

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A

TARTALOMBÓL

A CMA-GONDOLAT

A MARKETING ÁRFOLYAMA

STRATÉGIAI DÖNTÉSEK

ORSZÁGIMÁZS

ARCKÉPVÁZLAT EGY SIKEREMBERRŐL

GIS ÉS MARKETING

CSOPORTMUNKA A GYÁRTÁSBAN

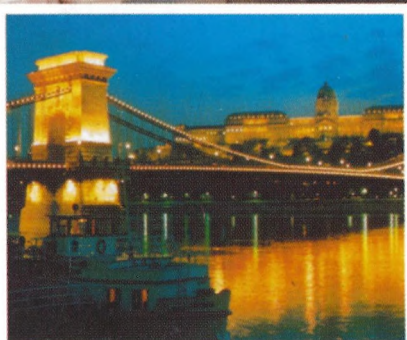
M

ELLÉKLET

BANKJAINK VILÁGA II. RÉSZ

Open doors. Open hearts. Open minds.  Hungary.

Budapest. A city that's worth a thousand pictures.



For detailed information please contact:
National Tourist Information and Data Center.
TOURINFORM H-1052 Budapest, Szűtő u. 2. Tel.: (36-1) 117-9800,
Fax: (36-1) 117-9578 Internet: E-mail address: tourinform@hungary.com
homepage: <http://www.hungary.com/tourinform>

Lots of thanks to all the guests who unceasingly remind us of how beautiful Budapest is. You know how it is. If you live permanently in a town, you somehow get used to its beauty and don't feel it in its entirety. Naturally those who visit us are right: Budapest is simply beautiful.

It's all the same from where you start to explore the city: at night, from the heights of the Buda hills or by simply walking on the avenues and boulevards on an afternoon admiring the splendid architecture.

Budapest is beautiful in all its parts. But nowhere else will you find so much beauty in one place as in the Castle District in Buda, where variable artistic and architectural mementoes from the several hundred years of Hungarian history are together in just a few square kilometers.

This unrivaled district of the city is part of the World Heritage.

There is a teeming life in Budapest. Discover exciting new artists in tiny contemporary galleries or get once again deeply touched by the works of the giants at national museums. Make your choice between a debut night of a yet-unknown talented young artist or a performance of an already-famous star. Visit a handkerchief-sized small experimental theatre one night, or the Opera House the next. Taste traditional Hungarian food in small private restaurants, then experience the ultimate in cuisine in one of the most prestigious cafes.

Whatever you like, Budapest offers the most diversified places, events and scenic spots to make your visit unforgettable.

In this year, 1996 Hungary will be a more recognised target country for visitors. Hungary is celebrating the 1100th anniversary of settlement, and a programme of more than 1000 events is being organised throughout the year.

96
HUNGARY!

1100 YEARS IN THE HEART OF EUROPE

Illusztráció az ORSZÁGIMÁZS rovatához

XXX. évfolyam, 1996. február

Alapító főszerkesztő:
DR. SZABÓ LÁSZLÓ

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
LANTOS ANTAL
SZABADY CSABA

Megjelenik évente hatszor

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

Utánnyomás csak forrásmegjelöléssel

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

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: BOOK-MAKER Bt.

A kiadvány gondozásában közreműködött:
a GENERÁL 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 Hírlapelőfizetési és Lapellátási Irodánál
(HELIR, Budapest XIII., Lehel u. 10/a., Postacím: 1900)
közvetlenül, vagy postautalványon, valamint átutalással
a Postabank Rt. 219-98636-021-02809 pénzforgalmi
jelzőszámra. Előfizetési díj: egy évre 3000,- Ft + áfa

Szerkesztőbizottság:

ÁCS JÁNOS egyetemi tanár, Bécsi Műszaki Egyetem • AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁCS IVÁN egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem • BIENERTH GUSZTÁV partner, Price Waterhouse • BOD PÉTER ÁKOS igazgató, EBRD, UK • BOTOS BALÁZS elnök-vezérigazgató, Magyar 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 • REKETTÉY GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, dékán, Janus Pannonius Tudományegyetem, a szerkesztőbizottság elnöke • SÁNDORNÉ SZENNYESSY JUDIT tanszékvezető főiskolai tanár, KVIF • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet • SOÓS KÁROLY ATTILA államtitkár, Ipari és Kereskedelmi Minisztérium • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus; • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

TARTALOM

Kedves Olvasó!	3
Az involvement alapkategóriái	4
<i>Fónai Imre</i>	
Stratégiai döntések: Termékfejlesztés és bevezetés	10
<i>Bernáth Attila</i>	
A csoportmunka bevezetése a gyártás területén	14
<i>Titkos Csaba</i>	
GIS és marketing	22
<i>Szabados László</i>	
„Low Flame Management”: New Challenge to Management Theory and Practice in Eastern Europe	27
<i>Hoványi Gábor</i>	

ORSZÁGIMÁZS

Önismeret és tükörkép, avagy álmaink és a külső valóság	33
<i>Szeles Péter</i>	

AGRÁRMARKETING

ACMA-gondolat Magyarországon	37
<i>Szabó Jenő</i>	
Arcképvázlat egy sikeremberről	40
<i>Erőss László</i>	
A visszaváltott söröspalack – mint információ	43
<i>Barna János</i>	
Az osztrák terjtermékek megújult elosztása	47
<i>Kovács Anita</i>	

MELLÉKLET ♦ BANKMARKETING

Lenni vagy nem lenni, ez itt a kérdés	51
<i>Váradai László</i>	
A marketing árfolyama	66
<i>Bódis Gergely</i>	
Egy megoldásra váró banki marketingprobléma: a felsőoktatás finanszírozása	72
<i>Erőss László</i>	

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

76

CONTENTS

To the Reader!	3
Involvement: Basic Categories..... <i>Imre Fónai</i>	4
Product Development and Introduction: Strategic Decisions 10 <i>Attila Bernáth</i>	
Introduction of Group Work to Production	14
<i>Csaba Titkos</i>	
BIS and marketing	22
<i>László Szabados</i>	
„Low Flame Management“: New Challenge to Management Theory and Practice in Eastern Europe	27
<i>Gábor Hoványi</i>	

COUNTRY IMAGE

Self-Knowledge and Self-Reflection: Dreams and Reality	33
<i>Péter Szeles</i>	

AGRARIAN MARKETING

The ACMA-Idea in Hungary	37
<i>István Szabó</i>	
László Papp: A Portrait of a Man of Success	40
<i>László Erőss</i>	
The Beer Bottle Refunded: A Source of Information	43
<i>János Barna</i>	
Renewed Distribution of Austrian Dairy Products	47
<i>Anita Kovács</i>	

SUPPLEMENT ♦ BANK MARKETING

„To Be or Not To Be...“	51
<i>László Váradi</i>	
Bank Marketing: Theory and Hungarian Practice	63
<i>János Zádori</i>	
The Value of Marketing.....	66
<i>Gergely Bódis</i>	
Financing Higher Education – A Bank Marketing Problem To Solve	72

REVIEW OF FOREIGN LITERATURE 76

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!

1967-ben megalakult az Országos Piacutató Intézet, s létrehozója, ötletesen összekötve a piackutatást a piacszervezéssel, mindjárt alapított egy folyóiratot is. A lappal dr. Szabó László elsődleges célja az volt, hogy az intézeti piackutató munkák potenciális megrendelői értesüljenek arról, tulajdonképpen mit is rendelhetnek meg, az elkészült tanulmányokat pedig megértsék és természetesen tudják alkalmazni a gyakorlatban. A másik fontos szempont a külföldi piackutató módszerek hazai megismertetése volt.

Akkoriban, a teremtés rendszerben a marketing fogalma még nem volt szalonképes, ezért a folyóirat a „Piacutató” címet kapta. Amikor azután oldódott a gazdasági és politikai merevség, módosult a lap címe is: először **MARKETING-Piacutató**-ra, majd **MARKETING-re**. Az újabb változások jeleként a közelmúltban ezt a címet egészítettük ki a menedzsmenttel. Mindez – még a '70-es években – keltett is jócskán szakmai feltűnést,

ám a történelmi hűség kedvéért el kell mondani, hogy a szerkesztőség életében a legnagyobb izgalmat az okozta, amikor a Szabad Európa Rádió idézett a lapból, amely mint az OPK kiadványa, az akkori Belkereskedelmi Minisztériumban és annak felügyelete alatt működött.

Most, harmincadik évfolyamunk elején elmondhatjuk, hogy lényegében ezen a lapon nőtt fel az egész magyar marketingszakma. A folyóirat korunk közgazdaságának egyik kulcsfogalmát honosította meg Magyarországon, a közölt cikkek, tanulmányok, szakirodalmi szemlék százaival. A hazai reformközgazdászok első nemzedéke számára ez a lap forrásértékű volt. Folyóiratunk az első években az Országos Piacutató Intézethez kötődött, majd az évek múlásával fokozatosan kibővült a szerzői gárda. A rendszerváltást követően, bár nem annak közvetlen hatására, egy nonprofit szervezetet, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karát is bevontuk a szerkesztésbe, megvalósítva a Közgazdaságtudományi Kar oktatóinak nagy álmát, azt, hogy – a Harvard nyomdokait követve – saját, tudományos igényű kiadvánnyal rendelkez-

zenek. A versenyszféra erősödésével természetesen a marketingszakma lényegesen átalakult. Megjelentek és bizonyos értelemben a nálunk megszokottól eltérő stílust és tempót diktálnak a vegyes és a külföldi tulajdonú vállalatok. A nyugati szakirodalmon és napi gyakorlaton nevelkedett menedzserek már alig igénylik a magyar marketingirodalmat, viszont meg akarják ismerni a helyi specialistasokat. A kezdő hazai vállalkozók viszont nemigen ismerik még magát a fogalmat sem. A lap tehát ma két, nagyon eltérő célcsoportnak nyújthat segítséget.

Terveink között szerepel az elmúlt évben megkezdett melléklet-sorozat folytatása. Először az egészségügyi privatizációval foglalkoztunk, sok olyan anyaggal, amelyekről korábban magunk sem képzeltük volna, milyen szorosan kapcsolódnak a marketinghez. A siker bizonyították: orvosok és egészségügyben dolgozó gazdasági szakemberek sokasága jelezte vissza, hogy elégedett volt a melléklettel. Ebben a számban közöljük a „Bankjaink világa” sorozat második részét, mely talán az első ilyen terjedelmű főruma a bankmarketingnek. Új rovat az Országimázs, amelynek ötletét a '96 Magyarország rendezvénysorozat adta. Az idei hat szám mindegyikében szó lesz a millecentenáriumi eseményeket előkészítő marketing-, reklám- és PR-munkáról, illetve tapasztalatokról.

Érdekesnek ígérkezik oknyomozó riportunk, amelyből reméljük kiderül, hogy a számtalan, köztük sok igen jó magyar országvédjegy miért nem tudott meghonosodni – például az osztrákok piros-fehér-piros „A” betűjéhez hasonlóan. Szándékaink szerint az egész marketingszakmának és a kapcsolódó területeknek is lehetőséget adnánk arra, hogy szervezeteikkel a lap hasábjain szoros kapcsolatot tartsunk fenn. Úgy érzem, nagy veszteség lenne, ha ez nem sikerülne!

Tudjuk, a ma Magyarországon működő cégek marketing-orientáltsága még fejleszthető, és még nem mindig áll elég biztos elméleti alapokon. A lap erről és a menedzsment számára hasznos egyéb információkról a következő években is ugyanolyan szakmai hitelességgel szeretne beszámolni, mint eddigi három évtizedben tette. Ehhez azonban életben kell maradnia a kulturális és a tudományos élet, valamint a lapkiadás sorsát nem kímélő jelenlegi forgószelemben is.



Az involvement¹ alapkategóriái

Mi az oka annak, hogy a fogyasztók bizonyos termékek iránt sokkal jobban érdeklődnek, mint más termékek iránt? Miért van az, hogy bizonyos termékek vásárlásakor hajlandók vagyunk viszonylag nagy erőfeszítésekre is, mint pl. információ-keresés, alternatívák értékelése stb. Más termékek esetén miért nem tesszük ezt? Mivel magyarázható az, hogy bizonyos termékekről szóló hirdetésekre azonnal odafigyelünk, s azokat hosszabb távon megőrizzük emlékezetünkben, mint másokat? Mi a magyarázata annak, hogy minden ember számára más termék fontos? Ilyen és hasonló kérdések egész során lehetne feltenni, melyekre megközelítően helyes választ csak az involvement-konstrukció ismeretében adhatunk.

Az involvement fogalma

Az involvement fogalma a marketing-irodalomban a negyvenes évek végén jelent meg, a 60-as évek közepétől pedig a témáról elemzések tucatjai jelentek meg minden évben. A kiterjedt kutatások ellenére sem alakult ki konszenzus a fogalom meghatározását illetően, ami a kutatók által ma használt terminológiai rendszerek eltérésehez vezetett. Ezek az eltérések olykor nehezé teszik a különböző elméletek ötvözését, és nagy gondot jelentenek a kategória értelmezésében.

Nézzünk néhány megközelítést a teljesség igénye nélkül! Az involvement:

- egy tény személyes jelentőségének a foka az egyén számára, röviden az „énrészesedés” mértéke (Kroeber-Riel 1990, 89.);
- a belső aktíváltság egy bizonyos állapota, amit személy-, tárgy- és helyzetspecifikus ingerek befolyásolnak (Jeck-Schlottmann 1988);
- az a belső odaadás, mellyel az egyén egy tárggyal vagy tevékenységgel foglalkozik (Kroeber-Riel 1990, 375.);

- annak a kapcsolatnak a szorossága, mely a külső stimulus és az egyén értékrendszere között mutatkozik (Bleicker 1983);

- egy tárgynak az egyén belső értékei, szükségletei és érdeklődése alapján érzékelt fontossága (Zaichowsky, 1975);

- az aktíváltságnak, illetve a motiváltság erősségének meghatározott állapota, mely információk keresésében, felvételében és feldolgozásában jelentkezik (Trommsdorff, 1989).

Természetesen ennél jóval több definíció létezik. Itt – egy-egy szerzőre hivatkozva – a főbb dimenziókat próbáltam megragadni. A német szerzők meghatározásai gyakran hangoztatják az involvement és az aktíváltság szoros kapcsolatát.² A készítés szintje a különösen gyenge helyzettől (alvás) a túlzottan felfokozott állapotig (pánik) terjedhet. Két fő típusát különböztetik meg:

- a tónusos aktíváltság – ez jellemzi a készítés általános szintjét. Reggel alacsony, napközben magas, este újra alacsony szinten van; és

- a fázisos aktíváltság – ami a készítés szintjének különböző (külső és/vagy belső) ingerek hatására fellépő változása, hullámozása.

Utóbbi a marketing fő érdeklődési területe. Különböző ingerek (kép, zene, színek, reklám stb.) segítségével lehet a fázisos aktíváltságot fokozni, ami egyben a részvétel, az érintettség érzésének az emelkedésével is jár.

Az elkötelezettség több jellemzőjét érdemes megvizsgálunk a konstrukció jobb megértése kedvéért, és pedig annak

- szintjeit,
- magyarázó változóit,
- irányultságát,
- fajtáit,
- dimenzióit,
- kultúraspecifikus jellegét.

Az involvement szintjei

Megkülönböztetjük a fogyasztókat aszerint, hogy elkötelezettségük szintje alacsony-e avagy magas. A marketingesek számára azonban nem a szintkülönbségek az igazán fontosak, hanem az, hogy a különböző mértékű elkötelezettséget érző fogyasztók eltérő módon viselkednek. Ez megmutatkozik kognitív erőfeszítéseikben, információfelvételükben, annak feldolgozásában, tanulási folyamataikban stb. **Az erősen elkötelezett fogyasztó ér-**

1 A cikk az angol-amerikai és a német nyelvű irodalomban „involvement” szóval jelzett kategóriával foglalkozik. Nem lehetséges egy magyar nyelvű cikkben végig ezt a szót alkalmazni, ezért a szövegben az „involvement” helyett többnyire az „érintettség, érdeklődés, elkötelezettség” szavakat használjuk. Az „involált” és az „é:dekelt, elkötelezett” szavakat pedig a „to be involved” helyett alkalmazzuk.

2 Az aktíváltság ebben az esetben összefoglaló elnevezés, amely átfog minden olyan neurofiziológiai folyamatot, amely egy-egy szervezetet (organizmust) energiával ellát, és ezáltal abban létrehozza a teljesítőképesség és a teljesítés készségének valamely állapotát. (Az „aktíváltság” szinonimájaként a „készítés” szót fogjuk alkalmazni. – A Szerk.)

deklődik a márkák közötti különbségek iránt, hajlandó energiát áldozni az információ felkutatására, nagyobb figyelmet fordít az adott termék reklámjára, kritikai értékelésekből attitűdöt formál a termékkel kapcsolatban. A kevésbé involvált fogyasztóra ennek ellentéte a jellemző. Nagyon felületes, inkább passzív információ-felvevő. Nem értékeli, nem keres, nem érdeklődik.

Ezek a viselkedési különbségek lehetővé teszik a marketing-szakértők számára azt, hogy különböző stratégiákat dolgozzanak ki az eltérő elkötelezettségű fogyasztók megközelítésére.

Általánosságban abból indulhatunk ki, hogy az emberek túlnyomó többsége számára a tárgyak, jelenségek legtöbbje nem különösebben fontos. Az egyes termékfajták iránt csak néhány elkötelezett, lelkes és szinte már örült fogyasztó érdeklődik felfokozott mértékben. (Gondoljunk itt szenvedélyes bélyegyűjtőkre, fanatikus borászokra, akik mindenre képesek, hogy egy-egy régebbi darabot, vagy nemesebb évjáratot megszerezzenek.)

Pontosabban még az sem igaz, hogy minden termék iránt érdeklődnek, mert ki hallott már olyat, hogy valaki mondjuk sófajták vagy fogpiszkálók iránt érzett volna különös vonzalmat.

Ha marketingszempontról ilyen gyászosan látszik a helyzet, és a vásárlók legnagyobb részének a termékek iránti érdeklődése valójában viszonylag alacsony, akkor a marketing-menedzserek vajon miért összpontosítanak olyan nagy előszeretettel az erős elkötelezettségű, vagy annak gondolt fogyasztókra? Ennek legfontosabb oka talán az, hogy az igazi marketinges termékével fekszik és kel, éjjel-nappal annak sorsán gondolkodik; egyszerűen igen erős a terméke iránti elkötelezettsége. El sem tudja képzelni, hogy mások nem ilyen módon viszonyulnak hozzá. Ezt fokozza még az a tény, hogy a marketingben több évtizeden keresztül az érintett, racionális fogyasztó hipotéziséből indultak ki. Végül: egyszerűbb egy logikusan gondolkodó vásárlót feltételezni, aki előbb kialakítja véleményét, majd azután cselekszik. De mit kezdünk azokkal, akik gondolkodás nélkül (attitűd nélkül) vásárolnak?

Az involvement magyarázó változói

Ebben a részben arra próbálunk választ adni, hogy milyen befolyásoló tényezők határozzák meg az érintettség mértékét. A pszichológiai mező elmélete szerint három tényező hatása dönt.

A szituációból származó hatások:

- fizikai környezet (reklámkontaktus az autóban, lakásban, moziban, metróban vagy bárhol);
- szociális környezet (pl. jelen lévő személyek, azok jelentősége, szociális indíttatás);
- időpont (pl. évszak, napszak, utolsó termékvásárlás);
- a feladat definiálása (pl. vásárlás saját magának, bártnak, idegennek bizonyos alkalomból);
- személyes kiinduló állapot (pl. fáradtság, várakozás, izgalom, hangulat).

Az első két tényezőt belső tényezőnek, a többit külső tényezőnek tekinthetjük.

Személyes prediszpozíciók. Fontos, hogy adott helyzetből fakadó ingereket ne csak objektív megjelenési formájukban vizsgáljunk, hanem vegyük figyelembe az őket észlelő személy szubjektív érzékeléseit is: például:

- egy reklámozott termékfajta pillanatnyi relatív fontossága, ebből a termékfajtából;
- egy márkához való kötöttség mértéke (Lastovicka-Gardner 1977);
- a termékekkel kapcsolatban érzett vásárlási és fogyasztási kockázat (Laurent-Kapferer 1985),
- a reklámeszközök formai elemeinek érzékelt fontossága (Park-Young 1983);
- az alkalmazott reklámhordozó érzékelt fontossága;
- szituációs-specifikus ingerek érzékelt fontossága.

Különböző objektumokból származó hatások:

a reklámhordozó, termékfajta, a márka, a reklámeszközök formai elemei.

A három tényezőcsoport az adott pillanatban egyszerre hat, s kölcsönhatásaik alakítják ki az érintettségnek az egyén által érzékelt szintjét (felt involvement).

Az involvement iránya

Az elkötelezettségnek mindig van valamilyen iránya, de a leggyakoribb, hogy ugyanabban a pillanatban több irány is érvényesül. Magyarul, az érintettség érzése nem általában lép fel, hanem mindig valamivel kapcsolatban; mint elkötelezettség valami iránt. Az irányok a következők lehetnek: termék-, márka-, reklámeszköz-, reklámhordozó-, vásárlási-involvement.

A termékfajta iránti elkötelezettség

Az érintettség legtöbbször valamilyen termékfajta iránt mutatkozik meg; valamilyen termék fontos a fogyasztónak. A kifejezés alatt egy adott helyzetben (pl. reklámkontaktus alatt) a termékfajta által a fogyasztóban kiváltott készletet értjük (Mühlbacher 1988). Ez pedig alapvetően nem egy szituációtól függ, hanem az egyén értékrendszere és a termék közötti kapcsolaton alapul. Laurent és Kapferer, 1985 szerint a termékfajta iránti elkötelezettségnek két önálló komponense van: a termékből származó hasznok és a kockázatok/költségek.

A kockázat többértéű lehet. Pénzügyi rizikóról beszélünk akkor, ha drága termékről van szó. Szociális jellegű a kockázat olyan termékeknél, melyeknél fontos a referenciacsoport(ok) véleménye. Pszichológiai rizikóról beszélünk abban az esetben, ha a rossz döntés félelmet okoz, vagy aggodalmat kelt a fogyasztóban. Minél erősebb a hasznok és költségek érzékelt értéke, annál erősebb a termékfajta-involvement szintje. Lastovicka és Gardner, 1979, szintén két faktort különböztet meg:

• a termékfajta normatív jelentőségét (normatív importance), ami a központi értékrendszerhez való közelséget fejezi ki; és

• az adott termékekkel kapcsolatos elkötelezettséget (commitment).

Ez utóbbi már inkább a márka-involvement fogalmához kapcsolódik.

Nincs közmegegyezés a szakirodalomban arra vonatkozólag, hogy az involvement konstrukciója egyénhez köthető, vagy inkább terméktől függ. Ellentmondva azoknak, akik az érintettségnek kizárólag a fogyasztó-specifikus mivoltát hangsúlyozzák, meg kell jegyeznünk, hogy vannak olyan termékek, melyek már önmagukban meghatározhatják a vásárló érdekeltségi szintjét. Bizonyos termékek jellegzetesen nagyon fontosak, míg mások nagyon kevésbé. Számítalan empirikus vizsgálat született, amelyek kisebb-nagyobb eltérésekkel ugyanarra a következtetésre jutottak az egyes termékek iránti elkötelezettség rangsorát tekintve. Ime három tanulmány, s az általuk felállított rangsor (a termékek felülről lefelé egyre kevésbé fontosak a fogyasztók számára):

sik póluson lévő fogyasztó erős érdeklődést mutat egy termékfajta, és (esetleg) azon belül egy adott márka iránt is. Ez jellemző mondjuk arra a megszállott hamburgi sörivóra, akinek a kedvenc márkája a Beck's.

Reklámeszköz-involvement

A fogalom a reklámeszköz által, illetve annak formai elemei segítségével a fogyasztóban kiváltott fázisos aktivitást jelzi. A fogyasztóra a formai elemek egyenként és összességükben is hatással lehetnek. A formai elemek közé tartoznak az alkalmazott színek, a reklámüzenet felépítése, a sugárzott hangulat, a történet, a zene, a humor stb. Egy sikeres reklám emelheti egy addig érdektelen termék fontosságát a fogyasztó számára. Példa erre a Postabank +4%-os reklámszériája, melyen egyes-egyedül a reklám formai elemei tették fontossá a szolgáltatást, ami a betétállomány növekedésében is megmutatkozott. Az egyes fogyasztók a reklám eltérő típusait kedvelik, s azon belül is különböző reklámelemeket részesítenek előnyben.

A termékek iránti érdeklődés nagysága

1. ábra

Kutató	Lastovicka/Gardner	Jeck/Schlottmann	Zaicowsky
magas involvement	autó	ruha	autó
↓	jeans	autó	PC
	sztereó-hangszóró	kozmetikumok	Eau de Cologne
	sör	PC	gyémántgyűrű
	izzó	alkohol	papírtörölköző
	fogkefe	fogkrém	nyers hús
alacsony involvement	szappan	ásványvíz	cigaretta
	arckendő	cigaretta	csokoládé

Reklámhordozó- vagy média-involvement

A reklámhordozó fontosságának érzése abból fakad, hogy a fogyasztó minden médiához, a termékekhez hasonlóan, bizonyos funkciót rendel. Ez a sajtó esetében lehet az igény kognitív információkra, a televíziónál például érzelmi stimulálásra. A reklámhordozókhöz nagyon gyakran szociális tartalmak is kötődnek. Más a véleményünk arról az emberről, aki naponta 3 órát néz televíziót, mint arról, aki három órát olvas. A médiával való kapcsolat a fogyasztó tónusos aktivitásában jut kifejezésre, amit a reklámozók egy jól sikerült reklámmal (reklámeszköz-involvement) tovább fokozhatnak. Ekkor pótlólagos fázisos aktivitásról beszélünk. Mivel az eltérő médiák eltérő vonzerejűek az egyes fogyasztók számára, ugyanannak a reklámeszköznek eltérő hordozón történő bemutatása eltérő erősségű érintettséget hoz létre ugyanabban a vásárlóban.

Márka iránti elkötelezettség

A márka akkor „érinti meg” a fogyasztót, ha emeli aktivitásági szintjét. (Mühlbacher 1988., 88.) A fogyasztó márka iránti személyes kötődésének erősségét legnagyobb mértékben a már említett személyes predispozíciók és szociális tényezők határozzák meg.

