiztos hálózatával havonta végez omnibuszkutatást, amely részben stan-

dard politikai, részben az igényektől függő piackutatási kérdésekből áll.

A laikusok körében valószínűleg az 1990 óta működő Szonda-Ipsos Média-, Vélemény- és Piackutató Intézetet a legismertebb. Ezt az ismertséget egy gondosan kidolgozott stratégiának köszönheti, amelynek fontos része volt a választási eredmények előrejelzése. A Szonda országos kérdezői hálózatával havonta végez omnibusz-megkérdezéseket és telefonos módszerrel is próbálkozik.

A Gallup Hungary-t 1990-ben alapította az amerikai Gallup Intézet, működésének kezdetén főleg politikai, omnibusz típusú kutatásokat végzett és naplós módszerrel folyamatosan figyelte a tévénézési szokásokat. Fő profilja ma a piackutatás, 1995 tavaszán kezdte meg működését 20 állomással egy CATI-központja.

A német Gesellschaft für Konsumforschung 1989 óta van jelen hazánkban. Tevékenysége két jól elkülönülő ágra oszlik: a megrendelőtől függő ad hoc kutatásokra és a panelvizsgálatokra. A fogyasztói panel egy 2000-es reprezentatív mintán mér fel folyamatosan 50 féle napi fogyasztási cikket termékmélységig. Ezen kívül rendszeresek a kiskereskedelmi panelek körülbelül 20 termékcsoportra. Az ad hoc kutatások között mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív módszerek szerepelnek.

A TREND Hungária Marketing és Piackutató Vállalkozás egyike a „kicsiknek”. Fő profilja a piackutatás, kvantitatív és kvalitatív módszerekkel egyaránt dolgozik. Stabil kérdezőbiztos gárdájával országos mintás megkérdezéseket vállal, speciális szolgáltatása a boltok forgalom-analízise.

A Conservice szintén kisvállalkozás, főként tanácsadással foglalkozik, a kutatás inkább csak ennek megalapozására szolgál. Méretéből adódóan nem vállal országos lakossági vizsgálatokat, inkább a szakértői megkérdezés módszerét alkalmazza. A speciális módszereknek köszönhetően a piac egy-egy picit szeptét egy mélységben fel tudja mérni.

Az Argumentum Marketing Tanácsadó Bt. szintén a tanácsadásra fekteti a hangsúlyt, aminek megalapozására végez alkalmanként piackutatást. Nem vállal országos reprezentatív megkérdezést, inkább „kézműves módszerekkel” dolgozik. Ez azt jelenti, hogy a reprezentativitásnál fontosabbnak tartják a minta gondos kiválasztását és a kérdés minősége szerintük helyettesítheti a nagyszámú válaszadót.

A kutatómunka fázisai

1. lépés: Az igény felmerülése

Ahogy a piackutató vállalatok viszonylag rövid múlt- ra tekintenek vissza, ugyanúgy a megrendelői oldal is igen fejletlen. Bár egyre több vállalat érzi szükségét, hogy piaci megítéléséről objektív képet kapjon, még kevesen vannak, akik tudatosan, tervszerűen rendelnek meg kutatásokat.



A kutatási igényt az első pillanattól határok közé szorítják a megrendelő vállalat anyagi lehetőségei, ezért a különböző piackutatók közti választást erősen befolyásolja az ár.



Sok az új szereplő, akik kellő tapasztalat és szakmai becsület nélkül, de olcsón vállalnak el munkákat.



évenként készülnek, így az idő előrehaladtával egyre elavultabbak az eredmények.

3. lépés: Kérdőív-szerkesztés

A kérdőív-szerkesztésnek számtalan szabálya és nehézsége van, azonban interjúalanyaim szerint ami a legfontosabb a sikerhez, az a kutatói tapasztalat. A kérdőív-szerkesztési munka általában a kutató feladata, aki egy-két munkatársával és esetleg a megrendelővel rendszerezzi és összegyűjti a fontos kérdéseket. Kritikus, hogy milyen hosszú az elkészült kérdőív, mert egyrészt közvetlenül befolyásolja a kutatás költségét, másrészt pedig a választási hajlandóságot nagymértékben csökkenti a túl hosszú kérdőív.

Gyakori, hogy multinacionális vállalatok nemzetközi standard kérdőívet akarnak kérdeztetni Magyarországon is. Ilyenkor a mechanikus

fordításon túl át kell(ene) ültetni a kérdőívet a magyar viszonyokra, sőt a kutatók szerint esetleg másképpen kellene egyes témákat kérdezni. Azonban a megrendelő gyakran ragaszkodik az eredeti verzióhoz és ez hosszadalmas vitákat szül.

Folyamatos kutatásnál a kérdőív-hibák kiszűrésére jó módszer az, hogy mindig ugyanazt a kérdőívet kell kérdezni, természetesen ugyanolyan mintán. Így ha van is a kérdőívben torzítás, az mindig ugyanúgy jelentkezik, így az adatokból kirajzolódó tendenciák egymással összehasonlíthatók.

4. lépés: A kérdőív tesztelése és véglegesítése

A kérdőív-szerkesztést elvben a próbakérdés követi, amelynek lényege, hogy „igazi” interjúalanyokkal kipróbálva a kérdőívet, felszínre kerüljenek azok a logikai-szerkesztési hibák, amelyek eddig elkerülték a kutató figyelmét. A valóságban azonban a próbakérdés nem mindig jelenik meg külön fázisként (bár a kérdőív-szerkesztésnek természetesen szerves része a kérdőív többszöri tesztelése). Gyakran nincs se idő se pénz a próbakérdésre, rövid, standardizált kérdőíveknél (pl. omnibusz kutatásoknál) szükség sincs rá.

A Szonda vizsgálatai között sok a szokványos omnibusz kérdőív, ezeket nem szükséges külön tesztelni. Ugyanakkor volt eset, amikor a megrendelő sürgetése miatt nem volt próbakérdés, bár a kutató javasolta. Ha van próbakérdés (nagyobb léptékű vizsgálatoknál), akkor a „jó” kérdezőkkel végeztetik, akiknek azt az instrukciót adják, hogy a problémásabbnak tartott rétegekből keressenek fel néhány embert. Összesen 10–30 főt kérdeznek meg így és a tapasztalatokat utána megvitatják.

A Gfk-nál több a speciális szakértői megkérdezés, így itt nagyobb szükség van a próbára, annál is inkább, mert gyakran olyan témát ölel fel a vizsgálat,

A kutatási igényt az első pillanattól határok közé szorítják a megrendelő vállalat anyagi lehetőségei, ezért a különböző piackutatók közti választást erősen befolyásolja az ár. Az a gyakorlat alakult ki, hogy a kutatás elhatározása után a vállalat árajánlatot kér több cégtől. Az elbírálásnál az alkalmazott módszerek, a határidő, az ár és természetesen a cég hírneve a meghatározó, a megrendelő igényességétől függ, hogy melyik szempont mekkora hangsúlyt kap. Az ismert név ezen a területen is sokat jelent. Különösen azoknál a megbízásoknál indulnak eleve nyerő pozícióból, ahol nem annyira a kutatás eredményein van a hangsúly, hanem az eredményeket a vállalat fel akarja használni a hirdetéseiben.

Az utóbbi években megerősödött a verseny, és ez sajnálatosan lefelé nyomta az árakat, a minőség rovására. Sok az új szereplő, akik kellő tapasztalat és szakmai becsület nélkül, de olcsón vállalnak el munkákat. Akikkel én beszéltem, nem kívánnak versenyre kelni ezzel a szegmessel, sőt inkább a kutatások minőségét garantáló intézkedéseket szeretnének (például feltételekhez kötött kamarai tagság, minősítő rendszerek).

A megrendelők azzal sincsenek mindig tisztában, hogy miből áll a piackutató szolgáltatása, milyen problémára milyen jellegű válaszokat kaphat. Ekkor a kutatónak kell a kérdést feltennie – a megrendelő helyett – és természetesen megválaszolni. A másik véglet, amikor a megrendelő akarja a kutatónak előírni, hogy milyen módszerekkel, hogyan dolgozzon. Előfordult, hogy egy megbízó félmillió embert akart megkérdezni mondván, hogy „ő nem hisz abban, hogy 1000 interjúból helytálló következtetést lehetne levonni”.

2. lépés: Mintavétel

Amíg „elméleti” szempontból a mintavétel a kutatás egyik legpontosabban kidolgozott lépése, addig a gyakorlatban ez hordozza talán a legtöbb buktatót. A társadalom nem olyan mint egy urna, amiben össze lehet keverni a golyókat és véletlenszerűen kihúzni egyet, ezért bonyolult mintavételi eljárásokhoz kell folyamodni. A matematikai módszerekkel kidolgozott eljárások viszont csak addig működnek, amíg a valóságban is megvalósíthatók.

A reprezentatív mintavétel kiindulópontja a népszámlálás, ami az ország nem-, kor-, településszerkezet és néhány egyéb ismérvi szerinti összetételéről ad információt. Ez az általánosan elfogadott módszer, de nem elhanyagolható hiba forrása, hogy a népszámlálási adatok sem adnak 100%-os pontosságú információt és azt sem szabad elfelejteni, hogy a felmérések 10

amit a kutató sem ismer eléggé (például orvosi kérdések). A kérdőív összeállítója is részt vesz a próbakérdezésben, sőt a megrendelő is kap a kérdőívből egy példányt és ő is kipróbálja. Lakossági megkérdezések esetén 2-3 „átlagos” kérdező végzi a próbakérdezést.

A Gallupnál megint egy kicsit más a gyakorlat. Itt leginkább akkor van próbakérdezés, ha erről a megrendelővel megállapodtak, természetesen általában a nagyobb volumenű, bonyolultabb kutatásoknál. A próbakérdezést egyaránt végzik belső munkatársak és néhányan a legjobb kérdezők közül. Összesen 30-50 főt szoktak megkérdezni, majd megvitatják a tapasztalatokat.

A Marketing Centrumnál szintén a legjobb kérdezők csinálják a próbakérdezést, összesen 15-20 kérdőívvel. A kérdőívre a kérdések mellé szokták írni a megjegyzéseket, és összefoglaló jelentést írnak, amit a kutatóval szóban is megvitatnak.

5. lépés: A kérdésés

A kérdezők toborzása kritikus pont az egész kutatás sikere szempontjából, mert „a munkának minden más eleme szinte matematikai pontossággal kiszámítható, és tudományos módszerekkel ellenőrizhető, csupán a kérdező és a megkérdezett közti beszélgetés nem” (Blaskovits: Kérdés – kérdőív – megkérdezés a piackutatás gyakorlatában, KJK Bp. 1975).

Kérdező elvileg bárki lehet, sőt „...feltételezhető, hogy a kérdezővel azonos korúakkal, azonos vagy hasonló társadalmi-gazdasági csoporthoz tartozókkal folytatott megkérdezéseknél a megkérdezettek kisebb ellenállást tanúsítanak és őszintébb válaszokat adnak” (Blaskovits im. 71. o.). Beszélgetőpartnereim némi kivétellel egyetértettek ezzel, mégis minden cégnél a magyar átlagnál magasabban kvalifikáltak a kérdezők. Általában a minimális követelmény az érettségi bizonyítvány és különböző szelekciós eljárásokat is alkalmaznak.

Mindegyik intézet problémája a magas fluktuáció. Vannak ugyan állandó embereik, akik régóta, gyakran dolgoznak, de a többi kérdező változik. Ezért szinte folyamatos a felvétel, időről időre újsághirdetéseket adnak fel vagy szórólapokat raknak ki. Gyakran alkalmaznak egyetemistákat, hiszen nekik van szabad idejük, de nem ők a legjobbak. Sokkal megbízhatóbbak mint azok, akik csak ebből élnek.

Némelyik cégnél az alkalmazás feltétele, hogy más hasonló cégnek ne dolgozzon a kérdező. Ennek oka talán az, hogy nem szeretnék, ha a kérdezők össze tudnák hasonlítani a különböző piackutatók működését. Mások nem követelik meg, hogy kérdezőik csak nekik dolgozzanak, mert előnyösnek tartják, ha a kérdezők gyakorlatot szereznek, és tudatában vannak annak, hogy úgysem tudnák betartatni ezt a szabályt. Még csak néhány vállalat elég nagy ahhoz, hogy folyamatosan ellássa munkával a kérdezőket és stabil kereseti forrást biztosítson.

A kérdésésel kapcsolatban az anketőrök számos utasítást kapnak, amelyek közül a legfontosabb, hogy

a megkérdezett személyt semmilyen módon nem szabad befolyásolni, véleményét tiszteletben kell tartani. Ugyanakkor a kérdezők fontos szerepe, hogy az interjúalanyt rábírják a válaszolásra, állásfoglalásra.

A „nagyipari” módszerekkel dolgozó piackutatók (Szonda, GfK, Gallup, Marketing Centrum) a standard megoldást tartják a legfontosabb szempontnak, a kérdezők feladata, hogy szó szerint olvassák fel a kérdést és pontosan – nyitott kérdéskor szó szerint – jegyezzék a választ. A vizsgálatban szereplő másik három vállalatnak eltérő a megközelítése. Az ő vizsgálataikban gyakoribbak a terméktesztetek illetve az olyan interjúk, ahol sok a nyitott kérdés; ilyenkor a kérdező és a megkérdezett közti párbeszéd, és a kutató tapasztalata, intuíciója, személyisége kap nagyobb szerepet.

6. lépés: A kérdőívek visszaérkezése, ellenőrzése

A módszerek rendkívül változatosak; a látszólagos nem-ellenőrzéstől kezdve a kérdezőnként és instruktoronként precízen vezetett „hiba-nyilvántartásig” terjednek. Azonban ez részint a kutatók eltérő filozófiájából, részint pedig a kutatás többi részében használt módszerek sokszínűségéből ered, és semmiképpen nem értékelhető egy kutatás kizárólag az ellenőrzési rendszer szigorúsága alapján. Az viszont lényeges: személyes ellenőrzéskor ne csak azt kontrollálják, hogy járt-e ott kérdező, hanem az instruktor viszi magával a kérdőívet és újra végigkérdezi, így a kérdésés hibáira, pontatlanságaira is fény derülhet.

Megjegyzendő, hogy ennek az eredménye is csak korlátozottan biztonságos, mert „az ismételt megkérdezéseknél a válaszokban a kérdőív valamennyi kérdésével kapcsolatban tapasztalható kisebb-nagyobb eltérések. Nem kivétel az életkorra adott válasz sem, pedig aligha találhatunk objektívebb ismérvet a kérdőívekben, mint az életkor. Palmer 8500 embert kérdezett meg egymás után. Az első megkérdezést 10 nap múlva követte a második. Kimutatta, hogy a második megkérdezésnél az életkorra vonatkozó válaszok 10 százaléka nem egyezett meg az első megkérdezésnél adott válaszokkal” (Blaskovits im. 124. o.).

Hiba/tévedés/csalás gyanúja mindig fölmerülhet, kérdés, hogy ilyenkor mi a teendő. Semmiképpen sem kell azonnal kidobni a kérdező összes kérdőívét, előbb még pontosabban utána kell járni, hogy mi történt. (Ellenőrizni kell, ha a kontroll-levelel szerint senki nem járt ott, mert lehet, hogy a család egyik tagja nem tudja, hogy a másikat megkérdezték, vagy ha az egyik kérdező alanyai extrém válaszokat adnak, lehet, hogy a kérdező befolyásolása miatt, de az is lehet, hogy a körzet speciális.)

Az ellenőrzési eljárások egy része csak utólag hozza felszínre a hibákat. Ma, amikor egy omnibusz átfutási ideje egy hét körül van, nem lehet megvárni a kontroll-levelek visszaérkezését, hogy a gyanús kérdőíveket kivegyék a feldolgozásból. Így legfeljebb tanulságul szolgálhat a kérdező legközelebbi alkalmazásával kapcsolatban.

Felmerül ezek után a kérdés, hogy az eljárások mi-

lyen mértékben tudják kiszűrni a hibákat. Beszélgető-partnereim egyike sem tagadta, hogy mindig derülnek ki kérdezési hibák. Abban egységes a véleményük, hogy a „körülmenyekhez – azaz a rendelkezésre álló pénzhez és időhöz – képest a lehető legjobb adatokat igyekeznek szolgáltatni”. Véleményük az, hogy a kutatás elbírja azt a pár százaléknyi hibát, ami a kérdésből adódik. Egyrészt a többi lépés is hordoz magában hibalehetőséget (mintavételi hiba, a legtökéletesebb kérdőív is torzíthat, a kérdező sem teljesen egzakt válaszokat ad...). Másrészt nem is tizedpontos-ságú adatokat várnak a kutatásoktól, hanem preferenciákat, véleményeket.

7. lépés: Kódolás, rögzítés

A kódolás a számítógép számára feldolgozhatóvá teszi a kérdőívekből nyert adathalmazt, azaz minden egyes válaszhoz egy meghatározott értéket rendel. A rögzítés mechanikus munka.

Zárt kérdés kódolásánál az egyetlen nehézség a hiányzó válasz. Hiányozhat a válasz azért mert a megkérdezett nem tudott vagy nem akart válaszolni, ugrás illetve a kérdező figyelmetlensége miatt. Ezekhez a hiányokhoz egyértelmű értéket kell rendelni, leggyakrabban a „0” és az „x” karaktereket szokták alkalmazni (pontosan definiálva a jelentésüket).

A nyitott kérdések kódolása ennél bonyolultabb, felöltségteljes feladat, hiszen komoly információvesztéssel okozhatnak a rosszul definiált kódok. A kódolást nem a kérdezők, hanem kódolók végzik az összes kérdőív visszaérkezése után. A Gallupnál például kétféle módszert alkalmaznak. Az egyik szerint az összes beérkezett kérdőív közül kiválasztanak 250-et, amit külön kiírnak és ennek alapján határozzák meg a kódokat, majd az összeset kódolják és végül ellenőrzik, nem túl sok-e az azonosíthatatlan „egyéb” válasz. A „modernebb” változat, hogy – úgy, ahogy a kérdező lejegyezte – szövegszerűen számítógépbe táplálják a válaszokat és erre futtatnak le egy tartalomelemzési programot.

A rögzítés – bár nagyon egyszerű munkafázis – sok hibalehetőséget, de sok hiba kiszűrésének lehetőségét is magában hordozza. Az adathalmaz számítógépbe gépelésekor egy egyszerű algoritmus képes kiszűrni az oda nem illő karaktert. (Például ha az adott kérdésre a válasz „nem tudom”, „igen”, vagy „nem”, amelyek kódja 0, 1 vagy 2, akkor a gép nem fogad el más karaktert.) Rögzítés után egy logikai ellenőrző programot is le szoktak futtatni az adatsoron, ami mélyebb inkonzisztenciákat is feltárhat.

Egyetlen módszer van, ami a rögzítés összes hibáját kiküszöbölné, azonban drágasága miatt ma Magyarországon sehol nem alkalmazzák. Ha ugyanazt az adatsort ketten táplálják be a számítógépbe, akkor a kettő közti különbségeket összehasonlítva és az eredeti kérdőívekkel egybevetve ki lehetne szűrni a hibákat.

8. lépés: Feldolgozás, a kutatási jelentés megírása

Hogy hol van a piackutató feladatának vége, az egyéni megállapodás függvénye. Egyes megrendelők job-

ban szeretik saját maguk elemezni a kapott eredményeket, részben a korábbi rossz tapasztalatok miatt. Mások a kutatás konkrét végrehajtásán kívül tanácsadói szerepet is elvárnak a partnertől, aki részletesen feldolgozza a rendelkezésre álló információt, elemzi és cselekvési programot javasol, amit egy prezentáció keretében mutat be.

A Marketing Centrum például a következőt írja tájékoztatójában: „A mi szolgáltatásunk nem egy tanulmány elkészítésével, hanem az Ön cégének sikerével végződik”.

Következtetések

A paletta sokszínű, az alkalmazott módszerek sokasága nem biztosít egyszerű összehasonlíthatóságot. Annál is nehezebb összehasonlítani a különböző piackutatók munkáját, mivel nem önmagában a módszertől függ a kutatás eredményessége, hanem attól, hogy – az itt is bemutatott – módszereket miként kombinálják egymással. Láttuk, hogy van, aki a nagyon precíz, egzaktan megfogalmazott kutatási terveket szereti, más inkább a szakmai tapasztalatnak, intuíciónak tulajdonít nagyobb szerepet. Ami viszont mindegyik cégnél egyforma: hogy a megrendelőből élnek. Így ha a megrendelő valóban tudja, hogy mit akar és igényes, akkor a kutatás eredményeként hasznos információt fog kapni. Ha pedig jobban örül annak, ha görbe tükröt tart maga elé.... egyelőre azt is megteheti.

A szerző marketing szakos közgazdász, az Mmd Marketing-Kommunikációs Iroda munkatársa



BIZTONSÁGTECHNIKAI ÉS KERESKEDELMI KFT.

**ÜZLET ÉS
BEMUTATÓTEREM**

1055 Budapest, Bajcsy Zsilinszky út 78.
Telefon: 112-7480/114-es mellék

Arcképvázlat egy sikeremberről – Pick Róbert gazda

Dr. Pick Róbert 1941. január 21-én született Budapesten. 1971-ben végzte a Zrínyi Miklós Katonai Akadémiát, majd az ELTE alkalmazott matematikai szakát. 1990-ben a hadtudományok doktora. 1972-től 1989-ig rádiófelderítő tiszt, 1990–1995-ig a köztársasági elnök Katonai Irodájának vezetője, címzetes államtitkár. 1995. szeptemberében állami tisztségéről lemond, 1996. márciusban – tábornoki rangban – nyugállományba vonul. Jelenlegi foglalkozása: gazda.

M&M *Lenyűgöző volt, ahogy lendületesen megjelent az irodájában, a Parlamentben, a megbeszélés időpontjánál jóval később, rádiótelefonján tárgyalva és jogi képviselőjét várva, nehogy az interjúban olyan hangozzék el, ami hátrányos lenne az Ön számára. Ez a stílus annyira szokatlan, hogy érdemes rá odafigyelni. Mire a legbüszkébb az életében?*

Arra, hogy mindig azt csináltam, amihez kedvem volt, azzal foglalkoztam, ami igazán érdekelt.

M&M *Mi minden volt az, amihez kedve volt?*

Egy gyermekkori élmény azt eredményezte, hogy szeretem a manuális munkát. Ötödik elemista koromban jelentkeztem egy szakkörre, és ott volt egy tanár – Nagynak hívták –, aki sokat foglalkozott velünk. Sokat jelentett nekem, hogy sikerült megcsinálni valamit – gumimotor hajtotta és cérnaspulniból volt –, ami működött. Ez folytatódott azzal, hogy rádiókat fabrikáltam.

Mindig fabrikáltam valamint, és mellette sportoltam, általában nem rossz eredménnyel. Versenyszerűen sakkoztam, utána keményebb sportok következtek: az ökölvívástól a kenuig, a bűvárkodásig.

M&M *Mindez családi indíttatású volt?*

Nem igazán. Én a pesti Chicagóban laktam. Persze szerettem ott lakni. Tele volt élettel.

M&M *Hogyan lett katona?*

Már gyermekkoromban el akartam menni a Rákóczi Ferenc katonai szakközépiskolába, de apám nem engedett. A középiskolában rossz tanuló voltam, sőt nagyon rossz tanuló, de utána is megmaradt bennem az, hogy katona akarok lenni. Nem mintha az emberölés lett volna a hobbim, hanem – valószínűleg az akkori propaganda hatására – a kollektivitás iránti fogékonyság vezetett a katonai pályára. Végül 1966-ban mentem katonának az akkor egyesített tiszti iskolába. Itt kiválasztottak rádiófelderítő tisztnek.

Az oktatásunkat Jámbor Gyula alvezredes – aki Oxfordban végzett angol-német szakos tanárként – vezette. Neki nagyon sokat köszönhetek. Szívügye volt, hogy belőlünk szakembert faragjon, alapvető nevelési eszméje az volt, hogy hivatástudatot ébresszen bennünk. Ez sikerült is neki. Akinél nem, az leszerelt.

Én, aki világeletemben rossz tanuló voltam, rá lettem kényszerítve, hogy kitűnő eredménnyel végezzem el a tiszti főiskolát. Amikor meg tudták értetni velem a látszólagos ellenállást, megtanultam azt is, hogyan kell tanulni. Azután már minden ment.

M&M *Ez a látszólagos ellenállás politikailag megjelent az Ön életében? Mondjuk 1956-ban?*

Erről nem akarok beszélni, úgyis mostanában túl nagy divat beszélni róla. Leginkább azoknak, akik nem is voltak ott.

M&M *Akkor az élményei hogyan kapcsolódnak a politikai élethez?*

Az akadémia elvégzésétől kezdve rádiófelderítőként dolgoztam. A rádiófelderítés a hadászati felderítésnek az a neme, amelyik nagyon hatékony, globálisan figyel mindent és észleli, hogy mi történik a világban. Az észlelésnek kétféle módja van, a közvetlen és a közvetett. Észleljük, amit közvetlenül hallunk az adásban, és észleljük, hogy mikor, honnan van adás, mi a változás, amely tényből ki lehet következtetni a változásokat, ebből pedig az aktuális politikai helyzetet.

Nálunk minden időben teljesen nyitottan lehetett beszélni a szakmán belül a világ aktuális állásáról, tehát pontosan tudtuk, hogy mi történik és ezt a helyén értékeltük. Nekünk nem kellett befesteni lilára az eget, mert a pártvezetés nem is ezt várta. Mi azt elemeztük, amit tapasztaltunk. Az volt a dolgunk, hogy az adatok alapján következtessünk, mi történik a világban, milyenek az erőviszonyok, mik azok a politikai célok, amiket az egyes országok el akarnak érni. A nagy NATO gyakorlatok rádióészlelési adataiból pl. kikövetkeztettük, hogy a gyakorlat során mi a hadászati elképzelés, ebből kitűnt, ki a védő, ki a támadó, ki mire készül stb.

Úgy gondolom, hogy ennek a korszaknak igazán az volt – számomra – az eredménye, hogy én 1964. óta politikai érdektől mentesen ítéltettem meg a világban zajló folyamatokat. Tehát amikor idejöttem 1990-ben, már volt abban gyakorlatom, hogy a mindennapi munkában tárgyilagosan ítélem meg a világban zajló folyamatokat. Ez nagyon nagy előny.

M&M *Tehát az akkori gondolkodása nem volt azonos a pártállami hadsereg hivatalos álláspontjával.*

Én amióta az eszemet tudom, és politikával foglalkozom – kb. 1972. óta –, mindig ugyanazt mondom. Hogy közben a világ hogyan forog, és mikor vagyok a jobb, vagy a bal oldalon... A lényeg az, hogy 1972-ben kialakult bennem egy elképzelés, miszerint szeretnék szabad lenni, és szeretném ezt a szabadságot a rendelkezésemre álló eszközökkel magamnak – és másoknak is – biztosítani. És azóta is erre törekszem. Mai fogalmakkal élve: mindig szociálliberális gondolkodású voltam. Sajnáltam azt, akinek nincs ilyen adottsága, és úgy gondoltam, hogy az élet lehetne igazságosabb is, és mindig úgy gondoltam, hogy az embereket hagyják békén, hogy maguk dönthessenek az életükről. Az egyenlő esélyt kell megteremteni számukra, a többi már múljon az egyén tehetségén.

M&M *A hadseregben mi volt karrierje csúcsa?*

Igazi karriernek azt éreztem, hogy katonaként is szabadon gondolkodhattam, tanulhattam, és a katonai szolgálatom alatt egyetemi doktor, majd akadémiai doktor lehettem, matematikai kutatásokat folytathattam. Egyébként a ranglétrán – ugyan nem mindig – a megfelelő várakozási időkkel haladtam előre, és vezérőrnagyként mentem nyugdíjba.

M&M *Hogyan lett matematikus?*

Matematikus úgy lettem, hogy a rádiófelderítés során kezdtem olyan problémákkal találkozni, amelyek a saját szakmámban ismert módszerekkel nem voltak megoldhatók. Ezért kerestem olyan módszereket, amelyekkel a kérdéseimre választ adhatok. Kiderült, hogy egy olyan sajtószerű matematikai gondolkodásmódra és olyan tételekre van szükség, amelyeket meg kell ismernem. Ezért elvégeztem az egyetemet. Itt is nagyon nagy szerencsém volt, talán utolsó éves lehettem, amikor elkezdhettem Tuszányi Gábor matematikussal dolgozni. Ő azt mondta, hogy ha matematikus akarok lenni, akkor az egyetem elvég-

zése után még legalább négy évet kell dolgoznom. Tuszányival orvosi problémák matematikai megoldásán is dolgoztunk, 1980-tól az Onkológiai Intézetben, majd a Honvéd Kórház égési osztályán. Ennek hatására már a munkámban jelentkező problémákat úgy tudtam megoldani, hogy olyan önálló matematikai tételeket csináltam, amik nem voltak meg a világban. Közben kandidátus lettem, majd a hadtudományok doktora.

M&M *Eljutottunk 1990-ig. Hogyan fedezték fel egymást a rendszerváltással?*

Nem fedezték fel egymást. A rendszerváltoztatók között voltam.

M&M *Ez valóban nagy különbség. De hogyan került el addigi szolgálati helyéről a köztársasági elnök mellé?*

Körülbelül 1989-ben nagyon komolyan gondoltam arra, hogy rendszerváltás esetén a politikai stabilitás fontos eleme a hadsereg stabilitása. Azt hiszem, 1990. januárjában írtam az első ezzel kapcsolatos olyan tanulmányt, amit átadtam a Szabad Demokraták Szövetségének. Részt vettem az 1990-es választások előkészítő munkáiban, Szentiványi Istvánnal, Szabó Miklóssal a honvédelmi-nemzetbiztonsági program kidolgozásában. A régi helyemről is egy – a Beszélőben megjelent – cikkem miatt kellett eljőnnöm. Amikor a Szabad Demokraták képviselői az első szabadon választott parlamentben felvetették a Varsói Szerződésből való kilépés szükségességét, ez először elutasításra talált az Antall-kormány, sőt a szakértők részéről is. A televízióban egy Deák Péter nevű ezredes Haraszi Miklósnak és Vársárhelyi Miklósnak elmagyarázta, hogy a szabad demokrata javaslat szakmailag nem védhető, és ezt nyilatkozataival alátámasztotta az akkori katonai vezetés – többek között Borsics altábornagy, a vezérkar főnöke – is.

Erre írtam meg a Védőőrizetben című cikket, amelyben szakmailag alátámasztottam, és érvekkel iga-



zoltam a Szabad Demokraták elképzelését. Erre elkezdtek keresni, hogy ki az, aki ilyen képtelenségeket ír. Amikor megtaláltak, a Magyar Honvédség akkori 2. csoportfőnöke – nyilván felsőbb biztatásra – nagyon komoly retorziókat helyezett kilátásba. Ez nem lett volna baj, de akkor már jött a következő cikkem – Körkörös védtelenség címmel – és nem szerettem volna, ha az ott ér.

M&M *Ezért jött el. De hogyan került ide, az új szolgálati helyére?*

A Történelmi Igazságtétele Bizottságnak volt egy elképzelése arról, hogy az Elnöknek – ahhoz, hogy mint a fegyveres erők főparancsnoka, teljesíteni tudja alkotmányos kötelezettségét – szüksége lesz egy katonai irodára és engem kértek meg, hogy ezt vezessem.

M&M *Hogyan figyelt fel Önre a TIB?*

Az Új Márciusi Front – amelynek alapító tagja voltam – rendezett 1990. januárjában egy katonapolitikai vitát, ahol – az akkori hivatalos állásponhoz képest – elég sajtószerű álláspontot képviseltem. A konferencián részt vett a TIB katonai szekciója, és egyetértett a nézetekkel.

M&M *Mégiscsak érdekes – „második típusú” – találkozás ez: Göncz Ár-*

pád, a pártoktól független – de szívében mindvégig szabad demokrata – elnök és Ön között.

Nem olyan érdekes ez. Göncz Árpád alapító tagja volt a TIB-nek is, én tagja voltam és vagyok a Szabad Demokraták Szövetségének. És sok mindenben ugyanúgy gondolkodunk.

M&M *Az Elnök mellett mi volt a dolga?*

A fegyveres erőkért felelős államtitkár voltam, az Elnök Katonai Irodájának vezetője.

M&M *Miért hagyta abba?*

Ebben több megfontolás vezetett. Eredetileg is csak az első ciklusra vállaltam ezt a feladatot. Mivel a politikában a stabilitás problémája érdekel, és az elnöki ciklus végére kialakultak és megszilárdultak azok a jogintézmények, amelyek a demokratikus jogállamban a stabilitáshoz szükséges, így az elnöki politizálás is változik. A stabilitáshoz pedig a gazdasági rendszerváltás következetes végrehajtása kell, ebben pedig komoly szerepet fog kapni az agrárium. A következő küzdelmek színtere itt lesz, én pedig ott akarok lenni, ahol ez a küzdelem folyik.

M&M *Most úgy ismerik, mint agrárszakembert. Hogy került a képbe a növénytermesztés és az állattenyésztés?*

1993-ban bonzait gyűjtöttem. Egy boltban láttam egy gyönyörűt – de nem volt szívem érte 27 ezer forintot adni. Utána napokig gyötöröttem... akkor megfogadtam, hogyha legközelebb meglátok valamit, ami megtetszik, azt megveszem. 1993 őszén a PRIVINFO egyik számában láttam: hirdetik a Monori Állami Gazdaság privatizációja keretében a pándi majort, és megpályáztam. Így kezdődött. Persze voltak ennek a lépésnek üzleti megfontolásai is. A kérdés ugye az, hogy ha valakinek pénze van – és nekem volt, mert örökölttem egy lakást, amit eladtam – és

azt valahova be akarja fektetni, olyan területet találjon, ahol a termelőeszközök megfelelnek a nemzetközi standardnak, ahol a végtérmekek biztos piaca van. Ez a terület – véleményem szerint – a mezőgazdaság. A termelőeszköz – a föld – megfelel a követelményeknek, az éghajlat kiváló, a piac – a nemzetközi és a hazai árutőzsde formájában – biztos. A befektetéskor persze gondolni kell arra is, hogy az ember milyen mértékben kíván foglalkozni a dologgal. ott akar-e lenni, csinálni akarja vagy csak úgy irányítani kívülről, és ha elkezd dolgozni, akkor megfelelő forgóeszköz álljon a rendelkezésére a működtetéséhez.

Akkoriban taktikáztak a vásárlók, első, második kiírásakor nem pályáztak, mert akkor ment lefelé a kikiáltási ár. Én úgy gondoltam, hogyha pályázom, akkor nem marhászkodom, hanem többet ígerek a kikiáltási árnál. Megnyertem a pályázatot, és teljesen kétségbe voltam esve, ott álltam egy pándi majossal és megfelelő mennyiségű földdel, és fogalmam sem volt, hogyan tovább.

A pándi major egy lerobbant állapotú major volt, lerobbant gépparkkal. Az volt a kihívás, hogy a saját viszonylatomban meg tudjam teremteni a termelőeszközök és a piac között azt a harmóniát, aminek eredményeként a termékeim előállítási költsége nem magasabb a tőzsdei árnál.

Az első év nagyon nehéz volt, mert nagyon kevés földterület került átadásra, nyilván azok arattak, akik vetettek. Tulajdonképpen azal indítottam a dolgot, hogy elkezdtem rendbetenni a gépeket, a majort. Úgy gondoltam, hogyha rendezett viszonyokat teremtek, utána követelményeket is állíthatok. Korán rájöttem a privatizálásnak nagy hibája volt, hogy szétszakították a struktúrát, a növénytermesztést, az állattenyésztést, a feldolgozást. Rájöttem: hogyha nem lépek, akkor három év múlva ki-dobhatom a gépeket, annyit a növénytermesztésből soha nem lehet keresni, hogy új beruházásokat tudjak eszközölni, következésképpen ki kell alakítanom azt a gazda-

ságot, amelyben a növénytermesztésre épül az állattenyésztés és így tovább. Olyan gazdaságot kell csinálni, amely teljesen önellátó, ahová kívülről csak a műtrágya jön be, vagy még az sem.

Újra adódott egy lehetőség, 1994 őszén – már nem a privatizáció körében – mindenáron el akartak nekem adni egy sertéslelepet. Valószínű azt gondolták, hogy ha egy városi ember elmegy növénytermesztetni, akkor van annyira balek, hogy az akkori húsárak mellett el lehet neki adni egy hizlaldát. Igazuk volt.

M&M *Hányan dolgoztak a majorban, amikor megvásárolta?*

Három dolgozót kellett átvennem. És sokat segített az egyetemista fiam.

M&M *És hányan dolgoznak önnél most?*

Hatvanan.

M&M *Milyen szempont szerint választja ki a munkatársait?*

Olyan emberekkel szeretek dolgozni, akik igényesek a munkájukra.

M&M *Elveszett-e a matematika, illetve a politika a gazda számára?*

Nem. A gazdaság egy matematikai modell szerint működik. A modell alapállítása, hogy nekem van egy állattartó-képességem. Ez az állattartó-képesség azt jelenti, hogy adott egy földterület, amin az általam folytatott növénytermesztéssel egyenértékű árbevétel fedezi a takarmányozási költséget, és a következő évi termelést. E modell szerint igyekszem dolgozni. Akkor tudok az állattenyésztésben előrelépni, ha nő az állattartó-képességem, azaz magasabb hozamokat érek el a földön.

A gyakorlatban szerzett tapasztalataimat hasznosítom a politikában. Kezdeményezéseimre, több politikustársammal együtt, megalakítottuk az SZDSZ agrártagoza-

tát, szándékunkban áll egy, a mezőgazdasággal foglalkozó országos klubhálózat kiépítése.

Elnöke vagyok a Belpolitikai Kutatások Központja Alapítványnak, ahol társadalomtudományi kutatásokat végzünk és támogatunk, ez lehetőséget ad nekem arra, hogy a rádiófelderítésben alkalmazott matematikai tételeket átdolgozzam és

a társadalomtudomány, a politika terén is alkalmazhatóvá tegyem.

M&M Mik a tervei?

Szeretnék kialakítani egy franchise-rendszert, amiben kötött a hús minősége és az ára. Sokat szeretnék olcsón eladni. És indulni szeretnék a következő képviselő-választáson.

M&M

Ez lesz a hetedik élete?

Nekem csak egy életem van. De a továbbiakban is azzal szeretnék foglalkozni, ami érdekel. Nekem az okoz örömet, ha egy kérdésre megtalálom a választ. Szerencsére még sok kérdésem van.

ERŐSS LÁSZLÓ

SZABÓ MÁRTON

Változások a hazai élelmiszer-kereskedelemben

A hazai élelmiszer-kereskedelem a kilencvenes években mélyreható változásokon ment keresztül a következő főbb tényezők hatására:

- a korábbi állami kereskedelmi vállalatok privatizációja;
- tőkeerős külföldi kereskedelmi láncok megjelenése;
- nagyszámú magánvállalkozás indulása;
- az import részleges liberalizációja.

Mindezek komoly hatással vannak a mezőgazdasági és élelmiszeripari marketingre.

Változások – sok tételben

A disztribúciós rendszer átalakulásában a következő fejleményeket tartjuk a legfontosabbaknak:

Az élelmiszer-kereskedelmi cégek – az élelmiszer-gyártókhöz hasonlóan – differenciálódnak: a fő differenciáló tényező a tőkeerő, amit nagymértékben meghatároz a külföldi tőke bevonásának mértéke.

A korábbi mesterséges szétválasztás nagyrészt megszűnt és az élelmiszerek forgalmazásával foglalkozó legtöbb cég tevékenységében – ahogyan a fejlett országokban is – szervesen összekapcsolódik a nagy- és kiskereskedelmi tevékenység. Ezen belül a vállalati adottságoknak és stratégiáknak megfelelően a súlypontok természetesen különbözhetnek. A korábbi nagykereskedelmi vállalatok a kiskereskedelmi forgalmazás irányába, azaz „előre” integrálódnak (Alfa, Du-

na Füzéért), míg a hagyományosan csak kiskereskedelemmel foglalkozó cégek „hátrafelé”, a nagykereskedelmi tevékenységbe. (Julius Meinl, Spar, CBA, áfé-szek).

Új üzlet- és vállalat típusok honosodtak meg:

- Diszkontüzletek

1994–95-ben az élelmiszerek kiskereskedelmi forgalmának 6-10 százaléka esett ezekre a boltokra. Versenyképességüket mindenekelőtt az alacsony árszintnek köszönhetik, azt pedig a szerényebb vásárlási körülményeknek és a bolti szolgáltatások alacsonyabb szintjének (hűtés, kiszolgálás). Mindezek és a forgalmazott termékek sajátosságai miatt a diszkontüzletek üzemeltetése a kereskedőktől viszonylag kevés munkát igényel. A legszükségesebb cikkekre korlátozódó választék és a gyors forgási sebesség miatt nagy tételre rendelnek a szállítóktól és beszerzési áraikban érvényesíteni tudják az ebből adódó előnyöket. Néhány alapvető cikk (cukor, olaj, liszt) alacsony áraival igyekeznek széles vevőkört vonzani.

• Független kereskedelmi vállalkozások beszerzési egyesülései

(Áfé-szek, CBA, illetve nagykereskedelmi cég által kis boltok számára szervezett áruellátó háttér – Alfa).

- Franchise

Előnyei: a franchise-adó számára forgalomnövelő hatású – ez a beszerzési pozíció javítása érdekében fontos – mégpedig tőkekímélő módon: a franchise-partner biztonságot, know-howt kap. Bevezetését az élelmiszer-kereskedelmi cégek Magyarországon in-

kább még csak fontolgatják, mert kevés a megbízható partner, bizonytalan a környezet.

- Cash and carry áruházak

A C+C kereskedelemtechnikai válasz a sok kis bolt megjelenésére és emellett az azonnali fizetés a megbízhatatlan vevőktől is véd.

- Éjjel-nappal, illetve a hétvégeken is nyitva tartó, lakásközeli „kényelmi boltok”.

Mindenekelőtt a külföldi tulajdonú üzletláncok új megoldásokat alkalmaznak az élelmiszergyártókhöz fűződő kapcsolataikban: polcpénzt, listázási díjat, reklámhozjárulást követelnek.

- A polcpénz a bolti polcfelettel ára: a kialakított összegért meghatározott hosszúságú polcot tölthet meg árujával a szállító. A forgalmazó ezzel általában nem csak pénzhez jut, hanem – szállítójára hárítva a bérelt polcok folyamatos feltöltését csakúgy, mint a lejárt szavatosságú áruk rendszeres eltávolítását – munkaerőt és időt is megtakarít.

- A listázási díj a lánc lehetséges beszerzési forrásait, szállítóit tartalmazó listára kerülés díja. A szokások különböznek: van, ahol a fizetett összeg csak lehetőséget nyit a beszállításra, máshol garanciát is nyújt arra, hogy a láncolatban megjelenjen az áru – ismét máshol pedig kizárólagosságot biztosít, vagyis azt, hogy a konkurens gyártók termékeinek abban a szupermarketláncban semmiképpen nem lehet helye.

Nem arról van szó, hogy a külföldi érdekelttségű kereskedelmi cégek a hirtelen kényszerhelyzetbe került hazai termelők kiszolgáltatottságát használnák ki - polcpénzt és listázási díjat a külföldi tulajdonú élelmiszergyártóknak is fizetniük kell. Szigorú üzleti titok viszont, hogy ki fizet, kinek és mennyit - hiszen ez az erőviszonyok meglehetősen pontos mérőszáma lehetne.

Megjelentek az első kereskedelmi márkák is, de csak lassan terjednek, mert az idegen név alatt történő gyártás még szokatlan a hazai feldolgozóknak, másfelől viszont a hírnevükre kényesen ügyelő kereskedelmi cégeknek csak minőségben, szállítási pontosságban tökéletesen megbízható gyártó partner felel meg, hiszen egy termék kudarca az egész üzletlánc imázsát rombolhatja le.

Kik egyenrangúak?

Csak a legnagyobb, többnyire multinacionális élelmiszeripari vállalatok képesek egyenrangú félként tárgyalni a kereskedelmi láncokkal. Igazán kedvező árakat, szállítási feltételeket stb. csak az olyan óriások tudnak elfogadtatni a láncokkal, mint a Coca-Cola, a Parmalat az Unilever és a Cereol – utóbbiak főként a margarin-, illetve az étolajgyártásban játszott monopolhelyzetük miatt – de még ezek sem minden esetben.

A gyártók és kereskedők kapcsolatát instabilitás jellemzi. Míg a fejlett országokban a forgalom döntő

hányada – az élénk termékinnováció ellenére is – állandó, előre kiszámítható és így a szállítói kapcsolatok is stabilak, Magyarországon a kereslet az életviszonyok gyors – és általában kedvezőtlen – változásai miatt rövid idő alatt is módosulhat. A kereskedelmi cégek ennek megfelelően folyamatosan keresik a megfelelő termékválasztékot, de egyidejűleg a legjobb és legmegbízhatóbb szállítókat is. Természetesen a láncok is az állandó kapcsolatokat részesítik előnyben, de keresleti és kínálati okokból (pl. választékhiány, minőségi problémák a szállítóknál) egyaránt gyakran kénytelenek változtatni termékskálájukon. A „magyar fogyasztó” tulajdonságainak, így ár- és reklámérzékenységének megismerése is éppen csak megkezdődött.

A hazai élelmiszeripar teljesítménye a kilencvenes években – nem kis részben a külföldi befektetések, vállalatátvételek következtében – számottevő mértékben javult minőség, csomagolás, szállítási pontosság stb. tekintetében. (Egy megjegyzés: a húskészítmények csomagolásának ugrásszerű javulása viszont nem hozható közvetlen összefüggésbe a külföldi tőke térhódításával. Paradox módon a piaci igényekre – legalábbis a csomagolás tekintetében – sikeresen válaszoló vállalatok legtöbbször súlyos pénzügyi gondokkal küzd.) 1994-ben és 1995-ben azonban egyre gyakoribb alapanyaghiány miatt nem tudta folyamatosan teljesíteni a megrendeléseket több hús- és tejipari vállalat, a konzervipar kínálatából pedig a kereskedők szerint jónéhány zöldségfajta hiányzott.

Jelentős technikai fejlődés ment végbe a disztribúcióban és új disztribúciós módszerek honosodtak meg: regionális disztribúciós központok, számítógépes készletgazdálkodás, vonalkód, továbbá kiterjesztették, illetve kiegészítették a hűtőláncot (a gyártók hűtőládákat, polcokat helyeztek ki a boltokba). A kereskedelmi kultúra általános színvonala javult, hasonlóképpen a boltbelső kialakítása, az áru gondozása, kínálásának módja, a minőség megőrzése. E megállapítások mindenekeelőtt a külföldi érdekelttségű cégekre érvényesek, de kisebb, illetve változó mértékben a hazaiakra is.

Liberalizáció és piac

A részleges liberalizációval az import a kilencvenes években számottevő piaci tényezővé vált, a kiskereskedelem számára valódi beszerzési alternatívává – és az is marad, noha súlyát az 1995 márciusi piacvédő intézkedések visszaszorították.

Az élelmiszerimport robbanásszerű növekedését természetes jelenségnek tartjuk, hiszen a korábbi korlátozások miatt lappangó kereslet került a felszínre. Emellett a hazai fogyasztók többségében erős a hajlam a nyugati fogyasztási minták követésére. Számolni kell az időleges újdonság- és kíváncsiság-hatással is, de a behozott áru többnyire kiváló – a hazait legalábbis felülmúló – minősége önmagában is meggyőző érv.

Különösen a kilencvenes évek elején az is indokolta a behozatal növekedését, hogy a hazai élelmiszergyártók gyakran nem tudták kielégíteni a kereskedők igényeit mennyiség, választék, szállítási pontosság és minőség tekintetében. (Hiánycikk egy diszkontüzletnél elképzelhetetlen!)

Bár logikusnak tűnne az ilyen magyarázat, az import felfutása nem hozható közvetlen összefüggésbe a külföldi láncok hazai megjelenésével. Ellenpéldákra is lehetne hivatkozni: a még nem privatizált budapesti közértekben is sok a külföldi eredetű áru, mivel forgalmazásuk jövedelmező. Az egyes kereskedelmi láncok tényleges importszintje egymással ellentétes erők hatására alakul ki: csaknem mindegyikük rendelkezik saját élelmiszergyártó érdekeltséggel külföldön, ami a behozatalt indokolja (ha az árban versenyképes), ugyanakkor viszont „politikai” megfontolásból, a kedvező cégimázs megteremtése érdekében igyekeznek visszafogni az importot.

Éles harc folyik a disztribúció, mindenekelőtt a nagykereskedelmi tevékenység megszerzéséért az élelmiszeripar, a hagyományos nagyker vállalatok, a kisker láncok és a magánkereskedők között. A küzdelemben a legerősebb szereplők, az élelmiszeripar és a kiskereskedelmi láncok közös motivációi a következők:

- a piaci és árinformáció ellenőrzése és monopolizálása (az azonnali beavatkozás lehetősége; ki tud többet a fogyasztóról? – az információ hatalom!);
- ellenőrzés az áralakulás felett (a másik fél ne tudja megzavarni a cég értékesítési árpolitikáját);
- a nagykereskedelmi árrés megszerzése;
- az áru útjának rövidítésével költségelőny szerzése, amit a piac bővítésére használnak ki;
- minőségbiztosítás és garancia nyújtása (bizonyos termékek minőségéért a gyártók, illetve a kereskedők csak akkor hajlandók felelősséget vállalni, ha végig saját disztribúciós rendszerükben mozog az áru).

Néhány élelmiszergyártó további sajátos motivációja, hogy saját termékeiket gondozni szeretnék a fogyasztóig terjedő egész értékesítési pályán – még a boltban is, ha lehetséges.

Erős pozíciók

A hazai és nemzetközi tapasztalatok szerint a kiskereskedelmi láncok többnyire érvényesíteni tudják akaratukat az élelmiszeriparral szemben, mert

- saját disztribúciós központjukból gazdaságosabban tudják teríteni az árut;
- az áruutánpótlás zárt rendszere megakadályozza, hogy a boltvezető a saját zsebére dolgozzon és összejátsszon a szállítóval;
- ki akarják űzni a gyártók ügynökeit az üzletből, hogy azok ne tudják megzavarni a cég beszerzési politikáját és ne kössék le a boltvezetők idejét és energiáját;
- a boltvezető ne a beszerzésre fordítsa energiáit (magas adminisztrációs igény stb.);

- a központi disztribúció előfeltétele az országosan egységes fogyasztói árak alkalmazásának;

- az igény szerinti szállításokkal (just-in-time) a bolti készletszintet és a raktártér-eladótér arányt jelentősen csökkenteni tudják;

- a központi raktárból rugalmasan tudják kiszolgálni a boltokat (a gyors utánrendelés lehetősége).

Az előbbiekkal összefüggésben néhány termékcsoport forgalmazási rendszere, értékesítési csatornáit módosultak: a legnagyobb mértékben talán az édességek és a konzervek, ahol a nagykereskedők (a Fűszertek) elveszítették korábbi meghatározó szerepüket.

A kiskereskedelmi láncok a forgalmazott cikkek minél nagyobb hányadát – a friss árut is – igyekeznek saját disztribúciós rendszerükben elosztani. Nyugati



Éles harc folyik a disztribúció, mindenekelőtt a nagykereskedelmi tevékenység megszerzéséért az élelmiszeripar, a hagyományos nagyker vállalatok, a kisker láncok és a magánkereskedők között.



tapasztalatok szerint is a legnehezebb feladat a zöldség-gyümölcs ellátás megszervezése. Magyarországon ehhez egyelőre hiányoznak a megbízható szállítók, illetve nagykereskedők, a szabványosítás és az egyenletes minőség. A láncok egyébként sem lehetnek olcsóbbak a zöldségesboltoknál – esélyük viszont az árukapcsolás: a vevő megveszi a zöldséget és a gyümölcsöt is a szupermarketben, ha a napi bevásárlást ott végzi.

A hazai élelmiszer-kereskedelem a fejlett országokkal, különösen Nyugat-Európával azonos fő fejlődési tendenciákat követ a következő tekintetben:

- bolttípusok (szupermarket, diszkont, kényelmi bolt, C+C – hipermarket jóval kevésbé);
- a boltok kialakítása, felszerelése;
- demigrosz szervezetek kialakulása;
- a kiskereskedelmi láncok saját központi disztribúciós rendszert alakítanak ki és azon belül osztják el a forgalmazott áru minél nagyobb hányadát;
- a disztribúció technikai megoldásai (számítógépes készletgazdálkodás stb.);
- koncentráció (a privatizáció követett módjából adódó széttagolódás után – ami a verseny szempontjából igen hasznos volt! – lassan újra növekszik a koncentráció);
- kooperáció a kereskedők között (beszerzési láncok – még csak néhány működik).