Érdekes kapcsolat mutatkozik a termékfajta és a márka iránti elkötelezettség között, amennyiben nincs közöttük feltétlenül lineáris összefüggés. Gondoljunk például a cigarettára, ami önmagában még a dohányosok számára is érdektelen termék, de mondjuk a Marlboro márka az egyik legismertebb név a fogyasztók agyában, és erős márkaérintettség hordozója. A másik véglet lehet például a bútorok esete, ami a fogyasztók számára fontos termékcsoporthoz tartozik, ugyanakkor talán az egész világon sincs egy igazán kiforrott márkanév.

Ha a két komponens iránti beállítódást vizsgáljuk, akkor az egyik póluson az a fogyasztó áll, akit mind a márka, mind maga a termékfajta hidegen hagy. Ilyen lehet egy absztinens vásárló, aki nem ismeri a sörmárkákat, s egyáltalán nem érdeklődik a sör és a sörivás iránt. A má-

gában jut kifejezésre, amit a reklámozók egy jól sikerült reklámmal (reklámeszköz-involvement) tovább fokozhatnak. Ekkor pótlólagos fázisos aktivitásról beszélünk. Mivel az eltérő médiák eltérő vonzerejűek az egyes fogyasztók számára, ugyanannak a reklámeszköznek eltérő hordozón történő bemutatása eltérő erősségű érintettséget hoz létre ugyanabban a vásárlóban.

Vásárlási involvement

Vásárlási involvement alatt a fogyasztónak a vásárlás folyamata iránti készletét értjük (Assael, 1992). Előfordul, hogy a vásárló nem érdeklődik különösebben a termék iránt, de a vásárlási folyamat különösen fontos számára (pl. erős szociális rizikót érez, a vásárlást példaként akarja gyermeke elé állítani stb.). Különösen bizonyos szituációk (vásárlási feladat, időkénszer stb.) hatása lehet erős az ilyen típusú érintettség kialakulásában. Az involvement minden iránykomponense tartalmaz a helyzettől függő és tartós, esetleg állandó elemeket is. Míg például, ahogy említettem, a vásárlási involvement estén a szituatív elemek döntöek, addig a termék-, márka- és rek-

lámhordozó-involvement esetén a tartós elemek a meghatározóak. Az utóbbiakkal kapcsolatban érzett elkötelezettség hosszabb távon fennmarad.

Az involvement típusai

Az előbb említett időbeli kettősség megmutatkozik az érintettség eltérő fajtáiban. A legtöbb kutató egyetért abban, hogy az elkötelezettségnek a fogyasztó által érzékelt szintje két fő részből tevődik össze: tartós (enduring involvement; EI) és eseti (situational involvement; SI) elemből. Ezek az elemek nem tévesztendőek össze a már említett iránykomponensekkel.

Az EI egy termék vagy tevékenység általános fontosságát fejezi ki az egyén számára. Minél közelebb van a fogyasztónál a termékről korábban megszerzett és elraktározott tudása saját értékrendszeréhez, céljaihoz, időben annál stabilabb az elkötelezettsége.

Bizonyos fogyasztók nagy jelentőséget tulajdonítanak bizonyos termékek birtoklásának, használatának vagy fogyasztásának – és ez a tartós elkötelezettség alapja. Ezeknek a tevékenységeknek a következményei a fogyasztó számára kedvezőek. Legalábbis ez a tudás áll elraktározva hosszú távú memóriájában. Vannak, akik úgy érzik, hogy pusztán egy különleges autó vagy hifi-torony birtoklásával elérték számukra fontos célokat és értékeket. A birtoklás a tartós elkötelezettségnek nagyon fontos komponense a bélyegek, antikvitások, borok és más hasonló termékek gyűjtői számára.

Más termékek esetén a használatból származó élmények elégítenek ki bizonyos igényeket, s állnak közel alapvető értékekhez. Ezek az élmények lehetnek: öröm, kikapcsolódás, szórakozás, élvezet stb. Ez az oka a sí-, és golffelszerelésekkel, hajózási eszközökkel, autózással kapcsolatos termékek esetén megjelenő tartós elkötelezettségnek. A legtöbb fogyasztó alig érdeklődik az ilyen hobby-termékek iránt. Általában persze az az igazság, hogy a fogyasztók kevés termék vagy tevékenység iránt mutatnak erős állandó elkötelezettséget. Sok termék mérsékelt, a legtöbb pedig alacsony állandó érdeklődést tud kiváltani.

Az EI szintje hosszabb távon nem állandó. Ezt a hosszabb távot lehet hónapokban és lehet években is mérni. Mindenesetre határozottan különbözik az SI által kijelölt időtartamtól. A változás oka a vásárló értékítéletének változása, a termék használatának és fogyasztásának körülményeivel és következményeivel kapcsolatban. Jó példa erre az az ember, aki tizenéves korában progresszív rockot, huszoneves korában jazz-t, később pedig klasszikus zenét hallgat. Értékrendszerének változása magával hozza az EI változását is.

Az elkötelezettség másik típusánál, az eseti érdeklődésnél (SI) más a helyzet. Ebben az esetben a fogyasztó önmagáról alkotott tudása (célok, értékek, szociális következmények) egybevág az adott szituációról kialakult ismereteivel. A korábban ismertetett, érintettséget előidéző tényezők közül rendkívül jellemzően eseti érdekeltséget idéz elő. Az egyik a vásárlási szituáció, a másik a különleges használati szituáció.

Tegyük fel, hogy egy vásárló, aki amúgy egyáltalán nem érdeklődik a vasalók iránt (alacsony EI), vasalás közben észreveszi, hogy kiégett a fűtőszál. Mivel minden reggel vasalt fehér ingben megy munkába, sürgősen meg kell javíttatnia. Érintettsége gyorsan fokozódik (az SI növekszik), és lázas keresésbe kezd szerelő vagy megfelelő izzószál után. Javítás után az SI eltűnik, ugyanolyan gyorsan, ahogy jött (néhány különleges esettől eltekintve). A marketing-szakembereknek azt fontos itt megérteniük, hogy a vásárló nem a termékkel, annak birtoklásával vagy használatával kapcsolatban mutatott érdekeltséget, hanem magával a vásárlással kapcsolatban.

A másik esetben képzeljünk el egy, a fogyasztó számára nem fontos terméket, mely gyorsan magas SI szintet érthet el, attól függően, hogy saját használatra lesz, vagy számunkra fontos személynek ajándékozzuk. Nem mindegy, hogy a bort egyedül szopogatja el az ember este meccsnézés közben, vagy a főnöke jön hozzá vacsorázni a feleségével.

Összegezzük: az elsődleges különbség az EI és SI között az időbeli tartósságban van. Az EI hosszú távon tartós marad függetlenül a vásárlási és egyéb szituatív befolyásoktól, míg a SI csak a vásárlási szituáció közvetlen időbeli környezetében emelkedik, és kis ideig utána is fennáll (az új termék okozta izgalom és kognitív diszonzancia miatt).

Ezek alapján a termékeket célszerű három csoportba sorolni. Az elsőbe tartoznak az olyan termékek, amelyeket egy speciális szegmens tartósan nagyon fontosnak tart (autók, PC-k stb.). A másodikba az olyan termékek, melyek csak közvetlenül a vásárlás előtt, alatt vagy rövid ideig utána érdekesek. Ide tartozik sok tartós fogyasztási cikk. A harmadik csoport olyan termékből áll, melyek kevésbé fontosak, akár az időt, akár a szituációt tekintjük (alacsony SI és EI).

Az érintettségnek egy, az előző gondolatmenettől eltérő tipologizálását jelenti annak vizsgálata, hogy a fogyasztó a stimulusra milyen választakat ad (response involvement). A megközelítés alapja azoknak a motívumoknak a vizsgálata, melyek az egyének cselekedeteit irányítják. A két legfontosabb: a haszonelvű és az érték kifejező motívum. Több szerző feltételezi, hogy a két motívum eltérő módon befolyásolja az információfeldolgozást. Továbbá egyes szerzők (Park-Young, 1979) azt is feltételezik, hogy a haszonelvű motívumok kog-



A fogyasztók kevés termék vagy tevékenység iránt mutatnak erős állandó elkötelezettséget.



nitív involvmentet, az érték kifejező motívumok affektív involvmentet hoznak létre. A tudatosan érdeklődő fogyasztó a reklám más elemeire figyel, mind az affektív módon involvált fogyasztó. A két fogalomnak jelentős szerepe van az Aad és ELM modellek megértésében, valamint az egyes reklámstratégiák kialakításánál.

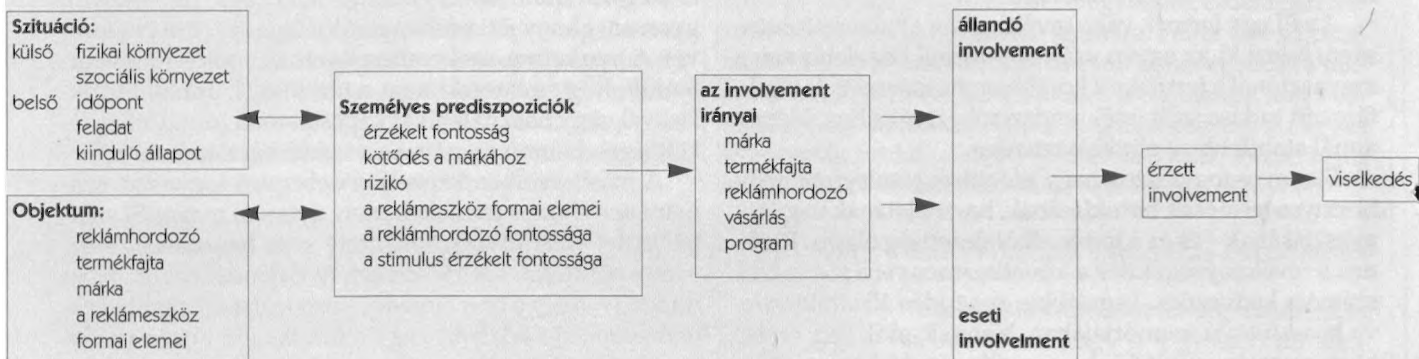
A 2. ábra segítségünkre lehet abban, hogy jobban megértsük az eddig elmondottakat. Az ábra, mely összefoglalja az eddig tárgyalt involvment-jellemzőket, felfogható a konstrukció alapjai modellszerű ábrázolásának.

Az involvment dimenziói

A frissebb kutatások hangsúlyozzák, hogy nem elég az érintettséget csak egy jellemző (dimenzió) alapján megragadni, mert ez az eljárás nem írja le pontosan az érdeklődő fogyasztót. Laurent és Kapferer, 1985, úttörő cikke négy dimenziót igyekszik integrálni. Véleményük szerint a fogyasztó nem általában érdeklődik, hanem egy meghatározott irányban. Bizonyos termékeknek az élvezeti értékük a fontos (joghurt, csokoládé), más terméke-

Az involvment jellemzőinek rendszere

2. ábra



Forrás: Mühlbacher: Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und -verarbeitung bei Werbekontakten

A fogyasztó által adott pillanatban érzett érintettségi szint (felt involvment) a következő folyamatok eredményeképpen áll össze: három tényezőcsoport adja meg az alapnagyságot, melyek közül a situációs és individuális hatásnak van döntő befolyása. Az involvment szintje azonban önmagában nem értelmezhető, hiszen azt mindig valami iránt érezzük. Ezt szimbolizálja a második lépcsőfok, ahol is az érdeklődés irányai szerepelnek. Az egyes irányok értékeinek pillanatnyi összege határozza meg az érintettség szintjét. Természetesen egy adott pillanatban a vásárló nem szükségszerűen érdeklődik (bármilyen mértékben) minden komponens iránt. A bolti bevásárláskor például vásárlási, termék-, márka-involvment jön szóba. Egy másik situációban, amikor pl. otthon hallgatja rádióját, a termék-, márka-, reklámhordozó-, reklámeszköz-involvment hat rá.

Hogy tovább bonyolítsuk a modellt, a statikus szemléletet kiegészíti egy dinamikus megközelítés is. Ezt jelenti a tartós és eseti involvment kifejezés. Az első lépcsőn álló három tényezőcsoport hatásának köszönhető, hogy az irányokkal szemben érzett érdeklődés mindig tartalmaz egy eseti és egy tartós lehetőséget is. A modell tulajdonképpen nem is ábrázolja pontosan az állandó és eseti involvment helyét, hiszen ezek nem okozatai az involvment irányainak, hanem azokat egy másik gondolati rendszerben (dinamikusan) átszövik. A végeredményben érzett involvment fogja meghatározni a befogadó viselkedését. Az eltérő viselkedési minták végül a reklámstratégiákat is befolyásolják.

ket szociális értékük miatt vásárolnak (ruha, melltartó), míg a termékek egy harmadik csoportjánál a negatív következmények vagy a rossz vásárlás lehetősége a döntő tényező (vasaló, mosógép). A dimenziók és azok fontosságának ismerete egy adott termék esetén pontosabb piacszegmentációt és sikeresebb reklámüzenetek kidolgozását teszi lehetővé.

Az involvment kultúra-specifikus jellege

A nemzetközi piacokon tevékenykedő vállalatoknak tisztában kell lenniük azzal, hogy az involvment különbségei nagy mértékben a kultúrák különbségeiben gyökereznek. Habár az involvment a fogyasztási magatartás egyik legkutatottabb témakörévé vált, viszonylag kevés kutatás született a konstrukció nemzetközi általánosíthatóságára vonatkozólag. Edget és Cullen, 1993, skót és kanadai diákok döntési kritériumait hasonlította össze. Vizsgálatuk fő tárgya az volt, hogy az egyetemisták mi alapján döntenek el a két országban, hogy melyik egyetemet választják. Ez a döntés egy szolgáltatás megvásárlását jelenti. A különbségeket állítások formájában ragadták meg, melyek 5 csoportba voltak sorolhatók. Az információkereséses intenzitását leíró 6 változó közül 4-ben, ellenőrizhető információforrásoknál 4 változó közül 3-ban, nem ellenőrizhető információknál 6 változó közül 5-ben, affektív involvmentet leíró 34 változóból 27-ben,

kognitív involvmentet vizsgáló állítások közül 11-ben szignifikáns különbséget észleltek.

Hasonló eredményre jutottak más szerzők is, akik a divattal szemben érzett elkötelezettséget (fashion involvement), illetve a családokon belüli munkamegosztást (husband-wife involvement) vizsgálták nemzetközi összehasonlításban. A viselkedési eltérések minden tanulmányban jelentősek. Ezek a felfedezések érdekes promóciós kérdéseket vetnek fel nemzetközileg bevezetett termékek esetén.

A fogyasztók viselkedési mintái eltérő involvment-esetekben

Az egyszerűség kedvéért a lehetséges fogyasztói viselkedési mintákat a szakirodalom alapján két fő kondíció szerint különböztetjük meg: alacsony és magas involvment esetére. Az 1. táblában szereplő jellemzők csak ízelítőt nyújtanak a lehetséges fogyasztói mintákból. Természetesen a feltüntetett jellemzők csak a közvetlenül megfigyelhető viselkedési mintákat szemléltetik. A nem látható, főleg pszichológiai eltérések száma ennél gazdagabb.

Irodalom

- Assael, H. (1992): Consumer Behavior and Marketing Action. PWS-Kent Publishing Co.
- Bleicker U.: (1983): Produktbeurteilung der Konsumenten. Würzburg, Wien: Physica Verlag
- Edgett, Scott J. and Carman W. Cullen (1993): „Service Organization Selection: A Cross-Cultural Analysis of the Role of Involvement.” European Journal of Marketing, (27) 3. 33–45. old.
- Jeck-Schlottmann, Gabi (1988): „Anzeigebetrachtung bei geringem Involvement” Marketing ZFP (10) Februar, 33–43. old.
- Kroeber-Riel, W. (1990): Konsumentenverhalten. 4. Aufl., Vahlen, München
- Lastovicka, John L. and David M. Gardner (1979): Componenets of Involvement. Plano, TX., BPI
- Laurent, G.-Kapferer, J.-N. 81985): „Measuring Consumer Involvement Profiles.” Journal of Marketing Research, (22) 4. 41–53.
- Mühlbacher, H. (1988): „Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und – verarbeitung bei Werbekontakten” Marketing ZFP (10) May 85–89.
- Park, Whan C.-Young, Mark S. (1983): „Types and Levels of Involvement and Brand Attitude Formation.” In: Bagozzi, R. and A. M. Tybout (Efs.): Advances in Consumer Reasearch (10) Ann Arbor, Ass. for Consumer Res., 320–324.
- Trommsdorff, V. (1989): Konsumentenverhalten. Kohlhammer, Stuttgart
- Zaichkowsky, J. L. 81975): „Measuring the Involvement Construct.” Journal of Marketing Research, (12) 342–352.

Szerzőnk okleveles közgazdász gazdálkodási szakon, a Délhús Rt. munkatársa

1. tábla

Alacsony involvment	Magas involvment
1. a fogyasztó az információt véletlenül tanulja meg	1. a fogyasztó információ feldolgozó
2. a fogyasztó információgyűjtő	2. a fogyasztó információkereső
3. mivel a fogyasztó passzív befogadója a reklámnak, a reklám hatása erősebb	3. az aktív szerep miatt a reklám hatása gyengébb
4. először vásárol, s csak azután értékeli	4. vásárlás előtt értékeli
5. a fogyasztó kielégítő megoldást keres, több lehetőséget vizsgál, kevesebb jellemző vonatkozásában	5. maximalizálni akarja az elégedettségét, a várt előnyök alapján hasonlítja össze a termékeket, kevesebb lehetőséget vizsgál, de több jellemző vonatkozásában
6. személyes és életstílus-elemek nem kapcsolódnak a viselkedéshez, mivel nem azonosul a termékkel	6. itt ezek a tényezők meghatározóak, mivel az azonosulás általános
7. referenciacsoportok kis szerepet játszanak, mivel a termék nem kapcsolódik csoportnormákhoz és értékekhez	7. fontos a referenciacsoport szerepe a terméknormák és értékek miatt
8. az ár fontos tényező	8. az ár nem olyan fontos
9. a fogyasztó beállítódásai könnyen megváltoztathatók	9. nehezen változtathatók meg, mivel szilárd információkra, kulcselemekre támaszkodnak
10. tartósabb márkahűség és bolthűség nem jellemző	10. márkahű, a boltokat nem váltogatja (természetesen egy termék vonatkozásában)
11. semmi szájreklám	11. erős szájreklám

Forrás: Assael (1992), további kiegészítésekkel

Stratégiai döntések: termékfejlesztés és bevezetés

A számítógép alapelveinek megalkotása óta eltelt néhány évtizedben nem merült fel a műszaki technológiák fejlődését forradalmasító, azt más fejlődési nívóra emelő újdonság. Mintha a nagy felfedezések kora véget ért volna. Talán ezért is került előtérbe a meglévő szellemi kincsek minőségi fejlesztése, a gyártástechnológia tökéletesítése, az eszközök és folyamatok racionalizálása. Az egyre tökéletesedő gyártási eljárások, a felhalmozott tapasztalatok soha nem látható fejlődési sebességhez, hatalmas mennyiségek kibocsátási képességéhez vezettek.

E folyamatok játszódtak le a termékfejlesztés és bevezetés területén is. Az újabb termékek piacradobásának kényszere egyre nagyobb fejlesztési ütemet kényszerít ki. Míg Ford az évszázad elején majd két évtizedig gyárthatta kisebb változtatásokkal T-modelljét, ma már 3-5 évenként teljes design-váltás következik be a vezető autómárkák esetében. E folyamatokkal párhuzamosan kialakult három jelentős gazdasági centrum a világban:

- az Amerikai Egyesült Államok,
- az Európai Közösség és
- Japán.

E három gazdasági tömörülésen belül az intenzívebb kereskedelem hatására kialakultak a gyártási és értékesítési eljárások, szokások sztenderdjei is. A fenti három térség közötti terméktervezési és bevezetési kultúrák kiegyenlítődése azonban még nem ment végbe, amit bizonyít az is, hogy míg Japánban 43 hónap a tartós fogyasztási cikkek átlagos termékfejlesztési átfutási ideje, Európában és az USA-ban ugyanez az idő átlagosan 62 ill. 63 hónap. A fejlesztési folyamatok főbb lépései a következők:

- A koncepció kialakítása;
- Terméktervezés, design-kialakítás;
- Műszaki tervezés, -fejlesztés;
- Termékfejlesztés, prototípusgyártás;
- Gyártástervezés;
- Nullszéria- és prototípusgyártás;
- Az értékesítés előkészítése.

A termékfejlesztési és bevezetési folyamat megközelítései

A szakma természetesen igyekszik meghatározni a termékfejlesztés és bevezetés helyes megközelítéseit, próbálja tipizálni a tennivalókat, ezzel – ha mértéktartással is – recepteket szolgáltatni az elkövetkezendő időknél.

E tevékenység haszna nyilvánvaló: segíti az alkotó folyamatok lerövidítését, illetve a tipikus hibák elkerülését. E közelítésmódokból következnek szemelvények a továbbiakban.

A műszaki tervezés irányítása

Szakály D. [8] mutat be egy, a műszaki tervezés menedzsmentjére koncentráló, s talán túlzottan is részletekbe menő folyamatmodellt, amelynek szerkesztését a szerző műszaki és menedzsment ismeretei határozzák meg. Folyamatmodelljének kialakítása előtt több terméktervezési modellt összegez és értékkel (Roth, Pahl-Beitz, Koller, Rodenacker, Hansen, Richter modelljeit). A szerző húsz meghatározó lépést jelöl ki, amelyek öt ciklusra bonthatók:

- Célkitűzés (1-2. blokk);
- Funkcionális tervezés (3-6. blokk);
- Terméktervezés (7-13. blokk);
- Termékkialakítás (14-16. blokk);
- Gyártástervezés (17-20. blokk).

A folyamatmodell nem foglalkozik a terméktervezést befolyásoló külső, így például piaci tényezőkkel, csak a szűken értelmezett műszaki termékfejlesztés irányítására koncentrál, elsősorban az ötlet kezelésére.

Innováció-orientált megközelítések

„Az innováció olyan folyamat, amely egy új termék vagy eljárás létrehozását, fejlesztését, alkalmazását és terjesztését foglalja magába.” (Birman E. [1]) E definíció szerint tehát a tágabb értelmű innováció folyamatmodelljét keressük. Az innovációs folyamatot a következő lépések sorozataként definiálja:

- Alapkutatás;
- Alkalmazott kutatás;
- Kísérleti gyártás és fejlesztés;
- Gyártáselőkészítés;
- Gyártás;
- Értékesítés.

A folyamat lépéseivel – úgy gondolom – teljes mértékben egyet kell értenünk, már csak az egyes pontok szélesítésének és tartalommal megtöltésének feladatát kell elvégeznünk. Ezt kísérli meg a Jávoroka E. és Kardos P. [4] szerkesztésében megjelent egyszerűsített folyamatábra, melynek az a tény ad jelentőséget, hogy az innová-

ciós folyamatot a vállalat belső képességeinek és a potenciális piacok igényének felmérésével egészíti ki. A gondolatmenet kidolgozásakor jelentős figyelmet szenteltek a fogyasztói igények felmérésének (például a fogyasztói árelfogadás hatásvizsgálatának), üdítően piackonform gondolkodást sugallva, kirívva ezzel a műszaki megoldásokra orientált megközelítések sorából.

Felteszik a kérdést: Mitől lesz sikeres valamely termék? Válaszként sokféle elképzelés elfogadható, attól függően, hogy a válaszadó a termék megkomponálásának mely fázisában vesz részt. A termék feltalálója szerint a sikeresség záloga az ötlet, amit mindenki értékel majd. A gyártás irányítói a megfelelő gyártási eljárások következtében kialakuló minőséget vélik kulcstényezőnek, és a sort tovább lehet folytatni.

Az általam adott válasz egyértelműen az, hogy a fogyasztói értékítéletnek, elvárásoknak való mindennél jobb megfelelés a siker kulcsa. A megfelelő tulajdonság-csoportokhoz pedig az innovációs láncszemeket építő valamennyi szakember koordinált, piackonform tevékenysége juttathatja el az adott terméket, szolgáltatást.

Iványi A.–Hoffer I. [3] a vállalati termékszerkezet kialakításának eszközeként fogja fel a termékbevezetések tervezését. Közelítésmódjuk a praktikus ismeretek feltárását kívánja előnyben részesíteni. Ábrájukban, melyből itt csak a fő blokkok felsorolására vállalkozom, kitérnek az egyes modulokban felvetett problémák értékelési szempontjaira és a megoldást segítő metodikák körére. Véleményük szerint a termékbevezetés fő lépései a következők:

- Célkitűzések megfogalmazása a termékszerkezet, illetve a gyártmánybevezetés folyamata számára;
- A vállalat működési körének elvi behatárolása;
- A vállalat jelenlegi működési körének meghatározása. A működési kör nemzetgazdasági tervekkel, társadalmi elvárásokkal való kapcsolatának felülvizsgálata;
- A működési kör változtatására ható külső tényezők elemzése;
- Az egyes gyártási ágak fejlődési tendenciáinak feltárása a múlt, jelen és jövő folytonosságában;
- A várható mennyiségi és minőségi hatások szintetizáló értékelése, a főbb termékcsaládok jövőbeni értékesítési arányainak megítéléséhez;
- A termékszerkezet minősítése;
- A jelenlegi termékszerkezet kritikai elemzése a változtatás kritikus pontjainak meghatározásával;
- A termékszerkezet korszerűsítése választékbővítéssel vagy profitbővítéssel és termékkorszerűsítéssel;
- A termékszerkezet változtatásának vállalati adottságokkal való egybevetése;
- Az ellentmondások feloldhatóságának vizsgálata;
- Új gyártmányok bevezetésének és jövedelmező termelésének tervezése.

E hosszú folyamatleírás több kétséget is ébreszt. Először is: a nemzetgazdasági tervekkel és a társadalmi elvárásokkal egyeztetett terméktervezési fogalmak kissé vesztek aktualitásukból. Másodsor: a jelenségek, amelyeknek a kezelését előíranyozzák, nem azonos fajsúlyúak vagy éppen jelentős átfedés érezhető közöttük. (Például: a termékszerkezet minősítése – a termékszerkezet kritikai elemzése.) Harmadsor: megállapítható, hogy nem hordozza gondolatmenetünk az elsőként bemutatott Birman-féle folyamat [1] minden elemét, azaz nem teljes. Negyedsor: nem megoldásorientált a közelítésmódja. (Például: nem a gyártás tervezését és a gyártás-szervezést irányozza elő, hanem a „gyártási ág fejlődési tendenciák” feltárását.) Véleményem szerint kevésbé használható gondolatokat ismerhetünk meg.

Marketingorientált megközelítés

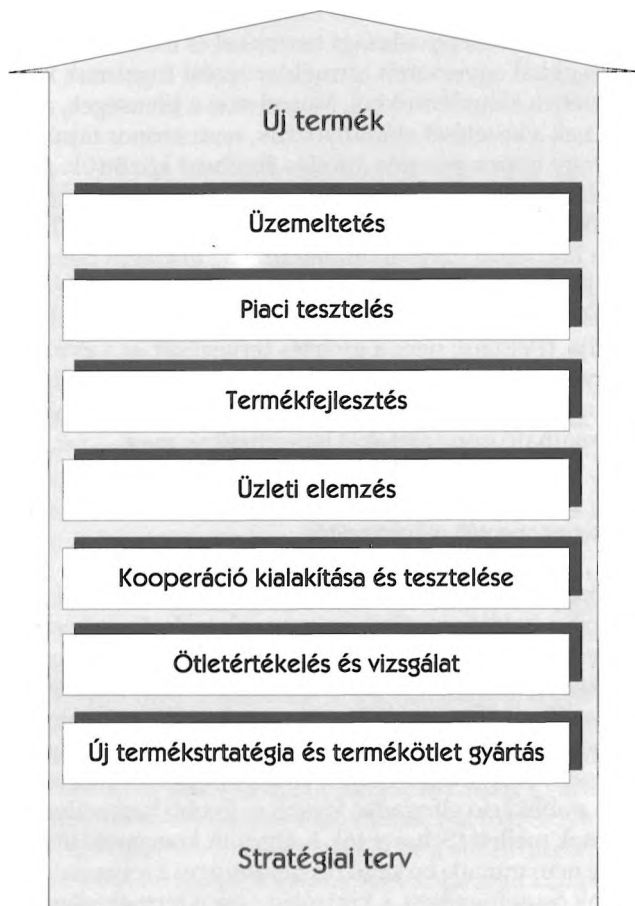
A közelítésmód sajátossága, hogy megfelelő súllyal kezeli a piaci hatótényezőket, azaz annak tudatában készült, hogy üzleti siker csak eladott termék révén jöhet létre. A marketing irodalmában a különböző szerzők a termékmenedzselésről alkotott elképzeléseiket legtöbbször mint új-termék-bevezetési koncepciót fogalmazzák meg. Kialakult egy sztenderd megközelítés, amelynek hét lépését a legtöbb publikáció elfogadja, kisebb nagyobb hangsúlyeltolódások mellett (Schewe [6], 1. ábra). A koncepció hibája, hogy nem mutatja be kellő részletességgel a folyamatokat s azok összefüggéseit, s kizárólag csak a termékfejlesztés marketing- és menedzsment-feladataira koncentrálnak.

A marketing szemléletű folyamatmodellek döntésorientált megközelítését adja Kotler [5]. Ennek grafikus ismertetésétől eltekintek, hiszen az ábra széleskörűen hozzáférhető. A folyamat metodikai támogatási lehetőségeit részletesen bemutatja Szabó L. [7]. Kotler döntési folyamatként értelmezi a termékek kifejlesztésének folyamatát, amihez hozzárendeli az egyes döntési pontokon felteendő kérdéseket, s a válaszadást segítő módszereket. Jelentős erénye, hogy a marketingorientáción túl kel-

lően kiemeli a gazdaságossági vizsgálatok jelentőségét, s megvilágítja, hogy a fejlesztés nem lehet valamely technokrata csoport hatalombővítéséi öncéljának a következménye.

Az ábra gyengéje, hogy a folyamatot sorosan kapcsolt döntési láncként fogja fel, amely álláspont sem a gazdaságossági (időtényező), sem pedig a várt eredmény szempontjából nem elfogadható. Természetesen kialakítható olyan termékfejlesztési folyamatmodell, amely az adott fejlesztést sokkal aprólékosabban leírva a marketing, a gazdaságossági és az ötletmenedzselési döntések egymásutánját egyértelmű sorbarendezéssel képes kezelni, de az elemek többszöri ismétlődése mellett. Ez akkor lehetséges,

”
A fogyasztói értékítéletnek,
elvárásoknak való
mindennél jobb megfelelés
a siker kulcsa.
”



1. ábra SEIT (Simultaneous Engineering in Teamwork)

ha konkrét feladat megoldását leíró modellt dolgozunk ki, s ennek okán eltekintünk az általánosítástól, azaz a széleskörű alkalmazhatóságtól.

Az eddig bemutatott folyamatmodellek mindegyikénél korszerűbb, komplexebb a Münsteri Egyetemen kidolgozott „párhuzamos tervezés csoportmunkában” megközelítés (Gyevai [2]).

A közelítés legnagyobb érdeme, hogy tudatosítja a termékfejlesztés és -bevezetés azon gyakorlati tulajdonságát, hogy az egyes folyamatok időben és térben nem kapcsolhatók sorosan, hiszen se pocsékolható erőforrás, se pedig idő nem áll rendelkezésre a fejlesztés során.

A modell a problémát párhuzamosan dolgozó szakértői teamek felállításával oldja meg, amelyek önállóan munkálkodnak saját szakterületük feladatainak kidolgozásán, s eközben informális és formális csatornákon egyaránt folyamatosan konzultálnak egymással. A megfelelő információellátottság így minden fontos, a termék végleges kialakulásában szerepet játszó területen dolgozó szakember számára biztosítható. A három kiemelt kulcsterület, amelyeket párhuzamos menedzselésre ajánl:

- termékfejlesztés, design-kialakítás;
- gyártásfejlesztés;
- marketingfejlesztés.

A münsteri közelítés érdeme még, hogy világosan látattja a fő célt, az áru használatbaadását, azaz értékesítését. A modell azonban véleményem szerint nem kellően terjesztette ki a párhuzamosan egymást állandóan kiegészítő tevékenység-területeket. Így például az ötletgyártás, ötletszelektálás folyamatát hiba lenne a lényeges termékfejlesztési területeket képviselő teamek tanácsát, aktív közreműködését nélkülözve végigvinni. A vállalatoknál ez természetesen nem is így történik. Hiányolható továbbá, hogy a gazdaságosság szempontjait érvényesítő pénzügyi szakembereket és menedzsereket nem vonnák be az alkotó folyamatba.

A marketing szemléletű terméktervezés és bevezetés

A stratégiai szemléletű terméktervezés és bevezetés folyamatmodelljének kialakításakor figyelembe kell venni a korábban megismert modellekkel kapcsolatos tapasztalatokat, azok erősségeit, gyengeségeit. Így a következőket tartom fontosnak a modell elkészítésénél:

- Alaptételként megállapítható, hogy e gondolatsornak *marketingorientált*nak, pontosabban *piacorientált*nak kell lennie.

- *Stratégiai szemléletre* van szükség, hiszen a termékfejlesztés eredményének a jövőben kell majd piacra vihető, versenyképes termékként megjelennie, versenyeznie.

- Kellőképpen *általánosnak* kell lennie, hogy minél szélesebb spektrumot átfogva szolgálhasson támpontként, de emellett *teljeskörűen* be kell mutatni az elvárható fő menedzsment-modulokat, s azok kapcsolatát.

- Folyamatosan vizsgálni kell a *környezeti tényezőket* és változásait. (A tervezési folyamat több évig is eltarthat!)

- A termék kialakításakor, illetve a bevezetés előkészítésekor végrehajtandó menedzsment-feladatokat a különböző területeken tevékenykedő, gyakran *párhuzamosan* dolgozó *teamek* intenzív *csoporthmunkája* és folyamatos formális és informális kapcsolattartása mellett lehet csak hatékonyan elvégezni.

- A piacconformitás szempontjai mellett kellő súlyt kell adni a tervezési folyamat párhuzamos *gazdaságossági vizsgálatának*.

- Alkalmazni kell a marketingben fellelhető *döntéstámogatási módszerek* és az *informatikai* fejlődés legújabb vívmányait, a fejlesztés versenyképességének megőrzése érdekében.

A termékfejlesztés és bevezetés folyamatában három fő fázist célszerű megkülönböztetni.

1. Előkészítő elemzések

Fel kell mérni a termékinnovációs lehetőségeket meghatározó vállalati külső környezetet és a belső képességeket. Meg kell teremteni e két terület és a vállalati célok összhangját. Ennek információs bázisa az e célra is felkészített marketing-információs rendszer (MIR) vagy marketing-döntéstámogató rendszer (MDR), a megfelelő marketing-adatbankok (MAB) felhasználásával.

2. Stratégia, termékfejlesztés

A fázis többszörösen strukturált. Alapcél a vállalat termék-piac stratégiájának rögzítése, illetve a stratégiai fejlesztések taktikai szintű menedzselése. A célok rögzítése után két alapvető tevékenységet kell véleményem szerint párhuzamosan végezni:

- a potenciális célpiaconk analízisét és
- a termékfejlesztés menedzselését.

A termékfejlesztés folyamatát párhuzamosan követő piacanálízis révén a fejlesztők informáltsága, piacismerete naprakész lesz, s az esetleges zsákutcák elkerülhetők. A termékfejlesztés sikerét a három alapvető területen (ötletmenedzsment, műszaki menedzsment, marketing) párhuzamosan dolgozó team tagjainak informáltsága és egymással történő kommunikációjuk hatékonysága határozza meg. Az ötletmenedzsmenttel foglalkozó csoport feladatköre a Birman által vázolt klasszikus termékinnovációs folyamat végigvitele.

Munkájukat figyelemmel kíséri, racionalizálja, kontrollálja és a költségek szempontjából optimálja a gazdaságosságot menedzselő team. Eszköztárukba tartoznak többek között az értékelemzés, a költségszámítás, a CAD és CIM rendszerekkel ötvözött költségoptimáló modulok és a komplex terméktervezést racionalizáló számítógépes programok, mint például QFD (Quality Function Deployment, azaz a Minőségi Funkciók Fejlesztése), amellyel az utóbbi idők autócsoái, például Ford Mondeo költség racionalizálását segítették. A terméktervezés fázisában e két team tagjainak szorosan együtt kell működniük.

Az ötletmenedzsmenttel és a gazdaságossági számításokkal párhuzamosan folyik a piacképes termék és a marketingstratégia kimunkálása. Az 1994-ben gyártott, 150 LE teljesítményű Mercedes 220 CE „komoly és méltóság teljes”, míg az ugyanilyen teljesítményű BMW 320i „sportos és dinamikus”. A kép szándékolt imázsalkítás, marketingstratégia eredménye, ami tökéletesen illeszkedik a termék tulajdonságaihoz és bizonyos potenciális piacok elvárásaihoz. Mindez csak a piacok kellő mélységű ismerete és a piacváltozások ütemes követése révén érhető el.

3. Piaci bevezetés

Rendelkezünk egy kiváló termékkel vagy szolgáltatással, a megfelelő gyártó- vagy szolgáltató-kapacitással, a célpiaconk teljeskörű ismeretével, s olyan marketingstratégiával, amely rögzíti a siker eléréséhez szükséges marketing-eszköztár paramétereit.

Feladatunk ebben a fázisban a marketingprogramok teljeskörű kidolgozása, a technikai segédletek elkészítése, az akciók lebonyolítása stb. Végezetül pedig a tervezés és végrehajtás eredményességének kontrollálása.

Az egyes fázisok lezárásával, sőt a fázisok bizonyos elemeinek kimunkálása során kérdőjelek merülhetnek fel, amelyeket csak korábbi elemzések megismétlésével, azaz teljeskörű, vagy részletes folyamatismétléssel tüntethetjük el. E gondolatkörbe tartozik az is, hogy a reménytelen fejlesztéseket minél hamarabb felismerve, a felesleges költséget elkerülve, időben abba kell azokat hagyni. Stratégiai szemléletű fejlesztések során rengeteg a buk-



A menedzsment meghatározza a gyorsan beérő biztos fejlesztések és a hosszú távú bizonytalan konstrukciók megfelelő arányát.



ató. Így jelentős tőke esetén vállalható a nagyobb bizonytalanság kockázata, a költséges, párhuzamosan folyó többletfejlesztés. A menedzsment feladata, hogy olyan fejlesztési portfóliót állítson össze, amely meghatározza a gyorsan beérő biztos fejlesztések és a hosszú távú bizonytalan konstrukciók megfelelő arányát. Vállalataink még csak most tanulják, hogyan kell felmérni a helyüket, felismerni lehetőségeiket, kihívásaikat a folyamatosan változó versenyügyi körülmények között.

IRODALOM

Birman E. (szerk.): Innováció. Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1987.

Gyetzvai A.: Új módszerek és eljárások a terméktervezés során. Hatodik Ergonómiai Konferencia, Bp. 1994/11.

Iványi A. Sz., Hoffer I.: Innovációs menedzsment. Aula Kiadó, Bp. 1993.

Jávorka E., Kardos P. (szerk.): Módszertani útmutató a kutatás-fejlesztés piacorientált döntéseire. OMIKK, Bp. 1987.

Ph. Kotler: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1991.

Ch. D. Schewe: Marketing principles and strategies. Random House, 1987.

Szabó L.: Iparvállalati marketing-kutatás. Aula, Bp. 1991.

Szakály D.: Modellrendszer a vállalati műszaki fejlesztés racionalizálására. Kandidátusi értekezés, Miskolc, 1988.

Szerzőnk egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing tanszék



Stratégiai szemléletre van szükség, hiszen a termékfejlesztés eredményének a jövőben kell majd piacra vihető, versenyképes termékként megjelennie, versenyeznie.



A csoportmunka bevezetése a gyártás területén

(A német autóipar 90-es évekbeli tapasztalatai)

A felismerés más sokakban megfogalmazódott: ha üzemeiket és vállalataikat holnap is működtetni kívánják, s a 90-es évek nemzetközi versenyében jelentkező kihívásoknak meg akarnak felelni, akkor nem hagyhatják kihasználatlanul az egyik – ha nem a legnagyobb – termelékenységi tényezőt, a dolgozók motivációját. Ma már számos vállalat a karcsú(sított) termelés megvalósításában látja annak esélyét, hogy ezt a potenciált képes lesz kihasználni. Am a vállalati kultúra sikeres átforgalmazása, a munkaszervezet átalakítása, a csoportmunkának mint a karcsúsított termelés kulcstényezőjének a bevezetése időigényes folyamat, és nem egyedülvaló, de nem is pusztán recept. A dolgozóknak és a vezetőknek egyaránt készen kell lennie arra, hogy ezeket a fogalmakat valóban a fejükbe és a szívükbe zárják.

Elöljáróban két előítéletet szeretnék eloszlatni. Az egyik, hogy a csoportmunka ellentéte volna a futószalag-munka. Nem így van, a két módszer előnye értelmes módon és nagyon hatékonyan összekapcsolható. A másik, hogy az európai vállalkozóknál alkalmazott új termelési koncepciók pusztán a japán példa kópiái lennének. Természetesen vannak olyan gondolatok, melyeket egyaránt tekintetbe kell venni akár japán, akár valamely európai vállalatról van szó. Emellett azonban vannak olyan vállalat-specifikus elképzelések, amelyek az egyik helyen alkalmazva ugyan sikeresek, de másutt nem lennének feltétlenül azok. Így például a személyzet kiválasztása olyan terület, ahol a japán és az európai gyakorlatot összehasonlítva egészen különböző módszereket találunk.

A csoportmunka kétségtelenül hatásos eszköz, de nem olyan új kalap, amit minden területre rá lehet húz-

ni. Sokkal inkább olyan, mint egy puzzle, melyben az egyes részeket esetről esetre újra kell rendezni, és a teljes kép csak a gondos összeillesztés után jelenik meg. Az egyes darabok vállalatonként, osztályonként, műhelyenként is különböznek, és mindig adódnak gondosan figyelembe veendő piaci különbségek, ha valóban a lehetséges legjobb csoportszervezetet akarjuk létrehozni.

A munkacsoport – az elvek

A munkacsoport társadalmi szerveződés – s nem egyszerűen a társadalmi szervezet egy speciális formája, találhatók csoport-orientált termelési szervezetek tényleges csoportmunka nélkül is. Ezért is fontos tisztázni, mit is értünk csoportmunkán. A fogalmi tisztázás oka tehát praktikus természetű, amennyiben ennek a szervezeti formájának ténylegesen stratégiai jelentősége van, s hatása döntően a saját minőségétől függ.

A munkacsoport meghatározást az alábbiak mentén közelítjük meg:

1. feladat: Integráció

Alapvető követelmény a tervezés-előkészítés-kivitelezés és kontroll funkcióinak integrálása. A csoportfeladatnak ilyen értelemben teljes értékűnek kell lennie.

2. feladat: Önszabályozás

Az önszabályozás nem egyéni, hanem kollektív folyamat, mely azon a feltételezésen alapul, hogy a munkacsoport közösen felelős egy feladat végrehajtásáért. A feladatnak minden csoporttag számára átláthatónak kell lennie, és egyes részeinek összefüggésben kell lenniük egymással. A tevékenység kollektív önszabályozását csak a már az első pontban említett teljes értékű csoportfeladat teszi lehetővé a tervezés, az előkészítés, a végrehajtás és az ellenőrzés összekapcsolása által. A munkafeladat mellett mindenekelőtt a munkaidő, a képzettség, a teljesítmény és a minőség, amire az önszabályozás elve vonatkozik. Ebben az értelemben a munkacsoport relatíve autonóm.

A cikk a Mercedes Benz AG-nál és az Alcatel SEL AG-nál Stuttgartban a csoportmunka bevezetésnek tapasztalatait rögzítő interjúkon, valamint az e tárgyban a BMW AG München, BMW AG Gießerei, Landshut, a GETRAG Getriebe und Zahnradfabrik GmbH Ludwigsburg, a Krupp Stahl AG Bochum, az Opel AG Rüsselsheim, a Wandel und Goltermann GmbH Eningen és a Zahnradfabrik Friedrichshafen AG gyakorlatát bemutató beszámolókon, esettanulmányokon alapul.

3. feladat: Kooperáció

A kooperáció jelenlegi pozitív értékelése a menedzsmentben kevésbé az új ipari viszonyok visszatükröződése, mint inkább annak a kifejezése, hogy általában hiányzik a kooperáció, a csapatszellem. Ez tipikus dilemmája a Taylori struktúrának, ahol a kooperációs kapcsolatok kevés hangsúlyt kapnak. Ezzel ellentétben a csoportmunka az együttműködés intézményesített formája, mely – a Taylori szervezettől különbözően – nem informális, a szabályokon kívüli, megtúrt, hanem hivatalosan megkövetelt, elvárt működési mód. Alapja a közös feladat, amire egyaránt vonatkozhatnak egyéni és kollektív célok. Mivel kooperatív a résztvevők magatartása, így jó esély van arra, hogy az egyes egyéni célok felé törekvés egyben a másik céljainak elérését is lehetővé teszi.

Ha tömören akarunk fogalmazni, akkor azt mondhatjuk, hogy: *a csoportmunka több dolgozó együttes munkája egy közös munkafeladaton, melynek során a csoport tartalmilag körülhatárolt, teljes értékű, általa felülvizsgálható és szabályozott munkafeladatot kooperatív módon végez.*

Taylorizmus kontra csoportmunka

Az új munkaszervezeti forma tartós és stabil sikerének feltétele egy új, alternatív munkapolitikai koncepció kialakítása, melynek alapelemei: professzionalitás, önállóság, saját elképzelés, cselekvési szabadság, személyes munkastílus. Az új modell és a Taylori elképzelés különbségei döntően az alábbiakban mutatkoznak meg:

Taylori modell	Karcsú modell
központosítás	decentralizáció
mély hierarchia	lapos hierarchia
autoritás	szakértői tanácsadás
külső ellenőrzés	önkontroll
előírt utak	folyamatrugalmasság

A koncepció kifejlesztése során az alábbi területek állnak különösképpen a figyelem középpontjában:

- A teljesítmény és terhelés terén a hangsúly a szakmai kompetencia, az önállóság és a felelősségátvétel kibontakozásának lehetőségén van. A cél a nagyobb teljesítmény, az pedig több feszültséggel, nagyobb erőfeszítéssel jár együtt.

- A dolgozók mentalitásának a megváltoztatása, az utasító és végrehajtó közti szerepjáték merevségének el-tüntetése – a vezetők gondolkodnak a dolgozók pedig az ő útmutatásai alapján dolgoznak –, helyette team-o-

”
Az új munkaszervezeti forma tartós és stabil sikerének feltétele egy új, alternatív munkapolitikai koncepció kialakítása.
”

rientált együttes felépítése. A kompetencia-kötelesség-jog-felelősség összhangján alapuló szervezeti struktúra létrehozása, mert csak ez képes a dolgozókat közös felelősségvállalásra, nyitott és partneri kooperációra készíteni.

- A szervezeti, személyzeti és technikai folyamatok és potenciálok, struktúra, a környezet, a dolgozók és a módszerek közti összhang biztosítása érdekében a csoportok együttműködnek saját munkafeltételeik formálásában. Biztosítani kell a szervezeti struktúra önálló, dinamikus igazíthatóságát, valamint az ehhez megfelelő erőforrásokat, információt és a kommunikációt a dolgozók számára.

- Szükség van a dolgozók tanulási

készségére, rendszeres és folyamatos képzésükre. A csoport általában erős befolyással kell, hogy rendelkezzen az egyes tagok képzése terén, de szükség van központi irányított, átfogó oktatási programokra is. Mint például a Mercedes Benz rastall-i üzemében, ahol „tanuló szigetek” bevezetésével tették lehetővé a munka folyamatában való – de teljesítménypresszió nélküli – tanulást.

- A csoportmunka humán és szociális-kommunikatív aspektusa magától nem jön létre, ezért azt mind a csoportmunka előkészítésének, mind bevezetésének időszakában befolyásolni kell. Az előkészítés során szemináriumi keretben folyhat a tanulás, melynek célja a várható konfliktusok megoldási módjainak gyakorlása. A csoportbeszélgetések funkciója a felvetődő szociális és emberi problémák kezelése is, valamint a csoportonkénti összetartozás kialakítása.

- A csoportok kialakításánál messzemenően figyelembe kell venni az alábbi elveket:

- Munkacsoportba csak azok mennek dolgozni, akik ezt teljesen szabadon akarják. Erőszakkal nem lehet együttműködésre bírni a dolgozókat.

- A csoportok összetételénél a személyi preferenciák széleskörű figyelembe vétele szükséges.

- Biztosítani kell a gyengébb teljesítményre képes dolgozók csoportba integrálásának lehetőségét.

- A dolgozóknak érzékelniük kell a hatékonyság, a termelékenység és a szociális minőség terén bekövetkezett változásokat, és azok rájuk vonatkozó hatását. Pontos információk alapján tudják csak megítélni az új rendszer sikerességét.

Új kompromisszum

A csoportmunka üzemi racionalizáció keretében történő bevezetése kizárólag egy új – a vállalat és dolgozói közt létrejött – kompromisszum bázisán lehetséges. A teljesítménynek és díjának, az előnyöknek és hátrányoknak,

A mérleg vállalati oldala		A mérleg dolgozói oldala	
Követel	Ad	Követel	Ad
hatékonyabb munkát	beruházásokat (a racionalizációhoz)	attraktívabb munkát	nagyobb teljesítményt
nagyobb teljesítményt	jobb minőséget	jobb munkatartalmat	rugalmasságot
képzést	rugalmasságot	nagyobb önállóságot	képzésre való készséget
aktív részvételt	a csoportjövődelem növelését	bővülő beleszólási lehetőséget	nagyobb aktivitást
	bővülő szakmai illetékességet: • az optimalizációban, • az üzemi érdekek érvényesítésében, • a racionalizációban	jobb munkakapcsolatokat	lojalitást
		jobb szociális kapcsolatokat	konszenzuskészséget

- egyéni – a többi dolgozóval való kapcsolat nélküli – munkahelyek vannak;
- hiányoznak a kielégítő szociális kapcsolatok s a megfelelő dolgozói karakter.

Célok

A változási folyamatnak azzal kell kezdődnie, hogy világos, mindenki által érthető és elfogadható célokat tűzünk ki. Ez történhet akár ilyen profán módon is: „Mi jobban csináljuk...” Majd ezt az általános céltételezést kiegészíthetik a vállalat lényeges érintkezési pontjaihoz kapcsolódó irányító értelmezések:

- **dolgozók:** ezért támogatjuk dolgozóink önállóságát és felelősségvállalását, hogy ezáltal

a költségnek és a nyereségnek, az új politika mindkét oldalának nyilvánvalóvá kell lennie. Ez sokkal komplikáltabb mint a régi pénz-teljesítmény séma.

Hogy ez mennyire működik, az a gyakorlatban, s nem fehér asztal mellett dől el. Egy biztos, a mérleg mindkét oldalát konzekvensen figyelembe kell venni.

Az új szervezeti forma bevezetéséről szóló döntést meg kell, hogy előzze a csoportmunka vállalati és költségfaktorainak elemzése. Olyan vállalati tényezők gondos figyelembe vételéről van szó, mint a dolgozók száma, képzettsége, az életkor és a vállalatnál töltött idő szerinti megoszlása, tapasztalataik a változási folyamatok terén, motiváltságuk, a munkakultúra, az ösztönzési rendszer, a munka- és műszakrendi technika, a technológia valamint az üzemi tanács szerepe. Az üzemi tanács és az üzleti vezetés közti érdekegyeztetés, a gazdasági és szociális törekvés összhangjának biztosítása az első lépések egyike.