Fejlődés és ütemezés

Az általános tendenciák mellett a fejlődés irányát meghatározó külföldi cégek a feladatok megvalósítását ütemezik, a célokat a magyar adottságoknak és a vállalati stratégiának megfelelően súlyozzák. Nem minden téren egyszerre akarják utolérni a nyugati színvonalat, így későbbre marad az igazán nagy kereskedelmi egységek (hipermarketek) építése, a vonalkód-technika általánossá tétele, a raktártechnológia teljes automatizálása, a franchise nagyobb mérvű térhódítása, valamint a kereskedelmi márkák elterjesztése.

Hatás az agrármarketingre

A disztribúciós rendszer átalakulása, mindenekelőtt az üzletláncok megjelenése új igényeket támasztott a szállítókkal, így elsősorban az élelmiszeriparral, de közvetve a mezőgazdasági termelőkkel szemben is:

Nagy tételeket kell szállítani a nagy vevőknek – akik egyébként éppen erre alapozva tudnak árengedményeket kicsikarni és a szállítóktól, mivel így azok függősége is nagyobb: egy-egy vevőjük nagyobb arányban részesedik összes eladásaikból. Végeredményben a gyártónak fontosabb a vevő, mint a vevőnek a gyártó, amelyet könnyebben tud helyettesíteni – mindez pedig alapvetően befolyásolja az erőviszonyokat.

A láncok azokat a szállítókat részesítik előnyben, amelyek széles termékválasztékot kínálnak – mert így kevesebb partnerrel kell kapcsolatban állniuk és ugyanakkor a partner függősége is erősebb. A láncok azonban általában kerülnek a kizárólagos szállítókat is, hiszen úgy maguk kerülhetnének függő helyzetbe. Ehelyett minden termékcsoportban néhány gyártót, illetve szállítót versenyeztetnek egymással.

Egyenletesen jó, a különlegességeket is kínáló boltokba kiváló minőségű árut kell szállítani.

A szállító (gyártó) legyen képes az áru minőségének megóvására egészen addig a pontig, amíg a vevő (pl. kiskereskedelmi lánc) átveszi tőle a felelősséget (hűtőlánc, csomagolás stb.).

Az innováció képessége – az újdonság vonzza a vevőket.

A szerződések időben pontos teljesítése különösen fontossá vált a szigorúan ütemezett szállításokkal működő disztribúciós központoknál.

A rendelések választék szerint pontos teljesítése – egyre inkább a vevő az úr!

A rugalmas utánrendelés lehetőségét biztosítani kell. Korszerű és a kiskereskedelemben alkalmazott eladási technikának is megfelelő csomagolás kell: a diszkontüzletek gyakran gyűjtőcsomagolásból árusítanak, a kis boltosok kiszolgálásához kistételes csomagolásra van szükség.

El kell viselni a vevő által diktált árengedményeket a láncok akciós politikájának megfelelően.

Tudomásul kell venni, hogy polcpénzt, listázási díjat, reklámhozzájárást kell fizetni a láncoknak.

Gyakran előnytelen fizetési feltételeket is el kell fogadni: a Metro az itthon szokásos 60 nap helyett állítólag 240 napos fizetési határidőt kényszerít partnereire – de más láncok is 180 naposat. Mindezt csak megfelelő tőkeerővel lehet elviselni.

A kiskereskedelmi láncok – de általában a kínálati piacon működő vevők – feltétlenül megkövetelik a szerződéses fegyelmet és általában a korrekt magatartást az üzleti kapcsolatokban.

Általánosságban szükséges, hogy a mezőgazdasági termelők és a feldolgozók jobban megismerjék és mélyebben megértsék a fogyasztói igényeket, de a kiskereskedelem igényeit is. A kereskedővel napi kapcsolattartásra van szükség.

Termelők és közvetítők

A mezőgazdasági termelőket a felsorolt igények és hatások általában az élelmiszeripar közvetítésével érik el: a láncoktól kiinduló agresszív árnyomást a feldolgozók igyekeznek továbbadni, illetve az élelmiszeripar is egyenletes és jó minőségű alapanyagot igényel, hogy meg tudjon felelni a vevői által támasztott követelményeknek.

Mind a kiskereskedelemhez fűződő közvetlen kapcsolatokban, mind az élelmiszeriparral szemben hasznos volna a mezőgazdasági termelők számára, hogy erősíteni tudják alkupozíciójukat, koncentrálni és időben koordinálni kínálatukat, valamint biztosítani, sőt menedzselni a minőséget (szabványosítás, minőségellenőrzés stb.). A partnerek igényeit jobban kielégítené, de egyben nyereséget is hozhatna bizonyos szolgáltatások átvétele a kereskedelmi vállalatoktól: az áru válogatása, csomagolása, címkézése, árazása, márkázása. E téren a szakmai szövetségek mellett a kormányzatnak is volnának feladatai például a szaktanácsadó rendszer megerősítésével, támogatások nyújtásával és a külföldi segélyek orientálásával.



A diszkontüzletek
üzemeltetése a kereskedőktől
viszonylag kevés munkát
igényel.



Kevés a megbízható partner,
bizonytalan a környezet.



A „magyar fogyasztó” ár- és
reklámérzékenységének
megismerése is éppen csak
megkezdődött.



Az innováció képessége,
az újdonság vonzza a vevőket.





Az áruutánpótlás zárt
rendszere megakadályozza,
hogy a boltvezető a saját
zsebére dolgozzon
és összejátsszon a szállítóval.



Hasznos volna
a mezőgazdasági termelők
számára,
hogy erősíteni tudnák
alkupozíciójukat.



Joggal vehető fel a kérdés, hogy érdemes-e a hazai mezőgazdasági termelőknek és az élelmiszeriparnak erőfeszítéseket tenni a kereskedelmi láncok által támasztott és az előbbiekben felsorolt igen szigorú követelmények teljesítése érdekében.

Véleményünk szerint erre a kérdésre a válasz egyértelmű igen lehet csak, mert egyrészt nem látszik más alternatíva számukra – a többnyire külföldi érdekeltségű láncok várhatóan tartósan uralni fogják a hazai piacot és a lassan kialakuló hazai tulajdonú láncok sem fognak másképpen viselkedni – másrészt pedig a velük folytatott üzleti (szállítói) kapcsolat esélyeket, előnyöket is kínál:

- tartós, mennyiségi és minőségi tekintetben kiszámítható piacot jelenthetnek;
- a szigorú előírásokhoz való alkalmazkodás (egyenletes minőség, ütemezett és pontos szállítások stb.) segíti a nemzetközi versenyképesség javítását és így előfeltétele az Európai Unióba való integrálódásnak is;
- a multinacionális kiskereskedelmi láncokkal kialakított belpiaci kapcsolatok az export növeléséhez közvetlenül is hozzájárulhatnak (a Plus és a Metro esetében van is már példa erre, ha mennyiségben még nem is jelentős ez a kivétel), másrészt pedig közvetett módon úgy, hogy a fejlett országok élelmiszer-kereskedelmét uraló cégek igényeinek jobb megismerése a magyar export esélyeit javítja (régóta visszatérő gond, hogy a magyar export rendszerint számos közvetítőn keresztül jut el a külföldi fogyasztókhoz – ezeket most ki lehet kapcsolni);
- a láncoknál betöltött állandó szállítói státusz jó referenciát jelent más kapcsolatok kialakításához;
- a kereskedelmi márkák gyártása a költséghatékony hazai élelmiszergyártók számára még a multinacionális feldolgozókkal szemben is kínál esélyt, mivel kevesebb marketingköltséggel jár (reklám-kiadás nincsen, illetve a kereskedőt terheli) és a cégimázs jelentősége is lényegesen kisebb.

A fejlődés iránya

A következő évek várható tendenciái az alábbiak lehetnek:

Az élelmiszer-kiskereskedelmet egyre élesedő verseny fogja jellemezni.

Vállalati struktúra tekintetében a hazai fejlődés a nyugat-európai koncentrációs tendenciákat követi. A boltstruktúra közelebb lesz a dél-európai modellhez, azaz a kis és közepes nagyságú diszkontüzletek súlya jelentős lesz, a hipermarketeké egyelőre még csekély. A struktúra alakulását természetesen nagyban befolyásol-

hatja a boltépítési és -engedélyezési politika is, amelyben fogyasztói, regionális- és foglalkoztatás-politikai szempontokra is tekintettel kell lenni.

A hazai élelmiszer-kiskereskedelmet az üzletláncok fogják uralni és körükben a tőkeerő lesz a fő differenciáló tényező. A következő években az agresszív piaci politikát folytató láncok, különösen pedig a tovább romló életkörülmények miatt teret nyerő diszkontláncok várhatóan egyre több kis boltot, vállalkozót szorítanak ki a piacról.

A kis boltok túlélése szempontjából sorsdöntő a jó beszerzési politika, mivel enélkül nem lehetnek versenyképesek a nagyban bevásárló láncokkal szemben. Ebben segítségükre lehetnek önkéntes beszerzési egyesületeik valamint a franchise –

ebben az esetben azonban természetesen már kérdéses, hogy mennyiben tekinthetők önállóknak.

A boltstruktúrában a kis alapterületű egységek súlya csökkenni fog, a szupermarketeké (400-2500 négyzetméteres eladótér) lassan növekszik.

Tevékenységsprofil tekintetében a demigrosz jellegű szervezetek dominálnak. A nagykereskedelemre szakosodott vállalkozások közül az importőröknek és a kis boltok kiszolgálására specializálódottaknak van létjogosultságuk – de csak korlátozott számban, hiszen ez a piac szűkülni fog. A kereslet differenciálódására, illetve a jó fizetőképességű rétegekre építve olyan élelmiszer-szaboltok megjelenése, illetve sokasodása várható, amelyek nálunk korábban ismeretlen fogyasztási kultúrát honosítanak meg (sajt, bor, tengeri élelmiszerek).

Területileg továbbra is a nagyobb vásárlóerejű nyugati megyék és Budapest fejlődése lesz a leggyorsabb, míg az ország többi területén az általános gazdasági fellendülés megindulásától várható majd áttörés. Ezzel együtt a külföldi érdekeltségű láncok ezekben a körzetekben is igyekeznek előzetesen pozíciókat foglalni. Mivel a verseny ezeken a területeken egyelőre kevésbé lesz éles, így a hazai kereskedőknek több esélyük lehet – de itt természetesen alacsonyabb jövedelem várható csak.

A kiskereskedelmi láncok alkupozíciója tovább erősödik beszállítóikkal szemben, kihasználva egyebek mellett az információtechnológia és a kereskedelmi márkák által kínált lehetőségeket. A szembenállás mellett azonban elképzelhető, hogy a fejlett országokban érvényesülő tendenciáknak megfelelően kooperatív kapcsolatok is kialakulnak az élelmiszergyártók és -kereskedők között.

A disztribúció fejlődésének irányát, ütemét továbbra is a külföldi láncok határozzák meg.

Szerzőnk főmunkatárs,
Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet

Borfogyasztói ismeretek és a borfogyasztó társadalmi megítélése

A hazai borfogyasztók vásárlási, fogyasztási szokásait leíró cikkek, tanulmányok megtekintése után több olyan kérdés merült fel bennünk, amire nem, vagy csak részben található válasz. A budapesti XVII. kerületben végzett megkérdezés alapján feltételezhető, hogy a budapestiek tájékozatlanok a borkultúrával kapcsolatban. Ennek ellenére úgy találtuk, hogy a válaszadók érdeklődőek voltak a borral kapcsolatban, a többség hisz, vagy többnyire hisz a borcímkéknek, sőt a hátcímekét is elolvassa. Érdekes volt, hogy a többség elsősorban a fajtát keresi (pl. hárslevelű) és csak második helyre sorolta az eredetet (pl. soproni). Bízató, hogy a mérsékelt és kulturált borfogyasztónak pozitív a megítélése. Tapasztalataink szerint a borfogyasztás tradicionális, vagyis elsősorban családi hatások alapján alakul. Az inkább a külföldi bort kedvelő fogyasztók sajnos fiatalok, lakótelepen laknak és kevés ismerettel rendelkeznek a borról.

A munka első részében, a „Fogyasztói ismeretek” kérdéskörben, az alábbi problémákra kerestünk választ.

• Hogyan ítélik meg az emberek önmagukat, mint borszakértőt ?

• Milyen arányban kaptak tájékoztatást a borokkal kapcsolatban, voltak-e borkóstolón, tudják-e, hogy melyik ételhez milyen bor illik, honnan származnak ismereteik ?

• Milyen bort vásárolnak, és mi alapján döntenek, tesznek különbséget a borok között, mi befolyásolja őket a vásárlás során, elolvassák-e a hátcímekét, az ismertetőket, és végül, hisznek-e a címkének ?

Ehhez a részhez kapcsolódik a védett eredet kérdése is. A KÉE Kecskeméti Szőlészeti Borászati Kutató Intézet megbízásából arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a fogyasztóknak mennyire fontos a védett eredet, milyen mértékben befolyásolja őket a vásárlásban, milyen mértékben nyújt garanciát számukra az államilag szigorúan ellenőrzött termelés, feldolgozás, értékesítés, és hajlandóak lennének-e több pénzt áldozni erre a célra, ha a védett eredet többletköltségeit beépítenék a borok árába.

A másik nagy témát a „Hazai borfogyasztó társadalmi megítélése” cím alá gyűjtöttük. Itt a következőkre kerestük a választ:

• Hogyan vélekednek az emberek a mérsékelt, kulturált borfogyasztásról ?

• Hogyan ítéli meg a társadalom a kulturált borfogyasztót (alkoholistának tartja, vagy ingyencnek, esetleg egészségre törekvő, sikeres, gazdag embernek, aki megengedheti ezt magának, illetve találunk-e egyéb véleményt) ?

• Egészségesnek tartják-e a bort a többi alkoholféleséghez képest, illetve melyiket tartják a legegészségesebbnek ?

• Tradicionális-e a borfogyasztás, vagy sem, kiből válik rendszeres borivó, borszakértő, van-e ebben szerepük a családi hagyományoknak ?

• Helyeselnék-e az emberek, hogy nagykorú gyermekük bort fogyasszon, illetve mi jellemző azokra, akik helyeselnék, és azokra, akik elleneznék ezt ?

Minek tulajdonítanak nagyobb presztízst az emberek:

a nyugati bomak	vagy	a magyar bomak,
a vendéglátóhelyen történő fogyasztásnak	vagy	az otthoni fogyasztásnak,
a palackozott bomak	vagy	a kimért bomak,
az üzemi bomak	vagy	a házi bomak,
a pezsgőnek	vagy	a különleges minőségű bomak?

• Milyen arányban választanak a palackozott minőségi borok közül külföldi bort, kik ők, mi különbözteti meg őket a magyar bort vásárlóktól ?

Módszerek

Az élelmiszergazdasági marketing keretében a piacutatási módszerek jellemzőit TOMCSÁNYI és TOTTH (1987) gyűjtötte össze Kertészeti és élelmiszeripari marketing című munkájában. Mi a kérdőíves megkérdezést alkalmaztuk.

Budapest XVII. kerületében 500 embert kívántunk megkérdezni a következő módszerrel: barátaink, ismerőseink közül kiválasztottunk 50 rátermett embert, és elmagyaráztuk számukra a kutatás lényegét és a

kérdőív kitöltésének módját. Majd megkértük őket, hogy közvetlen környezetükben (család, szomszédok, közel lakó barátok, ismerősök) magyarázzák el, és töltsék ki a kérdőívet. Kb. 10-10 kérdőív jutott mindenkinek, lakóhelyétől függően. Így egyfajta láncot hoztunk létre, ami igen jól bevált, 453 kérdőív érkezett vissza, és csak 3 volt értékelhetetlen.

Barátaink, ismerőseink lakóhelyét a térképen bejelölve egyfajta területi reprezentativitást kapunk.

A kérdőíven található általános részben a válaszadók korára, nemére, lakóhelyére kérdeztünk rá, hogy megállapíthassuk, mennyire tükrözi a mintavétel a kerület összetételét, illetve összehasonlító kategóriákat képezzünk a későbbi vizsgálatok számára.

A területi reprezentativitás mellett a minta nemek szerint szinte tökéletesen tükrözi a kerület összetételét.

Kor szerint a reprezentativitás nem tökéletes, a 60 év felettieket nem tudtuk megfelelő arányban megkérdezni, ugyanakkor a fiatalok magasabb százalékban szerepelnek a válaszadók között, mint a kerület összlakosságában.

Ennek az lehet az oka, hogy az idősebbeket nehezebb megközelíteni és válaszadásra bírni. Sajnos ezt a korosztályt nem könnyű egy ilyen vizsgálatba bevonni.

A lakóhely szerinti beosztásban csak két kategória szerepel (lakótelep és családi ház), mert a kerületben más jellegű épület (pl. bérház) csak elvétve található.

A lakóhely szerinti reprezentativitásról a következők mondhatók el: a családi házak és az egyéb jellegű lakások aránya a kerületben 67,2 százalék és 32,8 százalék. A válaszadók aránya: családi házban él 61,8 százalék, lakótelepen él 38,2 százalék. Az adatok hasonlósága feltehetően a véletlenszerű mintavételből ered.

A kérdőíves vizsgálati módszer az eredményesség, a visszaérkezési arány szempontjából várakozáson felül sikeresnek bizonyult. A feltett kérdésekre a következő átfogó válaszok adhatók:

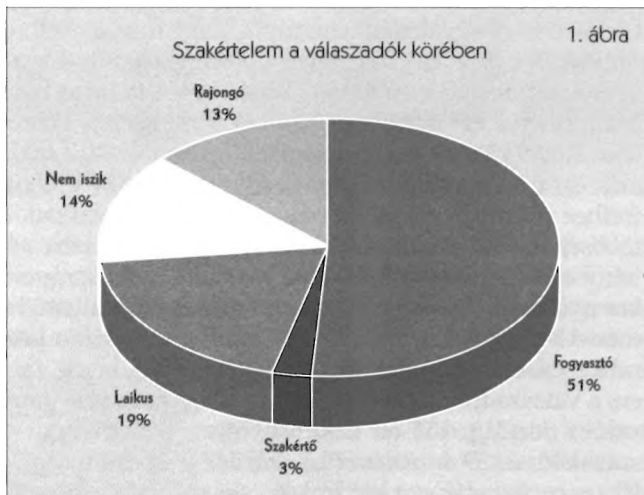
Fogyasztói ismeretek

A „Hogyan ítéli meg önmagát, mint borszakértőt?” kérdésnél a válaszadók a következő kategóriák közül választhattak:

- szakértő
- lelkes amatőr, rajongó
- csak fogyasztó, kevés ismerettel önmaga válogat
- laikus, nem ért hozzá, elfogadja mások véleményét
- nem fogyaszt bort

Megállapítható, hogy a kerületben az emberek általában elég tájékozatlanok a borral, a borfogyasztási szokásokkal kapcsolatban, akkor ha reáli-

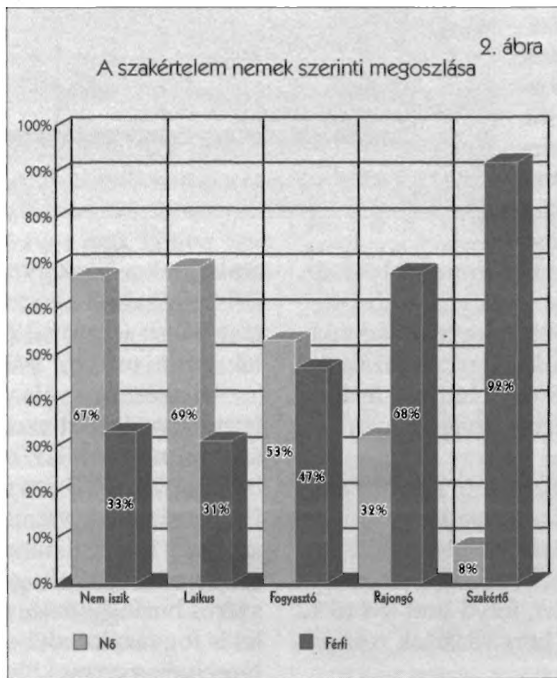
san ítélik meg önmagukat. A 450 válaszadóból a legtöbben, 229-en (50,9 százalék) csak fogyasztók, kevés ismerettel önmaguk válogatnak. A második legnagyobb csoporthoz a laikus, hozzá nem értő, mások véleményét elfogadó fogyasztók tartoznak, 84 fővel (18,7 százalék). Harmadik a bort nem fogyasztók csoportja, 64 ember (14,2 százalék). 60-an (13,3 százalék) tartották magukat lelkes amatőrnek, rajongónak, és mindössze 13-an (2,9 százalék) szakértőnek. Kicsi a szakértők és rajongók aránya, szemben a kevés ismerettel rendelkező fogyasztók és a laikusok arányával.



Az önmagukat szakértőnek tartók között lényegesen több a férfi (92,3 százalék), mint a nő (7,7 százalék). Hasonló arány figyelhető meg a rajongók között is, ahol 68,3 százalék férfi, és 31,7 százalék nő. A nemek aránya a másik három kategóriában megváltozik, a csak fogyasztók között 52,8 százalék, a laikusok között 69 százalék és a bort nem fogyasztók között 67,2 százalék a nő.

A „Találkozott-e Ön egy évre visszamenőleg valamilyen tájékoztatással borokkal kapcsolatban?” kérdésre 110 (24,4 százalék) igen, 340 (53,6 százalék) nem válasz érkezett a 450 kitöltőtől. A 18-25 éves korosztályban volt a legmagasabb arányú az igen válaszok száma, 34,9 százalékuk találkozott tájékoztatással, míg a többi korosztályban ez az arány 20 százalék körüli volt.

BOTOS (1993) cikkében így nyilatkozik: „Az életmód változásával párhuzamosan a bor táplálék szerepe csökkent, ugyanakkor gasztronómiai értéke nőtt. A bort tehát nemcsak fogyasztják, hanem beszélnek is róla, információt igényelnek, amit meg kell adni.”



Magas azoknak a száma, akik még sohasem voltak borkóstolón. Aki eljutott ilyen rendezvényre, az is inkább régebben (volt, aki a 30-as években) kóstolt bort.

A 450 válaszadóból 50-en (11,1 százalék) mostanában, 86-an (19,1 százalék) csak régebben, és 314-en (69,8 százalék) még soha nem vettek részt borkóstolón.

Kevés tájékoztatás jut el az emberekhez, a borokkal kapcsolatban, ismereteiket főleg a televízióból és az újságokból szerzik.

A „Mi a véleménye, tudja-e Ön, hogy melyik ételhez milyen bor való?” kérdésben a válaszadók önbevallásos alapon döntöttek. A válaszadók többsége csak néhány esetben, vagy egyáltalán nem tudta, hogy melyik ételhez milyen bor illik, és csak kevés embernek pontosak az ilyen irányú ismeretei. A 450 válaszadóból 48 tudja pontosan (illetve ezt állítja magáról), ez a minta 10,7 százaléka. Közel kétszer ennyien vannak – 91-en, ez 20,2 százalék – azok, akik egyáltalán nem tudják, hogy melyik ételhez milyen bor illik. Ez rossz arány, de a válaszadók többségének, 311 embernek (69,1 százalék) legalább néhány esetben megvannak ezek az ismeretei. Ugyanakkor a többség mindig elolvassa a hátcímkén található ismertető részt, tehát nem érdektelenek a vásárlók a borral kapcsolatos információ iránt. 189-en, a válaszadók közel fele (49,9 százalék) mindig, 151-en ritkán (39,8 százalék), és 39-en soha (10,3 százalék) nem olvassák el a hátcímkét.

Az embereknek – nem, kor, szakértelem szerinti csoportosításban is – magasan a többi kategória előtt, a védett eredet jelent garanciát vásárláskor (186 fő, 49,2 százalék). Ezután következik a minőségi kategória a címkén (112 fő, 29,6 százalék), a termelő neve a címkén (63 fő 16,7 százalék); végül az export csomagolás mindössze 17 válaszadónak (4,5 százalék) jelent garanciát. Az emberek döntő többsége hajlandó ezért a hozzáadott értékért több pénzt is fizetni. Akik nem fizetnék meg a védett eredetet, azok főleg kimért bort vásárolnak, illetve árérzékenyek, ritkán vesznek palackozott, azon belül minőségi bort. Ezeknél az embereknél fontosabb az ár, mint az eredet a vásárlást befolyásoló tényezők között.

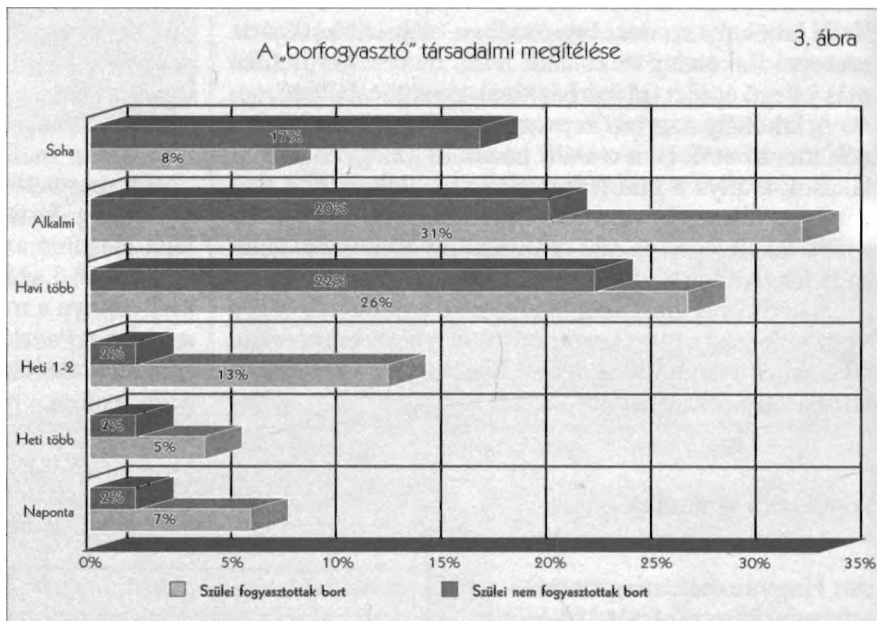
A nagy többség hisz, vagy többnyire hisz a címkének, viszonylag kevés a kételkedők száma. A bizalmatlanokra jellemző, hogy főleg 60 év feletti, férfiak, szakértőnek, vagy rajongónak tartják magukat, és leginkább kimért bort fogyasztanak.

A válaszadók legnagyobb része, 162 fő (36 százalék) csak palackozott bort vesz. Ezután következnek a vegyes, inkább palackozott bort vásárlók 144-en (32 százalék), majd a bort nem vásárlók 71 fő (15,8 százalék). Legkisebb a vegyes, inkább kimért, folyó bort (54 fő 12 százalék) és a csak kimért, folyó bort vásárlók részaránya, 19 fő (4,2 százalék).

A vásárlás során az emberek elsősorban fajtát (például hárslevelű) keresnek, második az eredet (pl. spanyol), harmadik a márka (pl. BB), és csak negyedik az ár. A további, vásárlást befolyásoló tényezők fontossági sorrendben: évjárat, mások ajánlása, a palack külső megjelenése és a dugó fajtája (parafa/műanyag). Érdekesnek találjuk, hogy a palack külső megjelenése az utolsó előtti helyre került, pedig úgy gondoltuk, ez fontosabb az emberek számára. Meglepő még számunkra az évjárat szerepe. Nem gondoltuk volna, hogy a pesti embereknek ez ennyire fontos. Bár valószínűnek tűnik, hogy a fogyasztók nem az egyes évjáratok különbözősége alapján döntenek, hanem a borok korát veszik figyelembe.

A „borfogyasztó” társadalmi megítélése

A mérsékelt, kulturált borfogyasztásnak/borfogyasztónak igen pozitív a megítélése. A válaszadók többsége kimondottan egészségesnek találja a bort, illetve inyenecnek, egészségre törekvőnek, sikeres és gazdag

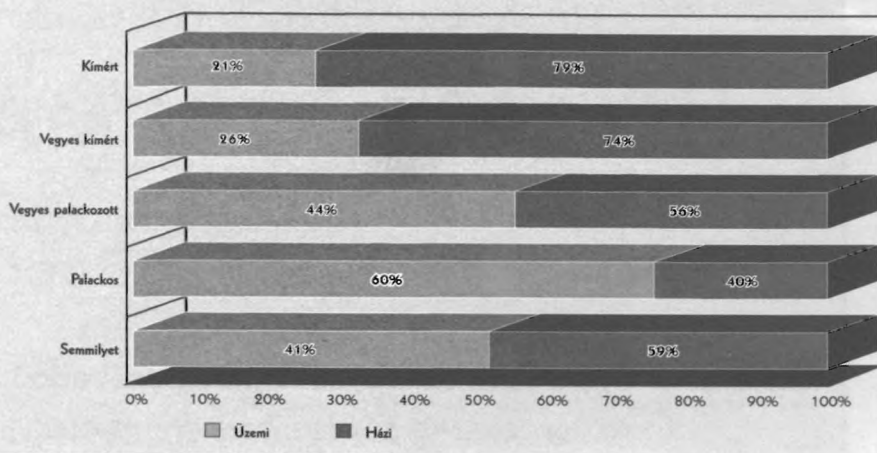


embernek a borfogyasztót. A 450 válaszadóból 340-en (75,6 százalék) egészségesnek tartották a borfogyasztást, 27-en (6 százalék) nem, és 83 ember (18,4 százalék) „nem tudom” választ adott.

Megkértük a válaszadókat, hogy rangsorolják a sört, bort és az égetett szeszt az egészségre gyakorolt hatás szempontjából. Az emberek legegészségesebbnek a bort tartják (79,3 százalék írta első helyre), majd a sör (11,5 százalék), végül az égetett szesz következik (1,2 százalék írta első helyre).

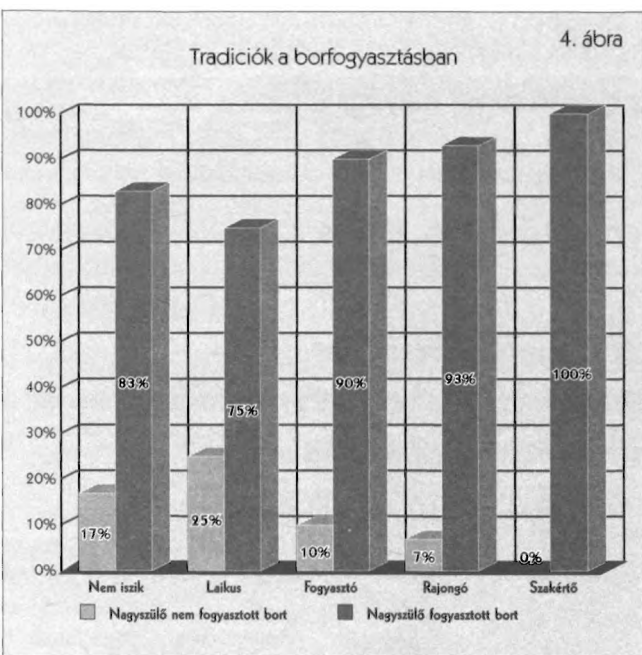
Úgy találtuk, hogy elsősorban azokból válik rendszeres borfogyasztó, akiknek már a szülei és nagyszülei is fogyasztottak bort, és ők azok, akik leginkább helyeselnék gyermekük borfogyasztását.

Minek nagyobb a presztízs értéke, a házi, vagy az üzemi borok
(A vásárlási szokások függvényében)



Más, egyéb tulajdonságra nézve is észlelhetők voltak a családi hatások (pl. borszakértelem), ezért megállapítható, hogy a vizsgált területen tradicionális a borfogyasztás. Kimutatható, hogy a magasabb borszakértelmű válaszadónak a szülei, nagyszülei nagyobb arányban fogyasztottak bort, mint a laikusoké.

Az emberek többsége rábizná gyermekére, hogy fogyaszts-e bort, ha nagykorú lett. Azok, akik elleneznék: középkorúak (lehet, hogy éppen gyermeküket nevelők), többnyire nők, kevés ismerettel rendelkeznek a borral kapcsolatban, alkalmanként, vagy soha nem isznak és általában nem is vásárolnak bort. Jellemző, hogy szüleik, nagyszüle-



ik közül kevesebben fogyasztottak bort, mint a helyeslők családjában.

A vásárlási szokásokkal összevetve a kérdést, érdekes eredményt kaptunk. Legkevésbé a csak kimért bort fogyasztók helyeselnék gyermekük borfogyasztását (5,6 százalékban), pedig ők voltak azok, akik leginkább egészségesnek tartották a mérsékelt borfogyasztást, és leginkább egészségre törekvőnek a kulturált borfogyasztót. Szintén ellentmondásos, hogy az említett, csak kimért bort fogyasztók elleneznék szinte legjobban, 21,1 százalékban gyermekük borfogyasztását. Őket egyedül a bort nem fogyasztók előzik meg, 22,5 százalékkal.

A válaszadók magasabb presztízst tulajdonítanak:

- a magyar bornak, mint a nyugatinak;
- a vendéglátóhelyi fogyasztásnak, mint az otthoninak;
- a palackozott bornak, mint a kimértnek;
- a házi (!) bornak, mint az üzemi bornak;
- és a különleges minőségi bornak, mint a pezsgőnek.

Az inkább külföldi bort vásárlókra jellemző, hogy leggyakrabban férfiak, fiatalok, lakótelepen élnek, kevés ismerettel rendelkeznek a borról, alkalmi fogyasztók, és a többi vásárlóval ellentétben a nyugati boroknak jóval nagyobb presztízst tulajdonítanak, mint a magyar boroknak.

A felmérés során alacsony tájékozottságot, viszont a bor iránti érdeklődést tapasztaltunk. Érdemes lenne több figyelmet szentelni az információközlésre, a tájékoztatásra, mivel a borfogyasztás mindennapi életünk, kultúránk része.

„Hazánkban ma a klasszikus értelemben vett bor-kultúráról beszélni naivság. Bizonyos szűkebb csoporton kívül a nagy tömegek inkább isszák, mintsem kóstolják a bort.” (VINICZAI, 1994).

Dr. Székely Géza, egyetemi docens, tanszékvezető
Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem

Zombai Norbert, okleveles kertész-mérnök

Irodalom

- (1) Botos E.: *A bor eredetvédelme*. Magyar mezőgazdaság 1992. 47. évf. 48. sz. p. 16. (2) Botos E.: *A magyar bor elkerülhetetlen jövője*. 1993. 48. évf. 1. sz. p. 13. (3) Cseh A., Kecskés L.: *Marketing study on wine consumption in Hungary*. Kecskemét. Research Institute for Viticulture and Enology, 1989. (4) Cseh Z.: *Marketingmegfigyelés az 1988-as téli ünnepeken*. Szőlőtermesztés és borászat 1989. 3. sz. p. 18-23. (5) Hoffmann I.: *Modern marketing*. Bp. Universitas, 1990. (6) Kocsay L.: *Vendégségben Ruston*. Kertészet és szőlészet 1994. 43. évf. 9. sz. p. 3. (7) Kocsay L.: *A magyar bor esélye*. Kertészet és szőlészet 1994. 43. évf. 21. sz. p. 3. (8) Kotler, P.: *Marketing management*. Bp. Műszaki K., 1991. (9) Lakner Z.: Szabó T. et. al.: *A belföldi borértékesítés*. Gazdálkodás 1992. 36. évf. 5. sz. p. 31-42. (10) Pap E.: *Változó italfogyasztási szokások*. Kertészet és szőlészet 1994. 43. évf. 31. sz. p. 3. (11) Szabó J.: *Borpanoráma*. Kertészet és szőlészet 1992. 41. évf. 2. sz. p. 12. (12) Székely G.: *Az agrármarketing alapjai*. Bp. SMVA, 1994. (13) Tamás E.: *A szegénység is elmúlik egyszer*. Kertgazdaság 1993. 3-4. sz. p. 22-26. (14) Tomcsányi P.: *Bor és marketing*. Bp. MEM Információs Központja, 1975 (15) Tomcsányi P., Tóth G.: *Kertészeti és élelmiszeripari marketing*. Bp. KÉE, 1987. (16) Tomcsányi P.: *Az élelmiszeripari marketing alapjai*. Bp. Mezőgazdasági K., 1988. (17) Tóth G.: *Megbecsült magyar borivók*. Magyar mezőgazdaság 1992. 47. évf. 48. sz. p. 17. (18) Viniczai S.: *A város borháza*. Magyar Mezőgazdaság 1994. 49. évf. 2. sz. p. 6. (19) Visóczki L.: *A privatizáció Tokajhegyalján*. Gazdálkodás 1992. 36. évf. 4. sz. p. 55-59. (20) Zimonyi A.: *A jó bor gyökerei*. Magyar mezőgazdaság 1993. 48. évf. 13. sz. p. 15.

A Külkereskedelmi Főiskola 1996 szeptemberében újraindítja a

NEMZETKÖZI MARKETING

szakosító továbbképzését.

A szakközgazdász diplomát adó három féléves,
önköltséges szakképzésre bármely egyetemi, főiskolai oklevéllel lehet
jelentkezni.

A képzés során hallgatóink elsajátítják az eredményes üzleti vállalkozáshoz
szükséges marketing, menedzsment, pénzügyi és jogi ismereteket.

Jelentkezés: a hirdetés megjelenésétől 1996. június 13-ig.

Részletes felvilágosítás, jelentkezés:

Külkereskedelmi Főiskola Budapest X., Liget u. 22.

Telefon: 260-3503 Kovács Lászlóné, D 105. szoba (153 mellék)

és Szalontai Kormos Ágnes, D 9. szoba (165 mellék)

A nyugat-magyarországi érdeklődők figyelmébe ajánljuk, hogy a Nemzetközi
marketing kurzust párhuzamosan Sopronban, az Erdészeti és Faipari
Egyetemen is indítjuk.

Részletes felvilágosítás és jelentkezés:

Erdészeti és Faipari Egyetem, Sopron, Templom u. 4.

Wilfing János, továbbképzési osztályvezető,

Horváth Imréné és Traxler Attiláné tanulmányi előadók.

Telefon: (99)-338-870

A gyógyszerek és gyógyhatású készítmények fogyasztásának specifikus vonásai

A MARKETING CENTRUM – Országos Piackutató Intézet a Hungaropharma Rt. megbízása alapján gyógyszerekről és gyógyhatású készítményekről illetve a gyógyszerár-támogatási rendszer változásával kapcsolatos reakciókról végzett fogyasztói véleménykutatást.

Az a tény, hogy a megbízó nem egy gyógyszergyár, hanem egy nagykereskedelmi cég volt, önmagában is érzékelteti, hogy a gyógyszerpiacon egyre inkább felértékelődik a marketing szerepe.

A felmérés célja, módszere

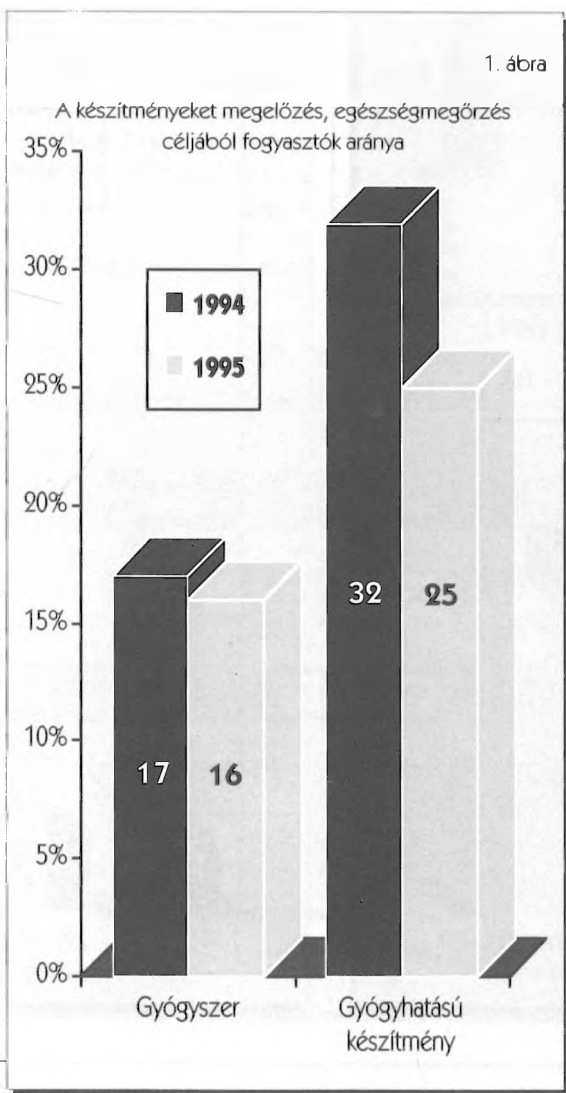
A kutatás célja:

- egyrészt a két termékcsoport fogyasztóit jellemző specifikus vonások megismerése;
- másrészt a gyógyszerártámogatási rendszer változásával kapcsolatos vásárlói reakciók feltérképezése volt.

A felmérést face-to-face (személyes megkérdezés) technikával, strukturált kérdőív segítségével végeztük. Az Intézet munkatársai 1000 véletlenszerűen kiválasztott személyt kerestek fel az ország száz pontján (a pontok tükrözik az ország településszerkezetét). A véletlen kiválasztás miatt a minta összetétele a nemek, az életkor és az iskolai végzettség

szerint kismértékben eltért az 1990-es népszámlálási adatok alapján várhatótól. Ezeket a kisebb eltéréseket súlyozással korrigáltuk. A közölt adatok hibahatára az egyes kérdésekre válaszolók számától függően 3–5 százalék. A megkérdezést 1995 októberében hajtottuk végre.

A témáról 1994-ben is készült felmérés. Ahol az lehetséges, ott a két vizsgálat eredményeit összevetjük.



A készítmények fogyasztása

A kutatás során a gyógyszerek és gyógyhatású készítmények három különböző célú

- a megelőzést, az egészségi állapot megőrzését szolgáló;
- az időnként, megbetegedések alkalmával történő
- és a rendszeres, krónikus panaszok miatt történő fogyasztásának jellemzőit vizsgáltuk.

Megelőzés, az egészségi állapot megőrzése

Esetleges betegségek kialakulásának megelőzésére, egészségi állapotának megőrzésére a megkérdezettek közel ötöde (17 százalék) szed gyógyszert, s minden negyedik megkérdezett (25 százalék) fogyaszt gyógyhatású készítményt e céljal.

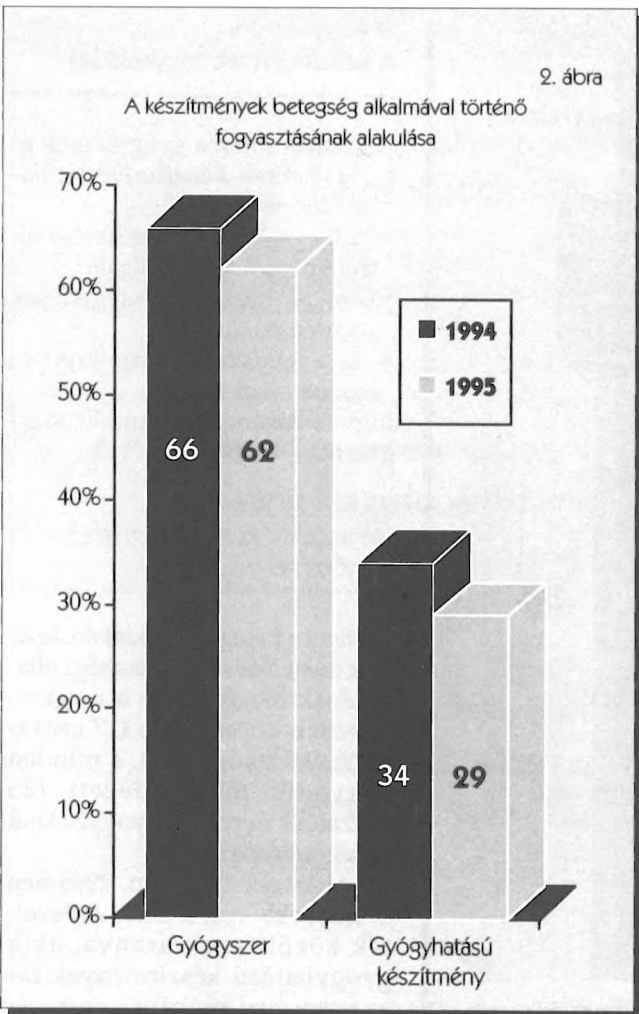
Akárcsak 1994-ben, 1995-ben is nagyobb volt a megkérdezettek között azok aránya, akik gyógyhatású készítmények fogyasztásával próbálják egészsé-

gi állapotukat megőrizni, mint akik gyógyszerekével. Am a két felmérés eredményeit összevetve kedvező tendenciát figyelhetünk meg. Míg a gyógyszerfogyasztás gyakorisága nem változott, addig a gyógyhatású készítményeké viszonylag jelentős mértékben (7 százalékkal) csökkent, vélhetően e készítmények forgalmi adója emelésének köszönhetően.

Gyógyszert a középkorúak vagy annál idősebbek (45 éven felüliek); gyógyhatású készítményeket a magasabb végzettségűek, a nagyobb jövedelemmel rendelkezők, a városokban élők és a nők fogyasztanak többen megelőzési, egészségmegőrzési céllal.

Betegség alkalmával történő fogyasztás

Megbetegedések esetén a megkérdezettek közel kétharmada (62 százalék) szed gyógyszert, s majdnem harmada (29 százalék) fogyaszt gyógyhatású készítményt. Ez az arány megfelel a szakemberek által kívánatosnak tartott mértéknek, hiszen betegség esetén szerintük a szakorvos felkeresése, s az általa felírt gyógyszer szedése az elsősorban javasolt. Ezt a kúrát a gyógyhatású készítmények fogyasztása jól kiegészítheti, de nem pótolhatja.

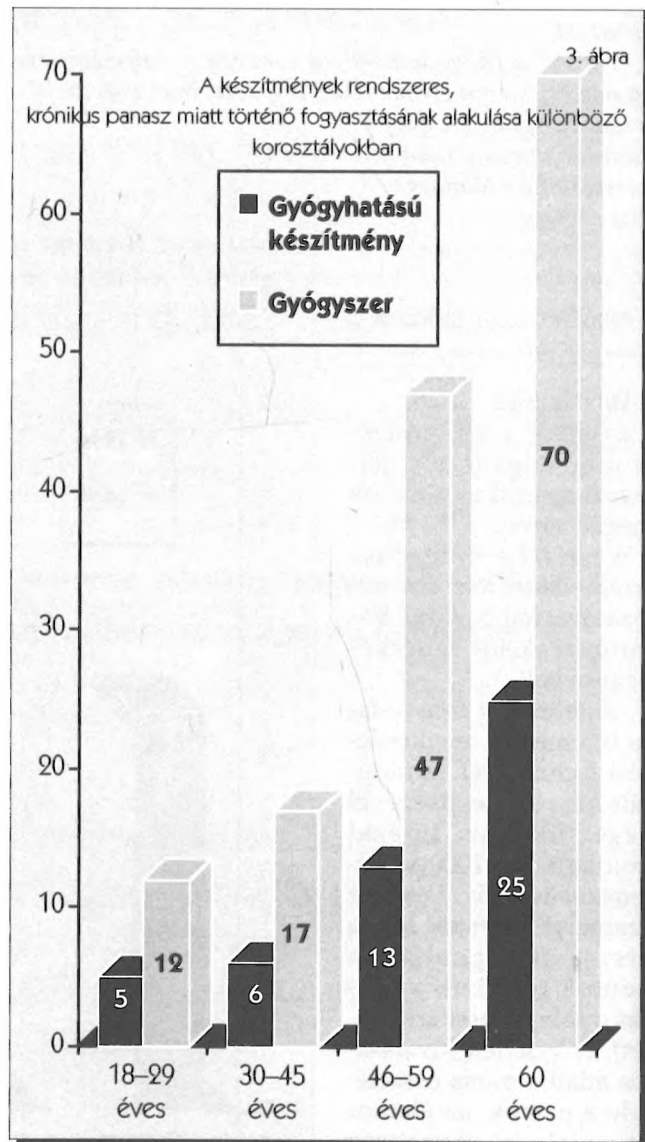


Mind a gyógyszerek, mind a gyógyhatású készítmények időnkénti fogyasztói között magasabb a nők aránya, mint a férfiaké. A gyógyhatású készítmények ilyen célú felhasználása a fiatalabb korosztályok és a magasabb végzettségűek körében átlagot meghaladó mértékű.

A 2. ábrán jól látszik, hogy mind a gyógyszerek, mind a gyógyhatású készítmények fogyasztása kisebb volt 1995-ben, mint az előző esztendőben. Ugyanakkor a csökkenés mértéke a két termékcsoporthnál közel azonos, ellentétben a megelőzést szolgáló szedéssel, ahol a gyógyhatású készítmények fogyasztása jóval nagyobb mértékben esett vissza, mint a gyógyszereké.

Fogyasztás rendszeres, krónikus panasz esetén

Ilyen panaszait elsősorban gyógyszerekkel (36 százalék) kezelik a megkérdezettek. A gyógyhatású készítmények e céllal történő fogyasztása kisebb jelentőségű (12 százalék).



Ezek az adatok az 1994-es felmérés eredményeivel (36 és 11 százalék) majdnem teljesen megegyeznek. Érdekes viszont alaposabban is megvizsgálni azt, hogy az egyes korosztályok fogyasztása között milyen különbségek vannak. Természetesen elsősorban az idősebb korosztályokba tartozóknak vannak krónikus panaszai, de az e céllal történő gyógyszer illetve gyógyhatású készítmény fogyasztás jellemzőit korcsoportonként vizsgálva jelentős eltérések mutatkoznak.

Míg a legfiatalabb vizsgált korcsoportban a gyógyhatású készítmény – illetve gyógyszer – fogyasztás aránya körülbelül 1 : 2, addig az idősebb korosztályoknál ez az érték 1 : 3-hoz közelít.

A készítmények beszerzésére fordított összeg

Az összeg nagysága

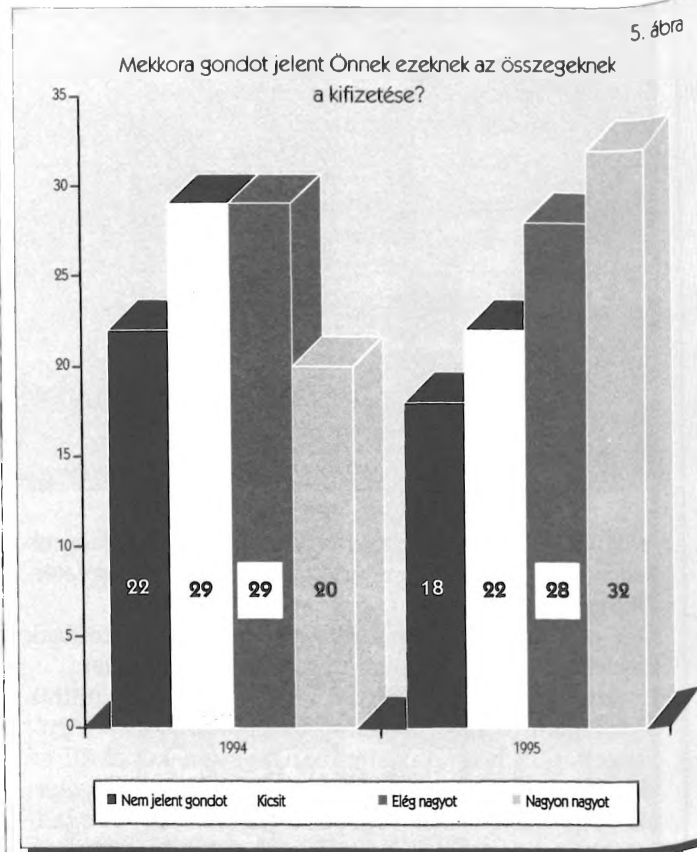
A megkérdezettek nemcsak több gyógyszert fogyasztanak, mint gyógyhatású készítményt, hanem nagyobb összegeket is fordítanak azok beszerzésére. Ugyanakkor az is megállapítható — a 4. ábrán ez jól látható —, hogy a termékekre fordított összeg nagysága jelentős mértékben emelkedett 1995-ben.