A csoportmunka kialakításának minden lépésénél jelen kell, hogy legyen az üzemi tanács. Együttműködésre feltétlenül szüksége van a menedzsmentnek, amennyiben hosszú távú és döntő változtatást kíván előidézni a munkaszervezetben. A gazdaságossági elemzés a csoportmunka bevezetésének olyan várható költségeit veszi számba, mint a projekt kialakítására és irányítására fordított és szociális képzése, a csoport-szövívői feladatokra (1 óra/műszak) és a csoportbeszélgetésekre (1 óra/hét) fordított idő (mindkettő munkaidő alatti és fizetett), a csoportbeszélgetések helyszínének kialakítása.

Azonban a csoportmunka korántsem alkalmazható mindenütt, komoly korlátai vannak. Nem vezethető be ott, ahol:

- nincs törzsállomány, állandóak a személycserék, ezért magas személyi ráfordítást követelne;

olyan bizalomteli és kreatív együttműködés alakulhasson ki, amely lehetővé teszi az örömteli munkavégzést.

- **vállalat:** ezért képesek vagyunk előnyt kovácsolni lojálisan gondolkodó és cselekvő dolgozóink együttműködésével a jobb technika és a magasabb színvonalú vállalati kultúra révén.

- **szállítók:** ezért vagyunk megbízható partnerei szállítóinknak, akik nyitottságuk és tisztességük által járulnak hozzá a közös sikerhez.

- **termék:** ezért vagyunk biztosak abban, hogy termékeink folyamatosan képesek lesznek megfelelni a minőség, a megbízhatóság és a gazdaságosság követelményeinek.

- **vevő:** ezért szolgáljuk termékeinkkel, kreativitásunkkal és innovációs készségünkkel vevőinket egy nyitott és tisztességes partnerkapcsolatban a közös jövő érdekében.

- **környezet:** ezért helyezünk hangsúlyt ökológiai és ökonómiai kapcsolatára, hogy ezáltal gyermekeink számára megóvjuk a környezetet.

- **család:** ezért törekszünk a foglalkozás és a családi élet közti harmónia biztosítására.

- **társadalom:** ezáltal biztosítjuk, hogy a vállalat sikeres stratégiánk révén, mérhető jövedelem mellett, a kölcsönös szociális felelősség talaján állva hosszú távon fennmaradjon.

Elengedhetetlen a célok pontosítása és strukturálása. A siker egyik feltétele, hogy a megvalósítás során a gazdasági és humán célokat egyenrangúként kezeljük.

A gazdasági célok az alábbiak lehetnek:

- Minőségjavítás a dolgozók felelősségvállalása segítségével.
- Költségcsökkentés a nem értékteremtő, hanem csupán költségnövelő tevékenységek (pl. selejtgártás, utómunkázat) redukciója által.

• Teljesítménynövekedés a dolgozók motivációjának kihasználásával.

• Termelékenység növekedés a veszteséigidők (ellenőrzés, javítás) csökkentése és a létesítménykihasználás fokozata által.

• A rugalmasság növelése a személyzet, a termelés és a munkaidő területén.

• Az állandó javítási folyamat biztosítása a dolgozók innovációs és problémamegoldó képességének kihasználásával.

• Konzekvens vevőorientáció.

A szociális célok – szoros összefüggésben a gazdaságiakkal – a következők lehetnek:

• A munkafeltételek javítása az egyoldalú terhelés, a monotónia csökkentése és a szélesebb munkakör segítségével.

• Növekvő munkaminőség elérése a saját felelősség, a munkagazdagítás, az önrendelkezés és a képesség kihasználása révén.

• Lehetőséget biztosítani a magasabb képzettség megszerzésére, hozzáigazított bérrel és plusz feladatok (pl. csoport-szóvivő) lehetőségével.

• A kommunikáció javítása a dolgozók és a vezetés közt, partneri vezetői stílus kialakítása.

• Biztosítani azoknak a dolgozóknak az integrációját, akik – különböző okokból – nem képesek az általában elvárt teljesítményt nyújtani.

A gazdasági és szociális célok mellett éppúgy fontos az ökológiai elkötelezettség mind a kutatásban, mind a fejlesztésben, mind pedig a termelésben. Az ökológiai orientációjú termelési folyamat egyben ember-orientációjú is.

A munkacsoport – a gyakorlat

Rendszerint 8–15 dolgozó alkot egy munkacsoportot, melynek létrehozásánál a fentebb már említett elveket (önkéntesség, preferenciák stb.) célszerű figyelembe venni. Egy mester (művezető) 4-5 csoportért felelős. A mester számára a csoportmunka bevezetése – saját szempontjából – hatalom- és kontrollvesztést jelent, mely ráadásul új feladatokkal, szerepekkel és gyakran új emberkép kialakításának kényszerével is párosul. Továbbra is ő a „főnök”, de a csoporttagok magas szakmai kompetenciája és önálló felelősségvállalása következtében – a csoport képzettségétől és érettségétől függően differenciált módon – az egyes dolgozók számára nyújtott útmutatás és kontroll helyébe a csoportmunka keretfeltételeinek fenntartásáról való gondoskodás lép. Szerepe egyre inkább támogató-tanácsadó. Vezetői munkája lényegében a konkrét célokban való megállapodásra irányul.

A csoport munkájába csak akkor kell és szabad beavatkozni, ha a célok elérését veszélyeztetve látja. A mester

funkcióváltása következtében, főleg szociális képzettsége kerül előtérbe. A dolgozók megismerésének készségével kell rendelkeznie, és elő kell segítenie képzésüket. Munkaidejének majd 50%-át az ilyen jellegű „személyzeti” feladatok teszik ki. A fennmaradó idő technológiai, gyártásszervezési és tervezési feladatok végrehajtásával telik.

A mester megváltozott funkciója hangsúlyossá teszi a csoport-szóvivő szerepét, akit többnyire vagy szabadon, vagy a vezetéssel egyeztetve választ a csoport, először rövidebb (pl. 6 hónap), majd hosszabb (pl. 1 év) időre. A csoport-szóvivő elsődleges feladata pszichológiai jellegű. Gondoskodnia kell arról, hogy együttműködő csoport jöjjön létre, kialakuljon a különböző tehetségű, képzettségű és temperamentumú tagokban az együvé tartozás érzése, s a felmerülő konfliktusok konstruktív módon oldódjanak meg. Kifelé irányuló feladat, hogy együttműködve a mesterrel, a felmerülő technikai és szociális problémákkal foglalkozzon, valamint megoldásukra a csoport véleményével összhangban lévő javaslatot tegyen. Végül, a csoport-szóvivő feladata a heti csoportbeszélgetések levezetése és az ott elhangzó javaslatok gondozása.

Természetesen egy működőképes csoport létrejötte nem megy azonnal. Tudomásul kell venni, hogy a csoport szociális fejlődése, a csoportképző folyamat, s időre van szükség a kialakulásához. Ennek a folyamatnak különböző állomásai vannak. Kezdetben a kooperáció és a kommunikáció áll az előtérbe, majd a rugalmasság és a saját felelősség, s a harmadik lépcsőben ér el a csoport az állandó javítás módszeréhez. A megfelelő oktatás és a tényleges csoportmunka segít az előrehaladásban. Egy – a képzési rendszerben integrált – didaktikusan strukturált koncepció segítségével megy végig a csoport a szociális érettség eléréséhez vezető úton.

A csoport tagjai közösen tanulmányoznak üzemi példákat, esettanulmányokat, konfliktuskezelési módokat, gyakorolják a team-munkát, a kooperációt és a közös problémamegoldást. E tréning-szerű képzés a következő stratégiát követheti: az első fázisban a programot döntően külső szakértők irányítják és vezetik, majd – egy belső képzési folyamat után – fokozatosan átadják a mestereknek, így biztosítva a pedagógiai kontinuitást.

A kialakított munkacsoportokat ún. koordinátorok egészíthetik ki, akik rögzítik a felmerülő problémákat, és továbbítják a megfelelő szakértőkhöz. A koordinátorok nem csoporttagok és nem is előljárói a csoportoknak, hanem specialisták, akik önállóak és saját felelősséggel bírnak.

A csoportmunka bevezetésének folyamata

A csoportmunka bevezetéséhez differenciált projektszervezetre és tervre van

„
A siker egyik feltétele,
hogy a megvalósítás során
a gazdaságiés humán
célokat egyenrangúként
kezeljük.
”

szükség az üzemi kísérlet átláthatósága és befolyásolhatósága érdekében. Első lépésként meg kell határozni és kinevezni a tervet irányító csoportot és a munkacsoportokat.

A tervet irányító csoport a projekt irányítását és koordinálását végzi. Készít egy – az üzemi követelményekkel összhangban álló – folyamattervet. Egyeztet a dolgozókkal, a vállalati vezetéssel, az üzemi tanáccsal, időkontrollt végez és értékeli az eredményeket. Feladata továbbá, hogy jelentéseket készítsen – a visszacsatolás biztosítása érdekében – a top-menedzsment számára. Így értesül a vezetés rendszeresen arról, hogy az eredeti ötletből a valóságban mennyit sikerült megvalósítani.

Az egyes munkacsoportok feladata az őket érintő munkaterületen a munkamódszer formájának, rendszerhatárainak és irányítási koncepciójának meghatározása. A munka során első lépésként a rendszer technikai-szervezeti feladataival foglalkoznak, majd a minősítési, szakképzési folyamatok kidolgozása és a csoportmunka tényleges bevezetése kerül sorra. A kifejlesztett megoldásokat terjesztik első körben a projektet irányító csoport elé, ahol azt megvitatják, s azután kerül döntésre az üzleti vezetés elé. Az egész folyamatnak a lehető legszélesebb alapon kell nyugodni, az érintetteket be kell vonni az őket és munkájukat közvetlenül érintő kérdések vitáiba. Ugyanilyen fontos a mesterek tanácsadóként való bevonása a munkacsoportok tevékenységébe.

A projekt sajátos dinamikával rendelkezik és a következő fázisokon mehet keresztül.

● **Nekifutás.** Az első fázisra a technikai folyamatok primátusa nyomja rá a bélyegét. Középpontban az anyagi folyamatok újraszervezése, egy új Fabrik Layout tervezése és bevezetése, az egyes munkakörök formáinak kialakítása áll. Párhuzamosan, de nem a tervezési folyamatba integrálva megkezdődik a különböző résztvevők számára a társadalomtudományi értelemben vett tanulási folyamat. Az időszak végére befejeződik a termelési vonal, valamint a termelésstervezés, -irányítás durva koncepciójának kifejlesztése. Interdiszciplináris együttműködés keretében komplex terv készült, mely magában foglalja a technika, a szervezet és a képzés fejlesztését.

● **Elbizonytalanodás.** Az első sikeres változtatások mellett megjelennek az első kudarcok, csatlódások is. Általában a vállalati és az üzemi vezetés azt szokta kifogásolni, hogy túl lassú, és nem elég hatékony az innováció, a dolgozók pedig a projekt humanizációs részével elégedetlenek. A kezdeti nyitottságot zárkózottság és cinizmus válthatja fel. Nem zárható ki, hogy bizonyos változások nyilvánvaló hátrányokkal is járnak. A tervezett és végrehajtott javítások pedig csak lassan, esetleg egyáltalán nem válnak be. A projekt ebben a fázisban egyrészt konkrét veszélybe kerül, másrészt tudatosodnak az új szervezeti struktúra bevezetésének következtében jelentkező hátrányok.

● **Kijózanodás.** Miután érezhetővé vált, hogy a vállalat átstrukturálódása nehézségekkel jár, megkezdődhet az okok kutatásának időszaka. Jóllehet, a probléma többnyire világos, mégis meg feltétlenül a készség az okok elemzésére. Ehelyett gyakran kölcsönös vádaskodások,

vagy a komplex probléma leegyszerűsítésére történő törekvések figyelhetők meg. Olyan problémák kapcsolódnak ide, mint a változástól való félelem, a tradicionális állapot iránti nosztalgia, a status quo védelme. Ezek áthidalására, áttörésére szükség van egy – a vállalatvezetés felől érkező – igen erős nyomásra, mely kikényszeríti a változás irányába való elmozdulást.

● **Problémamegoldás.** A szisztematikusan előkészített beszélgetések egyrészt az üzleti vezetés, másrészt a mesterek, harmadsorban a csoportok szintjén segítenek a veszteségek (mint pl. a kölcsönös meg nem értés) csökkentésében. Ezt szolgálják a későbbiekben az ún. menedzsment-konferenciák is, melyek az üzleti vezetést érintik. A tanácskozások a konfliktus-szabályozás és a problémamegoldás színterei. Olyan problémáké, mint az információval, a szervezettel és a képzéssel kapcsolatos veszteségek. A különböző szinteken zajló megbeszélések során a problémákat vizuálisan, írásbeli moderátortechnikát alkalmazva elemzik. Az üléseken mindenki egyenjogú tagként vesz részt, nincs titkos megbeszélés, csak az érvényes, ami a Flip-Chart-on felírva látható. Bárki változtathat, korrigálhat, kiegészíthet, s csak akkor zárul le a vita, ha mindenki egyetért. Az első eredmények mindenekelőtt új javaslatok formájában jelennek meg. Különösen nehéz helyzetekben sor kerülhet extra, vagy direkt helyi megbeszélésekre is, hogy a szükséges meg egyezést elérjük. Ez – bár időigényes, de – igen jól megtérülő befektetés, amelynek értékét csak akkor látjuk igazán, ha olyan csoporttal vagyunk kénytelenek együtt dolgozni, amelyben nincs ilyen összhang.

Egy ilyen átfogó projekt jelentős kihívás. A változások komplexitása és időtartama mind a vállalatot, mind az egyes résztvevőket gyakran alig legyőzhető nehézség elé állítják. Az ilyen projektek nem lineárisan játszódnak le, alakulásukat befolyásolja a fejlődési, változási és a sokrétű tanulási folyamat, amely minden résztvevőtől a folyamatok rugalmas megoldását és új szerepek tanulását követeli. Az egyik legfontosabb pont az emberképpen történő paradigmaváltás kényszere.

A folyamat során megjelenő konkrét, kvalifikálható sikerek a következők lehetnek:

● nő a dolgozók önirányító képessége a gyártásban, csökken a központi irányítás költsége, ellaposodik a hierarchia;

● egyre kreatívabbak a dolgozók, gyorsabb az új technológiák átvétele;

● javul a gazdaságosság, nő a hatékonyság;

● javul a minőségbiztosítás;

● nő a versenyképesség;

● javul a munkavédelem, csökken a balesetek száma.

A dolgozóknak az új munkaforma következtében lehetőségük nyílik személyes fejlődésre, mindenekelőtt a képzettségben való továbblépésre, a kreativitás fejlesztésére, felelősségátvételre, csoportban való cselekvésre. E pozitívumok ellenére vannak a folyamatnak a foglalkoztatottakat érintő veszélyei is. Mindenekelőtt az a bizonytalanság, amely a változási folyamat során minden területen jelentkezik. A dolgozók ugyan már kezdetben látják, hogy a részvételi lehetőségeken keresztül befolyá-

suk van a munka folyamatára, de ez – kezdetben – igen labilis, különösen ha felsőbb szinten nem eléggé szinkronizált a bevezetési stratégia. A technikát, az embert és a szervezetet érintő változásokat kielégítően kell rögzíteni mind a fejekben, mint a tényleges cselekvésben, hogy hosszú távú folyamatstabilitást érjünk el. A Lorenz-lánc itt is érvényes:

*Ha el is hangzott, még nem biztos, hogy hallották,
ha hallották is, még nem biztos, hogy megértették,
ha meg is értették, még nem biztos, hogy egyetértettek
vele,
ha egyet is értettek vele, még nem biztos, hogy tudják
a módját,
ha tudják is a módját, még nem biztos, hogy alkalmazzák.*

Jelentős teher a dolgozók és a csoport számára a nagyobb felelősség illetve a tisztázatlan vagy megváltozott üzemi kapcsolatrendszer is. Motivációjukat erősen csökkentheti ha ellentmondás van a hangoztatott új vállalati kultúra és a tényleges üzemi gyakorlat közt. A látszat-résztétel és valódi felelősség illetve a „saját nyomás alatt” történő – lopakodó – munkaintenzitás-növelés pedig önkiszákmányoláshoz vezethet.

A szervezeten belül mindig jelen vannak nemcsak a változást sürgető, de konzerváló aktorok is. A régi szervezethez szorosan kapcsolódó rangok, privilégiumok, státusok, karrierutak és karriercélok, mind ellenállásra készíthetnek. A szervezeti változás bizonyos értelemben üzemen belüli harc is, türelemjáték is, s csak ritkán hoz rövid távon mérhető sikert. A csoportmunkát legkorábban fél év tényleges működés után lehet értékelni.

Vannak továbbá olyan vizsgálati eredmények is a 90-es évekből, amelyek szerint a munkavállalók nem kis része munkájának szűken értelmezett kivitelezésére koncentrál. A foglalkozás az értékhierarchiában messze elmarad olyan értékek mögött mint család, barátok, a szabadidő. Míg a munkához olyan értékek kapcsolódnak mint teljesítmény, előmenetel, sok pénzt keresni, addig az olyan értékek mint önmegvalósítás, vagy saját ötlet megvalósítása a szabadidőhöz kötődik. Másként fogalmazva – a dolgozók nézőpontjából – a hangsúly a szabadidő és nem a munka humanizálásán van. Mindenesetre az alkalmazottaknak a magánéletbe való szellemi visszahúzódnása – vállalati szempontból – igen értékes erőforrások eltékozlását jelenti.

Kételyek és nehézségek

A dolgozók gyakran bizalmatlanok az üzemi racionalizációval szemben, s a munka optimalizálását saját érdekperspektívájukból értelmezik; passzív racionalizálási konszenzus jellemzi őket: teljesítményért – pénz, több teljesítményért – több pénz. Egy hagyományosan ellentétes érdekorientációt kell itt együttműködővé formálni a racionalizáció jegyében úgy, hogy elérjék a dolgozók teljesítmény-potenciáljának önoptimalizálást.

A csoportmunka körüli vitát nyilvánvalóan a japán cégek piaci sikere indukálta. Ennek köszönhető a karcsú menedzsment és a karcsú termelés térhódítása is. E koncepció célja a társadalmilag rögzült üzemen kívüli társadalmi integráció stratégiai kihasználása, az üzemi racionalizálási elképzelések megvalósításához. Az eredeti modell a japán társadalom olyan sajátosságaiból építkezik mint az életmód, a kollektív életstílus, a mindennapok tradicionális kultúrája, a családi szocializációs forma, a társadalmi értékhierarchia, a normalitás sztenderdje. Mindez nyilvánvalóvá teszi a kizárólag üzemi szintű összehasonlítás naivitását.

Már az első nagy próbálkozás a japán szervezeti és munkakoncepció a Generál Motors által – az USA-ban és Ausztriában – történő bevezetésére világossá tette, hogy új technikák, struktúrák bevezetése a gazdaságban nem függetleníthető a kultúrától, s annak sajátosságaitól. Csak kulturálisan adaptálható technikák hozhatnak eredményt. Egy új szervezeti elv mindig az adott gazdasági-társadalmi-kulturális környezetben minősíthető. Szem előtt kell tartani, hogy a munkacsoport formát nagymértékben befolyásolják olyan szocio-kulturális tényezők, mint: történeti-nemzeti- és kultúrspecifikumok; ökológiai feltételek; uralkodó vallások; idegen kultúrák befolyása; politikai dominanciák; szociális struktúrák; társadalmi tagozódás; társadalmi értékek és értékpreferenciák; nemzeti törvények, munka- és egyéb jogok; növekvő és általános fogyasztási sztenderd; jóléti különbségek; nemek jelentősége; társadalmilag elismert jövedelem-teljesítmény reláció; munkaidő-szabályozás és így tovább. Mindez arra figyelmeztet, hogy a modell biztosan nem másolható, legfeljebb adaptálható, s nagy valószínűséggel ennek minőségétől függ, hogy ezáltal a módszer lényegét veszti-e el, vagy csupán módosul.

Ezek a következtetések természetesen táplálják a szkepszt a modell bevezethetőségével kapcsolatban. Ám mégis jó az esélye annak, hogy éppen e koncepció segít abban, hogy a távol-keleti konkurencia előnyét belátható időn belül képes legyen behozni az európai ipar. A munkaszervezet és a vállalati kultúra karcsú termelés és igazgatás koncepciója szerinti átformálása a túlélés záloga lehet. A nemzetközi versenyképesség elérésének pedig – úgy tűnik – ma nincs más alternatívája.

*Szerzőnk egyetemi adjunktus,
a JPTE Közgazdaságtudományi Kar
Vezetési és szervezési tanszékén*

Malász

**BIZTONSÁGTECHNIKAI ÉS
KERESKEDELMI KFT.**

ÜZLET ÉS BEMUTATÓTEREM

1055 Budapest, Bajcsy Zsilinszky út 78.

Telefon: 112-7480/114-es mellék



PROVIDENCIA
OSZTRÁK-MAGYAR BIZTOSÍTÓ RT.

ÖNKORMÁNYZATOK VAGYONBIZTOSÍTÁSA

TERMÉKFEJLESZTÉS A GYAKORLATBAN

A szolgáltatások minőségének javítása a vagyonbiztosítások területén is általános igényként jelentkezik. A kompozit biztosítóknak, amelyek jelentős ügyfélkört tudhatnak magukénak, teljes körű szolgáltatást kell nyújtaniuk, nemcsak a biztosítási ágakban (vagyon-, élet-, gépjármű-biztosítás), hanem az ügyfél(cél)csoportok igényei szerint is. Az egyes ügyfélcsoportok adottságai és így igényei is nagyban különbözhetnek egymástól.

E felismerés alapján a PROVIDENCIA RT. az alábbi ügyfélcsoportok részére kínálja szolgáltatásait:

- **Család**
- **Önálló szakmai ágazatok** (például orvosok, ügyvédek)
- **Vállalkozások, kis- és közepes méretű cégek, üzemek**
- **Nagyüzemek, -létesítmények, nemzetközi vállalatok**
- **Költségvetési szervek**

Törekvés a különböző igényeknek történő megfelelésre: ennek a folyamatnak az egyik terméke a PROVIDENCIA RT. önkormányzati vagyonbiztosítása.

AZ ÜGYFÉLCSOPORT

Az ügyfélcsoport nagyságát az alábbi táblázat szemlélteti:

HELYI ÖNKORMÁNYZATOK SZÁMA					TELEPÜLÉSEK SZÁMA		
KÖZSÉGEK	VÁROSOK	FŐVÁROSI KERÜLET MEGYEI JOGÚ VÁROS	FŐVÁROSI MEGYEI	ÖSSZES	KÖZSÉG	VÁROS	ÖSSZES
2924	163	42	20	3149	2924	184	3108

ADOTTSÁGOK, SPECIFIKUMOK

Az önkormányzatok, mint ügyfélkör adottságait – többek között – az alábbiak determinálják:

- **az általuk működtetett vagyon jellege;**
- **az általuk végzett tevékenységek;**
- **finanszírozási rendszer;**
- **tevékenységük által potenciális információközpontok valamennyi lehetséges ügyfél számára.**

Fentiek miatt az önkormányzatok valamennyi más ügyfélcsoporttól eltérő, de önmagukban homogén csoportot alkotnak.

PIACI IGÉNYEK

Adottságaik és a társadalomban, gazdaságban betöltött speciális szerepük miatt az önkormányzatok igénylik a szükségleteikhez szabott biztosítási fedezet megteremtését.

Ugyanakkor súlypontját képezi ennek az igénynek, hogy a biztosítási díjának megállapításában csak az önkormányzati ügyfélkörre korlátozódjék a szolidaritási elv, tehát az önkormányzat által megvalósított közkiadásokat a biztosító csak az önkormányzati szféra kártérítéseire fordítsa.

Az önkormányzatok további igénye, hogy a biztosítás igazodjék saját, belső pénzügyi rendszerükhöz, amely az intézmények önálló gazdálkodásától a teljesen központi irányításig változhat.

A költségvetési intézmények, így az önkormányzatok is – eltérően a magánszféra üzleti fejlődésére vagy piaci részesedés növelésére alapozott beruházási politikájától – fejlesztéseiket csaknem a maradék elv alapján finanszírozzák. Ezért szükséges számukra olyan biztosítástechnikai megoldás, amely utólagosan – a forrásoldal megteremtésekor – veszi figyelembe a beruházásokból adódó vagyonnövekedést.

FEDEZETI MÁTRIX

A PROVIDENCIA RT. szolgáltatásait az ISO 9001 minőségbiztosítási szabványrendszer bázisán fejleszti. A minőségmenedzsment alapján önkormányzati ügyfélkörünk részére az alábbi fedezeti mátrixot állítottuk össze, amely egy egységes fogalmi definíciós rendszerre épül:

KOCKÁZATOK	A	B	C	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅	D ₆	E
Tűz	□	□	+	-	+	-	□	+	+	✗
Vezetékes víz	□	+	+	-	+	-	□	+	-	✗
Vihar	□	+	+	-	+	-	□	+	-	✗
Betöréses lopás	+	+	+	-	+	-	+	+	-	-
Rablás	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Küldöttrablás	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Biztosítási összeg	úé	úé	úé		ek		ek	ek	úé	ek

Magyarázatok:

Üvegbiztosítás	+
Felelősségbiztosítás	+
Balesetbiztosítás	+

A	Épületek
B	Berendezések
C	Készletek, áruk
D ₁	Gépjárművek
D ₂	Adathordozók
D ₃	Reprodukciós segédeszközök
D ₄	Készpénz, értékcikk
D ₅	Alkalmazottak használati tárgyai
D ₆	Önálló külső biztosítás
E	Mellékköltségek

□	alapfedezet
+	kiegészítő fedezet
■	ajánlott fedezet
✗	díjmentes fedezet
-	nem biztosított

úé	új érték
úé	újrabeszerzési érték
ek	első kockázat

SZOLGÁLTATÁSI ELŐNYÖK

Az önkormányzatok részére kifejlesztett biztosítási csomag a fedezeti mátrixban rögzített igények lefedésén túl az alábbi ügyfélcsoport-orientált szolgáltatásokat nyújtja:

A költségvetési vagyont elkülönítve, külön termékként gondolja. A homogén veszélyközösséget nem terheli más kockázati csoportok káralakulása. A biztosítási díj teljes egészében az önkormányzati veszélyközösség káreseményeit fedezi. Díjmentes külön biztosítási szolgáltatást kínál. A korlátozott anyagi lehetőségekkel bíró önkormányzati tűzoltóság létesítményeire, az önkéntes tűzoltó-egyesületek által használt objektumokra díjmentes a szolgáltatás.