Mekkora gondot jelent az összegek kifizetése?

A gyógyszereket és gyógyhatású készítményeket fogyasztók harmadának (32 százalék) nagyon nagy gondot jelent a termékekre fordított összegek kifizetése, s mindössze ötödüknek (18 százalék) nem jelent ez problémát. A vizsgált termékek árának emelése jelentős mértékben érezteti hatását. 1994-ben sokkal kevesebben (20 százalék) voltak, akiknek a finanszírozás komoly problémát okozott, s valamivel többen (22 százalék), akiknek egyáltalán nem jelentett gondot.

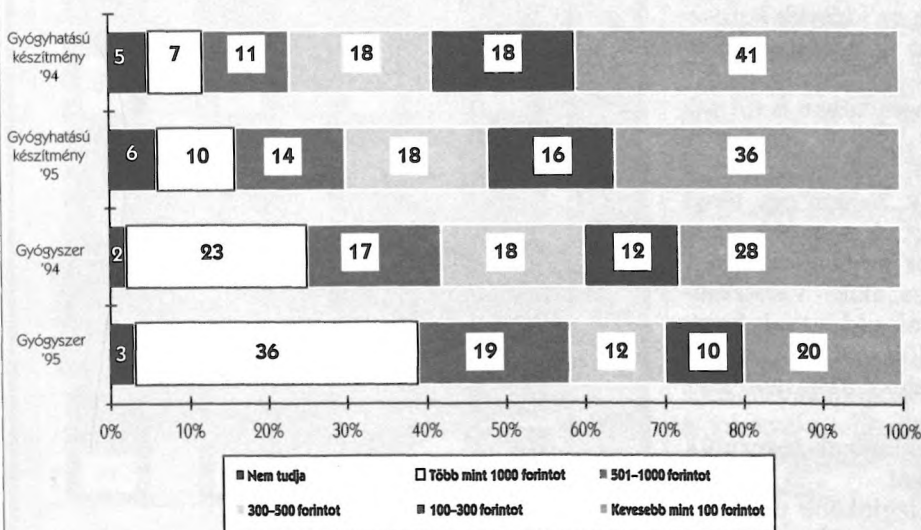
A gyógyszerár-támogatási rendszer változásáról

A megkérdezettek szinte mindegyike (93 százalék) hallott arról, hogy 1995. március 1-től megváltozott a gyógyszerár-támogatási rendszer, s ennek következtében általában emelkedtek a gyógyszerárak.



Mennyit költött az elmúlt hónapban gyógyszerre és gyógyhatású készítményekre?

4. ábra



A gyógyszerár-támogatási rendszer megváltoztatásával kapcsolatos álláspontok megismerése érdekében különböző állításokra vizsgáltuk, hogy a megkérdezettek egyetértenek-e azokkal (1. tábla).

Az egyes állításokkal kapcsolatos vélemények:

- Bármilyen kellemetlen sokak számára, szükséges megváltoztatni a gyógyszerár-támogatási rendszert

A felsorolt állítások közül ezzel értettek egyet a legkevesebben (23 százalék). A kérdés megítélését elsősorban a megkérdezettek életkora befolyásolta. A kijelentéssel egyetértők aránya a 30-45 év közöttiekénél volt a legmagasabb. Természetesen az életkor előreha-

Egyetért-e Ön az alábbi kijelentésekkel?

	egyetért (%)	nem ért egyet (%)	nem tudja megítélni (%)
Bármilyen kellemetlen sokak számára, szükséges volt megváltoztatni a gyógyszerár-támogatási rendszert	23	67	10
Megértem, hogy szükség volt a gyógyszerárak emelésére, de nekem nagy nehézséget jelent	44	42	14
Akár az államadósság növekedésének árán is meg kellett volna őrizni az olcsó gyógyszerárakat	60	27	13
A magyar lakosság világviszonylatban is túl sok gyógyszert fogyaszt	66	13	21
A rendkívül magas TB-járulékoknak fedezniük kellene a gyógyszerár-támogatásokat	87	5	8

laddal – s így a gyógyszerfogyasztók számának emelkedésével – az egyet nem értők aránya nő, s az egyetértőké csökken.

- Megértem, hogy szükség van a gyógyszerárak emelésére, de nekem nagy nehézséget fog jelenteni

Ezt a megállapítást közel azonos arányban tudták illetve nem tudták elfogadni a megkérdezettek. Attól függetlenül, hogy tartalmában nagyon közel áll az előző kijelentéshez, a mondat második felével egyetértők nagy száma összességében a teljes állítást elfogadhatóbbá tette.

- Akár az államadósság növekedésének árán is meg kellene őrizni az alacsonyabb gyógyszerárakat

Ez a kijelentés az elsővel teljesen ellentétes álláspontot képvisel: A válaszadók közel kétharmada (60 százalék) egyetért vele, elsősorban az idősebb korosztályok tagjai, a fiatalabbak között viszont már jóval alacsonyabb ez az arány.

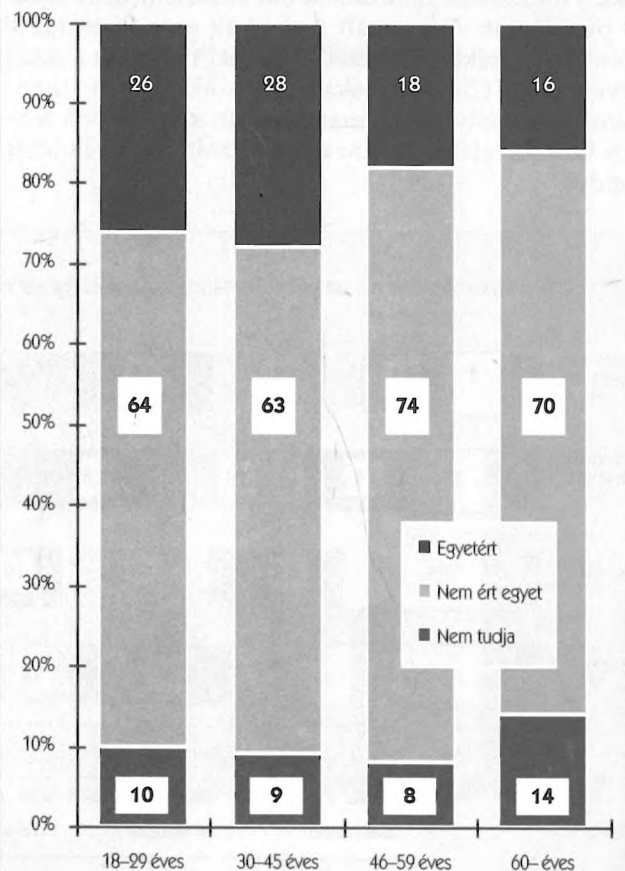
- A magyar lakosság világviszonylatban is túl sok gyógyszert fogyaszt

Ez a megállapítás – a többitől eltérően – nem a gyógyszerár-emeléssel foglalkozik, hanem egy tényt állapít meg, amivel a megkérdezettek nagyobb része (66 százalék) egyetért. Ugyanakkor ennél a kijelentésnél volt a legmagasabb azok aránya, akik – valószínűleg információ híján – nem tudták eldönteni, hogy egyetértene-e vele vagy sem. Különösen a legidősebbek között voltak sokan (25 százalék), akik nem foglaltak állást a kérdésben.

- A rendkívül magas TB járulékoknak fedezniük kellene a gyógyszerár-támogatásokat

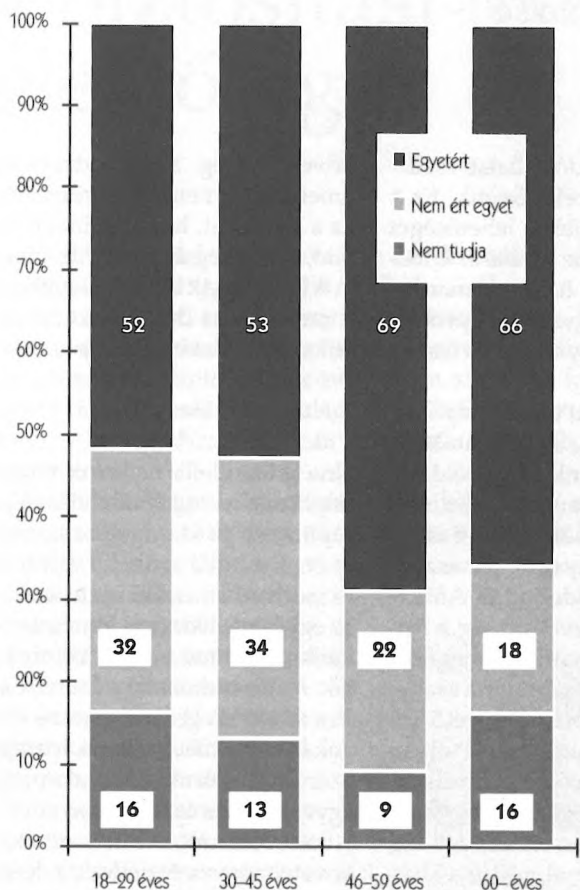
Ennek a megállapításnak volt leginkább egyértelmű a fogadtatása, a megkérdezettek 87 százaléka egyetértett vele, s mindössze 5 százalék nem, az élet-

Egyetért-e Ön azzal a kijelentéssel, hogy bármilyen kellemetlen sokak számára, szükséges megváltoztatni a gyógyszerár-támogatási rendszert?



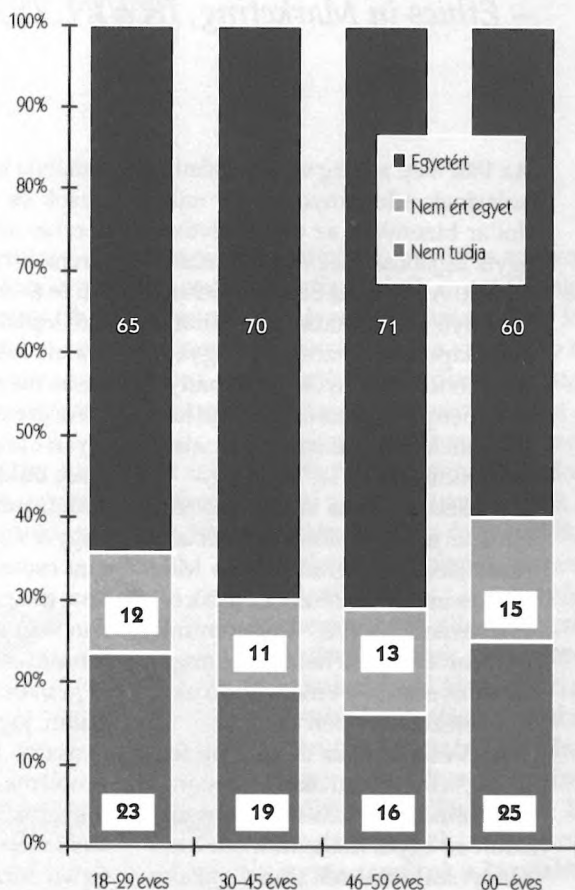
7. ábra

Egyetért-e Ön azzal a kijelentéssel,
 hogy akár az államadósság növekedésének az árán is
 meg kellene őrizni az olcsó gyógyszerárakat?



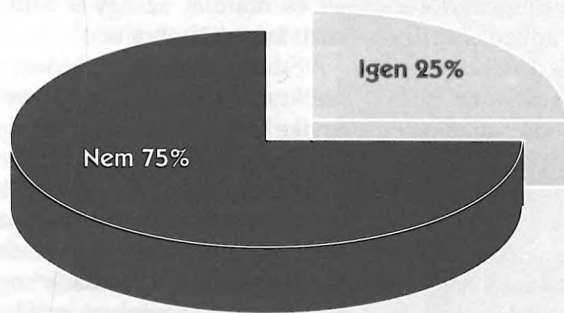
8. ábra

Egyetért-e Ön azzal a kijelentéssel,
 hogy a magyar lakosság
 világvizonylatban is túl sok gyógyszert fogyaszt?



9. ábra

Előfordult-e az elmúlt fél évben,
 hogy vényre felírt gyógyszert az ára miatt nem tudott kiváltani?



kor sem befolyásolta jelentősen a vélemények alakulását.

Az 1995-ös felmérés egyik, számunkra legmegrázóbb tapasztalata: a lakosság egynegyede szerint az elmúlt félévben előfordult vele, hogy a vényre felírt gyógyszert az ára miatt nem tudta kiváltani.

A gyógyszerárak emelkedése az alacsonyabb jövedelmű csoportokat – így a maximum 8 általánost végzeteket, s a kisnyugdíjasokat – sújtja elsősorban.



Természetesen e cikkben csak a felmérés legmarkánsabb megállapításait állt módunkban kiemelni, de ezek is jól érzékeltek, hogy a gyógyszerpiacon megkezdődött a fogyasztási szokások – részben kényszerű – átrendeződése.

Meiszterics Enikő – okleveles közgazda, témavezető kutató
Ács Ferenc – kutatási fősztályvezető

A marketingmenedzsment új dimenziója

N. Craig Smith – John A. Quelch (eds):

– *Ethics in Marketing, IRWIN, 1993, 838 oldal* –

Az 1987-ben a világ vezető üzleti iskolájának adományozott 23 millió dollár bizonyára az elmúlt évtized egyik legjobban megtérülő beruházása volt. A Harvard Business Schoolon folyó etikaoktatást és -kutatást megalapozó pénzösszeg ugyanis rendkívül látványos tudományos eredményeket és az oktatásban közvetlenül felhasználható tapasztalatokat produkált.

A gazdaságetika különböző részterületei mára – különböző kurzusok formájában – a graduális és MBA képzés integráns részévé váltak és a Harvardon folyó kutatómunka gyorsan érezte hatását az angolszász nyelvterület mértékadó oktatási intézményeiben is.

A „Vezetés, etika és vállalati felelősség” elnevezésű oktatási program már az indulás éveiben különös súlyt adott az egyes menedzsment-tudományi szakterületek „saját” etikakutatásainak. Ezek közül is kiemelkedik a marketingre mint kulcsfontosságú vállalati funkcionális területre vonatkozó „Etika a marketingben” című kutatási projekt. Az elmúlt években a témában folytatott kutatások mintegy összefoglalását adja a Smith-Quelch szerzőpáros által szerkesztett, a projekt nevét címként viselő könyv.

A kötet az elméleti tanulmányok mellett majd ötven esettanulmányt és huszonhét – a témához kapcsolódó – újságcikket közöl: az egyes fejezetek a marketing környezetével, a célpiac kiválasztásával és az adatgyűjtéssel, a termék-, az ár-, a marketingcsatorna- és a marketingkommunikációs politikával összefüggő cikkeket, eseteket, míg az utolsó fejezet a marketingstratégiával foglalkozik.

A szerkesztők úgy állították össze az egyes fejezeteket, hogy az adott szűkebb területre vonatkozó etikai szempontú áttekintéseket mindig a

témához kapcsolódó vállalati esetleírások és újsághírek követik. Ez a szerkesztési elv kitűnő lehetőséget teremt arra, hogy az olvasó az elméleti és a – napjaink üzleti eseményeiből táplálkozó – gyakorlati problémafelvetéseket egymás után ismerhesse meg.

Az esetleírásokat tanulmányozva olyan multinacionális vállalatok neveire bukkanhatunk, mint például: a McDonald's, a Barclays, a Suzuki, vagy a Kodak. A környezetre ártalmas csomagolóanyagok felhasználása, az apartheid idején Dél-Afrikában végzett banktevékenység, a biztonsági előírásoknak nem megfelelő gépkocsi gyártása, vagy a szabaddalmi jog megsértését követő fogyasztói kártalanítás mind olyan probléma, amely az említett vállalatokkal szembeni fogyasztói és/vagy jogi fellépésen keresztül az adott cég üzleti hírnevét az elmúlt években nagyban gyengítették. (Hozzá kell tenni, hogy az esetek többségében az etikai probléma okozta üzleti pozícióvesztés előbb vagy utóbb „kitermelte” az érintett menedzserek kreatív megoldásait.)

A multikról szóló esetek gondos áttanulmányozása nem tűnik hiábavalónak a mai magyar üzleti környezetben sem. Bár a fogyasztói érdekvédelem, vagy éppen a gazdaságjogi szabályozás hatékonysága még nem érte el azt a szintet, hogy a hazánkban működő vállalkozásoknak esetleg normaszegésük miatt „rettegniük” kellene a fogyasztók, vagy a bíróságok haragjától, a hírekre valamit is adó cégeknek nem a szankciók kicsi vagy nagy valószínűségének megfelelően kell önkorlátozással élniük. A hosszú távú stratégiai gondolkodás, az adott piacon való berendezkedés olyan felelős vállalati politika kialakítását

követeli meg a menedzserektől, amelyeknek nem lehet vezérfonala az a gondolat, hogy „mindent szabad, amit még éppen eltűr a piac”.

A kötet egyik legérdekesebb része a menedzserei döntéshozatal és az etika kapcsolatát vizsgálja. Itt szerepel az a tanulmány is, amely mára méltán vált klasszikussá: Hunt és Vittell amerikai kutató etikai döntéseméleti modellje nemcsak a marketingben felhasználható tudással gyarapította a gazdaságetika szakterületét. A modell azokat a változókat és mechanizmusokat írja le, amelyek az egyes menedzserei döntéseket etikailag releváns módon befolyásolják. A döntéshozatal a szerzők szerint az elsődleges magyarázó változók (a kulturális, szakmai, iparági és szervezeti környezet, valamint az egyéniség), és észlelési folyamat (az etikai probléma, az alternatívák és a követelmények észlelése), a deontológus és következményelvű értékelési mechanizmus, valamint az adott döntési szituációra jellemző szándék és a cselekedet kontrolljának bonyolult kölcsönhatásaként kialakuló folyamat. Ez a döntési modell azért fontos, mert összefüggésében látta a döntések filozófiai, pszichológiai és szociológiai hátterét és rámutat az egyes változók közti kapcsolatokra is.

A Smith-Quelch szerzőpáros által szerkesztett kötet valószínűleg egyike lesz azoknak a marketinggel foglalkozó könyveknek, amelyeket a globális piacokban gondolkodó menedzserek, a témát kutató szakemberek és a felvetett problémák iránti érdeklődő „laikusok” egyaránt élvezettel forgatnak majd a világ különböző országaiban. A kötet joggal tarthat igényt a „hiánypótló” jelzőre.

RADÁCSI LÁSZLÓ

A biztosítási marketing jelentősége

Szeretettel és tisztelettel üdvözlöm az Olvasót az első biztosítási marketing-összeállítás alkalmából.

S ez a köszöntő egyáltalán nem üres formáság, hanem annak kifejezése: a magyar magánbiztosításügyben tevékenykedő valamennyi kolléga számára fontos, hogy az Olvasók, a jelenlegi és a jövőbeni (potenciális) Biztosítottak ismerjék és szeressék (meg végre) a szakmánkat.

Tudatában vagyok azonban annak, hogy nem elegendő a nagyobb elismertségünkre és kedveltségünkre vonatkozó jámbor óhaj megfogalmazása. Alapvetően fontos, hogy mi ismerjük meg és alaposan elemezzük is az ügyfeleink – tudományoskodó kifejezéssel élve: a biztosítási kereslet hordozóinak – igényeit, értékeit, céljait.

A magyar biztosításügy ugyanis az elmúlt néhány évben valódi versenypiacá vált. Mintegy 15 általános felhatalmazású (kompozit) biztosító, 12 biztosítási egyesület, még a biztosítási törvény után is több tucatnyi bróker keresi megélhetését ebben a szolgáltatási ágazatban. S a szolgálat, illetve a szolgáltatás sikeres – értsd: profitot is hozó – elvégzésének előfeltétele az, hogy pontos ismereteink legyenek a biztosításra vonatkozó igényekről.

A biztosítási szakmában dolgozók számára – tevékenykedjenek akár az üzleti életben vagy az oktatás-kutatás területén, vagy akár csak az állami szabályozás területén – a biztosítási marketing nemcsak a nagyobb kedveltség elősegítése, hanem az élesedő verseny miatt is a min-

dennapi egzisztenciális előfeltételt jelentő, s nagyon is földhöz ragadt, anyagi-pénzügyi okok miatt is nagyon fontos. Régóta várunk egy olyan szakmai műhely létrejöttére, amely összefogná, szervezné és a szélesebb nyilvánosság számára is közérthető módon bemutatva rendszeresen, illetve rendszeresen elemezné a magyar biztosítási piac keresletét meghatározó tényezőket. Hiába hajtottunk ugyanis végre szakmánkban sikeres, ún. pénzügyi konszolidációt, s hiába teremtettünk hetven év után új, a biztosítottak, illetve a fogyasztók védelmét is szolgáló biztosítási törvényt; az „új” ügyfelek megnyerése, illetve a „rég” biztosítottjaink igényeinek a korábbiaknál jóval színvonalasabb kielégítése nélkül nem tudjuk folytatni az elmúlt évek dinamikus változásait, s fejlődését. Tudnunk kell, hogy melyek a hagyományos, s melyek a legújabb piaci igények, s azokat hogyan, milyen módszerekkel tudjuk feltárni, ellenőrizni, illetve később az ennek megfelelő új biztosítási terméket fejleszteni, s értékesíteni. A biztosítási marketing kutatásait szervező új szakmai műhely létrejötté ezért olyan fontos valamennyiünk – azaz mind az eladók, a biztosítók, mind pedig a vevők, a (potenciális) biztosítottak – számára. Ezzel a néhány érveléssel szeretném szíves figyelmükbe ajánlani a „Marketing & Menedzsment” biztosítási marketingre vonatkozó mostani összeállítását, s várható, illetve remélhetőleg sikeres jövőbeni szervezőmunkáját.

MAGYAR BIZTOSÍTÓK SZÖVETSÉGE
ASSOCIATION OF HUNGARIAN INSURANCE COMPANIES

AB
ÁB-AEGON ÁLTALÁNOS BIZTOSÍTÓ RT.

AEGON
Insurance Group

PR
PROVIDENCIA
OSZTRÁK-MAGYAR BIZTOSÍTÓ RT.

Nationale-Nederlanden

dennapi egzisztenciális előfeltételt jelentő, s nagyon is földhöz ragadt, anyagi-pénzügyi okok miatt is nagyon fontos. Régóta várunk egy olyan szakmai műhely létrejöttére, amely összefogná, szervezné és a szélesebb nyilvánosság számára is közérthető módon bemutatva rendszeresen, illetve rendszeresen elemezné a magyar biztosítási piac keresletét meghatározó tényezőket. Hiába hajtottunk ugyanis végre szakmánkban sikeres, ún. pénzügyi konszolidációt, s hiába teremtettünk hetven év után új, a biztosítottak, illetve a fogyasztók védelmét is szolgáló biztosítási törvényt; az „új” ügyfelek megnyerése, illetve a „rég” biztosítottjaink igényeinek a korábbiaknál jóval színvonalasabb kielégítése nélkül nem tudjuk folytatni az elmúlt évek dinamikus változásait, s fejlődését. Tudnunk kell, hogy melyek a hagyományos, s melyek a legújabb piaci igények, s azokat hogyan, milyen módszerekkel tudjuk feltárni, ellenőrizni, illetve később az ennek megfelelő új biztosítási terméket fejleszteni, s értékesíteni. A biztosítási marketing kutatásait szervező új szakmai műhely létrejötté ezért olyan fontos valamennyiünk – azaz mind az eladók, a biztosítók, mind pedig a vevők, a (potenciális) biztosítottak – számára. Ezzel a néhány érveléssel szeretném szíves figyelmükbe ajánlani a „Marketing & Menedzsment” biztosítási marketingre vonatkozó mostani összeállítását, s várható, illetve remélhetőleg sikeres jövőbeni szervezőmunkáját.

Szerzőnk
a Biztosítási Felügyelet elnöke



A biztosítás közmegítélése

„Bevallom, engem elsősorban az a tudat avatott a biztosítási eszme közírójává, hogy a biztosítás intézménye a legszebb emberi alkotások egyike, amelyben sok szociális tartalom van. Továbbá átéreztem és – amikor a biztosítási életet közelebről megismertem – tudattá vált bennem, hogy a biztosításnak apostolokra, igehirdetőkre van szüksége” – írta Halacsy Dezső, a jó nevű publicista 1993 májusában a „Biztosítási eszme diadaláért” című könyvének előszavában.

A jó szándékú, önjelölt apostol azonban kissé megkésve – stílszerűen: lapzártá után – érkezett, hiszen az egykor európai szinten is elismert magyar biztosításügy akkoriban válságnapjait élte, és közmegítélése – ma úgy mondanánk: imázsa – kezdett romlani. Nem csoda, hiszen a gazdasági világválság éveit éltük akkor, s ez – természetesen – „begyűrűzött” hazánkba is.

Talán meglepő, hogy a biztosítás mai körképének értékelésekor több mint fél évszázadnyi időre tekintünk vissza, de sajnos, egy intézmény közmegítélésében a történelemnek nagy szerepe van.

A húszas, harmincasas években – a hazai biztosítottak – a belső infláció elleni védekezésül az életbiztosítások zömét (73 százalékát) külföldi pénzben, főleg dollárban kötötték, amelynek árfolyamát a gazdasági válság alaposan megtépázta. Az 1934-es devalváció nálunk 40 százalékos árfolyamesést jelentett, sőt a külföldi pénzben jelentkező követeléseket „aranypengőre” számítottuk át, így „játékpénzzé” silányítottuk a biztosítottak követeléseit is.

Ráadásul jött egy világraszóló csőd; az osztrák Phönix-biztosító, amely jelentős állománnyal rendelkezett hazánkban, s amelynek dinamikus, agresszív üzletpolitikája krakéler befektetési taktikával párosult. Ennek eredménye mintegy 50 százalékos díjtartalék-hiány lett. A többi hazai biztosító még tett néhány kétségbeesett lépést az egyko-

ri félelmetes versenytárs (valójában a hazai biztosításügy tekintélyének) megmentésére, de sikertelen maradt.