Csökkenti a korszerű betörésvédelmi rendszerek kiépítésének költségeit. Az önkormányzati biztosítási csomag jelentős engedményt ad a betöréses lopás biztosítási díjából, a Magyar Biztosítók Szövetsége által minősített és elfogadott betörésvédelmi vagy riasztórendszerek telepítése esetén.

Díjmentes értékbecslést és érték-karbantartást foglal magában. A vagyonkataszteri rendszerhez illeszkedve, azt kiegészítve, a biztosítás mindenkor a teljes és tényleges vagyonra vonatkozik. Hároméves szerződés esetén az épület-vagyon valós, újjáépítési értékéről díjmentes felmérés készül. A biztosítási szerződés a vagyon értékét karbantartja, így hitelfedezetként történő felhasználás esetén a fedezeti értékek azonnal rendelkezésre állnak.

Garanciát nyújt az alulbiztosításból adódó pénzügyi veszteség kiküszöbölésére. A tényleges érték meghatározásán, a biztosítási összeg karbantartásán túl az önkormányzati biztosítási csomag lehetőséget kínál az előgondoskodásra. Az épületek és műszaki berendezések évközbéli értékváltoztatását, illetve a nem kielégítő értékmegállapítást egy készenléti összeggel kompenzálja, amelynek a díja csak igénybevételekor esedékes.



A PROVIDENCIA RT., felhasználva az európai biztosítási piac vonatkozó tapasztalatait, új terméket fejlesztett ki a helyi költségvetési szervek, az önkormányzatok vagyonbiztosítására, az ISO 9001 minőségbiztosítási szabványrendszer útmutatásai szerint. A termékfejlesztés súlypontját az önkormányzatok különleges adottságai és az ezekből fakadó biztosítási igényei alkották. A termék kialakításakor az önkormányzatok vagyonkezelő szerepe mellett pénzügyi irányító funkciójuk is hangsúlyt kapott.

A biztosítási fedezetek választhatósága igazodik a helyi igényekhez.

Zárt, homogén veszélyközösséget alkotva a terméken belül valósul meg a szolidaritás elve.

GIS és marketing

Néhány éve új távlatokat nyitó információs technológia kezd elterjedni Magyarországon is. Ez az úgynevezett Geographical Information System (GIS), ami hazánkban „Térinformatika” néven honosodott meg.

Az új gondolat Amerikából származik. Felismerték, hogy a legkülönbözőbb szervezetek által használt adatok 70-80%-a földrajzi helyhez köthető, és térben való elhelyezésük, kezelésük, megjelenítésük és elemzésük megnöveli az adott információs halmaz látszólagos értékét.

A cikk célja, hogy segítséget nyújtson azoknak, akik marketingmunkájuk során már használnak, vagy használni kívánnak számítástechnikai eszközöket, amelyek közül a térinformatika felhasználása új távlatokat ígér.

Mi is az a GIS?

A GIS olyan számítógépre telepített információs rendszer, amelynek feladata földrajzi helyhez kötött különböző jellegű, tematikájú, származású adategyüttes tárolása, kezelése, térképezése, elemzése.

A GIS-ekben megoldják az adatok bevitelét, a változások vezetését, a legkülönbözőbb adatkeresést, rendezést, kirajzolást és szemléltetést.

A gyakorlatban egy adott rajzot – ez általában egy térkép – speciális eszközökkel bevisznek a számítógép adattárolójába. Így létrejön egy digitális térképi állomány, amit a számítógép képernyőjén nézegetni lehet (kicsinyíteni, nagyítani stb.). Azt mondhatnánk, hogy ez nem nagy újdonság, mivel a hagyományos papírtérképpel is megtehetjük ugyanezt.

A térinformatika újdonsága az, hogy a térkép minden egyes pontjához, vonalához vagy körbezárt területéhez leíró adatállományt, adatállományokat rendelhetünk hozzá.

(Például egy kereskedelmi hálózat helyeihez hozzárendelhetem a rá vonatkozó legkülönbözőbb adatokat. De vizsgálhatom üzletkötőim területi tevékenységét, vagy fiókhálózatom optimális elhelyezési lehetőségeit. Természetesen – és ez a lényeg – a saját tevékenységi körömbé tartozó adathalmazokat összevetve a tevékenységi

körömben kívüli adathalmazokkal, mutatkoznak meg a GIS igazi értékei.)

Így együtt tudom kezelni az elvont térképi grafikai adatokat és az azokat leíró konkrét információkat.

Mivel mind a térképi, mind a leíró adatállományok a számítógépben vannak, lehetővé válik ezek könnyebb és jobb karbantartása.

Mind a térkép felől indulva, mind a leíró adatállomány felől, lehetőség van olyan gyors és összetett lekérdezésekre, amelyek eddig csak fáradságos és jelentős időt igénylő munkával voltak elvégezhetőek.

Lehetőséget ad olyan összetett feltételek szerinti adatleválogatásokra és ezek térképen való megmutatására, ami e nélkül az eszköz nélkül csaknem lehetetlen lenne.

Olyan, úgynevezett tematikus térképek készíthetők, amik a felhasználó által meghatározott elemzések eredményeit jelenítik meg térkép – grafikus és leíró táblázatos formában, a felhasználó által meghatározott kategóriák szerint.

Előzmények

A különböző földrajzi adatszintek alaptérképek sorozatán való ábrázolásának ötlete jóval megelőzte a számítógépek megjelenését.

A Louis-Alexandre Berthier francia térképész által szerkesztett Yorktown-i csata (Battle of Yorktown) című kiadvány egymásra helyezhető térképeken mutatta a csapatok mozgását.

Dr. John Snow térképet használt az 1854-es londoni kolera halálozási előfordulásainak bemutatására, amellyel a kitérés helyét egy elhanyagolt körzettel azonosította. Ez a földrajzi elemzés egy korai példájának tekinthető.

Az első számítógépes kísérletek

A térképészeti elemzés megváltozását a következő tényezők okozták: a számítógépek fejlődése – alapvetően a számítógépes grafika fejlődése –, valamint a szociális és környezetvédelmi területen megnyilvánuló növekvő tudatosság, a társadalom egyre magasabb szintű képzettsége.

”
A GIS olyan számítógépre
telepített információs
rendszer, amelynek feladata
földrajzi helyhez kötött
különböző jellegű,
tematikájú, származású
adategyüttes tárolása, kezelése,
térképezése, elemzése.
”

Detroit és Chicago az ötvenes és hatvanas években integrált szállítási tervet dolgozott ki. Ez megkövetelte a szállítással kapcsolatos információk összegyűjtését és integrálását – feladók helyek, útvonalak, célállomások, időadatok stb. Az eredményeket speciális áramlási térképeken ábrázolták.

A Washingtoni Egyetem Földrajzi tanszéke 1958-61 között komoly eredményeket ért el a térbeli statisztika, az alapvető számítástechnikai fejlesztések és a számítógépes térképészet területén.

A hatvanas évek közepén indított Canada Geographic Information System az egyik első – ha nem a legelső – Földrajzi Információs Rendszer (FIR) fejlesztés volt. Ez egy nagyméretarányú rendszer, amely jelenleg is létezik. Fejlesztése során sok elméleti és gyakorlati eredmény született. A fejlesztés célja a Canada Land Inventory (CLI) által gyűjtött adatok elemzése, statisztikák készítése volt a földhasználat optimalizálására Kanada hatalmas mezőgazdasági területein. Érzékelték, hogy a számítógép – az adatbevitel után azonnal –, további elemzésekre képes.

Howard Fisher alapozta meg a Harvard Egyetemen a „Számítógépes grafika és térbeli elemzések” laboratóriumát a hatvanas évek közepén, abból a célból, hogy egy általános célú térképező szoftvert fejlesszenek ki. A Népszámlálási Hivatal (Bureau of the Census) kezdeményezésére 1970-ben volt az első geokódolt népszámlálás. Szükség volt egy módszerre, amellyel a népszámlálási adatokat földrajzi helyhez lehet kötni. A lakcímetek földrajzi koordinátákkal látják el, illetve népszámlálási körzetekkel azonosítják. Az 1970-es népszámlálás után az érdekelt városok számára számítógépes térképeket szerkesztettek a kiválasztott népszámlálási adatok felhasználásával. Bizonyították a számítógépes térképek hasznát piaci, kereskedelmi alkalmazások példáján.

1969-ben Jack Dangermond megalapította az ESRI (Environmental Systems Research Institute) céget, alapvetően a Harvard Lab. eredményeire támaszkodva. A hetvenes években a cég lassú növekedésnek indult, különféle vektoros és raszteres rendszerek kidolgozása révén. A nyolcvanas évek elején megjelenik az ARC/INFO. Olyan alapvető fejlesztés volt, melyből sok más rendszer merített. A kezdeti sikereket erdészeti alkalmazásokkal érték el.

A gyorsan növekvő igények felkeltették mások érdeklődését is. Legnagyobb vetélytársnak az Intergraph bizonyult, aki kezdetben a MicroStation-nel, majd később az MGE-vel (Modular GIS Environment) a térinformatikai piac egyik vezető cégévé nőtte ki magát. Legnagyobb sikereit a közművállalatok információs rendszerei terén aratta.

A közelmúltban a térinformatikai rendszerek egy harmadik típusa fejlődött ki. Ezek az asztali térképező rendszerek (desktop mapping) elsősorban a kezdő felhasználók igényeit elégítik ki. Áruk általában igen alacsony, kezelésük minimális ismeretet kíván. Ilyen a MAPINFO Co. terméke is.

Megfigyelhető, hogy az európai országok – legálábbis részben – igyekeznek függetlenné válni az ame-

rikai szupercégektől. Így Németországban a Siemens SICAD/Open rendszerét, Finnországban az X-FINGIS-t, Franciaországban és Belgiumban a Star programcsomagot sokan használják.

Az első lépések Magyarországon

Bár az első térinformatikai kísérletek már a hetvenes években elkezdődtek, de jelentős gyakorlati alkalmazások csak a nyolcvanas évek végén születtek. A gyakorlati alkalmazásokat erősen hátráltatták a COCOM előírások, így nem juthattunk világszínvonalú hardverhez és szoftverhez.



A Magyarországon fellelhető adatbázisok nyilvántartója
a Magyar Adatbázisforgalmazók Kamarája.



A nyolcvanas évek elején – a Paksi Atomerőmű építésének köszönhetően – került az első két interaktív grafikus munkaállomás az országba. Az ERŐTERV megbízásából a Budapesti Műszaki Egyetem ezekre alapozva fejlesztette ki az erőmű közműnyilvántartó rendszerét.

Ma már számos erre a területre szakosodott informatikai cég működik, és kínálja szolgáltatásait.

A hazai marketing- és térinformatikai adatbázisok helyzete

Sokan úgy vélik, hogy a térinformatika elterjedésének legnagyobb akadályja a megfelelő adatbázisok hiánya. Legtöbbször a digitális térképi állományok elégtelenségét emlegetik a potenciális felhasználók. Ám legalább ennyire fontos lenne a megbízható attribútum adatok léte és könnyű elérhetősége, hiszen éppen ez adja egy működő rendszer igazi értékét, szolgáltatásainak gazdagságát. Az adatok hiányára való panaszkodás gyakran fantomfélelem; sok esetben arról van szó, hogy a szakemberek nem is tudják, honnan mit is szerezhetnek be, esetenként nem is túl drágán.

Attribútum adatok (leíró adatok)

Bizonyára kevesen tudják, hogy Magyarországon több száz nagy adatbázist tartanak nyilván, és ezek közül a legtöbbet számítógépen tárolják. A tényleges szám azonban minden bizonnyal nagyobb, hiszen az említettek csupán a regisztrált adatbázisokat tartalmazzák.

A regisztráció jelen esetben „A Magyar Adatbázisforgalmazók Kamarája” által összegyűjtött, Magyarországon fellelhető adatbázisokat jelenti.

Természetesen e mellett nagyon fontos szerepük van az egyes cégek belső memória-adatbázisainak, amelyeknek létrehozásában, kezelésében még nagyon sok probléma és hiányosság tapasztalható.

Digitalizált térképi adatállományok

Sajnos ezen a területen sokkal nagyobb hiányosságok vannak, mint az előbb említett különböző leíró adatállományoknál. Mentségül azt lehet hozni, hogy a digitális térképi adatbázisok létrejöttének lehetősége csak az utóbbi években teremtődött meg.

Magyarországot az elmúlt évtizedekben sújtotta még az úgynevezett COCOM korlátozás is. (Ezeknek a hardver és szoftver termékeknek a felhasználása a hadászatban rendkívül jelentős. Gondoljunk itt az amerikai Sivatagi Vihar hadműveleteire, amelynek kapcsán 150 grafikus munkaállomás 1990 novemberétől 1991 februárjáig megszakítás nélkül dolgozott.)

Akadályozza a megfelelő számú digitális térképi adatbázis létrejöttét az is, hogy ezek létrehozása igen költséges dolog. Jelentős probléma, hogy nem állnak rendelkezésre megfelelő minőségű és adattartalmú karbantartott térképek.

Digitális térképi adatforgalmazás – néhány kezdeti próbálkozásokon kívül – igazán még nem alakult ki Magyarországon, pedig erre nagy szükség lenne.

GIS csizma a marketing-asztalon

A marketingkonceptió alapkövetelményéből következik, hogy minden vállalati piaci döntést, a fogyasztás, vagy a felhasználás és a konkurencia piaci jellegzetességeinek kellő feltérképezése előz meg.

Az emberek szinte mindent képekhez kapcsolnak viszonyítanak. Vizuálisan vagyunk orientálva – mondják a pszichológusok. „Do you see, what I mean?” – mondja az angol. Az emberek azt értik meg amit látnak, vagy el tudnak képzelni. Ez mondható el a GIS-ről is, mivel képekkel egészíti ki adatainkat. Az üzleti életben még inkább így van: hogyan tudjuk érzékelni riválisunk helyzetét és annak ügyfeleit? De saját vevőinket és forgalmunkat sem könnyű számok alapján követni.

Az információ dekódolásának legjobb módja a megtekintés! Semmilyen másfajta technológia nem oldja meg ezt úgy, mint a térinformatika és a komputergrafika.

Az üzletemberek gyakran teszik fel a kérdést:

„Mennyi vevőm jut egy bizonyos eladási zónába? Milyen ezek vásárlóképessége és életmódja? Hol vannak azok az áruim amelyekről kötelesek vagyok gondoskodni? Miként oszthatom fel kereskedelmi területemet a legjobban?”

Miután megtekintettük adatainkat, felmerül a kérdés: hogyan lehet azokat a legjobban igazgatni, nyilvántartani, kezelni, keresni? Az információforrások helye fontos információ maga is. A hely rendszerint a legáltaláno-

sabb közös kapcsolat a források között és a legjobb fókuszpont az információk igazgatásában.

A döntéshozatal lényeges eleme tehát az információ helye és a vele kapcsolatos adatok. Az üzleti döntések során gyakran fontos a hely ismerete, tehát a GIS-technológia komoly szerephez juthat.

Két amerikai példa

Az egyik az éjjel-nappal működő szövetségi, az egész világon működő áruszállító vállalat. A szállítás útvonalának, idejének megtervezését szolgálja a GIS. Ismerni kell az összes repülő menetrendjét, átrakópontjait, a helyi elosztók adatait és kapacitását, a feladó és címzett mennyi apróbb jellemzőjét. Ezek mind helyhez kötött információk, és időben változhatnak.

A másik példa az egyik legnagyobb olajkiszern, amelynek vagyona eleve a földben van. Rendelkezik csővezetékekkel, olajfinomítókkal, elosztóbázisokkal és óriási viszonteladói körrel (benzinkutak). A cég 70 belső részlege valamilyen formában térképezett, koordinátákkal rendelkező adatokkal 8 helyen dolgozik. Korábban egy-egy ügylet átlag 17 személyhez került, 4000 mérföldnyi utat tett meg és 75 nap alatt intéződött el, ma pedig a GIS segítségével ez két órát vesz igénybe, míg egy konkrét adat megkeresése csupán két percet!

Az első esetben az optimalizálás és a versenyképesség fokozása mutatkozik meg a térinformatika alkalmazásakor, a másodiknál pedig a munkaerő-megtakarítás egyedül a vagyonekezelésnél 40%-os.

A GIS haszna

Termelékenység: az adatok gyors nyilvántartása, kezelése, keresése a dolgozóknak a produktív munkára hagy több időt.

Adathozzáférés: különböző forrásokból származó adatok kombinálhatók össze, és így sokféle új információ keletkezhet, ami a döntéseket támogatja. A GIS beépül a vállalatvezetési információs rendszerbe.

Elemzések: a GIS segítségével megtalálhatjuk a fejlesztés legjobb helyszíneit, telephelyeit, körzeteit, a marketingtevékenység területeit, célzott közegeit stb.. Tehát:

- A rendszer intuíciókat mozgósít;
- A vállalat méreteire szabható;
- Integrálható a már működő marketing-információs rendszerbe;
- Speciális igényeket old meg.

A másik oldal a GIS adatbázisokon múlik: milyen digitális várostérkép, úthálózat adatbázis, közigazgatási, demográfiai és üzleti statisztikai adatok állnak rendelkezésre, a cégen belül és a cég földrajzi érdekerületén?

Ha elfogadjuk, hogy a marketing-management feladata a lehetőségek elemzéséből, a célpaciok feltérképezéséből és szelektálásából, a marketingstratégiák és

programok tervezéséből, valamint a marketingműveletek szervezéséből, végrehajtásából és elemzéséből áll, akkor valószínűleg nyilvánvaló mindenki előtt a térképi alapú információs rendszerek alkalmazásának létjogosultsága a marketingmunkában. Nézzük végig a klasszikus piacbefolyásolás négy alapvető elemét:

ESZKÖZCSOPORTOK	TEVÉKENYSÉGEK
Termék	Terméktervezés, fejlesztés; termékpozícionálás, termékek bevezetése és kivonása; formatervezés és csomagolás; termékutatás;
Ár	Költségvizsgálatok; fogyasztói árfelfogás; árpolitika és ár meghatározás; költségterítések, hitelek, engedmények; árérzékenység-vizsgálat;
Értékesítés	Értékesítési út tervezése; logisztika és fizikai elosztás; kereskedelmi formák: nagy- és kiskereskedelem; kereskedelmi partnerek kiválasztása és értékelése
Marketing-kommunikáció	Kommunikációs elvek és következményeik; reklám, PR, eladásösztönzés; reklámpiac intézményi háttér (ügynökségek, reklámhordozók); reklámhatás és elemzése

Valószínűleg sok olyan elemet találunk, amelyben nagy szerepet játszhat a területiség, az elhelyezkedés, az eloszlás stb. – tehát a térbeliség problematikája.

Osszuk fel a piacot főbb szegmenseire, értékeljük ezeket, egyeseket válasszunk ki, célozzunk meg és döntünk el, hogyan helyezkedjék el a vállalat az egyes piacokon.

Fel kell térképezni – szó szerint is – a vállalat mikro- és makro-környezetét, és megfelelő elemzésekkel (GIS) meg kell határozni egymásra és saját tevékenységünkre való hatásukat.

Ernek alapján információkkal kell rendelkezni: a szállítók, a piaci közvetítők, a kereskedelmi közvetítők, a szállítmányozók, a marketingszolgáltatók, a pénzügyi szolgáltatók, a vevők, a versenytársak és a közvélemény meghatározott csoportjairól, elhelyezkedésükről és lehetséges egymásra hatásokról.

A lehető legpontosabban, a változásokat követve ismerni kell: a demográfiai, a gazdasági, a természeti, a technológiai, a politikai, jogi és a társadalmi, kulturális környezetet.

A piaccal kapcsolatos legfontosabb kérdések szinte mindegyikének megoldásához segítséget nyújthat a GIS.

A piackutatásban főként a következő területeken:

- fiókirodák, leányvállalatok, kirendeltségek helyének kiértékelése és kiválasztása;
- a piac potenciális elemzése;
- egy-egy terjesztőközpont elhatárolása a többitől;
- piacnövelési stratégiák;
- terjesztés, útvonaltervezés.

Piacterület/készlet meghatározása: A GIS technológiák ezen a szinten alkalmazhatók a legegyszerűbben. A GIS nagyon hasznos a kiskereskedelmi lerakatok illetve melléküzemágak által áruval ellátott területek ésszerű elválasztásánál (a termékek terjesztési körzetének elhatárolásában).

A GIS és különböző más fogyasztói adatbázisok nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalatok képesek le-

gyenek meghatározni: milyen anyagi körülmények között élnek a fogyasztók, és hol húzzák meg az egyes kirendeltségek körzetének határait – a fogyasztókhoz alkalmazkodva.

A hagyományos piackutatási felmérésekkel együtt a GIS a vállalatot hozzásegíti, hogy ésszerűen behatárolja azt a területet, amelynek központjában kirendeltséget telepítené – még mielőtt az építkezések megkezdődnek. A terület fogyasztóiról összegyűjtött adatbázis határozza meg magát a terjesztési területet.

Korlátozó tényezőként, amelyek elválaszthatják egy-egy területen belül a lakosságot, figyelembe kell vennünk a természetes választóvonalakat (utakat, úthálózatot) is. Ha a fejlesztési tervek a GIS segítségével földrajzi információk alapján készültek, és a fejlesztésre kiszemelt terület (új kirendeltség megnyitása) pontosan egyezik a GIS által meghatározott földrajzi tulajdonságokkal, akkor a vállalat remélheti, hogy egy-egy területet tökéletes pontossággal tud befedni és a megfelelő áruval ellátni.

A piackutatási döntések: Stratégiai és taktikai határozatokban is szerepet játszik a GIS. Főleg az olyan kérdésekben, amelyek a közvetlen marketinget, és így a területi, helyi kirendeltségek önálló marketing tevékenységét érintik. Sok piackutató áll szemben azzal a problémával, hogyan integrálja az egy-egy területre vonatkozó reklámanyagot az egész marketingbe. Hogyan lehet beiktatni a cég teljes reklám rendszerébe egyes helyi jellegű reklámokat és marketing eszközöket? (Hogyan egyezzen meg a vállalat általános reklámjaival a helyi újságokban, tévében, rádióban elhangzott reklám?) Ugyanis a helyi vonatkozású reklámok hatásosabbak az adott területen.

Egyes piacok, kisebb területek piackutatása mellett nagyobb piacok marketingmunkájában és a marketingstratégia kialakításában is van szerepe a GIS-nek. Természetesen ez olyan irányban fejleszhető, hogy a GIS segítségével új, teljesen kihasználatlan, elfogadható piaci potenciállal rendelkező területeket vonjon a vállalat az eddig áruval ellátott területei közé, még akkor is ha a területen nincs még kirendeltsége.

Egy másik felhasználási terület: A GIS szolgáltatunkra lehet még a termékterjesztéssel foglalkozó ügynökök listájának elemzésekor, illetve ha új ügynökök beszerzésével a legalkalmasabb személyeket akarjuk kiválasztani. Így érhető el, hogy minél kevesebb ügynököt foglalkoztassunk.

Egy külföldi példa: Digitális térképek és telefonkönyv-adatbázisok

Svédországban a telefonkönyveket gyártó cég, a GeoMedia, digitális várostérképeket tartalmazó adatbázist fejlesztett ki. (Több mint 3000 város és falu térképvázlatával, amely magába foglalja az összes lakos címét, telefonszámát, utcanéveket és helyi jellegű információkat.)

Ez megnyitotta az utat a földrajzi adatok üzleti felhasználásának legmagasabb szintjéhez. Svédországban a legtöbb az 1000 lakosra jutó telefon-előfizetők száma. Őket a telefon/hírközlési társaság tartja számon egy adatbázisban, amit naponta aktualizálnak. A rendszer már a GIS-t használja fel, hogy az összes információt könnyen használható adatbázissá alakítsa. A GeoMedia adatbázisát használó vállalatok növelni tudják hatékonyságukat az üzletgeográfia, szállítás és navigáció (szállításiirányítás) területén. Sőt, a vállalatokat így a fogyasztók is könnyebben megtalálhatják, illetve sokkal egyszerűbben találnak információt a termékekről, szolgáltatásokról és a cégekről.

Ugyanis a rendszer nemcsak a helységek utcáiról és lakosairól nyújt információt, hanem Svédország üzleti vállalkozásainak 90%-áról. Azok területi elhelyezkedéséről, profiljáról, telefonszámairól stb. Ezenkívül számontartja az ipari célokra felhasználható szabad területeket, megkönnyítve az új beruházásokat. Magába foglalja az összes földrajzilag fontos információt. (4,4 millió adat)

A vállalatok emlékezete

Ha a vállalat nem tartja nyilván a korábbi marketingmunka terén szerzett tapasztalatait, illetve a vállalat tagjai nem tartják számon a korábbi technológiákat, a vállalatok „memóriabázisa elavul”, azaz a marketing egyre kevésbé lesz hatékony. Nagy része van ebben a folyamatban a vállalati emlékezetvesztésnek és a személyi állományban bekövetkezett változásoknak is.

A fogyasztók szükségleteit illetve az azokról gyűjtött adatokat „elfelejtik” felhasználni a továbbiakban, és így ez az értékes, több évtizedes kötelék egy-egy terület vásárlóközönségével egyszerűen szertefoszlik.

A törzsvásárló közönség nagyon fontos a cég életében, nyilvántartása különösen fontos. Ha a vállalat nem „emlékezik” meg bizonyos alkalmanként vásárlóiról, a lojalitás eltűnedezik, és a törzsvásárlói gárda nem jelenti már azt a piaci biztonságot mint korábban. A lojalitás egyszerűen átadhatja helyét a véletlenszerű vásárlási szokásoknak, amibe már belefér az is, hogy a régi törzsvásárlók egy másik, versenyben álló vállalat termékeiből vásárolnak.

A vállalat „marketing-amnéziájának” okai

A technológia korlátozza a vállalati „memóriabázist” (pl. vásárlónyilvántartást).

Mostanáig ugyanis technológiailag igen bonyolult volt begyűjteni, elraktározni és visszakeresni azt a hatalmas adathalmazt, amit egy vállalat a vásárlóközönség fenntartása szempontjából szükségesnek tartott.