És aztán jött a háború... A magyar biztosításra azonban nem a világegés mért elviselhetetlen csapást, hanem ami azután következett. A Szovjetunió – háborús jóvátételként – megkapta a hazánkban működő külföldi (német, olasz, osztrák) biztosítóintézetek részvénytársaságait, de a győző nem tudott mit kezdeni ezzel az úri huncutsággal. Viszont a bankszférával együtt sor került a biztosítás államosítására, és dinamikus monopolizálására is. 1949-ben megkezdte működését az Állami Biztosító Nemzeti Vállalat, amely garanciákkal körülbástyázott monopoliumát majd négy évtizedig szigorúan megőrizte.

Közben – még 1946-ban – megjelent egy miniszterelnöki rendelet, amely azt ígérte, hogy a háború előtti, aranypengős biztosításokat valorizálni fogják, de ez az ígélet – talán elsőként – iratkozott fel a soha be nem váltott kormányzati ígéretek listájára. (A negyvenhatos miniszterelnöki rendeletet a nyolcvanas évek végén csendben dereguláltuk; azt ma már ne keresse senki a Corpus Iurisban!)

A monopolium első évtizede nem tett jót a megtépázott tekintélyű hazai biztosításügynek, különösen azzal, hogy bevezették a kötelező tűz- és jégbiztosítást. Az ÁB működésében is egyre inkább a hatósági karakterek domináltak. (Az ÁB egyben a PM Biztosítási Főigazgatóságaként is működött.)

A monopol hazai biztosítóintézet a központi elosztási rendszer egyik csatornájává vált, költségvetési kapcsolatai egyre szorosabbá váltak. Az üzleti eredményt a büdzsé bezebelte, hiány esetén pedig a költségvetés nyúlt a zsebébe. Az ÁB abszolút érdektelenné vált az eredményes gazdálkodásban.

A korszaknak azonban voltak látványos eredményei is; kialakultak a biztosítási kultúra alapjainak kontúrjai. A monopol ÁB az igényeket tipizált és uniformizált, de igen ala-



Sajnos, egy intézmény közmegítélésében a történelemnek nagy szerepe van.



A magyar biztosításra azonban nem a világegés mért elviselhetetlen csapást, hanem ami azután következett.



A monopol hazai biztosítóintézet a központi elosztási rendszer egyik csatornájává vált.



A hazai biztosítási szakma 30–35 millió magyar biztosítójának vallhatja magát.



csony díjú biztosításokkal próbálta kielégíteni. Ez nagyon attraktív telítettségi adatokat eredményezett; a lakások kb. 96 százaléka, a gépjárművek mintegy 78 százaléka rendelkezett önkéntes vagyonbiztosítással; és a keresőképes lakosság 80–82 százalékának volt CSÉB-biztosítása.

Ezt a monopol helyzetet egy politikai döntés 1986-ban szüntette meg, elsősorban azért, mert a költségvetés már nem bírta a biztosításból eredő terheket. Ezzel egyidőben kezdődött meg a biztosítás privatizálása és a külföldi tőke dinamikus behatolása is. Minden adott volt tehát a régi dicsőség visszaszerzéséhez. Legalábbis elméletben. Az üzleti alapon működő biztosítók azonban már nem tudták tartani az államilag dotált díjakat, ráadásul megjelent a kétszámjegyű infláció, és a kriminalitás alakulása is kétségbejuttatóvá vált.

A díjak folyamatosan emelkedtek, s a közvélemény ezt a profitéhes magánbiztosítók számlájára írta. A díjak emelkedése azt is eredményezte, hogy egyes rétegek már nem tudták követni azt; a biztosítási kiadások egyre hátrébb sorolódtak, majd a „vonal alá” kerültek. Ezek a körülmények továbbra sem kedveznek a biztosítás közmegítélésének.

Ebben szerepet játszott az is, hogy a bankszférában, a pénztármozgalomban és a befektetési piacon bekövetkezett csődök és anomáliák eleve bizalmatlanná tették a lakosság egy részét a pénzügyi szolgáltatások iránt; pedig az ilyen tünetek a biztosítási szakmát elkerülték.

De a fogyasztó még ezeket is „megbocsátotta” volna, ha látványosan javul a szolgáltatás színvonala! A lakosság pedig a tömeges biztosítások (lakás-, autó-) kárrendezésének színvonalából következtet az egész piac minőségére.

Hiába jelentek meg a világszínvonalú termékek; hiába alakultak ki a valós verseny kontúrjai; hiába készült fel a magánbiztosítás a társadalombiztosítási szolgáltatások pótlására; ha a behorpadt sárvédő kárrendezése elhúzódik, és körülményes, akkor a fogyasztó ebből alakítja ki értékítéletét az egész szakmáról.

Ezen a területen az eredmények elmaradtak a várokozástól; s az elért eredmények értékelése is előítéletekkel terhes. Még az sem vigasztalhatja a hazai biztosítókat, hogy a nálunk jóval fejlettebb, nyugati biztosítási kultúrákban is évtizedekig kellett küzdeni a szakma közmegítélésének pozitív alakításáért.

A fogyasztói bizalom azonban nem csak a panaszügyekkel mérhető. (A regisztrált és alapos panaszok száma egyébként nem éri el a biztosítási szerződések számának fél ezrelékét sem, s így kiállja az összehasonlítást a szolgáltatási szféra más képviselőivel is; de az is természetes, hogy a médiában elsősorban ezek a reklamációk kapnak hangot.)

A közmegítélés változását és a bizalom erősödését jelzi, hogy pl. az életbiztosítási díjbevételek az elmúlt két évben 40-40 százalékkal nőttek, és jelenleg több mint 10 millió darab tartós biztosítási szerződés van érvényben. Ezt egy statisztikus úgy fordítaná a maga nyelvére, hogy gyakorlatilag minden magyar állampolgárra esik egy biztosítás. Sőt, ha azt is számba vesszük, hogy egy-egy biztosítási szerződés mögött – biztosítottként – nem egy személy, hanem általában a család, a vállalkozás tagjai állnak, akkor a hazai biztosítási szakma 30–35 millió magyar biztosítójának vallhatja magát. És nem csak lélekben, hanem a mindennapok valóságában is.

Szerzőnk

a Magyar Biztosítók Szövetségének főtákará

A MARKETING CENTRUM

Országos Piackutató Intézet

LEGGYAKRABBAN ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREI

MENNYISÉGI VIZSGÁLATOK

Primer adatfelvétel

SEMÉLYES MEGKÉRDEZÉS

(face to face interjú, telefoninterjú) A kérdőíves megkérdezés lehet egyedi és többmegbízós (ún. omnibusz kérdezés, amelyet intézetünk havonta indít)

ÍRÁSBELI MEGKÉRDEZÉS

(speciális esetekben, amikor a visszaérkezési arány a megkérdezett nyelési lehetőségének, jutalmainak biztosításával megfelelő szintre emelhető).

Szekunder adatgyűjtés

MINŐSÉGI VIZSGÁLATOK

Focus group-interjúk

Szakértői mélyinterjúk

Delphi-módszer

IPA-analízis

Matematikai, statisztikai módszerek

Biztosítás a lakossági vélemények tükrében

Mottó: Biztonságos, biztonságos, biztonságos...???

A Marketing Centrum – Országos Piackutató Intézet munkatársai 1996. márciusában 1000 véletlenszerűen kiválasztott választópolgárt kerestek fel személyesen a biztosítással kapcsolatos lakossági vélemények, értékítéletek, attitűdök megismerése érdekében. Az adatfelvételek az ország 100 pontján történtek. A mintavételi pontok tükrözik az ország település-szerkezetét. A véletlen kiválasztás miatt a minta összetétele a nemek, az életkor és az iskolai végzettség szerint kismértékben eltért az 1990-es népszámlálási adatok alapján várhatótól. Ezeket a kisebb eltéréseket matematikai módszerrel, súlyozással korrigáltuk. A közölt adatok hibahatára a válaszadók számától és a válaszok szórodásától függően 3–5 százalék.

A felmérés során feltárt lakossági vélemények leginkább jellemző vonásait foglaljuk össze az alábbiakban.

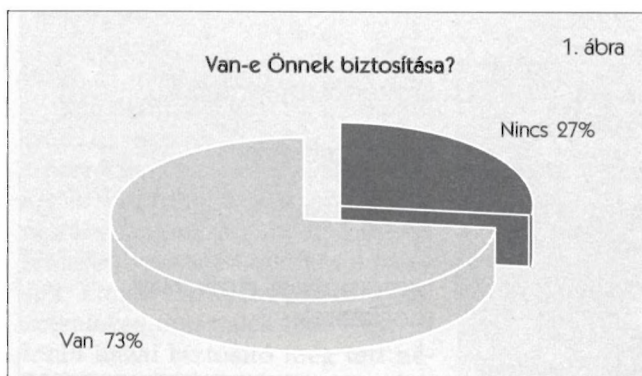
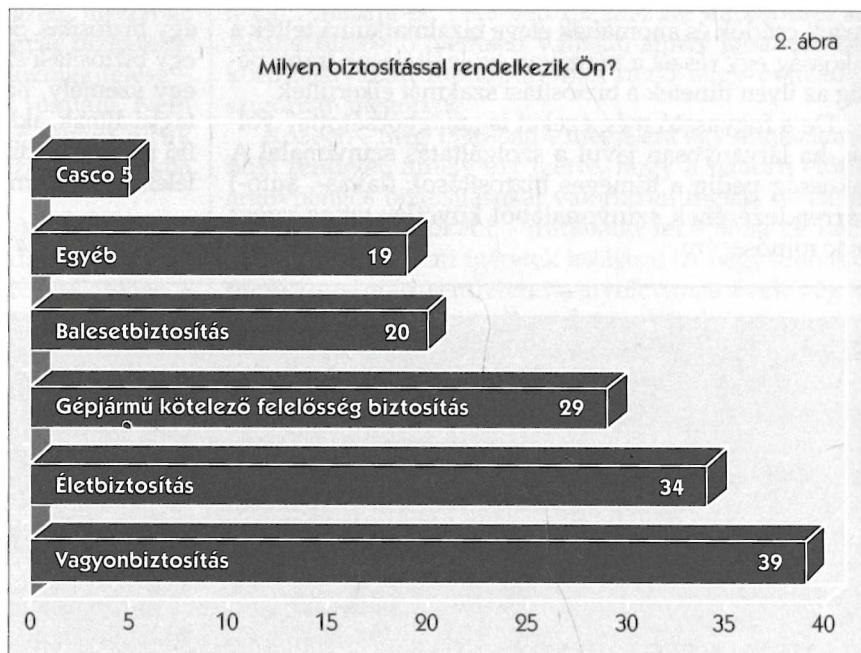
A felmérés egyértelműen bebizonyította, hogy a biztosítás – mint szolgáltatás – jelen van az emberek mindennapi életében. Szabad asszociációs vizsgálatok szerint a biztosításhoz a köztudatban elsősorban az alábbi fogalmak kapcsolódnak:

- biztonságérzet;
- vagyoni biztonság;
- nyugodt élet;
- biztosított erőfőlény.

Az 1. ábrán jól látható, hogy az állampolgárok döntő többsége rendelkezik valamilyen biztosítással.

Tapasztalataink szerint minden száz személy közül hetvenhárom igénybe vesz legalább egy biztosítási szolgáltatást.

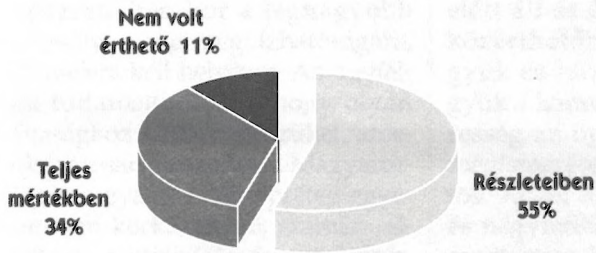
A felmérés során választ kerestünk arra is, hogy mely biztosítási típusok a legnépszerűbbek. Amint azt a 2. ábra is szemlélteti, hazánkban a vagyont biztosítási, illetve az életbiztosítási konstrukciók a legelterjedtebbek.



Figyelmet érdemlő jelenségnek minősítjük, hogy míg kötelező gépjármű felelősségbiztosítással a felnőtt lakosság 29 százaléka, addig Cascoval csak 5 százaléka rendelkezik.

Tapasztalataink szerint a biztosítási szerződés megkötése előtt az ügyfelek jelentős hányada (37 százalék) nem tanulmányozza át részletesen annak feltételeit. Ehhez kapcsolódik annak a kérdéskörnek a vizsgálata is, hogy mennyire tartják érthetőnek a szerződést a biztosított személyek. A 3. ábrán látható, hogy többségük kifogásolja a biztosítási szerződések közérthetőségét.

Mennyire tartja érthetőnek a szerződést? 3. ábra



elégedettek a kárrendezéssel. Az 5. ábrában a kárrendezés egyes tényezőivel való elégedettség mértékét foglaltuk össze. Az eredetileg négyfokozatú (teljesen elégedett vele, nagyobb részben elégedett vele, kisebb részben elégedett bele, egyáltalán nem elégedett) válszokat százalékos skálára vetítettük. A skálán a 100 azt jelentené, hogy mindenki maximálisan elégedett a kárrendezéssel. Az ábrából kitűnik, hogy az ügyfelek

- a kártérítés mértékével;
- a kárrendezés korrektségével;
- a kárrendezés gyorsaságával

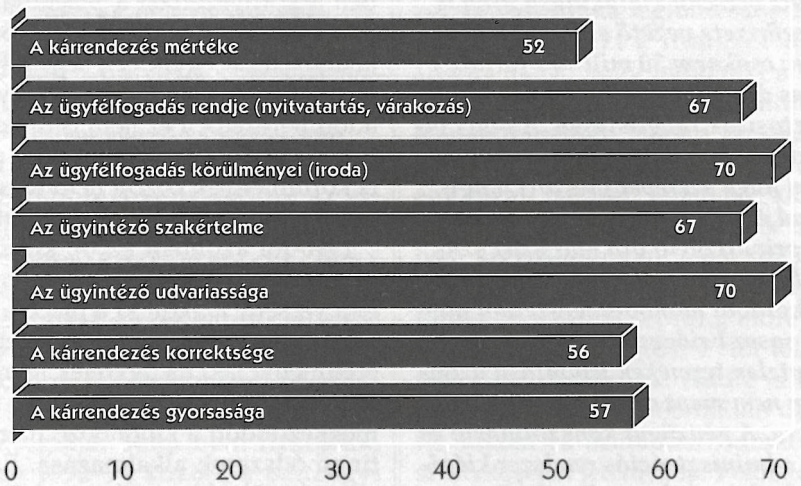
kevésbé elégedettek, mint a többi tényezővel.

A felmérés alátámasztotta azt a feltételezést, hogy a biztosítási szerződéseket az állampolgárok nem tartják igazából egyenrangú felek megállapodásának. A 4. ábrában egy tízfokú skálán történő értékelés eredményeit jelenítettük meg. Az ábra egyértelműen igazolja: a biztosított személyek úgy érzik, hogy bizonyos értelemben kiszolgáltatott helyzetben vannak a biztosító társaságokkal szemben.

A vizsgálat során felmértük, hogy a biztosítással rendelkező személyek hány százaléká jelentett be az elmúlt három évben biztosítási káreseményt. Tapasztalataink szerint csupán a biztosítottak kisebbik hányadánál (31 százalék) fordult elő káresemény. Ez mindenképpen figyelemre méltó adat.

A kutatási cél maximális elérése érdekében megvizsgáltuk, hogy ezek az emberek mennyire voltak

Mennyire elégedett a kárrendezés egyes tényezőivel? (százfokú skálán) 5. ábra

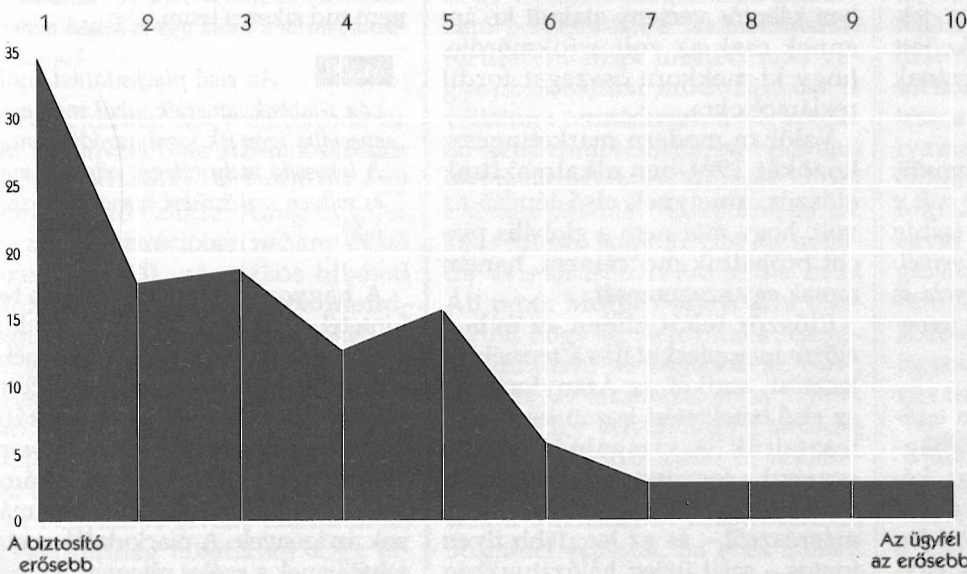


A teljesség érdekében a kutatás záró mozzanatáként megvizsgáltuk, hogy a különböző közszolgáltatásokhoz viszonyítva hol helyezkedik el a biztosítás. Az állampolgárok megítélése szerint a biztosítás közel azonos szinten van a többi, általunk vizsgált szolgáltatással, úgymint tömegközlekedés, víz; áram; posta; telefon; bank, pénzügy.

A felmérés eredményeinek kivonatos közlése is érzékelteti, hogy a biztosítótársaságoknak is érdemes folyamatosan visszajelzéseket gyűjteni tevékenységükről, hiszen ezáltal az ügyfelek elvárásaihoz még jobban illeszkedő szolgáltatással tudnak a piacon megjelenni.

Á. F. – M. E.

Mennyire tartja egyenrangúnak a szerződő feleket? (skálaértékek százalékban) 4. ábra



Ügyfélbarát stratégia az ÁB-Aegonnál

Monopolhelyzetből vált a 14 magyarországi biztosító társaság egyikévé az ÁB-Aegon Általános Biztosító Rt. A társaság a valódi piaci verseny kialakulása után is megőrizte vezető szerepét a piacon: csaknem 30 milliárd forintos éves díjbefizetésével a második a biztosítók ranglistáján. A piaci viszonyokhoz való alkalmazkodásban nagy szerepet játszott a holland Aegon Group, amely az 1992-es privatizáció óta már száz százalékban tulajdonosa az ÁB-nak. A korábbi monopolhelyzetből adódó rossz beidegződések és a piac képtelen termékek lebontása azonban nem ment egyik napról a másikra. A pénzügyi konszolidáció és az adminisztrációs rendszer kiépítésének lezárása után az ÁB-Aegonnál tavaly kapott lendületet az ügyfélbarát üzletpolitika megvalósítása.

Dr. Kepecs Gáborral, az ÁB-Aegon elnök-vezérigazgatójával arról beszélgettünk: milyen eszközökkel sikerül lebontani a „mamut”-jellemzőket, milyen stratégia kellett és hirtelen ma az ügyfelek bizalmának megtartásához.

M&M *A korábbi Állami Biztosító, amely 1986-ig egyeduralgoló volt a magyar piacon, nyilván nem igazán foglalkozott az ügyfelek igényeivel. Mikor kezdtek odafigyelni a piacra és ehhez milyen eszközöket vettek igénybe?*

Nem hogy 1986-ig, hanem egészen 1990-ig, a duopólium megszüntetéséig tartott a vállalat, később – a Hungária Biztosítóval – a vállalatok „uralkodása”. Addig ugyanis a piac két szereplője egy-

fajta munkamegosztást érvényesítve felosztotta a piacot, amelyben az Állami Biztosítónak az élet- és a lakásbiztosítási terület jutott. Ebben a környezetben a piackutatást és a különböző marketingeszközök alkalmazását egyik cég sem tartotta fontosnak. Azt hiszem, hogy az adott helyzetben ez nem is működhetett másképpen, hiszen nem piaci körülmények között nem túl észszerű a piaci eszközök használata.

1990-től azonban az új, külföldi biztosítók megalakulásával valóban verseny alakult ki a piacon. Ettől kezdve pedig csak az érthetett el eredményt, aki az ügyfelek igényeit tekintette elsődlegesnek, így megkezdődött a különböző marketingmódszerek alkalmazása. Ezek az eszközök akkor még meglehetősen fejletlenek voltak, mivel elsősorban a hirdetésre koncentráltak. 1990–94 között a marketing alatt azt érthettük, hogy megtaláljuk a piac szereplőit a különböző médiákban megjelent hirdetésekkel. A biztosítók között ebben a tekintetben jelentős verseny alakult ki, ám ennek csak az volt a fokmérője, hogy ki mekkora összeget fordít reklámcélokra.

Valóban modern marketingeszközöket 1994-ben alkalmaztunk először, amelynek első lépése az volt, hogy már nem a globális piacot próbáltuk megcélozni, hanem annak egy szegmensét.

Először tehát ebben az évben előzte meg piackutatás a termékfejlesztést, amikor az Aranyforintot, az első befektetési hozamjegyünket teszteltük. A vizsgálódás során egyrészt a fogyasztókat, tehát a potenciális ügyfeleket kérdeztük meg, másrészt – és ez legalább ilyen fontos – saját üzleti hálózatunkban

végeztünk felmérést a termék fogadtatásáról. Az eredmények mutatták, hogy jól mértük föl a piacot. Ez nagyon fontos volt számunkra, hiszen ezt a biztosítást – a megsokkoltól eltérően – elsősorban a magasabb jövedelműeknek szántuk. Tanulság volt továbbá az is, hogy egy ilyen nem hagyományos, hanem jelen esetben bankbiztosítás típusú termékről másképp kell kommunikálni az ügyfelekkel, több magyarázatra, információra van szükség.

A piackutatás során számos viszont-információt is kaptunk a lakosságtól arról, hogy a termék milyen további fejlesztéseket igényel, illetve, hogy a terjesztéskor a marketingnek milyen eszközeit kell használnunk. Kiderült ugyanis, hogy egy ilyen terméknél elengedhetetlen a széleskörű és folyamatos kommunikáció. Be kell vallanom, hogy ebben követtünk el hibákat, mert kampányunk nem volt elég tartós, így sokakhoz nem jutott el a termék híre. Amennyiben pedig nem ismerik, nem tud sikeres lenni.

M&M *Az első piackutatást nyilván újabbak követték, ahol már nem speciális igények fogalmazódtak meg. A lakosság mely rétegét célozták meg és milyen eszközökkel jutnak el hozzájuk?*

A hagyományos módozatok tekintetében az első számú piacunk a középosztály, ezért minden termékfejlesztésünket széleskörű megkérdezés előzi meg. A középosztály megkeresése számos speciális eszközt igényel, hiszen vidéken, a városokban és a fővárosban egészen mások az igények. A piackutatás során tehát ennek a széles rétegnek az igé-

nyeit kell felmérni. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az életbiztosítás népszerűsítésekor a legnagyobb hangsúlyt a cég megbízhatóságára, tőkeerejére kell helyezni. Az ügyfélben tudatosítani kell, hogy olyan társasághoz adják a pénzüket, amelyik biztosan visszafizeti. Magyarországon ugyanis a középérték egyelőre nem kockázattűrő, számára elsődleges a biztonság és a stabilitás. Úgy vélem, hogy a cég megbízhatóságát kell minden termékben hangsúlyozni.

Ezt úgy lehet elérni, ha hiteles információt nyújtunk az ÁB tőkéről és emellett folyamatosan tájékoztatjuk az ügyfelet a hozamok alakulásáról. Ez utóbbról igyekszünk minél többször informálni az ügyfeleket. Az a szándékunk, hogy évente többször is beszámoljunk partnereinknek befizetett pénzükről a gyarapodásáról.

Ezt pedig az ÁB életében új marketingeszközzel, a direkt kapcsolatok, elsősorban a direct mail rendszerének bevezetésével kívánjuk megvalósítani. Tapasztalatunk az, hogy az ügyfelek igénylik a velük való foglalkozást. Az új filozófiánk tehát: nem elég, ha az ügyfelekkel csak hivatalos levélben és a tények közlésére szorítkozva kommunikálunk, hanem amennyire lehet, személyre szóló információkat adjunk. Ez lesz a következő 1-5 év legfontosabb változása.

M&M *A piac fejlődését tekintve nem késtek el egy kicsit a stratégiaváltással?*

Felvetődhet, hogy elkéstünk, de én azt hiszem, az ÁB-nak először technikailag kellett eljutni egy megbízható szintre. Amíg ugyanis az adminisztrációban néhány évvel ezelőtt 15-20 százalékos hibával dolgoztunk, addig hiába mondtunk volna magunkról szépeket, az ügyfelek nem hitték volna el. Hitelességet csak akkor lehet teremteni, ha megvan hozzá a megfelelő háttér. Példaként elmondom, hogy az elmúlt néhány hónapban csaknem egymillió levelet küldtünk ki, gyakorlatilag hibátlanul. Úgy érzem, e háttér nélkül nem lehet jó

ügyfélszolgálatot teremteni. Levelezési rendszerünk tehát átalakítás előtt áll és arra törekszünk, hogy közérthetőbbé, ügyfélbaráttá tegyük és lehetőleg gyakoribbá tegyük a kommunikációt. A rendszeresség az ügyfelek véleményének megismerése szempontjából is fontos. Közel hatmillió szerződésünk és négy milliárd ügyfelünk van, akik megtartása érdekében mindenképp szükséges az új marketing.

A társaság tehát most kezdi azt a néhány éves folyamatot, amelynek végén minden egyes ügyfelünk azt kell, hogy érezze, hogy fontos nekünk, hogy otthon van nálunk.

M&M *A levelezés megújítása mellett még milyen marketingeszközöket használnak ügyfélkapcsolataikban?*

Reklámtevékenységünk az elmúlt két évben sokat változott és továbbra is azt tervezzük, hogy sokkal célirányosabbá tegyük a reklámokat. Ezzel kapcsolatban is úgy érzem, hogy csak akkor lehet hatékony reklámkampányt folytatni, ha a cégnek már kialakult a stratégiája. Soha nem titkoltuk, hogy 1992-94 között, a pénzügyi konszolidáció idején üzletpolitikánk csak nagyon vázlatosan, nagy vonalakban alakult ki. A pénzügyi stabilitás megteremtése után, 1995-től egyértelmű a stratégiánk: nagyon erősen koncentrálunk az élet- és a nyugdíjbiztosítási piacra úgy, hogy emellett megtartsuk piacvezető pozíciónkat a lakásbiztosítás területén. Ezek mellett más vagyongarabiztosítási módokat is vállalunk természetesen – a kötelező gépjárműbiztosításban például meghatározó, húsz százalék körüli a részesedésünk – de célunk annak közvetítése, hogy az élet-, a nyugdíj- és a lakásbiztosítás területén az ÁB profi. Megpróbálunk arra törekedni, hogy ügyfeleinknek lehetőleg minden, de legalább az élet-, nyugdíj- és lakásbiztosítása nálunk legyen. Úgy vélem, hogy a társaság ezekben valóban profi és reklámkampányainkban ennek tudatosítására törekszünk. Természetesen örömmel vesszük, ha ezek mellett a partnereink más módokat is

nálunk kötnek, ám nem titkoljuk, hogy egyes termékeknél – például a casco esetében – nagyon szigorúak a feltételek, sőt egyes piacokon nem is tudunk szolgáltatni.

M&M *Többmillió ügyfélhez meglehetősen nehéz eljutni, a direkt módszerek alkalmazásához pedig elkerülhetetlen az ügynöki háttér, hálózat. Ez mennyire játszik szerepet a fejlesztésben?*

A csaknem négy milliárd ügyfelet nem lehet, de nem is feltétlenül szükséges egyszerre megtalálni. A marketingmunka legfontosabb feladata, hogy ezt a tömeget úgy szegmentálja, hogy mindenki a saját üzenetét kaphassa meg. Ehhez elengedhetetlen, hogy a társaságnak megfelelő adatbázisa legyen, egy olyan hálózat, amelyből kiderül, hogy egy-egy ügyfélnek milyen szerződése van, tehát milyen új szolgáltatást lehet még ajánlani. Ebben már sokat léptünk előre és remélem, hogy a jövő évtől teljes lesz az adatbázisunk. Addig is nagyon nagy előny a többmillió ügyfél, hiszen ők újabb szerződéskötési lehetőséget jelentenek. Példaként elmondom, hogy a lakásbiztosítással rendelkező ügyfeleinknek alig húsz százaléka rendelkezik életbiztosítással. A még elérhető nyolcvan százaléknak legalább a fele potenciális ügyfél.

Az ügyfelekhez egyértelműen az ügynökhálózaton keresztül, annak fejlesztésével kívánunk eljutni. Az üzlethálózatot természetesen nem mellőzve a direkt kapcsolatteremtést, a személyes találkozót és a folyamatos informálást helyezük előtérbe. Mintegy 4000 ügynököt foglalkoztatunk, a hálózat pedig egyre inkább az ország egy-egy régiójára specializálódik. Ezzel az a célunk, hogy az ügynök és ügyfél közelebb kerüljön egymáshoz és az ügynök személyre szabott biztosítást tudjon ajánlani az ügyfeleknek.

M&M *Az ÁB, mint a második legnagyobb biztosító társaság nyilván nem zárkozhat el a vállalati biztosítások elől. Erre a területre milyen módon jutnak el?*

A vállalati szférában is újítások előtt állunk, amelynek első lépése, hogy a közelmúltban létrehozott nyugdíjpénztárunk szolgáltatásait ajánljuk. Hamarosan a piacra lépünk egy csoportos életbiztosítással, amely szintén a vállalkozók igényeihez igazodva készült. Más vállalati biztosításoknál is új módokat kínálunk, amelyeket alapos piackutatás alapján készítettünk. Termékeinket a piac szereplőinek igényei szerint próbáljuk felépíteni és nem úgy, mint mondjuk tíz évvel ezelőtt, amikor valaki kitalálta a terméket és megpróbálta ráerőltetni a piacra.

A vállalati szférában végzett piackutatások bebizonyították, hogy ez a terület másfajta marketinget igényel. A vállalkozók, vállalatok pontosan tudják, hogy milyen biztosításra van szükségük és nekünk ennek alapján kell dolgoznunk. Ügynökeink tehát ezen a területen kicsit könnyebb helyzetben vannak, hiszen egyszerűbb a már eleve ismert igényekhez igazodva ajánlatot tenni.

A magánbiztosítási piac kicsit más, mert a lakosság egyelőre csekély mértékben érzi, hogy a biztosítás szükséges. A lakossági területen tehát nekünk kell innovatívnak lenni és kitalálni olyan termékeket, amelyekre vevők lesznek. A kétféle piac azonban abban megegyezik, hogy véleménye, igénye folyamatosan jelen van a termékfejlesztésben.

M&M *Az ügynöki hálózat erősítéséhez, fejlesztéséhez milyen oktatási programot alkalmaznak?*

Az ügynökök oktatása természetesen már korábban is fontos volt, most azonban az újfajta, ügyfélbarát filozófiához igazodik. Ehhez más típusú ügynöki munkára van szükség, hiszen itt az emberekkel való folyamatos kapcsolattartás és kommunikáció a legfontosabb. Az oktatás során tehát azt hangsúlyozzuk, hogy az ügyfél a fontos, az ügynök pedig kiszolgál az eladásban és a szolgáltatásban. Azt tanítjuk az ügynököknek, hogy pénzügyi tanácsadóként működjenek,

hogy mindig elérhetőek legyenek, ugyanakkor folyamatosan informálják az ügyfelüket és adott esetben oldják meg az ügyfél helyett a problémákat.

Az ügynökök és irányítói képzése folyamatos, hiszen csak felkészült, profi hálózattal lehet sikereket elérni. A siker azonban rengeteg munkát igényel, amelyhez természetesen szükséges a motiváció. Ez elsősorban az anyagiakban jelentkezik, vagyis magas jövedelmet lehet elérni, ám ehhez nagyon sok munka szükséges. Az ügynökök teljesítmény alapján kapnak jutalékot, amelyet nem maximalizálunk, sőt a kimagasló teljesítmény extra jövedelmet jelent.

Ügynökeink nagy része alkalmazottként dolgozik és mi büszkéek vagyunk erre. Az anyagi lehetőségek mellett ösztönözhetik a munkát a belső versenyek, amelyeket utazással jutalmazunk. A legutóbbi alkalommal a legkiválóbb ügynökeink Brazíliába látogattak. Mindezek mellett adott a belső karrier lehetősége, hiszen – az ügynökökből lesznek a legjobb üzleti menedzserek, vezetők. Ez egyenes karrierlehetőség, de csak annak, aki keményen megdolgozik érte. Azt hiszem azonban, hogy ennek kevés ember képes megfelelni, hiszen az ügynök a századik ügyfélhez sem mehet rosszkedvűen, még akkor sem, ha előtte 99-en csukták be előtte az ajtót.

Tapasztalatom az, hogy az emberek lassan megértik: ezek az ügynökök már pénzügyi szolgáltatást nyújtanak és nem azonosak egy vállfaügynökkel. A biztosítási üzletkötők becsületét a társadalom fogja megteremteni, ám ahhoz, hogy a megítélés változása általános legyen, legalább 5-10 évre van szükség.

M&M *Ahhoz, hogy egy biztosító, illetve az őt képviselő ügynök megbecsülést szerezzen és azt meg is tudja tartani, a károk intézésében sem szabad hibázni. Ennek nehézségeire hogyan készítik fel az ügynököket?*

A kárügyintézés mindig a legkényesebb pontja az ügyféllel való

kapcsolatnak. Az ügyfélszolgálaton dolgozó alkalmazottjainknak először is tájékozottnak kell lenniük, ami sokszor nem egyszerű. Nagyon sok termékünk van, ám munkatársunknak mindegyiket ismernie kell, hiszen az ügyfelet csak a saját ügye, kára, problémája érdekli. Oktatási rendszerünk újdonsága annak tanítása, hogy hogyan kell az ügyfelekkel bánni, és nem elbánni. Az ÁB-nál ez különösen nagy hangsúlyt igényel és nem könnyű feladat, hiszen sokan még emlékeznek arra, hogy amíg csak az Állami Biztosító volt, addig nem számított, milyen a kiszolgálás. Ma már ez a legfontosabb, hiszen ha egy ügyfelet rosszul szolgálunk ki, az másik tíz elvesztését jelenti.

A legnehezebb persze azt közölni az ügyféllel, hogy a biztosító nem, vagy a vártnál jóval kevesebb kártérítést fizet. A cég hitelességét az teremtheti meg, ha ilyen esetben a leggyorsabban közli az ügyféllel a tényt és annak magyarázatát. Semmiképpen nem járható út, ha a biztosító azt akarja bebizonyítani, hogy az ügyfél a hibás. A leghatásosabb védekezés természetesen a megelőzés, vagyis az, hogy az üzlet létrejötte és a kárrendezés összhangban legyen egymással. A szerződés megkötése előtt kell elmagyarázni, hogy a biztosítás mire terjed ki és mire nem. Amennyiben így történik, akkor a kárrendezésnél sem merülhetnek fel komoly nézeteltérések. Arra törekszünk, hogy minden ügynökünkben tudatosítsuk: minden esetben hívja fel az ügyfél figyelmét arra, ha valamire nem vonatkozik a biztosítás. Ebben az esetben két lehetőség van: az ügyfél vagy köt egy újabb, kiegészítő szerződést, vagy pedig tudomásul veszi és vállalja, hogy valamilyen kockázat ellen nem biztosította magát.

Természetes ugyanis, hogy azok az üzletkötők, akik így kommunikálnak, sokkal sikeresebbek. Célunk az, hogy minden ügynökünk szolgáltatni kész pénzügyi tanácsadóvá váljék. Azt hiszem, hogy jó irányba haladunk.

F. L

Az N-N lelke az ügynök

1991-ben alapított biztosítót Magyarországon a holland ING Group, a Nationale Nederlanden Biztosító Rt.-t. Az N-N kizárólag élet- és nyugdíjbiztosítások értékesítésére specializálódott. A cég alakulásakor hazánkban az életbiztosítások iránt alig volt kereslet, a nyugdíjbiztosítás pedig szinte teljesen ismeretlen volt. A biztosító magyar piacon egyedülállóan, fiókhálózat nélkül, kizárólag ügynökökön keresztül értékesíti biztosításait. Öt év alatt az N-N az életbiztosítási piac közel negyven százalékát birtokolja és ezzel holtversenyben piacvezető.

Dr. Bordás Györggyel, az N-N elnök-vezérigazgatójával arról beszélgettünk: milyen eszközök kellettek az elért eredményekhez, hogy ismeretlen termékeket forgalmaztak, ráadásul a magyar lakosság számára idegen értékesítési módszerrel.

M&M *A tulajdonos a biztosító meg alapítása előtt milyen eszközökkel térképezte fel a magyar biztosítási piacot és hogyan döntött a magyarországi beruházás mellett?*

A holland tulajdonos alapos piacfelmerést végzett ugyanúgy, mint például Spanyolországban, ahol az N-N már indított zöldmezős beruházást és ahol a gazdaság hasonló fejlődési stádiumban volt, mint Magyarországon. Ezek a felmérések elsősorban a magyar megtakarítási hajlandóságot és szokásokat, illetve az életbiztosítási piac fejlettségét vizsgálták. Kiderült, hogy Magyarországon az élet-, de főleg a nyugdíjbiztosítási piac szinte érintetlen. Ugyanakkor az is megfigyelhető volt, hogy az állam fokozatosan kivonul a szociális szférából és a lakosságnak egyre

inkább igénybe kell vennie az öngondoskodás különböző eszközeit. A tulajdonosunk úgy vélte, hogy a szinte érintetlen piac kiváló lehetőségeket hordoz magában. A Nationale Nederlanden tehát 1991-ben kezdte működését, 1,250 milliárd forintos alaptőkével.

Az N-N tehát a gazdasági környezetet figyelembe véve, illetve a piacfelmerések tapasztalatai alapján úgy döntött, hogy élet- és nyugdíjbiztosítási termékeivel a lakosság hosszú távon is fizetőképese, felső harminc százalékát célozza meg. Ez megközelítőleg ötszázezer-egymillió családot jelent. Az N-N életbiztosítási alapdíjai ugyanis magasabbak az átlagosnál, a havi díj 5000-6000 forint.

Jelenleg 260 ezer szerződést kezelünk. Célunk, hogy a megcélzott körben azt tudatosítsuk, hogy egy családnak, illetve családfőnek az életkor előrehaladtával összesen 4-6 életbiztosításra van szüksége. Filozófiánk szerint egy 30 éves fiatalembernek egy kockázati életbiztosítást kell kötnie. 35 éves kortól már a hosszabb távú, megtakarítási jellegű, többek között a gyerekekre – tanulmányaik finanszírozására, nagykorúság elérésére, esküvőre – kötött biztosításokra van szükség. Ezután, 40 és 53 éves kor között, vagyis az életkor előrehaladtával és ezzel együtt a jövedelem emelkedésével válnak időszerűvé a nyugdíjbiztosítások.

M&M *1991-ben Magyarországon ezek a biztosítási formák teljesen ismeretlenek voltak. Először tehát meg kellett ismertetniük a lakossággal az élet- és nyugdíjbiztosításokat. Sőt, vélhetően ezt megelőzte saját munkatársaik, ügynökeik oktatása, felkészítése. Ebben a folyamatban milyen marketingeszközöket használt a társaság?*

Való igaz, hogy először a saját képviselőinket kellett oktatni ahhoz, hogy életbiztosítási specialistának, tanácsadónak tartsák magukat. Ehhez szigorú és alapos oktatásra van szükség. A leendő képviselőink először egy orientációs kurzuson vesznek részt, majd egy alaptanfolyamot végeznek el. Az orientációra gyakran meghívjuk a házastársakat is, mert nekik, vagyis a családi háttérnek nagy szerepe van a képviselő munkájában.

Oktatási programunk egyik legjelentősebb része a kapcsolatteremtés és tanítás. Ebben benne van minden, tehát telefonálni, bemutatkozni, levelet írni, kommunikálni – egyszóval mindenre megtanítjuk az ügynököket. El kell mondanom azt is, hogy ügynökeinknek nagyon szigorú előírásoknak kell megfelelniük már a kezdetektől. A felvételikor egy 18 lépcsős kiválasztási rendszer működik. Ennek kidolgozásakor és az oktatási rendszerünkben szinte mindenre kitértünk, többek között arra is, hogy a hölgyek nem viselhetnek nadrágot, a férfiaknak pedig kötelező a sötét öltöny és nyakendő. Ennek az aprólékos szabályozásnak az a célja, hogy – bár tudjuk, hogy nincs tökéletes szűrő – ügynökeink mindenben profik legyenek. Erre pedig az ügyfelek védelme, illetve társaságunk hitelének megőrzése érdekében van szükség. Az ügyfelek rossz tapasztalata ugyanis ronthatja az általános megítélést és a többi ügynök morálját is veszélyeztetheti.

Nagyon fontos továbbá ügynökeink pénzügyi megbízhatósága, erre nagyon odafigyelünk. Igaz, hogy ez nagyon nehezen igazolható előre. A leendő ügynököktől ezért referenciákat kérünk, a tanfolyamok ideje alatt pedig a tapasztalatokat használjuk: ha például egy hallgató köl-

csönkér a kollégáitól és nem adja vissza, attól megválnak.

Visszatérve az oktatásra, nagy hangsúlyt fektetünk a folyamatos képzésre, hiszen a N-N-nek nincs fiókhálózata, az értékesítés kizárólag a képviselőkön keresztül történik. Az ügynökök találkoznak közvetlenül az ügyfelekkel, ők képviselik a céget a lakosság előtt. Ez profi munkát igényel, amelyhez nélkülözhetetlen a kontroll. Az ügynököket ezért minden héten oktatjuk, sőt évente újból vizsgáznunk kell. Az értékesítési igazgatók kéthetente vesznek részt továbbképzésben.

M&M *A lakossággal való kapcsolatépítés során milyen marketingeszközöket vesznek igénybe?*

Reklámtevékenységünk úgy érzem teljesen speciális. Soha nem hirdetünk egy-egy terméket, hanem inkább a cég megismertetését helyezzük előtérbe. Amikor az N-N megkezdte tevékenységét, az első reklámokban a társaság múltját tártuk fel, nemzetközi elismertségét és eredményeit hangsúlyoztuk. Párhuzamot vontunk Hollandia és Magyarország között úgy, hogy Hollandia kis ország és sikeres, Magyarország is kis ország és sikeres akar lenni.

Kezdetben a cég bemutatása mellett azt hangsúlyoztuk, hogy újdonsággal, Magyarországon még ismeretlen termékkel jelenünk meg a piacon. Minden reklámunkat úgy fejeztük be: képviselőnk hamarosan felkeresi Önt és tájékoztatja az élet- és nyugdíjbiztosítás szükségességéről és a lehetséges biztosítási módokról. Marketingfilozófiánk ma is az, hogy terméket nem reklámozunk.

M&M *Miért választották a direkt marketinget, ezt a kissé „titokzatos”, Magyarországon egyelőre nem túl ismert megoldást?*

Úgy gondoljuk, hogy óriásplakátokom vagy televíziós reklámban nem lehet bemutatni egy terméket. Képviselőnk feladata, hogy a személyes találkozó során teljes ala-

posszággal mutasson be egy terméket, úgy hogy minden előnyét és esetleges hátrányát is vázolja. A társaság feladata pedig az, hogy a képviselőt olyan felkészültté tegye, hogy amikor a szolgáltatást nyújtja, akkor az ügyfél elégedett legyen.

Példaként elmondom, hogy képviselőink pszichológiai módszereket is alkalmaznak, amelyekkel bizonyítottan jobb eredményt lehet elérni. Ilyen pszichológiai módszer, hogy az ügynöknek az ügyfél mellé kell ülnie, nem szembe. Ez utóbbi ugyanis egyfajta szembenállást tükröz.

M&M *Az ügynökök hogyan, milyen csatornákon keresztül jutnak el az ügyfelekhez?*

A képviselőn múlik, hogy mennyire tudja alkalmazni a tanultakat, hiszen az ügyfelek felkutatása és a szerződés megkötése már a képviselő egyedüli feladata. Az ő piackutatásán múlik az eredmény.

Mindenképp orientálja az ügynököket, hogy az N-N a lakosság felsőbb rétegeit célozta meg, tehát oda érdemes menni, ahol már a megkeresés előtt tudja, hogy képes kifizetni a viszonylag magas alapdíjat. Kérdés persze, hogy hogyan találja meg ezt a réteget, figyelembe véve Magyarország lakosságának gazdasági helyzetét. Az ügynök ezért ajánlásokat gyűjt, először a baráti, ismeretségi körben keres potenciális ügyfeleket, ajánlókat.

Az N-N oktatási rendszerében ennek is speciális módszere van, amelyben ismét szerepet kap a pszichológia. Ha például valakitől a képviselő kér tíz nevet, soha nem szabad egynél kezdeni a felsorolást. A listát mindig visszafelé kell kezdeni, így sokkal nagyobb esély van tíz név összegyűjtésére. Bizonyított tény, hogy ha egytől indul az ügynök, akkor a válaszoló már a hatodiknál elakad.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy nagyon csekély eredményre számíthat az a képviselő, aki ismeretlenül, minden hivatkozás nélkül zúdul a kiszemelt ügyfél nyakába. Sokkal nagyobb sikerre lehet számítani akkor, ha hivatkozik az ajánló-

jára. A jó ügynök arra is figyel, hogy ne csak neveket és telefonszámokat kérdezzen, hanem lehetőleg ajánlólevelet is kérjen. Az igazán sikeres ügynököknek már nincs is szükségük erre, mivel a munkájukkal elégedett ügyfelek egymásnak ajánlják az ügynököket.

Összefoglalva azt lehet mondani, hogy az ügynökeink munkája nem addig tart, amíg az ügyfél aláírja a szerződést, hanem – jó esetben – 300–500 ügyfelével folyamatosan kell tartania a kapcsolatot. Úgy is mondhatnánk, hogy együtt kell élnie az ügyfeleivel. Ennek különböző módozatai vannak: hírlevéllet bocsát ki, amelyben tájékoztatja ügyfelét saját magáról, üzleti sikereiről, a cégről és az új termékekről. A képviselőnek ugyanakkor tudnia kell az ügyfél életének alakulásáról, ebbe beletartozik a születésnap, a családi állapot változása, a hivatali előmenetel. Legsikeresebb ügynökeink íróasztalát a legjobb ügyfelek fényképei díszítik.

M&M *Mennyire sikeres ez a marketing az ügyfélkapcsolatban?*

Piaci eredményeink ismeretében mindenképp sikeresnek mondható, hiszen öt év alatt 260 ezer szerződést kötöttünk, amelynek díjbevétele az N-N az egyik legsikeresebb életbiztosítónak vált. Hozzá kell perze tenni, hogy a teljesen új termékeink egyelőre csak egy szűk körben találnak gazdára. Ilyen többek között a gyerekek továbbtanulására köthető Student biztosítás, illetve a rettegett betegségek esetére köthető Főnix. Ezek a termékek valóban teljesen ismeretlenek voltak a magyar piacon, de nem ezek, hanem a hagyományos, 10–15 évre szóló, hosszú távú befektetési formát jelentő életbiztosításaink a legnépszerűbbek. Ezért termékfejlesztésünk során inkább ezek továbbfejlesztésére fektetjük a hangsúlyt úgy, hogy a megtakarítási jellegű biztosításainkat újdonságokkal egészítjük ki. Ez egyébként a világon mindegyik működik.

M&M *Az eddig hallottakból levonható az a következtetés, hogy az N-N*

„lelke” a képviselő. Milyen motivációs eszközökkel tudatosítják ezt?

Egyik oldal természetesen az anyagi lehetőség. Ügynökeink önálló vállalkozók, akik jutalékot kapnak. A magas kereset természetesen rendkívül kemény munkát igényel, hiszen a kereset kizárólag a teljesítményen múlik. Általában azt a gyakorlatot követjük, hogy havonta legalább három szerződést várunk, ám rugalmatlan lenne, ha ragaszkodnánk ehhez, hiszen egy szerződés is jelenthet magas díjbevételt. Nem maximalizáljuk a jutalékot, viszont aki a meghatározott szint alatt teljesít, attól elköszönünk. Ezzel kapcsolatban ugyanis az a véleményünk, hogy nem az az emberséges, ha kapun belüli munkanélküliséget teremtünk.

A fluktuáció is ennek alapján alakul: az első évben a képviselők 75 százaléka marad, a másodikban és a harmadikban a fele és a negyedik évre stabilizálódnak. A nemzetközi trendek szerint az a képviselő, aki a negyedik évet eléri, annak nagy az esélye, hogy élete végéig a szakmájában maradjon. Fontos még a belső karrier lehetősége. Kemény munkával megvan az előrelépés esélye, ezt bizonyítja, hogy számos vezetőnk kezdte képviselőként.

Nagyon fontos ugyanakkor a terjesztőhálózat felépítése, kezelése, vagyis közel háromezer ember menedzselése. Képviselőink ugyan nem alkalmazottak, de nem engedhetjük el a kezüket. Az N-N-nél folyamatos a kommunikáció, a napi tevékenység ellenőrzése, egyszóval rendkívül szoros a kézivezérlés.

M&M *Meddig lehet újabb eredményeket várni a képviselőktől. Nem telítődhet a piac?*

A kezdő képviselők mind attól tartanak, hogy elfogy a piac és nem lesz kivel biztosítást kötni. Nos, egyelőre ez az idő még nem érkezett el, hiszen hol van még Magyarország attól, hogy egy családnak 4-6 biztosítása legyen. Egyelőre tehát szó sincs a piac telítődéséről. A képviselőnek pedig az a feladata, hogy tudatosítsa az ügyfélben: nem egy

biztosítást kell vásárolnia, hanem többet.

Ez már a képviselő marketingstratégiájának a része. A jó képviselő legalább évente felkeresi az ügyfelét. A személyes találkozók alkalomával számol be arról, hogy milyen előnye van annak, ha az idő előrehaladtával újabb és újabb biztosításokat köt. Ez természetesen csak lassan tudatosul a lakosságban.

M&M *A magyar lakosság egyelőre még idegenkedik az ügynökön keresztül való vásárlástól. Az Ön, illetve az N-N tapasztalatai szerint változik-e ez a kép? Mennyire ismerik és fogadják el az N-N értékesítési módszerét, a direkt eladást? Nem tartják-e agresszívnek képviselőiket?*

Magyarországon az ügynöki értékesítés sokszor nemtetszést vált ki az ügyfelekből. Tény, hogy ha valaki nem akar biztosítást kötni, akkor nem köt. Ám arról sem szabad megfeledkezni, hogy a lakosság folyamatosan különböző hatásoknak van kitéve. Az életbiztosítás eladási statisztikák szerint az emberek a tizenötödik impulzus hatására döntenek úgy, hogy biztosítást kötnek. Ebbe beletartozik az ügynöki felkeresés, de ide tartozik az is, ha például a szomszéd dicsér egy biztosítást, vagy a családban, illetve az ismertségi körben valaki drámai körülmények között meghal. A hatások között találhatóak még a különböző média hírek, amelyek arról szólnak, hogy az államnak nincs pénze tisztességes nyugdíjra, ezenkívül az ember a saját szemével is láthatja nyugdíjas szüleit, akiknek valóban nem elég az államtól kapott pénz. A tizenötödik impulzus hatására általában megkötik a biztosítást.

Ilyenkor pedig szinte mindenkinek szüksége van tanácsra: hol köthető biztosítás és milyen feltételekkel. Az emberek szívesen veszik, ha valaki a rendelkezésükre áll. Az N-N ügynökei pénzügyi tanácsadóként működnek, és ahogy az embereknek általában egy fogorvosuk, könyvelőjük van, úgy természetes, hogy egy biztosítási tanácsadójuk van. Az pedig a cég, illetve a képviselőnk feladata, hogy megnyerje az

ügyfelek bizalmát és állandó tanácsadóvá váljék.

Ügynökeinknek tehát minden kérdésben elébe kell menniük az ügyfeleknek. Elcsépett, de nálunk sokszorosan igaz, hogy az ügyfél a legfontosabb. Ezt az ügyfelünknek folyamatosan éreznie kell, hiszen ő minden hónapban eldönti, hogy feladja az éppen esedékes biztosítási díjat vagy sem. Az ügyfél pedig csak akkor fizet, ha elégedett.