Még ha a vállalat kitűnően tárolja és használja is az információit, nem lehet tökéletes a gyártó-fogyasztó kapcsolat anélkül, hogy a piackutatók az adatokból ne következtetnének a vásárlói viselkedésmintákra. Csak így

lehet – motívumokra bontva a vásárlók adatait – a nyers adathalmazt modern marketing információs bázissá fejleszteni.

Szervezeti okok is csökkentik a „memóriabázis” hatékonyságát. Ha az adatbázist a vállalaton belül is egymással vetélkedő frakciók, csoportok készítik, akkor beleviszik a saját, a fogyasztókról kialakított képüket, véleményüket is. Így az adatbankok „információs silót” tartalmaznak, amelyben a központi kérdés a termékek eladása, nem pedig a vásárlók szükségleteinek megismerése és kielégítése.

Kulturális okok. A vállalati nyilvántartásban szerepelniük kell a vásárlók visszajelzéseinek, így a reklámok hatékonyságának eredményei mérhetők.

Nem minden vállalat kívánja tesztelni eredményességét a vásárlói reakciók mérésével. Sőt, néha egy vállalaton belül vannak olyan csoportok, amelyek nem kívánják megosztani az információkat a vállalat egészével. (A felsőbb igazgatás néha elhallgatja a tényeket pl. a piaci térvészteről, hogy fenntartsa az erő, a biztonság látszatát.)

A GIS költségei

A GIS-ről a vezetők első, gyakran feltett kérdése a „Mennyibe fog kerülni?”. Valóban úgy tűnik, a GIS költségei jelentik megvalósításának egyik legfőbb korlátját.

A hagyományos költség-haszon kalkuláció elemeit a jelenlegi és a várt tevékenységek számszerűsítése adja.

Költségbecslés:

- hardver költségek;
- szoftver költségek;
- az adatbázis fejlesztés, a térképi és adatkonverziók költségei, melyek általában a teljes rendszerköltség 60–80%-át teszik ki;
- a szervezés költségei a tervezéstől a megvalósításon át a külső vagy belső személyi kiadásokból áll össze;
- a betanulási költségek;
- a karbantartási és üzemeltetési költségek.

Haszonbecslés

- az információ feldolgozásának hatékonysága;
- fejlett eszközkivétel;
- javított erőforrás-ellenőrzés;
- fejlett szervezettervezés és rugalmasság;
- nagyobb pontosság;
- új, jobb és több aktuális információ áll rendelkezésre;
- sok variáció vizsgálata.

A GIS minden szervezet számára komoly befektetést jelent. Finanszírozása és kivitelezése körültekintést igényel. A hardver, a szoftver, a működtető stáb ideje, a konzultációs költségek, a kiképzés költségei, az adatbázis-fejlesztés és a térképi munkák, mind megannyi költség-tényező.

A hardveralapok költségei a százezettől a milliókig terjednek. A tematikus térképező szoftver (GIS-szoftver) költsége 200 000 Ft-tól indul, de a nagyobb, átfogó asztali GIS szoftvercsomag elérheti az 1-2 milliót is.

Szerzőnk az Alföldi Rt. informatika igazgatója

“Low Flame Management”: New Challenge to Management Theory and Practice in Eastern Europe

There are typical crisis situations and already well known crisis management techniques. But a new type of crisis emerged in the economic transition of East-European countries: companies had to shut large production capacities because of the collapse of their traditional markets - but the remaining parts of the firms could operate without an imminent threat of bankruptcy. The management of a company possessing unused assets required a new technique: the “low flame management technique”. This management practice has a special character as well as ominous consequences on the longer run – and offers also some lessons both for company management in general and for decision makers responsible for the economic policy of a country.

A New Management Technique

Business in difficult situation fostered many management theories and practices in the last decades: Companies gasping for breath in crisis situations required a “soft landing cure” when their crisis was due to the deficiency of one of their functions (e.g. production management, finance or marketing). In these situations the weary function could be localized, cured – and the already healthy one integrated into the normal operation of the firm. Companies losing ground completely had usually a last chance of “quick take-off” directed by a crisis manager or managerial team. And East-European companies, being in a case of emergency amid the economic transition processes of the early ‘90s – when they lost their traditional East-European markets, were restricted by their outdated technology, hindered by missing institutions of a market economy

and by a poor infrastructure – could put trust only in an “emergency take-off” subsidized mostly by benevolent or self-seeking investors from the West...

More sensitive managers forecasted the threatening crisis in time and tried to avoid the collision with the floating iceberg of bankruptcy by turnaround management techniques. Management’s master strokes to make a turn a round were manifold: they changed strategies, markets or product lines, organizations, managerial systems, etc. The use of all these techniques had one basic condition, namely the flexibility of human resources and/or technologies of the firm. And an effective flexibility had in every special case its threshold of minimal changes required – usually a startlingly high one in the conditions of the speeded up changes of technical and economic developments all over the world.

Reckoning with the increased speed of change of the technical, economic and social environment, company management developed change management techniques. The aim of the new techniques was to keep level with the changes of the environment, i.e. to sail never again on seas of floating icebergs... This needed first of all sensitivity and creativity on part of the managers; innovation mindedness on part of the employees; and last but not least financial resources to implement the innovative ideas – a more and more risky and capital intensive act in conditions of today’s more and more slaughterous competition.

Ten Trajectories For The Once State-Owned Companies In Eastern Europe

Passing through the changes of political systems in Eastern Europe and the start of transition from planned

to market economies, the large state-owned companies followed usually one of the following ten trajectories:

- The most competitive state-owned firms – priding themselves usually with large sales figures also on Western competitive markets and therefore well known by their Western competitors – have been privatized by full or good half acquisitions on part of Western professional investors. With the assistance of their new owners the firms got access to new capital, technology, markets, managerial skills and systems, i.e. they became even more competitive than before privatization.

- Some of the large East-European companies had to suffer a "hostile take-over": the Western competitors bought in reality not the Eastern firm but its domestic and export markets. (This was a consequence of the erroneous privatisation policy of some governments, preferring short-sightedly the high selling price instead of the mitigation of employment problems and mostly the long range future of the firm.) Production of large firms which followed this trajectory was stopped sooner or later and their outputs were substituted by products of the new owner also on the domestic market – what was made possible usually by the exaggerated liberalization policies of the East-European governments.

- Less competitive (at least by Western standards) companies continued to market their products mainly on the domestic and East-European markets. But demand on those markets was shrinking drastically and most of the firms' export partners on East-European markets (above all on those of the former Soviet Union) lost completely their soundness. These less competitive companies went into bankruptcy – often even after gaining large subsidies from their credulous or scared governments. (In some East-European countries the output of industry decreased by 40-45 percent during the first years of the '90s due mainly to the shrinking markets and bankruptcies of the large companies.)

- But there have been also some East-European companies which were able to reorganize their production without external assistance, to streamline their product lines and management systems to meet the requirements of quality and up-to-dateness of the Western competitive markets. But these successful companies have been rare as blue diamonds, especially in times when the cost of credit for new investments sky rocketed because of the countries' high inflation rates – and when even the successful companies' domestic business partners went into bankruptcy and could not pay even for the deliveries received long before...

- Quite a big number of the large and once successful companies had to follow a painful slimming cure. These companies have been usually the diversified ones. To survive in the new severe conditions they had to stop characteristic lines of production. But nobody wanted to buy their already cumbersome assets – partly because the firms' production systems were fully integrated ones (e.g. in the chemical industry), partly because of the outdated character of the plants closed down. (Most of these "downsized" companies were privatized by MBOs

and/or by selling shares to employees; and the latter solution where practically nobody had additional capital to make big investments and to modernize, did not increase the popularity of the "countless small capitalists" system in the East-European countries.)

- In large East-European countries having huge domestic markets (e.g. Russia or the Ukraine) some large companies selling only on the domestic market, could survive even if demand was shrinking drastically on their market. But this survival had and will have a high price in the future: usually these companies can not accumulate the necessary funds for significant new investments - and therefore survival means for them a steadily growing technological backwardness.

- In smaller East-European countries some companies tried to maintain their big export businesses in their traditional East-European markets, especially on the markets of Russia and the Ukraine. Doing this they ran extremely high risks: they had to face the insolvency of their business partners or at least very late payments for goods shipped; to avoid the problems of insolvency they entered often into barter deals, but in this case they had to calculate not only with late shipments but also with huge quality problems in certain deliveries; to enter into a long term contract with partners on big East-European markets meant very often low quality requirements on part of the import partners (because they preferred cheap products for the local consumers, having very modest incomes), and this low level claim – if it was a long term phenomenon – set merciless brakes on the R+D activity of the shipping company, especially if a large part of its output was oriented to these markets.

- The small and medium-sized companies had two other trajectories in the first years of the economic transition of the '90s. They could survive or even grow by selling only on the domestic market. But this was a really hard task to accomplish: demand of consumer goods decreased by 20-25 percent in most of the East-European countries and the demand of industrial goods decreased even more; inflation rates were high and as a consequence also the interest went up (it was usually an unrealistic endeavour for a starting business to make profit and pay at least 40 percent interest rates when the market decreased at the same time by 20-25 percent!); and when tax burden of the entrepreneurs became increasingly heavy because of the lingering deficits in the budgets of most of the East-European governments.

- The SMEs faced huge difficulties also when they tried to build up business contacts with Western firms: usually this attempt reflected the "loneliness of the long-distance runner", because in most of the East-European countries no "Small Business Administration" existed and therefore the SMEs could not count on the informative, legal and financial aid of their government. As a consequence their business with a Western partner came often to a deadlock on the level of a quite miserably payed commission work.

- The last trajectory of the East-European enterprises was making profit in the black or companies gray econo-

my. When making business in this sector of the economy one foot of the entrepreneurs was already in jail – but temporarily they could make really huge profits (and wanted to make even bigger ones because of their uncertain tomorrow...). The governments had to give up hopes to collect taxes in these sectors, what increased the deficits in their budgets. But as a grotesque contradiction to the negative consequences on governmental level, the flourishing of the black and gray sectors of the economy solved many of the unemployment problems and was – sometimes the only really existing – driving force of economic growth in the East-European countries.

These 10 trajectories represented the hard facts behind the illusions of the first years of economic transition in the Eastern part of Europe in the first half of the '90s.

A New Challenge For East-European Company Management

One from the outlined trajectories represented a real new challenge for East-European company management: where companies were forced – because of their collapsed markets – to follow a drastic slimming cure by giving up 50-70 percent of their output, by dismissing their employees in the same percentage – but dragging along their plants and fixed assets because of the integrated nature of their technology or because of the outdated condition and therefore unmarketable character of their superfluous mills and equipments. But most of these companies could maintain for the time being their solvency – thanks to the slimming cure implemented in due time. Thus the managers of the “downsized” companies could use a new, “low flame management technique” to run their firms. But it turned out in the course of time that many unforeseen problems were hidden behind this new managerial challenge:

As a consequence of shut capacities, ROCE and ROI increased and fixed costs lained an increasingly heavy burden on the companies. This reduced considerably the firms’ leeways in the stiffening competition of the East-European markets where more and more successful Western corporations launched their products.

Because of the drastically diminished capacities maintenance costs of the integrated technology represented an ever higher percentage of production costs – and at the same time closed mills and plants often required more intensive maintenance than running production lines. This too weakened the companies’ financial positions. Business partners noticed immediately the decreasing outputs of the companies. As suppliers they began to lay down stricter conditions for their deliveries – as buyers they decided to find other, “more reliable” sources for their procurements or to obtain at least easier terms for their purchases. And often also the smaller quantity of goods ordered by the “downsized” companies increased the price of shipments. All this contributed

to the weakening of the companies’ competitive positions.

Supported only by decreasing sales figures, R+D activity of the firms shrunked, researchers became superfluous and left the companies – and there was a real threat that R+D will fall back in a short time below the “limit of critical size” dictated by the merciless competitors.

Most of the employees endured till their dismissal the inevitable slimming cures of the companies dragging along the superfluous assets. But noticing the arising threats many employees left the companies voluntarily – and these have been always the most creative people, the best professionals who could find easily new jobs elsewhere. As a consequence mostly second grade white and blue collar workers remained at the companies managed by low flame techniques. Experiencing the shrinking output of the firms the trust in management in the remaining employees was shaken more and more – and this was not suppressed at all by the maintained liquidity of the companies. As time passed, managements had to calculate with a growing loss of their reputation – mainly because they could not get rid of the burdens of the firms! Work moral diminished more and more on the working places. This was manifested by decreasing figures of work productivity as well as by increasing figures of quality defects. And not even the permanent threat of a further slimming cure (or a complete liquidation of the companies) strengthened work moral of the remaining employees: threat was rather inversely proportional to work moral!

As a consequence of this innovations nearly stopped at the companies: creativity of both white and blue collar workers was paralysed by the experiences of the dreadful past and expected threats of the future. As a result of all these phenomena the companies’ PR lost a big part of its truthfulness, and the firms’ goodwill shrunked. Company images have been shaken much more than it could have been justified by the shut technical facilities or by the unshaken financial situation of the companies.

“Low Flame Management”: Trials And Errors

Managers in East-European companies had many choices when they tried to solve problems of their firms on the verge of a “low flame operation crisis”.

Lucky managers could suggest a diversification. But usually it was impossible to use the shut plants and their technologies to produce brand new types of products; or the conversion of the existing technologies needed too much capital; or the marketing of new type goods was a too risky endeavour on the srinking domestic market and the unknown or unfriendly Western markets, often cut off by special regulations.

Rather theoretical was the idea of enlarging the markets and market shares of the products manufactured in the still operating plants and mills of the company. The reason for the more or less theoretical character of the

idea was not only the shrinking of the domestic market, but also the huge competition of Western firms supplying their up-to-date products with support of huge and very expensive marketing programmes.

To detect new and large solvent demand on expert markets for the still manufactured products could be realized in most of the cases only by selling the assets of the "downsized" companies to Western investors. But no Western financial or professional investor wanted to buy the shut parts of the East-European firms: this kind of investment would be much more expensive than a green field investment.

To orient these firms to less solvent markets, e.g. to develop renewed business relations by barter agreements in the Eastern part of Europe, was again a too risky endeavour. And the manufacturing companies did have neither the capital to bridge the time span between their deliveries and the sometimes year or half year late shippings of their foreign business partners.

Somewhat more realistic was the idea of signing delivery contracts with large Western firms, e.g. multinational manufacturers, retailer chains, etc. But even this had many limits: problems of changing quality, untimely shippings, too rigid and clumsy manufacturing systems, etc. made the Western partners very cautious. As a consequence the Western multinationals often preferred a green field investment fully owned by themselves than a delivery contract with an existing domestic company being on the brink.

The most realistic concept – better to say: the first element of it – was to base the production and marketing of products manufactured by the still operating part of the business on a new "pulling parameter" in comparison to the parameters of products and marketing of the competitors. But the successful – usually Western multinational – competitors could not be hoisted with their own petard even on the domestic markets of the local firms: for that the domestic firms, being on the brink, had to find new petards! This bound the requirement of pulling parameters of products or marketing actions to the innovation potential of the local company: its innovation talent and innovation capacity.

An example of this concept and its implementation was an East-European chemical company in the detergent business. The company was forced to close down 70 percent of its outdated production capacity and operating only the remaining 30 percent in the first years of the '90s. The competitors – Henkel, Procter and Gamble, Unilever – had excellent products on the local market, well established company images and huge, expensive advertising campaigns, mostly in the national tv programmes. The technical parameters of the local firms' products were close to those of the multinational competitors – but the local company had no funds to finance tv advertising. The "innovative pulling parameter" of the local company was at least a low price strategy targeted to large and price sensitive strata of the society (these people had to give up 25-30 percent of their living standards during the last five years of the

country's economic transition) and supported by a drop-in-mail advertising campaign, accomplished by students during summer vacation. The slogan of the campaign was: "Instead of huge and expensive advertising campaigns we decreased the prices of our products!" – This concept worked and was the first step to end a low flame management process.

Namely low flame management requires also further steps. The main strategic task is "to rev up the engine of the company" (from the simple notion of work intensity to the much more sophisticated time concept of the firm's management and of all its employees) to 120-130 percent of the "revolution per minute" normally accepted by the smoothly running companies. And this means usually a 50-60 percent increase of r.p.m. at companies having low flame operations!

To carry into effect this main strategic goal many small steps have to be taken by low flame management: it has to establish and communicate a new management concept to speed up the growth of the company and to get rid of the firm's unused capacities and to introduce a new controlling system to detect the remaining sources of loss in the operation of the company; having done all this management has to plan and implement the reorganization of the operating part of the firm (this usually includes new dismissals and replacements) and to introduce a new incentive system, often also a new wage-system at the company; last but not least management has to create a new company image taking into account also the new pulling parameters and embodying also the above mentioned innovative ideas.

All these steps are familiar also in the traditional crisis and turnaround management processes. What is brand new in "low flame management" is the imperative disposal of the "dead assets" (shut plants, mills, technologies, etc.) of the company. Low flame management has three different kinds of actions to reach this ultimate goal:

If the technology of the firm is an integrated system, management has to separate the technology of the firm's viable part from the whole integrated system – even if this detachment needs very expensive investments and might be financed by credits highly depressive in the short run.

If nobody wants to buy the separated "dead assets" of the company (plants, mills, technologies) for a price more or less close to the presumed market value, management has to sell the assets even for a symbolic 1 dollar price: namely loss from the lack of return from sale is usually far smaller than losses resulting from the firm's low flame operation in the long run.

A third type of action – chosen quite often by managers of companies characterized by low flame operation – was not to sell but to let out their "dead assets" (e.g. to let by lease plants or mills not for manufacturing processes but simply for storing different types of commodities). This solution brings some earnings to the company – but does not draw back the firm's viable part from the brink of low flame operation.

Some lessons can be drawn from the peculiar East-European "low flame management" cases also for general management theory and practice: Business needs a certain amount of resources (capital, technology, human resources, etc.) and possibilities (markets, business partners, advantageous financial regulations, etc.) for being successful. If resources and possibilities have shrunk below a certain limit but high level human resources operate in high spirit, the latter can substitute – in one or another way, e.g. by acquiring new external resources – the lack of financial or technical resources or of possibilities in achieving a final success. But if level and spirit of human resources (manifested mostly in productivity, creativity, quality consciousness and self-esteem) decreases below a certain limit – what is the threat provoked by low flame management –, no other resources or possibilities can save the business in the longer run.

Large "dead capacities" – especially fixed assets like plants, mills, technologies – facing the remaining human resources of a company have a fatal effect even if the people still employed have to fight for their jobs, for their own or for their families' financial background and existence. Therefore in crises or when the company is close to the brink managers have to throw overboard as soon as possible the dead capacities of the firm – even if this requires huge financial sacrifice from the company.

For the long-range survival of a company not its size, market share or the amount of its resources are really decisive but the "revolution per minute" of the firm's operation. Therefore the main tasks of company management are to set right objectives for the company, to guarantee the highest possible r.p.m. of the firm, to control its goals and r.p.m. – and to eliminate outdated goals and breaks slowing down the r.p.m. Low flame management, the managerial concepts and techniques related to it are suicidal concepts and techniques, leading directly to plain crisis management.

Low flame management concepts and techniques of companies are strongly supported by economic regression of countries and even by prolonged periods of economic stagnation. And they are enormously stimulated by habits of employees – deep-rooted already in an era when the firm's low flame operation (characterized by low level productivity and quality consciousness, practically no individual responsibility, very loose links between performance and individual success) was a general symptom, as it happened in Eastern Europe during the decades of the communist regimes. To fight against low flame management temptations and consequences is not an easy task in the midst of external and internal conditions favorable to its rise.

Lessons Of Low Flame Management For Political Leaders

Some conclusions can be drawn also for political leaders of countries from low flame management practice in business: In governments' economic policies it is not

prudent to drag along "dead capacities" (e.g. branches of industries showing long-lasting deficits, decision systems where the traditional degree of employment is the main criterion even if this puts brakes on modernization and economic recovery, time-honoured and for the population convenient social security systems jeopardizing the government's balance of payment, etc.) especially in periods of economic transitions, e.g. those of East-European or some third world countries. Low flame management on governmental level means losing ground in the international competition of countries for a long time – and this blunder must be redressed later on by more cruel crisis management procedures.

In privatization processes the first and decisive criterion for governmental decision makers should be the expected (in contracts warranted) "revolution per minute" of the privatized companies, and not the volume of return from sale, not the level of employment guaranteed by the new owner, not the reputation and reliability of the investor, etc. But the fulfilment of the r.p.m. criterion requires such an insight on part of governmental decision makers into the effects of the applicant investor's privatisation offer, which is mostly the gift of company management experts, who are acquainted with the finesses of business. The consequence is quite simple but strange nowadays: not politicians, civil servants or macro-economic experts but company managers should be the decision makers in the privatization processes of governments. (But till now very few governments left the fat tidbit of privatizations to outsiders...)

Without a reliable high r.p.m. at the national scene, including production as well as consumption, there is no way out of the country's low flame economic management. Therefore long lasting restrictions – even if they are grounded in unbalanced budgets back for years – will never speed up economic growth in a country but will start (especially when applied only by themselves!) cyclically returning and ever more severe restrictions. Maybe, this could be a lesson also for the IMF acting in the East-European region and turning attention only on financial equilibrium and restrictions... Last but not least: societies dragging along dead assets for a long time will lose all their faith in growth and development. Therefore it is not enough to stop the low flame management of an economy: it is vital for governments to communicate with the public about the canceling of the low flame economic management practice, about the forecasted short-term worries and expected long term achievements of the modified economic policy. But this communication needs a clear and well-founded forecast of the future: how will the values (not only assets!) thrown overboard speed up the ship of the society to reach new and secure coasts and to find there more stable values. People living for a long time under low flame management of their economy – as e.g. in Eastern Europe – are very sceptical when they listen to the baseless rumours of governments promising blankly a brighter future.

*Szerzőnk a közgazdaságtudomány doktora,
tanszékvezető egyetemi docens
(JPTE Közgazdaság-tudományi Kar)*

A CD Multimédia Szoftverház és a
MARKETING CENTRUM Országos Piackutató Intézet
az Országos Képzési jegyzékben szereplő 89 4 3719 006 számú

felsőfokú szakképzést adó

MULTIMÉDIA FEJLESZTŐ

tanfolyamot indít.

A tanfolyam résztvevői – egy multimédia anyag fejlesztésén dolgozó csoport tagjaként –
képesek lesznek
a megadott terv és forgatókönyv alapján a kész nyersanyagokból (írott szöveg, kép, rajz, videofelvétel,
animáció, hangfelvétel)

a rendelkezésre álló hardver és szoftver eszközök segítségével lejátszásra alkalmas
számítógépes programok készítésére, az alapvető hardver és szoftver, valamint a szükséges
médiahordozó eszközök használatára.

A megszerzett szakképesítéssel betölthető munkakörök

- ◆ multimédia fejlesztő
- ◆ számítógép kezelő
- ◆ számítástechnikai adminisztratív foglalkozások
- ◆ hang-, képfelvétel, számítástechnikai
- ◆ információhordozó sokszorosító

A tanfolyam az alábbi tantárgymodulokból áll

- ◆ Számítástechnikai alapismeretek (16 óra)
- ◆ Gépkezelés, operációs rendszerek (28 óra)
- ◆ Számítógépes hálózatok (16 óra)
- ◆ Programozás (32 óra)
- ◆ Szövegszerkesztés (20 óra)
- ◆ Képszerkesztés (20 óra)
- ◆ Hangszerkesztés (8 óra)
- ◆ Multimédia ismeretek (60 óra)
- ◆ Multimédia a marketingben (8 óra)
- ◆ Vizsgamunka elkészítése

Az egyes modulokból igény esetén önálló tanfolyamokat is szervezünk.

A tanfolyam helye:

A MARKETING CENTRUM Országos Piackutató Intézet oktatóterme
Budapest, VI., Nagymező u. 21.

	Időtartam	Ár	Kezdési időpont	Óraszám
Intenzív	4 hónap	79 900,-Ft	április 15., hétfő	heti 3 x 4 óra
Félintenzív	8 hónap	49 900,-Ft/félév	április 16., kedd	heti 2 x 3 óra

Tervezett létszám: 16 fő

A hallgatókat a jelentkezés sorrendjében regisztráljuk.

További információ, jelentkezés: Baczoni Gáborné vagy Kiss Györgyné
Telefon: 153-1366, Fax: 131-6343

Országimázs

Hosszú, szinte szakállasnak mondható története van ma már az országimázs tudatos formálására és fejlesztésére irányuló szakmai munkának és a különböző törekvéseknek. Hosszú évek óta csak irigyeljük az osztrák „sógorok” piros-fehér-piros „A” betűjét, a „Gemütlichkeit”-re felépített koordinált kommunikációját – és persze ezek átütő erejű és hatékony következményeit is.

Az eddigi, sokféle indíttatású hazai próbálkozások sorra mind zátonyra futottak és egy-egy időszakra felingerelve a szakmai közvéleményt és a jószándékú energiákat elnyelve, folytatás nélkül a feledés homályába merültek. Erre a sorsra jutott a sok évvel ezelőtti kamarai pályázat, a kecskeméti konferencia (és a „Híd” emblémája), az Országos Idegenforgalmi Hivatal több tíz éve folyó erőfeszítése, több tucat jelkép-kezdményezése is.

Az elvetélt hazai próbálkozások mind azt bizonyítják, hogy az erre irányuló határozott kormányzati akarat nélkül a kérdéskör nem rendezhető! E téren 1996 végre talán az „áttörés” éve lehet!

Halvány reménysugárt jelent az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium Turizmus Főosztálya által indított és koordinált '96: MAGYARORSZÁG! eseménysorozat és a kapcsolódó millicentenáriumi év ünnepi programjai, valamint a Horn Gyula miniszterelnök által kezdeményezett „Magyar 2000” rendezvény és a Katona Béla nevével fémjelzett Idegenforgalmi Bizottság felállításáról napvilágot látott – talán nem minden alap nélküli – kósza hírek is. Hankiss Elemér professzor „Találjuk ki Magyarországot!” című alapítványa pedig egyre több támogatóra talál. Úgy tűnik, hogy a több évtizedes szakmai álmom végre találkozhat a politikai érdekelismeréssel és a szükséges kormányzati támogatással.