M&M *Hogyan lehet elégedett az ügyfél, hiszen csak a biztosítási szerződés lejáratkor, tehát a kötéstől számított 10-15 év múlva derül ki, hogy jó biztosítást kötött-e? A kárügyintézés nehézségeire mennyire készítik fel az ügynököket?*

Igaz, hogy a biztosítás a megkötéskor ügymond láthatatlan, tehát csak jóval később, adott esetben sajnos egy-egy tragédia kapcsán válik ismertté. Ez utóbbi esetben persze meglehetősen nehéz elégedettségről beszélni, hiszen a biztosítás csak anyagi biztonsággal szolgálhat, ami legfeljebb tompíthatja az átélt fájdalmat.

Amennyiben azonban a hosszú távú megtakarítási forma érvényesül, akkor szintén a képviselő feladata, hogy megismertesse a terméket az ügyféllel, elmagyarázva, hogy a lejáratkor mire számíthat. Ami tehát látható és elégedettséget szülhet ebben a folyamatban, az az ügynök felkészültsége, az odafigyelése, amely a munkája során mutatkozik meg. Az ügynöknek mindenről tájékoztatnia kell az ügyfelet. Előfordulhat, hogy az ügyfél valami negatív hírt hall a biztosítóról és erről megkérdezi az ügynökét, annak akkor is hiteles és őszinte választ kell adnia. Természetesen arra kell törekedni, hogy a képviselő és a cég minden esetben ugyanazt jelenítse meg.

Úgy érzem: ez a marketingstratégia segítette az N-N-t ahhoz, hogy az egyik legsikeresebb biztosító társasággá váljon. Ezért továbbra is a személyes kapcsolaton alapuló értékesítési rendszert szorgalmazzuk, mivel ez a véleményem, hogy az ügyfelek számára is ez a leghasznosabb.

F. L.

A BIZTOSÍTÁS ÉRTÉKESÍTÉSE = TANÁCSADÁS, SZERZŐDÉSKÖTÉS, KAPCSOLATTARTÁS

A Providencia Biztosító értékesítési hálózata

A Társaság értékesítési hálózatának kiépítése az 1989-es alapítása után néhány hónappal kezdődött meg. Cégünk, mely ma már a magyar biztosítási piac meghatározó tényezője, „zöld mezős” beruhásként indult. Az osztrák know-how adaptálása alapozta meg nemcsak a biztosítási módozatok fejlesztését, hanem az értékesítési hálózat felépítését, szervezését is.

A cég értékesítési hálózata a Magyar Posta – azaz az egyik alapító részvényes – országos hálózatának területi felosztásához igazodva egy jól bevált, hosszú évtizedek óta működő struktúrát vett alapul. Jelenleg hét területi igazgatóságunk 55 kirendeltségén, 34 fiókjában állunk ügyfeleink rendelkezésére a biztosítással kapcsolatos minden kérdésben.



A Providencia Biztosító a kezdet kezdetétől fogva a hagyományos, illetve a 90-es évek elején még újak számító értékesítési csatornák segítségével szolgálja ki ügyfélkörét.

Napjainkban **1100 főállású üzletkötő**
1000 mellékállású üzletkötő
700 kizárólagos közvetítő cég
220 biztosítási alkuszt

áll kapcsolatban a céggel.

A Providencia Biztosító legnagyobb üzleti partnere, legkiterjedtebb országos hálózattal rendelkező közvetítő cége a Magyar Posta, mellyel a kapcsolat a működés első napjaitól kezdve fennáll. A nagyobb postahivatalok készséggel állnak ügyfeleink rendelkezésére, különösen a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás, utasbiztosítás, életbiztosítás és lakásbiztosítás értékesítésében.

A Társaság termékei

Cégünk a magyar biztosítási piacon az előkelő 3. helyet 1992. óta megtartó kompozit biztosítótársaság. Legfontosabb ügyfélcsoportjainkat, illetve a számukra kínált jelentősebb termékeket az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

	Család	Vállalkozók	Vállalkozások	Üzemek	Költségvetési szervek
Életbiztosítás	◆	◆	◆	◆	◆
Balesetbiztosítás	◆			◆	◆
Betegbiztosítás	◆				
Kötelező gépjármű felelősségbiztosítás	◆	◆	◆	◆	
Casco-biztosítás	◆	◆	◆	◆	
Lakásbiztosítás	◆				
Vállalkozói biztosítás	◆	◆			
Felelősség-biztosítás	◆	◆	◆	◆	◆
Gépbiztosítás		◆	◆	◆	◆
Szállítmány-biztosítás			◆	◆	
Építés-szerelés biztosítás	◆	◆	◆	◆	◆
Nagylétesítmény-biztosítás				◆	◆

Értékesítésünk alapelvei

Mindannyian tudjuk, hogy a tartós üzleti kapcsolat alapja az alapos problémafeltárás és a körültekintő tanácsadás, a korrekt szerződéskötés, illetve az ügyféllel való folyamatos kapcsolattartás.

Az ügyfelünkkel elsőként kapcsolatba lépő és a kapcsolatot gondozó üzletkötőinket – gondos kiválasztás után – sokhetes, alapos és sokrétű képzéssel készítjük fel. A munkatársak alap- és továbbképzésével, a legkorszerűbb biztosítási know-how átadásával felkészült oktatói gárdánk foglalkozik.

Értékesítési munkatársaink a termék tökéletes ismerete mellett eladás- és tárgyalástechnikai, valamint a munkájukat segítő időgazdálkodási és kommunikációs módszerek alkalmazását is megtanulják.

Összefoglalásul néhány gondolat a cégfilozófiából, ami teljes tevékenységünket, tehát biztosítás-értékesítési munkánkat is meghatározza:

- Lefedjük a kockázatmanagement területén jelentkező igényeket, elsődlegesen biztosítási termékekkel, valamint ezen túlmenően további szolgáltatásokkal a biztonság, az előgondoskodás és a vagyongyarártás (tőkebiztosítás) terén.

- Piaci teljesítményünk lényege: modern, gazdaságos problémamegoldásokat és szolgáltatásokat kínálunk optimális minőségben, kedvező áron, ügyfeleink javát hosszú távon szolgálva.

- Magatartásunk valamennyi üzleti kapcsolatunkban korrekt és kiegyensúlyozott, ami hosszú távú és jó kapcsolatokon alapul.

- Egy világszerte működő biztosítási konszern részét képezzük. Az ebből származó előnyöket természetesen felhasználjuk ügyfeleink javára. Partnereinknek nemzetközi biztosítási védelmet, nemzetközi (nyugat-európai) szakismeretet és a csoport pénzügyi erejéből fakadó biztonságot kínálunk.

Stratégiai menedzsment – nemzeti megközelítések

– *International Business Review*, 1994/4. –

A szakirodalomban viszonylag keveset foglalkoznak azzal a kérdéskörrel, hogy az egyes nemzeti menedzsmentstílusok miképpen befolyásolják a stratégiai szövetségek kialakulását és működését. Ebben a cikkben a szerzők főként azt vizsgálják meg, hogy mennyiben tér el a francia stratégia-megfogalmazás és -végrehajtás például az amerikaiától vagy a japántól; valamint rámutatnak a két fogalom jelentőségére. A cikk túlnyomórészt a menedzsment-stílusokban mutatkozó nemzeti különbségeket tárgyalja és általában véve foglalkozik azoknak a stratégia megalkotásában betöltött jelentőségével. A szerzők felhívják arra a figyelmet, hogy az emberközpontú, erőforrás-alapú megközelítésnek figyelembe kell vennie az adott ország specifikus kulturális különbségeiből eredő hatásokat.

A menedzsmentstílusok jellemzésének szemléltetéséhez a cikk egy két-dimenziós módszert vezet be, mely részint a kognitív stílusok különbségein, részint a társadalmi szerződések természetén alapul, majd azt vizsgálja, hogy ez a fogalmi keret hogyan alkalmazható a stratégiai menedzsmentben. A stratégia-megfogalmazó szerepet mint az üzleti lehetőségek keresésére irányuló összpontosítást definiálja, melyet az adott ország menedzsereinek kognitív stílusa eltérően befolyásolhat. A stratégia megvalósításának folyamatát ugyanakkor úgy tekinti, mint ami a cég erőforrásait mobilizálja az előző szakaszban feltárt lehetőségek elérése érdekében.

Nemzetenként eltérő menedzsment

A szakirodalomban nagyon sok javaslatot találunk arra vonatkozóan,

hogyan osztályozhatjuk a különböző országokat aszerint, hogyan közelítenek a menedzsment kérdéseihez. A nemzetközi összefüggésekre építő stratégia kialakításának és végrehajtásának jobb megértéséhez Chakravathy és Lorange¹ kiindulópontját vehetjük alapul, amely szerint a kérdés az, hogyan látják az üzleti szervezetek stratégiájukat részint a lehetőség-keresés, részint az azokat korlátozó erőforrások közötti lavírozás eredményeként.

Először vizsgáljuk meg, hogy a különböző nemzeti környezetben működő menedzsmentek hogyan tárják fel a lehetőségeket! Az egyik végtel, hogy a kognitív menedzsmentstílus lehet normatív, amennyiben feltételezi (és elhiszi), hogy *van*nak a lehetőségek kutatásának és a problémák megoldásának sajátos módjai, vagy van legjobb megoldás és az a tiszta logikán alapul. A másik végtel, amikor a menedzserek a lehetőségeket, a feladatokat és a problémák megoldását főként tapasztalati úton keresik.

A francia menedzsmentfelfogás nagyon jó példája a nagymértékben normatív kognitív stílusnak. A skála másik végére helyezhetjük el az amerikai menedzsereket; a japánokat gyakran középre teszik. A kognitív különbségek tehát azt tükrözik, hogy a menedzserek hogyan végzik el a lehetőségek felkutatását és a problémamegoldást a stratégia alkotás során, ez célszerűen használható jellemzője a különböző vezetői stílusoknak.

A második dimenzió arra keres választ, hogy egy szervezet tagjai hogyan használják ki a feltárt lehetőségeket. A végrehajtás elemzésekor meg kell vizsgálni, hogy egy adott csoport hogyan tud együtt dolgozni a feladat megoldása érdekében. Egy

társadalom elemzésekor is nagy hangsúlyt kell fektetni az embereket összetartó társadalmi szerveződési elvek vizsgálatára.

Az egyik végponton nagyon erős társadalmi normák határozzák meg azt, hogy miképpen folyik a csoportmunka; például Japánban. A másik végtel az individualizmus, mely sokak szerint az amerikai menedzsereket jellemezni.

A két szélsőség között elhelyezkedő középútként említhető a „korporatizmus”; amelyben a tiszta társadalmi normák mellett figyelembe veszik az egyének preferenciáit is. A társadalmi megegyezés elérésének francia módja is ebbe a csoportba tartozik. Az 1. ábra foglalja össze, hogyan lehet a nemzeti menedzsmentstílusokat a fenti két dimenzió segítségével jellemzni.

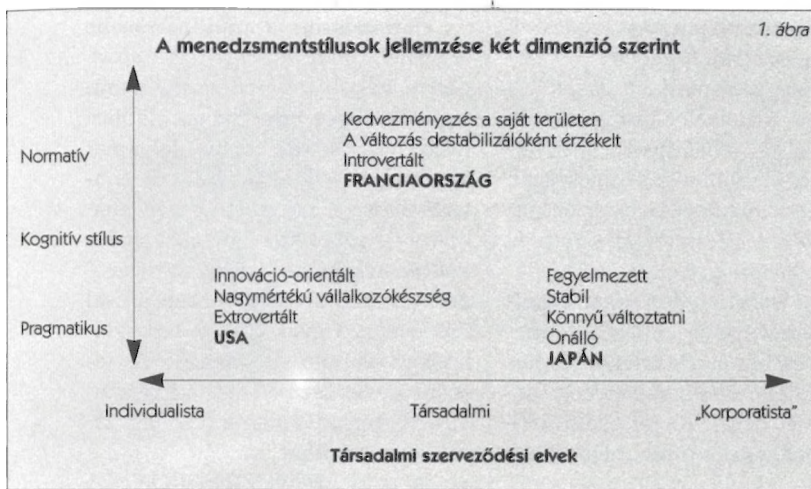
El lehet azon gondolkodni, hogy ez a besorolás talán túl önkényes, nagyon általános a különböző országok menedzsereinek kategorizálására, mégis úgy tűnik, hogy sokat segít egy adott cég stratégiai menedzsmentjének jellemzésében. Azt is figyelembe kell venni, hogy a besorolást végző saját megítélése szerint döntheti el, hogy hol helyezkedik el a koordinációs rendszerben.

A stratégiai menedzsmenttel való kapcsolat

A stratégiai menedzsmentet többnyire különböző analitikus sémákkal jellemzik: pl. a BCG mátrixszal, vagy a Porter-moddellel, melyekben nem szerepelnek a kulturális különbségek.

Az üzleti stratégia megalapozottsága azzal is értékelhető, hogy az adott menedzszeri team hogyan „látja” a stratégiai feladatokat. Objektív mérce helyett vezetési szempontból ugyanolyan hasznosnak ítéltető, ha a menedzsereket megkérdezzük, mi-

¹ Chakravaty, B. S. and Lorange P.: *Managing the Strategy Process: a Framework for a Multi-national Firm*. Prentice Hall, 1991.



ben „látják” üzletáguk vonzerejét; feltártak-e például olyan egyedülálló lehetőségeket, amelyeket mások (még) nem látnak. A lehetőségek felkutatása fontos szerepet játszhat a stratégia kialakításában, amit nagymértékben meghatároz az adott menedzser kognitív stílusa. Például egy francia menedzser a lehetőségeket normatívabb módon keresi és választja ki, mint egy gyakorlatiasabban gondolkodó amerikai.

A leganalitikusabb stratégiai modellek is leírják a cég versenytársakkal szembeni kompetitív erősségének valamilyen meghatározását; pl. a relatív piacrészesedés mutatószámával. Azonban egyáltalán nem biztos, hogy azok a menedzserek, akiknek meghatározott stratégiai céljaiból fakadó feladatokat kell megvalósítaniuk, úgy látják, hogy a relatív piacrészesedés az adott területen célszerű mutatója a versenyerőnek. Sokkal relevánsabb lehet annak vizsgálata, hogy az adott team rendelkezik-e a siker eléréséhez szükséges szakértelemmel és illetékességgel. Ezzel visszaérkeztünk oda, hogy miképpen lehet jobban aktivizálni a menedzseri teamet, azaz a „társadalmi szerződés” természetéhez.

A nemzeti különbségek megmutatkoznak a cég stratégiájának kialakításában és végrehajtásában. Egy tipikus amerikai szervezetben valószínűleg jó képességű individualistákat szednek össze egy team-be, leírt vagy íratlan szerződéssel, hogy minden menedzser megbizonyosodhassék arról, hogy mi az ő haszna az egészben. Egy tipikus japán szervezetben a szükséges erőforrások mobilizálá-

sának folyamata feltétlenül a társadalom szigorú normáinak szem előtt tartásával megy végbe. Egy tipikus francia szervezetben valószínűleg a két véglet közötti megoldást találunk.

Lehetőségkeresés és stílus

Vizsgáljuk tovább a lehetőségkeresés folyamatát és nézzük meg például ebből a szempontból, hogy a francia és az amerikai menedzser viselkedése miben különbözik egymástól. A francia menedzsertől a lehetőségek keresésének inkább normatív módját várjuk. Végiggondolja a dolgokat, igyekszik rendet teremteni a káoszban. Előtérbe helyezi a mentális, logikus folyamatokat.

Az erősen analitikus francia megközelítés diszfunkciókhoz vezethet. Tendencia, hogy a nagy francia cégek a kormány által támogatott nagy projektekre összpontosítanak. A korszerű stratégiai gondolkodás azonban sokkal inkább a fogyasztói értékeket helyezi a középpontba, ami számtalan, de viszonylag kicsi lehetőség feltárását igényli a heterogén fogyasztói szükségletek feltérképezéséhez.

Az amerikai menedzserek sok tekintetben a franciák ellentétei; a lehetőségek feltárásában például többnyire a tapasztalatra építő stílust alkalmazzák. Gyakran új üzleti lehetőséget fedeznek fel „a kicsiben”: a fogyasztókat módosított új termékekkel vagy szolgáltatásokkal szolgálják ki. A lehetőségek felderítésének módja számukra gyakran a felvásárlás, fúzió, stratégiai szövetség stb. A hazai piacok iránti hagyományosan eltúl-

zott érdeklődés azonban behatárolhatja a lehetőségek felkutatásának hatékonyságát.

Minden nemzeti megközelítés egyaránt hatékony?

A hatékony stratégiai menedzsment lényege, hogy *mind* a stratégiai lehetőségek keresése, *mind* pedig a szervezeti erőforrás mobilizálása tekintetében egyensúly álljon fenn a lehetőségek végrehajtása során.

A francia menedzsment kétféleképpen válhat még hatékonyabbá. Egyrészt kevésbé összpontosít a lehetőségkeresésben a normatív stílusra, továbbá sokkal inkább tekintetbe veszi a nemzetközi sajátosságokat; másrészt sokkal társadalom-orientáltabbnak kell válnia.

A japán vezetők is sokkal kiegyensúlyozottabb megközelítésre töreksenek a vezetés hatékonyságának növelése érdekében. Az egyensúly megtartásához erősíthetik a sokkal jobban a logikára épülő normatív stílust, ellentétben az ötletek „lemásolásával”. Másrészt a végrehajtás során az egyéni kezdeményezések felkarolása segítheti a japánokat.

Tekintsük át, hogy egyes multinacionális cégeknél milyen területeken jelentkezhetnek problémák! Diszfunkciókkal járhat a megfogalmazás és a végrehajtás közötti hangsúly hiánya. Vizsgáljuk meg néhány külföldi cég sikertelenségének okát az amerikai piacon! Az egyik oka lehet, hogy ami otthon működött, azt változtatás nélkül „exportálják”. A stratégia megvalósítása során nehezen találják meg azokat az egyéni ösztönzőket, amiket egy első osztályú amerikai menedzser keres. A legjobb vezetők megszerzése és megtartása természetesen a végrehajtás egyik legfontosabb előfeltétele.

Számtalan francia cég – és néhány japán is – azért bukik meg külföldön, mert a stratégia kialakítása során nem tulajdonít eléggé nagy jelentőséget mások hozzájárulásának. Különösen akkor találkozunk ezzel a problémával, amikor a stratégiai fontosságú ötleteket az anyaországból „exportálják”, a célszágbeli fogyasztók és a helyi vezetők nem válnak a stratégia kialakításának részesévé.

A multinacionális cég nemzeti piacokon való működéséhez *általános egyensúlyt* kell fenntartani a kognitív oldal és a társadalmi szerződés között, *minden egyes* nemzeti kultúra sajátosságainak megfelelően. Tehát mind a lehetőségkeresés, mind pedig a végrehajtás felelősségét messzemenőleg meg lehet osztani a multinacionális cégeken belül.

Következtetések

Az első következtetés arra vonatkozik, hogy a vezetők – kognitív szemléle-

tüktől és a társadalmi szerveződési elvek természetétől függően – a specifikus stratégiákat másként „látják”, és máshogy „foglalnak állást” azokat illetően. Fel kell tehát ismerni az országok közötti különbségek fontosságát, hiszen azok minden jel szerint alapvetően befolyásolják a stratégiaalkotás és -végrehajtás sikerét.

Másodsor: nagyon sokat számít az, hogy miképpen „látják” a tettehlyen az emberek a stratégiát és hogyan tudják mobilizálni erőforrásaikat a lehetőségek kihasználásához – annak pedig *nagyon sok* „helyes” útja van.

Harmadszor: a multinacionális cégeknek a *működés minden egyes országára vonatkozóan meg kell érteniük* a stratégiaalkotás és -végrehajtás alaptermészetét, *beleértve* a két folyamat közötti *egyensúly* kialakítását és fenntartását is. A megfogalmazás analitikus/dogmatikus megközelítése szélesebb körű társadalmi szerveződési elveken alapuló végrehajtással illik össze. A gyakorlatias, tapasztalatokon alapuló stratégiaalkotás viszont ideális esetben individualisztikusabb társadalomszerveződési elvekkel párosulhat.

BENCZE VERONIKA

TQM: Tíz kisvállalkozás tapasztalatai

– Business Horizons, 1995/1. –

A TQM (Total Quality Management) ár hatalmas sikerrel működik az USA számos nagyvállalatánál és több kormányzati szervezetnél. A kutatók ebben a vizsgálatban arra keresték a választ, hogy a kisvállalkozások gyakorlatában mennyire használják, és ha igen, mekkora sikerrel a teljes körű minőségirányítást.

A TQM alapjai, folyamatai és eszközei, melyek a nagyvállalatokat sikeressé tették, a kisvállalkozások esetében is hatékonyan működhetnek. A kutatók tíz amerikai céget vizsgáltak a termelő, szolgáltató és a nonprofit szektorban. Ezek között volt autószerelő cég, építési vállalkozás, tervezőiroda, jogi tanácsadó vállalat és ipari termékeket javító szervezet. A vállalkozások minimum tizenhét és maximum hatvanöt főt foglalkoztattak. A kutatók interjúkat készítettek a menedzserekkel, és kérdőívvel tesztelték az alkalmazottakat. Olyan kérdésekre keresték a választ, hogy a TQM használata eredményes volt-e, újra bevezetnék-e a módszert, mit tartanak a TQM legfontosabb alkotóelemeinek megérté-e a módszer a bevezetését, továbbá, hogy milyen segítséget vettek igénybe a módszer elsajátításakor.

A leginkább megválaszolandó kérdés: *Miért érdemes a TQM-et alkalmazni?*

A válaszokat a kutatás eredményei szerint öt csoportba lehet sorolni.

● A TQM a növekedés ösztönzője. A kutatás során szerzett információk arra utalnak, hogy a teljeskörű minőségirányítás marketingeszköként is használható, azaz a piaci rések lefedésének egyik legjobb útja. Alkalmazásával a menedzser mentesül sok napi feladat elvégzése alól, és a TQM segít a vállalkozás fizetőképességének fenntartásában is.

● Konzisztencia a vezetői stílussal. Bár ez a felmérésben szereplő mindegyik vállalatnál szerepelt, mindössze hat tekintette alapvetően fontosnak. Ebben az esetben a fogyasztói elégedettség, az alkalmazottak döntésekre való bevonása tükrözi azt a vezetői magatartást, amely a minőségirányítást támogatja.

● A váltakozó fogyasztói igények jelentik a felmérés szerint is a TQM alkalmazása mellett szóló legfontosabb környezeti feltételt.

● A TQM élvezetesebbé teszi a munkát és

● hozzájárul a vállalati megjelenés javításához.

Már korábban megállapították, hogy a minőségirányításban a legfontosabb tényezők a fogyasztó-orientáltság, a munkatársak döntésekre

való bevonása és a folyamatos tökéletesítés. A kutatók azt vizsgálták, hogy ezeket hogyan alkalmazzák a kisvállalkozási gyakorlatban.

A *fogyasztó-orientáltság* legfontosabb eszköze a fogyasztói felmérés, amely felhívja a vezető figyelmét a legfontosabb kérdésekre. A működés során teamek alakítása és a brainstorming kínálta a legjobb lehetőséget a *döntések kiszélesítéséhez*. Ezek a csoportok felhatalmazást kaptak a *mindennapi működés* során felmerülő problémák feltárására és megoldására.

Bár a vállalkozások különbözőképpen alkalmazzák a TQM módszereit, az egyértelműnek látszik, hogy e módszerek a vállalkozások sikerességében jelentős szerepet játszanak. Érdekes az, hogy ezek a cégek forrásként leginkább könyveket és szemináriumi anyagokat használtak, ennek ellenére a vállalatok egész működését sikeresen hatja át a teljeskörű minőségirányítás.

Összefoglalva, a kutatás eredményei azt bizonyítják, hogy a kisvállalkozások gyakorlatában, a TQM jelentős eredményeket ért el, hozzájárulva a vállalatok versenyképességének növekedéséhez és eredményességük fokozódásához.

ORBÁN GÁBOR

KERESSE



A MI CSALÁDUNK

EMBLÉMÁVAL ELLÁTOTT BOLTOKAT!

**AZ ORSZÁG LEGNAGYOBB
ÉLELMISZER ÉS VEGYIÁRU KISKERESKEDELMI
HÁLÓZATA**

Széles választék

Kedvező árak

Kóstolók

Árubemutatók

VÁRJA ÖNT A MI CSALÁDUNK!



Bízva szakemberre!

Mindenki lehet szakértő a maga területén. De egyszerre mindenhez senki sem ért. Éppen ezért érdemes a speciális feladatokat a specialistákra bízni - a pénzügyek területén is.

A Kereskedelmi és Hitelbank Rt. a pénzügyi professzionalitást állítja az Ön szolgálatába:

- az ország egyik legnagyobb kereskedelmi bankjának összes pénzügyi tapasztalatával,
- országos hálózatának jelentős lakossági ügyfélkezelési gyakorlatával,
- valamint a lakossági bankszolgáltatások széles és egyre bővülő választékával.

Többek között:

- a Kereskedelmi és Hitelbank Rt. a VISA és EUROPAY bankkártyák teljes skáláját kínálja Önnek,
- igényeinek és lehetőségeinek függvényében a bank segíti Önt pontosan olyan bankkártya kiválasztásában, amilyenre szüksége van.

Az Ön haszna:

- a bankkártyával és a kapcsolódó szolgáltatásokkal minden eddiginél hatékonyabban és biztonságosabban kezelheti pénzét,
- készpénz nélkül fizethet az világ több millió kereskedelmi elfogadóhelyén,
- bármikor készpénzéhez juthat a bankjegykiadó automatákból vagy a nemzetközi kártyatársaságok emblémáival ellátott pénztárazatokban,
- és eközben a bankszámlán elhelyezett pénz egyetlen percig sem „pihen”, hiszen folyamatosan kamatozik.

És még egy érv:

A Kereskedelmi és Hitelbank Rt. lakossági bankkártyáihoz június 30-áig térítésmentesen juthat a bank valamennyi fiókjában!

Bővebb információért hívja a Kereskedelmi és Hitelbank Rt. 24 órás Bankkártya Ügyfélszolgálatát: 252-0333



Kamatoztassa tudásunkat.

K&H
BANK