E reménykeltő folyamatot kívánja szerkesztőségünk támogatni a témakörre vonatkozó műhelymunka és vitafórum megteremtésével. Sorozatot indítunk, amelyben a téma, az országimázs szakértői mellett fórumot kínálunk a fentiekben említett kezdeményezések irányítóin keresztül a szakmai és a kapcsolódó politikai eleményeknek egyaránt.

Szerkesztőség

SZELES PÉTER

Önismeret és tükrökép, avagy álmaink és a külső valóság

Amikor azt gondolják: Magyarország, a külföldiek véleménye megoszlik aszerint, hogy jártak-e már hazánkban, avagy sem. Erre vonatkozó nemzetközi felmérés objektív adatai nem állhatnak ugyan rendelkezésünkre – hiszen ilyen régóta nem készült(!) –, de számos, egy-egy országnyi piacra vonatkozó, elsősorban idegenforgalmi kutatás eredményei szerint: korábbi vendégeink többsége a magyaros vendégszeretetre emlékezik, a jó borokra, ételekre és a kellemesen eltöltött napokra, minden különösebb kiemelhető látványosság, extra „adottság” nélkül. A kellemes és kedves, segítőkész emberek pozitív nyomot képesek hagyni az idelátogatókban, s ennek ereje országkép-formáló is lehet(ne).

Amikor azt gondoljuk: Magyarország, mi magyarok, idehaza is hasonlóan gondolkodunk, némi nemzeti öntudattal kiegészítve az előbbieket. (A Szonda Ipsos által, 1995 végén készített reprezentatív kutatás nemzeti sztereotípiákra vonatkozó tapasztalatai szerint mi, magyarok három pozitív tulajdonsággal azonosulunk leginkább, ill. tartjuk magunkra leginkább jellemzőnek: a tehetség, a szorgalom és a barátságosság.)

Mégis, a kétféle gondolatvilág: a külföldi és a hazai értékelés között jelentős különbségek is vannak. Ilyenek

például a jelképek jelentéstartalmai és a történelmileg kialakult jellemzők, a Magyarország-kép (országimázs) színes és spontán létrejött összetevői.

A '96: MAGYARORSZÁG! rendezvénysorozat

A '96: Magyarország! rendezvénysorozat marketing-kommunikációs feladataira 1995-ben pályázatot írt ki az Országos Idegenforgalmi Hivatal (azóta: IKM Turizmus Főosztály). Ennek eredményeként a reklámfeladatokat a DDB Needham reklámügynökség, a PR-feladatokat pedig a Star PR Ügynökség végzi az egész éves program megvalósítása során.*

A DDB Needham feladata egy olyan egységes vizuális és verbális rendszer kialakítása volt, amelyen keresztül a programok ismertetése és a Honfoglalás 1100. jubileumi

* A tenderen, önálló ajánlata alapján kiválasztott és megbízott „triumvirátus” harmadik tagja a HUNGEXPO Reklámügynökség Kft., amely a médiavásárlás feladatkörében egészíti ki a fenti szakmai munkamegosztást.

évének kulturális kínálata révén az idegenforgalom növekedése megvalósítható. Az ügynökség által kialakított vizuális jelképrendszer éppen a '96: Magyarország! programsorozat kiterjedt nemzetközi hatóköre és precedens nélküli időtávja következtében, azaz közvetve országimázs kihatásokkal (is) rendelkezik, noha közvetlen feladata „csupán” az éves programkínálat.

A feladat logikája szerint a belföldi és külföldi kommunikációs irányultság eltérő megközelítést feltételez és eltérő jelképrendszert igényel az eseményeket beharangozó reklámtevékenység során.

A belföldi célcsoportra irányzott kommunikáció fő célja, hogy az ország lakosságát felkészítse a külföldi vendégek barátságos, szeretetteljes fogadására.

A turizmus iparágának szakemberei szerint hazánk az utóbbi évtizedekben fokozatosan elvesztette korábbi, jelentős idegenforgalmi vonzerőit!

Ilyen volt korábban a „vasfüggöny”, a szilárd közbiztonság, a relatív olcsóság és az alacsony árszint, a Balaton és a puszták romantikája. Legerősebb idegenforgalmi vonzerónk, a „vendégszeretet” pedig az utóbbi néhány év társadalmi, politikai és gazdasági folyamatainak köszönhetően drasztikus romlásnak indult: a migráció, a menekültek tömegei, az életszínvonal-csökkenés, az infláció, a közbiztonság jelentős csökkenése stb. következtében. A kiskereskedelemben túltengő külföldi árudömping eltüntette sok magyar terméket, a privatizáció külföldi tőke iránti preferenciáját a közvélemény az ország „kiárusításának” minősíti, a

*A vendégszeretet
jelképei*

létszám-leépítések és a növekvő munkanélküliség pedig a külföldi cégtulajdonosok és a munkatársaik iránti negatív értéktételeket szélesítik. S ekkor még a skinheadek tettelegességeiről, a Váci utcai „change money”-zókról és a turistákat ütlegelő és kifosztó nehézfiúkról, mint szélsőséges atrocitásokról és idegengyűlölő megnyilvánulásokról szót sem ejtettünk.

Az „idegenek” hazai megítélése változóban van, s félő, hogy turizmusunk szempontjából nem a kedvező irányba. (Az állítás sok-sok konkrétumon alapul, azonban



*Egy mosolynál
nincs jobb üzlet.
Nem kerül semmibe,
mégis pénzre lehet váltani.*

A bazánkba látogató külföldiek körében végzett felmérés tanúsága szerint Magyarország második legfontosabb vonzereje az ország lakóinak vendégszerete. A kedvességet bizony nehez volna közgazdasági fogalomként értékelni - bátarsa a nemzetgazdaságra mégis óriási. 1995-ben az ország turizmusból származó központilag regisztrált bevétele elérte az 1.7 milliárd dollárt, az összes devizabevétel pedig ennek több, mint a duplája. A nemzetközi és belföldi turizmus bevételei a GDP 9%-át jelentik. 1996 különösen fontos éve a Millecentenáriumot ünneplő Magyarországnak. Valószínűleg minden eddigimél nagyobb számban keresik majd fel külföldi vendégek. Legyünk e szép ország büszke és barátságos házigazdái.



1100 ÉV EURÓPA SZÍVÉBEN

tudományosan megalapozatlan, s talán kiváltja az illetékesek figyelmét. Minél előbb szükség lenne a témakör objektív feltárására, a tendenciák országos kutatására!)

E negatív tendenciák hatására korábbi legfőbb, s mára talán már csupán „egyetlen” idegenforgalmi vonzerónk,

a „vendégszeretet” komoly veszélybe került, s megőrzése – a fentiek alapján és figyelemmel az idegenforgalmi ágazat devizabevételeinek volumenére és járulékos közgazdasági kihatásaira is – nemzetgazdasági érdekünk.

A fenti jelenségcsokorból kiindulva ezért a program belföldi kommunikációs célja: a rólunk kialakult vendégszerető kép erősítése racionális és emocionális érvekkel.

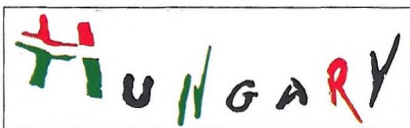
A „vendégszeretet” fejlesztése, illetve az erre irányuló nevelőmunka nyilvánvaló (és remélhetőleg) hosszú távú, s többéves program kezdete lehet csupán, hiszen az ilyen gondolkodásformálása nem megy máról-holnapra.



A '96: Magyarország emblémája



Egy japán művész által tervezett OIH-Jelkép



Az OIH „Hungary” logója

A kampány egyes fázisai

A kampány első fázisában a vendégszeretet jelképe a plakátokon és a sajtóhirdetésekből egy virágcsokorral kedveskedő fiatal lány.

A '96: Magyarország! logóját még 1995-ben, külön pályázat alapján fogadták el. Ez az embléma két korábbi forrásból „táplálkozik/építkezik”.

Az egyik (korábbi) „forrás”: egy japán művész által tervezett OIH jelkép, a két, egymásba fordított szív rajza, amelyet „átment” a mostani rendezvénysorozat emblémája, némileg módosított formában.

A '96: Magyarország! logójának másik „forrása” az immár négy éve az OIH által használt „grafitti” stílusú embléma.

Egészen másfajta feladatot jelentett a külföldre szóló kommunikáció kialakítása.

A '96: Magyarország! program marketingkommunikációs munkálatai szempontjából a fő üzenetek a célterületek szerint strukturáltak.

Idegenforgalmi vonzerónk átstrukturálódásával és részbeni – hivatkozott – devalvációjával a '96: Magyarország! program központi üzenetének kialakítási lehe-

tőségei „beszűkültek”. A tervezőmunka során a reklámszakemberek turisztikai szakértőkkel is konzultáltak. A tervezés legcélravezetőbb stratégiájává ily módon – és a belföldi kommunikációs program céljaival összhangban – a legfontosabb turisztikai vonzerónk, a vendégszeretet erősítése vált: a „barátságos nemzet” képzetére kell összpontosítani minden kreatív figyelmet.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a külföldiek éppen ezt a képzetet viszik haza magukkal Magyarországról, feltéve, hogy hamar túl tudják tenni magukat a hivatalos ügyintézés bosszúságain vagy a turisták apróbb-nagyobb átverésén. (Krippendorf klasszikusnak számító szavait idézve: „Az idegenforgalmi szolgáltatás igénybevétele után nem marad semmi más a fogyasztónál, csak egy számla a zsebében és az emlékezés, legyen az emlékkép jó, rossz vagy közömbös.”)

A „barátságos nemzet” kommunikációs szimbóluma a magyar folklórból vett mézeskalács-szív lett, amely motívum nemcsak megjelenésében, de ajándék mivoltánál fogva is tökéletesen sugallja a szívesség, a jószívűség, a szeretet képzetét.

A magyar szakemberek hosszasan kutakodtak az Iparművészeti Múzeum és a Széchenyi Könyvtár megfelelő anyagai között. Egy autentikus, a folklórleletek között ténylegesen fellelhető mézeskalácsot szobrásszal, agyagból meg is mintáztattak. Az eredeti girlandok és cicomák lefotózva azonban igen gyatrán mutattak. Grafikkussal átrajzoltatták a mintázatot, összhangba hozva azt a mézeskalácsra szánt, különféle nyelveken megjelenő felirattal.

Woody Allen egyik kabarétréfájában van szó a rénszarvasról, amely csak a második helyezést szerzi meg egy rénszarvasnak öltözött (ember)versenyző mögött – ilyenformán bizonyult jobbnak és hatásosabbnak a valóságban a némileg átrajzolt mézeskalács, mint a folklórban ténylegesen létező párja.

A jelképpel összhangban a külföldre irányuló kommunikáció jelmondata az „Open doors. Open...”, illetve ennek német változata.

Ezek a jelképek mindenütt nemzeti sztereotípiákra épülnek, amelyek nem feltétlenül ősi eredetűek. A belgáké egy százegynéhány éves szobrocskára épül, a spanyolok stilizált napocskája viszont alig múlt tíz éves. A motívum minden bizonnyal jól funkcionál majd az esztendő külföldre irányuló, látogatókat verbuváló kommunikációjában.

Lényeges, hogy a mézeskalács-szív nem nekünk magyaroknak szól! Hiszen többségünk – bár nagyon is jól ismerjük – csupán a turistáknak szánt folklór-termékeknek tekinti, sőt egyenesen giccses holminak tartja. Szinte biztos, hogy nem azonosulunk a mézeskalács-szív sugallta és megjelenített „negédes”, „operett” magyarsággal, nemzeti büszkeségünk ennél markánsabb és „értékesebb” jelképtárra vágyik.


„Magyarországon élő honfitársainkat bőszíteni szokta a magyarság örökölt arculata. ...A legnagyobb viharokat a »gulyás, csikós, fokos« külföldi képalkotás kavarja a honi keblekben”, írta Kudar Lajos több évtizeddel ezelőtt.

Szembe kell azonban néznünk a külföld rólunk, magyarokról alkotott képzeivel, előítéleteivel és országimázsunk már létező, spontán formálódott jellemzőivel! A rendszerváltást megelőzően a „táboron” belüli relatív fejlettségünket és „jólétünket” kipelengérező sommás megfogalmazások eléggé közismertté váltak idegenforgalmunk irányító körében (pl. a „vasfüggöny mögötti legvidámabb barakk” joviális képze, vagy az „Északi-Balkán Svájca” megfogalmazás).

A külföldi ilyenek lát minket és ilyenek fogad el minket magyarokat. (Példaként idézhettek a ma is funkcionáló franciaországi, középiskolai földrajztankönyv hazánkról szóló információit: egy



nyezete. A mézeskalács-szív ráadásul valódi folklór gyökerekkel rendelkezik, igazán „magyar”. A természetes és ősi folklór felé tett kis lépés a mesterséges, kvázi folklór után: közeledés a hiteles, színes és általunk, magyarok által is elfogadható országimázs felé. Ugyanakkor tudatában kell lennünk annak is, hogy nemzetünk imázsát nem lehet márról-holnapra kicserélni. A változás csak hosszú idő alatt következhet be, s csak tudatos fejlesztés eredményeként. Sok munka kell hozzá, hogy az előbb idézett élmények pozitívvá válhassanak, domináljanak és a jelenleg létező negatív tényezők (infrastruktúra, szolgáltatások, közbiztonság, közlekedés stb.) visszaszoruljanak. Ehhez pedig idő kell, valamint egy kijelölt út, amelyen haladhatunk a fejlesztés igényével.

Open doors. Open hearts. Open minds.  Hungary.

Offene Türen. Offene Herzen. Offener Geist.  Ungarn.

feke-fehér fotót a Hortobágyról a sziürke marhákkal és egyetlen sor szöveget: Közepesen fejlett mezőgazdasági ország! – Ennyi! Csak!)

A kétkedők meggyőzésére idézzük Földi Katalin 1977-ben megjelent, s idegenforgalmi arculatunk terén ma is aktuális sorait:

„Lapozgatták már a budapesti Daily News-t? Akkor találkoztak Piroshkával is, a népviseletes babával, amint barátságos hívó szavakat intéz a nyugati turistákhoz. Piroshkát Hugo Hartungnak köszönheti a (fél)művelt Nyugat. Ich denke oft an Piroshka – Gyakran gondolk Piroškára – regényként kezdte és filmként folytatta pályafutását mintegy két évtizede. A húszas években játszódó érzelmes történetben minden megvan, ami az osztrákok és a németek közvetítésével megalapozta a hírünket a világban! Gulyás, cigány, arisztokrata és Lehár Ferenc. No és a sok Kávéház(!) meg lóvasút a Margitszigeten. Piroshka iskolázott, temperamentumos, ragaszkodó és furfangos Pusztamädchen. Az imagó az utcán hever – csak le kell hajolni érte...”

Ehhez az „operett-ország”- hoz képest a számunkra, magyarok számára szintén operett-asszociációkat előhívó mézeskalács-szív már előrelépést jelent, fejlesztést, azonban nem drasztikus váltást. Ez ma még korai, megalapozatlan és elhamarkodott is lenne, hiszen hiteltelenné tenné a kommunikációt. Előrelépést jelent, mert már nincs mögötte Piroshka számunkra megalázó „története”, a primitívégünk állítása, a negatív kommunikációs kör-

tehát aligha mondhatjuk elvégzett feladatnak. Kezdetekről – konkrétan az idegenforgalmi szakma kezdeményezéséről –, s nem egy komplex folyamat lezárásáról lehet csak szó.

Emlékeztet, hogy az elmaradt EXPO-ra előbb egy kicsibe-, majd egy pulikutya-motívum készült. Akármilyen érdemeik voltak is az állatkáknak, s akármilyen érdemei vannak a mostani mézeskalács-motívumnak, nyilvánvaló, hogy egy azonnal érthető, tömör és szellemes, bel- és külföldön egyaránt elfogadott és funkcionáló országjelképre továbbra is szükségünk lenne. A jelenleg kezdetét vett programsorozat december 31-ével lezárul. És mi következik ezután?

Hogyan fog, netán kiszélesedve az országimázs tényleges és széleskörű szakmai kooperáción, gazdasági/társadalmi/politikai konszenzuson alapuló tudatos tevékenységben és „építkezésben” egységes stratégia által vezényelve megvalósulni?

Végre szükség lenne több szakma tudatosan koordinált erőfeszítésére, közös akaratra és kormányzati támogatásra, sőt kezdeményezésre, stratégiai útmutatásra, a korábbi kecskeméti konferencia folytatására és az ezeket szolgáló, elsőként a szakemberek javaslatait és tudását hasznosító elméleti alapozásra, majd a megvalósítás szerteágazó és színes gyakorlati munkájára is.

Szerzőnk a STAR PR ügynökség
ügyvezető igazgatója

A CMA-gondolat Magyarországon

A piacvédelem eszközei

A hazai termelés védelmének gondolata, az eredetvédelem gondolatmenete a fogyasztó igényeire, differenciálódó keresletére épít, onnan vetít vissza a terméklőállítási lánc valamennyi elemére, beláttatva a fogyasztóval, hogy foglalkoztatási vonzató, életszínvonalal összefüggő, gazdaságfejlődést megalapozó a piacon való viselkedése.

A termelők, feldolgozók, forgalmazók fogyasztóinak érdekei jól körülhatárolható különbséget mutatnak, ha azt firtatjuk, hogy az áru honnan származik.

Ha a fogyasztók meghatározó hányada jobban preferálja azt a terméket, vagy az olyan nyersanyagból származó terméket, amely garantált helyről, tájegységről, általa is ismert vagy megismerhető vidékről származik, né tán emocionális kötődése is van az adott országhoz és patriotizmus, lokálpatriotizmus is kötődik fogyasztásához, akkor ez a jól artikulálódó kereslet visszahat a kereskedelem, a feldolgozás és a termelés résztvevőinek viselkedésére is, hisz végeredményben – normális esetek feltételezve – mindenki a fogyasztó igényeinek kielégítéséért küzd.

Bármelyik végéről kiindulva nézzük is a jelenséget, önként adódik a következtetés, a folyamat konzekvens gondolatmenettel befolyásolható, sőt, a szélsőséges eseteket kivéve, irányítani, illetve befolyásolni is kell. Így tesznek évtizedek óta Nyugat-Európa fejlett államai csakúgy, mint a tengerentúli gazdasági nagyhatalmak.

Racionális érvrendszer

A termelő érdeke a belpiacon való minél nagyobb piaci részaránya elérése. Érdeke a versenyelőnyök biztosítása, a külföldről származó termékekkel szembeni minél erősebb védelem kiharcolása, legalábbis azokban a termékkörökben, melyekben a külföldi termék konkurenciát jelent. A termelő tehát abban érdekelt, hogy a fogyasztó hazai alapanyagból származó terméket fogyasszon minél többet és minél nagyobb arányban. De megfogalmazható a termelői érdek abban is, hogy termékeik, nyersanyagaik minél magasabb feldolgozottsági fokot elérve, minél szélesebb fogyasztói réteg számára nyúj-

tanak minél nagyobb hozzáadott értéket képviselve a differenciálódott fogyasztói igények kielégítését szolgáló választási lehetőséget.

A termelő tehát érdekelt a hazai előállítású élelmiszerek, azon belül természetesen a szűkebb pátriája produktumainak fogyasztására szerveződő programok támogatásában, még akkor is, ha az pénzébe kerül.

A vámunió veszélyei

Különös jelentőségű volt ez a gondolat az elmúlt néhány évtizedben a Közös Piac mezőgazdaságilag kevésbé erős tagállamaiban, így Németországban is. A német belpiacot a '60-as években elárasztották a francia, holland, dán agrártermékek, az import élelmiszer kiszorította a hazai előállítású termékek egy igen jelentős hányadát. A folyamat a parasztság ellehetetlenülésével fenyegetett. Ekkor született a német Közösségi Marketing Szervezet (CMA), melynek kereteit 1969-ben törvényben rögzítették. A törvény a szervezet és tevékenységi kör körülírásán túl megszabta a működési költségekhez való hozzájárulás mértékeit és a fizetésre kötelezett rétegeket egyaránt, de költségvetési forrásokat is biztosított a szervezet és az infrastruktúra kiépítéséhez.

E gondolatnak köszönhetően vált a német mezőgazdaság a világ negyedik legnagyobb agrárexportőrévé, mindemellett importja is igen jelentős maradt, hisz a harmadik a világon e tekintetben is. Eredményként a vidék népességmegtartó képessége rohamosan nőtt, a hazai előállítású termékekből készített élelmiszerek árszija, piaci keresettsége ugrásszerű változásokon ment keresztül.

Áttérve hazai gondjainkra és analógiát keresve mai, de még inkább közeljövőbeli helyzetünkre, állítható, hogy a hazai termelés, a vidék, a magyar falu népességmegtartó képességének biztonsága egyes területeken már ma is súlyosan veszélyeztetett, de a Közösség (EU) teljesjogú tagjává válás pillanatától kezdve kiszolgáltatottságunk régióktól függetlenül is keserű valósággá válik.

Az ok az egyes EU tagállamok eltérő anyagi lehetőségeiből fakad, hisz irrealitás lenne azt hinni, hogy a piaci árak mellett az életszínvonal is automatikusan közös

piaci színvonalra emelkedik majd. A versenyképesség dönt, hisz vámunióban lévén, az áru szabad (vámmentes) áramlása alapkritériummá válik.

A németek a belső piacvédelemnek ezt a finom technikáját alkalmazzák tehát idestova 25 éve és aki honpolgárként belátja, hogy hazai eredetű terméket fogyasztva munkahelyet teremt, költségvetési bevételekhez jut-tatja az országot, és ennek révén rendezettebbé, lakhatóbbá, látogathatóbbá és gazdagabbá teszi a vidéket, az otthonosabban érezheti magát saját hazájában.

A fogyasztó számára azonban ezt a gondolatot állandóan és hitelt érdemlően erősíteni kell. S mindehhez versenysemleges hozzáállás és a komplementer termékek egymás ellen való kijátszásától való tartózkodás is elengedhetetlen kritérium a kollektív marketinget irányítók részéről.

Fontos technikai eszközök

- A termékkörökre koncentráló, de márkanekvekhez nem kötődő általános reklámok és egyéb, fogyasztást befolyásoló eszközök;
- Az átlátható tevékenységű, pártatlan minőségellenőrző intézetek által végzett rendszeres és minőségtanúsítást nyújtó ellenőrzés kifejlesztése és permanens működ-tetése;
- A hitelrontási esetek különösebb publicitás nélküli gyors, de megnyugtató rendezése, a termelés ellenőrzése, szaktanácsadás;
- Az egyéni termékfelelősség és a következetes szankcionálás.

Röviden összefoglalva: a termelő érdeke értelem-szerűen a konkurenciától védett hazai piacon egyre növekvő kereslet kielégítése, a feldolgozó érdeke az, hogy minél olcsóbb alapanyagból, megbízható szállítás és anyagbiztosítás mellett, minél kisebb ráfordítással, minél nagyobb hozzáadott értéket állítson elő és fogadtassa azt el a fogyasztó képviselőjében rendelő kereskedőkkel. Ez a láncszem alapvetően a felvásárlási ár alacsony szintjében és nem a termék eredetének lokalizálhatóságában érdekelt.

A kereskedő számára alapvetően a forgalom nagysága és a kereskedelmi árrés szélessége a lényeg, nem az áru eredete.

Ez utóbbi réteg mentalitását egyedül a fogyasztói kereslet befolyásolhatja, tehát a kollektív marketing-program a fogyasztót célozza meg. Reklámmal, a biztonságérzet, az ellenőrizhető termelési folyamat képzetének keltésével, a differenciálódó fogyasztói kereslet változásának állandó nyomkövetésével igyekszik ráhangolni a fogyasztót a hazai termé-

kek iránti igényre. Ehhez biztonsági mankóként védjegyeket társít és permanens piacmegdolgozási stratégiát folytat. Mindezt kiterjesztve az idegenforgalomra, konvertálva a turizmussal kapcsolatos ismereteket, szolgáltatást nyújt a külpiacon megjelenni szándékozók számára.

Ismerve Magyarország GATT kötelezettségeit, piacvédelmi szintűnek esetlegességeit, a két- és többoldalú kereskedelmi megállapodásainkból fakadó piacnyitási kényszereinket és a majdani csatlakozásunk termelésre, a hazai termékelőállításra gyakorolt veszélyét, a nemzetközi egyezményeink diktálta szűkre szabott mozgásterünket, azt kell mondanunk, hogy ez a német példa áll csak hosszú távon rendelkezésünkre ahhoz, hogy GATT-konform módon többlettámogatásban részesítsük a hazai termelést.

Veszélyeztetettségünk hamarosan kézzelfogható valósággyá válik, így indokolt, hogy az EU-tagság elérésére tett erőfeszítésekkel, a harmonizációs lépésekkel párhuzamosan belekezdjünk egy, a hazai termelésű termékek fogyasztását, piaci részesedését erősítő program megvalósításába is.

Természetesen a Kollektív Marketing Program nemcsak defenzív stratégia, hanem a külpiacon éppúgy programot adó gondolati rendszer, kifelé egyfajta országimázsként működik. Számunkra igen fontos tanulsága az elmúlt évtizedek gyakorlatának, hogy változó világunkban nemcsak a külpiacon jutást kell segíteni. A piacrajutást általánosságban kell értelmezni, lett légyen az kül- vagy belpiac.

A belpiacon azonban már csak súlyánál fogva is nagyobb jelentőséget kell tulajdonítani a jövőben, hisz általánosságban agrártermelésünk 60-70%-a itthon értékesül. Termékek szerint differenciált ugyan a kép, mégis megszívlelendő az a külföldi tapasztalat, mely szerint az importőrök szívesebben vásárolnak olyan terméket, amely az adott ország piacán önállóan is megáll a lábán. Annál nagyobb reklám talán nem is kell, mint ha a ha-

zánkban tartózkodó külföldiek pozitív véleményt alkothatnak az adott termékről. Bár kétségtelenül vannak, akik lemondóan legyintenek arra az évi 35-40 millió turistára, akik évente hosszabb-rövidebb időt eltöltenek nálunk.

Eddigi gyakorlatunk az export növelésére, az exportárualapok bővítésére irányult, itt az ideje annak, hogy elinduljon a mozgalom a hazai piac megdolgozására, a differenciálódó hazai piac szükségleteinek minél magasabb szintű kielégítésére. És ez utóbbi azért is fontos, mert a hazai jövedelmi rétegződés nem egyértelműen csak negatív hatásokkal jár, de előnyöket is kínál az agrártermelés számára.

Tőlünk nyugatabbra van egy mondás: „Az éhes embernek egy kívánsága

Tőlünk nyugatabbra van egy mondás:

„Az éhes embernek egy kívánsága van, de a jóllakott embernek száz.”

van, de a jóllakott embernek száz." Ennek a száz kívánságnak a kielégítése, illetve az erre való törekvés viszi előre a gazdaságot és a társadalmat, jelent foglalkoztatást, a kvalifikált szakmunka iránti fokozottabb igényt, fejlettebb háttérpart, szervezettebb üzleti tevékenységet. Hisz itt hon sem hagyható, hogy a reformkonyha elméletét való, egészségesen táplálkozó, vagy akár az ellenőrzött, szermaradványokat nem tartalmazó élelmiszert fogyasztani szándékozó, netán a biotermékek iránt is érdeklődő fogyasztók szükségleteinek kielégítését egyszerűen átengedjük a külföldi szállítóknak.

Más oldalról viszont az sem engedhető meg a termelők szempontjából, hogy az élelmiszeripar a felvásárlási árak drasztikus leszorításával visszaveti a termelést, annak tudatában, hogy olcsó importtal ügyvis pótolni tudja a technológiai alapanyaghiányt.

Mindemellett meglehetősen képtelen állapot, hogy struktúraváltásunkra, technológiai fejlesztéseinkre, a külföldi tőkebeáramlásra és exportorientációkra oly büszkék lévén, hagyományos termékeinket leszámítva alig találunk magyar márkavédjegy alatti hazai terméket a nyugat-európai élelmiszerpiacokon, de kereskedőt se, aki tisztában lenne kínálatunk jelenlegi gazdagságával és lehetőségeinkkel.

A fogyasztó befolyásolása Ausztriában

A szomszédos Ausztriában az első tíz hónap elteltével épp, hogy csak ízlelgetik a kibővült piaccal járó örömeket és gondokat. Az osztrák agrárgazdaság megváltozott körülményekhez való alkalmazkodása hosszú folyamatnak ígérkezik. A látványos, helyenként 30-50%-os árcsökkenésekben testet öltő konkurenciaharc egyes vélekedések szerint még csak a kezdet. A jövőt illetően nem lehet kétséges, hogy hosszabb távon az EU-n belül külön elbánásra, belső piaci védelemre Ausztria és a másik két újonnan csatlakozó észak-európai állam sem számíthat.

Az osztrák agrárgazdaság napjainkban szembesül korábban vélt versenyképességének realitásával és az EU-n belül védhetetlenné vált belső piacon dúló nemzetközi versennyel.

A verseny sajátossága, hogy felértékelődnek a környezetvédelmi szempontok és az egészségesebb táplálkozás iránti fogyasztói igény. A talponmaradás nélkülözhetetlen elemévé válik a termelő, feldolgozó, kereskedő fokozottabb kooperációja, de ami ennél is lényegesebb, a hazai termék jó piaci pozicionálása.

Az új intézményként megjelent termelői szervezetek (EO) számára is nélkülözhetetlen a világos marketing-stratégia kidolgozása és a vertikális marketing-szemléletmód elsajátítása. Az osztrák fogyasztók igényeinek kielégítése a magas minőségi elvárások miatt nem könnyű feladat, ugyanakkor erősödő tendencia észlelhető a csatlakozást követően arra, hogy az osztrákok fokozottabban preferálják a hazai eredetű élelmiszereket.

A kiváló minőség, az áru frissessége és a minőségnek megfelelő ár mellett az osztrák eredet és a termék hova-

tartozása kerül az agrármarketing középpontjába. Minde mellett az osztrákoknak is szembesülniük kellett azal, hogy nincs általánosságban értelmezett agrármarketing, a piacrajutást segítő eszközöknek a termékcsoportok szintjén kell működniük. Sőt, az új piaci kihívásokra való reagálásként ki kell elégíteni az egyre növekvő jelentőségű új fogyasztói szegmensek igényeit is. Így számolni kell az élelmiszertermelés és a gasztronómia, illetve az élelmiszergazdaság és a turizmus összekapcsolásával.

Az osztrák agrárgazdaság tehát az új környezetben keresi az identitását, a jövő feladata, hogy megtalálja a helyes arányokat az EU-szintű globalizálódás és az EU-n belüli regionalizálódás között. S eközben úgy tűnik, le kell számolnia a világméretű jelenlét illúziójával és be kell érnie azzal, hogy termékei az EU-ban csak egy „magas minőség – magas ár” szegmensben érhetnek el sikereket, s eközben meg kell küzdenie a saját belső piacon való talponmaradásával, mint létszükséglettel, jóllehet, ez ügyben a lakosság, a hazai fogyasztó is egyre erőteljesebb szövetségesként lép fel.

Az osztrák agrárgazdaság alkalmazkodását az AMA (Agrarmarkt Austria) koordinálja, s az osztrákok tudják, hogy egy ilyen célokért küzdő szervezet nélkül reményük sem lenne a hazai piacon való talponmaradásra.

Szerzónk tanácsos
a Földművelésügyi Minisztériumban

A MÁRKÁS BIZTONSÁG:

KIKASO®

EURONORM I-V. osztályba sorolt
banki páncélszekrények
tűzbiztos • elegáns • biztonságos



- hatféle méret
- időkésleltetés
- riasztó vezetékezés
- rezgésérzékelő
- teljes színskála
- 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

Arcképvázlat egy sikeremberről

Papp László azok közé a sikeres mezőgazdasági menedzserek közé tartozik, aki szerényen mosolyogva hártja el, ha tudja, a nyilvános szereplést – minden inkább akarna lenni, mint médiasztár... Az, hogy most mégis vállalkozott erre a kötetlen beszélgetésre, annak köszönhető, hogy talán elkaptunk egy ritka lélektani pillanatot – mintha nosztalgikus hangulatba került volna társaságunkban, (innen a tegeződés – a szerk.), vagy kezdi ő is úgy látni, mint más mezőgazdasági nagyvállalkozók, „született hiperaktív farmerek”, a gazdaságunkat újra lendületbe hozó nagy menedzsment-személyiségek, hogy érdemes megpihenni néha? Egy-két órára... Két amerikai út, három export-tárgyalás és két százezermárkás szerződésközés között.



Míg itthon az internacionálét énekelgették a tsz-majálsokon, én már a gyakorlatban ismerhettem meg, mi is a jól működő agrármarketing.



Derűs arcán a negyvenkörüliek érlelődő bölcsessége. Kézfogásában erős. Szeme élénk, pillantásában néha sürgetés – van amire még mindig nincs ideje: lefogni, nyaralni, politizálni, szidni az adórendszert, szombat esténként Bécsben operába járni, és másra hártani a felelősséget a közös munkában. Így aztán nem is „korunk hőse” – bár lehetne az is, ha vállalna egy nem rá szabott szereposztást –, hanem inkább az ezredforduló utáni éveké. Egy évtizeddel megelőzte korát! Kétezerötben, hatban, más sok ilyen ember lesz: és meg lesz mentve a magyar mezőgazdaság. Alkotó erejével mindenestre áttörte a falakat az eltemetett „létező szocializmus” és a közelítő európai integráció között – érdemes odafigyelni rá! Pályáíve – példakép.

1991-ben kezdődött a sikersztóri. Addig, érettségi után, tizennyolc éven át a Nyíregyházi Konzervgyár koordinátora volt, látta, hogyan kell – és hogyan kellene – összehangolni a gyümölcs- és zöldségtermesztést, szállítást, feldolgozást, majd jelen lenni a világpiacon és a hasznot jó arányban visszaforgatni a vertikumba. A rendszerváltás nyomán mindezt saját kezébe vehette. 1991: megalakult tehát az egyszemélyes kft., 1 millió forintos alaptőkével, családi részvétellel, amerikai farmer-tapasztalatokkal – és hat hónap múlva már 230 millió a forgalma!

M&M *Hogyan kezdődött „pályáraállásod”? Mi kellett hozzá, hogy most már két és fél milliárdos forgalom irányítója lehetsz?*

Kellett az OTP a maga egymilliós nyitőkölcsönével... Kellettek családi szálak az USA mezőgazdaságához – farmer-vállalkozó rokonaimnál 1974 óta megköstölhattam a szabadversenyes kapitalizmus szépségeit az agrárvilágban. Míg itthon az internacionálét énekelgették a tsz-majálsokon, én már a gyakorlatban ismerhettem meg, mi is a jól működő agrármarketing, hogyan osztja meg szerepeit az agrármenedzsment, hogyan tud feleannyi ember ötször annyit termelni... és még csak nem is annyira hajszoltak, átlag-életkoruk meg tizenöt évvel több, mint az én kelet-magyarországi menyemben.

M&M *Az agrármarketing elmélete vagy gyakorlata izgatott?*

Én magamat a cégvezérlés, nem akaro nagyképű lenni, de valahogy „született östehetségnek” érzem, a marketingmunkában is mindenképpen a gyakorlat ragadott meg, de innen mindig eljutottam oda, hogy elméleti modellt is készítettem – így épül egymásra a ket-

tő. Az ősmegérzés adta meg nálam mindig az első lökést, ehhez azt hiszem a gyakorlati ember bátorsága járult, de szerencsém is volt. A Papp-Ker Kft. szeptiljét a nemzetközi marketingmunka adja, de emögött nálam nem a kijegyzelt tankönyvek állnak. Később persze elméletben is hozzászerkesztettem mindent, amit kellett.

Négy fővel indult a cégem, zöldség- és gyümölcsfelvásárlás, majd exportértékesítés volt már kezdetben is a profil. Hamar kiderült, hogy nem tudok másként, csak nagy számokban gondolkodni, csak a többszázmilliós forgalom elégíti ki fantáziámat, lett is az első év végére majdnem negyedmilliárd.

A szerencse meg ott szólt bele, hogy konjunkturális évet fogtunk ki. Francia, német, holland konzervgyárak képviselői jelentek meg, hogy otthoni rossz termésüket tőlünk kompenzálják. Persze hiába vállaltam volna akármit, ha nem tudok megfelelni a nagyon kényes nyugati minőségi követelményeknek! És ez már nem szerencse volt, hanem hallatlanul szívós, éjjel-nappali munka, tárgyalások, tanulmányutak, remek munkatársak, merészség, nagy energiátartalék, meg az is, hogy ne tévedjek a szürke, vagy feketegazdaság csábító karjaiba – így az „igazak álmát” tudtam aludni a végig viharosan aktív napok után. Azt hiszem, sikerült átvenni a profitorientált, mégis mindig korrekt nyugat-európai üzletembertársaim gondolkodásmódját, sok évtizedes, gazdag és sikeres piaczgazdaságon csiszolódott üzleti filozófiáját. És még mindig csak az első évem végénél tartunk, 1991-ben.

M&M *Hogyan fogadták első sikeredet lakókörnyezetekben – ami 360 kilométerre van Budapeستól, és 20 kilométerre az ukrán határtól, tehát kis hazánkat tekintve a „világ keleti végén” – és ugyanezt a közvéleményben, a sajtóban?*

Látva a keleti piac bizonytalanságát, az ottani valutahiányt, mindenki egyetértett a jelszavammal: „Go West!”, vagyis irány Nyugat-Európa. És az új

irány – szó szerint – „gyümölcsöző” lett: tavaly a gyümölcs- és zöldség-programunk 2 és fél milliárd forintos árbevételt ért el, ebből 98 százalék a nyugati export; és a Papp-Ker Kft. főszereplője ez ezer embernek ad munkát! Mitől ne szeressenek a lakókörnyezetemben? A sajtó is barátságos hozzám, egyetlen negatív cikket se hoztak össze – szerintem nem is fognak. Nem is lehetne, azt hiszem. Az üzletpolitikánkat a nyitottság, az alaphangulatunkat, ha a sok munka pillanatnyi szüneteiben ennek „pszichológiai értékelésére” is eljut egy-két óra, a családiasság jellemzi. A hangomat sem szoktam felemelni; ha a menedzsmentben valaki kilóg a sorból, arra a „lassan ölő mérég” taktikáját alkalmazom... egyidő után elmegy szegény, ha nem bírja a munkatempónkat. Újabban már alig vannak lemaradók. Régi konzervgyári főnököm nálam dolgozik – a „hierarchiában” bekövetkezett helycsere egyikünket se zavarja.

M&M *Hogyan világitanád át a termelés-értékesítési ügymenetet?*

Nálam mindig annyi ember van, amennyinek ki tudom tölteni a munkaidéjét – a csúcsideőben foglalkoztatott ezer munkatársunk nagy része december körül elmegy, és majd kora nyáron tudom felvenni őket újból. Tavaly nyolcvanmilliót költöttem arra, hogy a velünk szerződésben álló őstermelők gépeit, öntözőberendezéseit korszerűsítsük, hogy a nyugati minőségi feltételeknek a termelési infrastruktúra is megfeleljen.

A magyar mezőgazdaságban a koordináció most nagyon gyengén működik, ezért kezdettől fogva az a stratégiám, hogy olyan termelési-értékesítési rendszert hozzak létre, amelyet kézben tudok tartani. Ahhoz, hogy egy komoly feldolgozóüzem nyersanyaghoz jusson, olyan termelői csoportot, őstermelőket kellett magam köré gyűjteni, akik garantálják a nyersanyag mennyiségét és minőségét, mi pedig a szerződések értelmében garantáljuk, elég jó pénzért, a felvásárlást – gyártási programom így biztos lábakon állhat. A minisztériumban is számon tartanak, mint aki a mezőgazdasági koordináció egy korszerű modelljét dolgozta ki. Nem volt könnyű, de megérte.

M&M *Milyen most a vállalkozói közérzetted?*

A rendszerváltás óta végig azt halani, hogy a vállalkozásoké a jövő, a középvállalkozók szinte címszerephez jutnak a fejlett piacgazdaságban – de közben a gyakorlat az, hogy minden évben nagyobbak a terhek, az adók, a járulékok, lassan szerveződnek újjá a koordinációs hálózatok, kevés figyelembe részesül a mezőgazdasági feldolgozóipar, pedig engem ez érint közvetlenül; egyébként éppen a Magyar Konzervgyártók Szövetségének az alelnöke vagyok. Gyengélkedik a mezőgazdasági lobby, és hol jó, hol nem jó az exportösztönzés... ez a másik fájó pont. Száz közepesméretű feldolgozó van most a szűkebb területemen, ebből kettő is el tudja látni a ma-



„Az lenne az igazi, ha nagyobb hozzáadott érték menne exportra”.

Még fél évtizede sincs, hogy Papp László friss zöldség-gyümölcs exportálásának céljával megalapította a Papp-Ker Kft.-t. Egy év múltával változtatott a korábbi elgondolásán és bérelt konzervüzemben egy magasabb feldolgozási fok megvalósítására, konzervgyártásra vállalkozott. Az alapanyag jó minősége és a feldolgozási receptúra jóvoltából 1994-re Papp László cége Magyarország egyik legnagyobb konzervexportőrévé vált. Jelenleg két saját tulajdonú konzervgyárral és raktárházzal rendelkezik a Papp-Ker. A cég teljesítménye évi 30 ezer tonna zöldség- és gyümölcskonzerv. Stratégiai terméke a meggy és az uborka; természetűket sikerrel koordinálja és tudományos alapossággal segíti a vállalkozás.

Eredményeként 1994-ben 3500 tonna meggyet és 7000 tonnányi uborkát dolgoztak fel a Papp-Ker gépsorai. A szezonban az 1000 dolgozót is meghaladó kollektíva képes a nagy kézimunka-igénnyel együttjáró termékek jó minőségű gyártására. Mindez pedig nemcsak Nyugat-Európa piacán jelenik meg, hanem a Papp-Ker konzervekkel találkozhatunk az Egyesült Államokban és Kanadában éppúgy, mint Kelet-Európa számos országában...

(Részlet a Papp-Ker Kft. céglismeretőjéből.)

gyar piacot. Az én esetemben késztermékeink 2 százaléka megy csak magyar piacra – a hamburgi házasszony viszont ismeri is, kedveli is a konzervjeimet. Nagyon jó most az uborka-exportom, a meggy is „jól megy”, a szabolcsi almából pedig az amerikaiak is szívesen vennék az apple pie-hoz való almakocsonyát, almazselét. Majd meglátjuk... Az lenne az igazi, ha nagyobb hozzáadott-érték menne exportra, ami azzal a jó következménnyel járna, hogy az élelmiszer-feldolgozó ipar enyhíthetne a munkanélküliségben. A mi konzervjeinkben például a vizet is keményvalutáért exportáljuk... A magas német, amerikai, angol, holland minőségigény pedig segítene gyorsan elérni a termelésben is, a csomagolásban is az Európai Unió színvonalát, ha olyan csapat dolgozna érte, mint amilyen nálam kialakult.

M&M *Milyen irányba lépnél még tovább?*

Szeretnék még 10 saját kamiont a kiszállításhoz, szeretném növelni a termeltető-ágazatot, ami a koordinációs mozgásterem alapja, szeretném még felfuttatni a feldolgozó-kapacitást, végül is áruhálózlánról álmodozom, 50 milliárdos forgalommal, persze már jól bevált külföldi partnerekkel. Növelném a saját termőterületet is, hidegtől is, szárazságtól is védő csúcstechno-

lógiaival segítve Isten akaratát az évről-évre egyre jobb terméshez. És a szerződéses rendszer is megmaradna, olyan termelőkkel, akik akár Dániában tanulhatnának mezőgazdasági know-how-kat, továbbképző tanfolyamokon. Mindez nem csak álmodozás. Ezen dolgozunk.

M&M *Úgy látom, hogy a minőség kulcsszó a tevékenységben. Egyrészt a termékek minőségét hangsúlyozod, másrészt azt, hogy egyfajta minőségi változást indítottál meg a gondolkodásmódban, az irányítási módszerekben saját sikeres vállalkozásaid fényében, azok hatására.*

Ahhoz, hogy el tudjunk adni sokat és jó áron olyan piacokon, ahova özönlenek a világ legjobb minőségű áruai, alapeszmévé kellett tennem a minőséget. Ez volt a „minőség forradalma”, ahogy Németh László megfogalmazta egyszer. Különben csak percekig lehettem volna jelen a müncheni vagy New York-i áruházakban. Ami a minőségből hátravan, az az, hogy munkatársaim életének minőségét is nyugat-európaivá tudjam tenni. Ez most még nem így van. Néhány év múlva így lesz. Azt már tudjuk, hogy nem minden a bér. Az életük minőségét legkedvezőbben az befolyásolja, hogy van munkahelyük. Hogy szükség van a szakértelmükre. A bér nem emelkedhet nagyobb magasságokba, mint amit a piaci helyzet megkövetel: az árbevétel

belső arányaitól függ a hitel, attól a bővített újratermelés, attól a munkahely biztonsága és így tovább. Még a nyaralásaink is inkább tanulmányutak; hosszabb távon több bért hoz majd az árbevétel tiszta nyereség-részének visszaforgatása, mint laza kiosztása egyszeri jövedelemnövekedésként. Ez már több mint cégvezetési probléma – ez gazdaságfilozófiai alaptétel egy magántulajdonra épülő, szabad piacgazdaságban.

Az áru minősége is adott keretek között mozog, és csakis a javulás irányába – a vevő például saját ízlése szerint receptúrát ad meg a megrendeléskor és menet közben már folytatjuk a saját, szigorú minőségellenőrzési vizsgálatainkat. Egyetlen műszaknyi gyártmány sem kerülhet ki a megadott minőségi mutatóknál alacsonyabb színvonalon. Hetente egy alkalommal a német partner is mintát kap minden műszaki gyártásból, itthon óránként veszünk mintákat és a minőségellenőrző adminisztráció figyelmét semmi sem kerül el. Ezt csak így érdemes csinálni.

M&M *A német minőség-igényt elfogadják például Amerikában is?*

Igen. A németeké és az angoloké, és persze az USA-é a legmagasabb igény – ezeknek mi megfeleltünk.

M&M *Ez a rendszer Magyarországon nem túl drága?*

„Túl” drága nem lehet a minőség követelménye. Egyébként mi tényleg a termékeink 98 százalékát a német szabvány szerinti minőségben adjuk el évek óta – ez a magyarországi fogyasztásra is jó hatással van: növekszik a minőség iránti igény. Ez hosszú távú üzletpolitikának is beválik.

M&M *Mi az, amit mentálhigiénés szempontból fontosnak tartasz ahhoz, hogy ez a jó marketingpolitika, menedzsmentstratégia, üzleti filozófia továbbra is megmaradjon gyümölcsét?*

Közeli munkatársaimat minden évben elküldöm menedzserképző és továbbképző tanfolyamokra, ez is megmarad az árát a jó szervezésben, a munkahelyi légkör alakításában. A legtöbb dolgozónak a fizetésen kívül az ér még nagyon sokat, hogy biztonságosnak érzik a jövőjüket nálunk.

M&M *A létbiztonság a vállalkozói szférában is kialakulhat, és ennek hozadéka az életminőségben legalább akkora, mint a növekvő árbevétel – növekvő fizetés optimista spirálja; legalábbis a pszichológusok szerint.*

Igazuk van. Én is így látom és legjobban azért vagyok elégedett, mert ezeket a kiérlelt, modern elméleteket veszteség nélkül át tudtam vinni a gyakorlatba. Tulajdonképpen „erről szól” a Papp-Ker Kft. sikertörténete.

ERŐSS LÁSZLÓ

TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

- Rendészeti rendszerek tervezése
- Portaszolgálat
- Objektumőrzés
- Nagy kockázatú rendezvények biztosítása
- Oktatás

1062 Budapest, Lehel út 3/b. Levélcím: 1554 Budapest, Pf. 31.
Telefon/Fax: 120-1217, 120-1218, 129-9046, 129-9047

KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!

A visszaváltott söröspalack – mint információ

Egy speciális piacrészesedési vizsgálat

A hazai sörgyárak a sörkedvelők örömére, naponta 2-3 millió palackot töltenek meg és juttatnak el az üzletekbe. A fogyasztók nagyjából ugyanennyi – betétdíjas – üres palackot váltanak vissza, amelyekbe ismét sör kerül. A vevőknek néha bosszúságot okozó üveg visszaváltási procedúrát kompenzálja, hogy a takarékosabb újratöltések miatt a palackos sörök ára kisebb, mintha minden esetben új, eldobható üvegben történe a forgalmazás. Van azonban a visszaváltható söröspalackoknak még egy fontos tulajdonságuk: címkéjük információkat tartalmaz a begyűjtő sörgyár részére. Ezek felhasználása - ami a marketing heurisztika egy szép példája - értékes adatokat szolgáltat a piacrészesedés és a forgási sebesség vizsgálatához.

A piacrészesedés vizsgálata

A versenyszférában tevékenykedő cégek számára a piacrészesedés elemzése tükrözi legjobban, hogy milyen teljesítményt nyújtanak a konkurenciához képest.

Általában, ha a piacrészesedés nő, a vállalat jobb, mint a versenytárs, ha csökken, akkor gyengébb.

Ezek a következtetések azonban csak bizonyos megszorításokkal érvényesek, mert figyelembe kell venni, hogy a külső feltételek nem hatnak egyformán mindenkire; továbbá sokszor célszerűbb egy vállalat teljesítményét nem az összes vállalat átlagos teljesítményéhez viszonyítani, hanem a legnagyobb versenytársáéhoz. Emellett, ha egy új cég tör be az iparágba, a többi piacrészesedése általában mindig csökken valamilyen mértékben. Előfordul az is, hogy a vállalat beszünteti a nem jövedelmező termékének gyártását, hogy nagyobb legyen a nyeresége.

Mindenesetre a vállalatok manapság igen nagy figyelmet fordítanak piacrészesedésük alakulására, illetve annak vizsgálatára.

Így van ez a söriparon belül is, ahol a hét hazai – külföldi többségi tulajdonban lévő – sörgyár vezetői árgus szemekkel lesik, hogy termékeik milyen arányban részesednek az országos sörértékesítésből.

A különböző sör márkák piaci részesedésének megállapítására – vagy legalábbis közelítő pontosságú becslésére – több módszer áll rendelkezésre.

A legpontosabb eredményhez úgy juthatnánk, ha minden sörgyártó és forgalmazó folyamatosan nyilvánosságra hozná, melyik márkából, mikor, mennyit és hová értékesített.

Ilyen megbízható adatokra nyilván nem számíthatunk.

Egy másik módszer, ha kijelölt üzletek termékgorgalmát nyomon követjük különböző szempontok szerint. Hasonló vizsgálatokat a sörgyárak megbízásából szakértő cégek végeznek, és következtetéseiket általában elfogadják, mert korlátaik ellenére ezek a – nem éppen olcsó – vizsgálatok többnyire korrekt eredményeket produkálnak.

Melyek lehetnek ezek a korlátok?

- a vizsgálatba bevont boltok esetleg nem megfelelően reprezentálják a teljes üzlethálózatot;
- az üzleti számlák nem tükrözik a valóságos beszerzéseket (számla nélküli, ún. diszkont áruházból történő bevásárlásoknál).

Egy különleges piacrészesedési vizsgálat a sör márkákra

Az általam javasolt és kipróbált megoldás alapelve rendkívül egyszerű. A visszatérő üres palackok címkéjének, valamint az azon lévő információknak megfigyelésén és számbavételén alapul.

Tudjuk, hogy a hazai palackos sör-forgalom kb. 95%-a a félliteres szabvány palackokban realizálódik. Ezek a palackok betétdíjasok, és szinte 100%-ban visszajutnak az üzletekbe, ahol eredetük figyelmen kívül hagyásával, válogatás nélkül – véletlenszerű elosztásban - kerülnek vissza a sörösládákba.

Egy adott sörgyár üres palackot begyűjtő gépkocsijai, amelyek ha valamennyi palackos sört árusító üzletet érintik, így nemcsak a „saját” palackokat hozzák vissza a gyár területileg illetékes raktárába, kirendeltségére, hanem a konkurens gyárakét is. Az így visszaszállított üres

palackok összmenyisége, a különböző címkék számbavétele alapján tükörképet ad az érintett terület összes fél-literes palackössor forgalmának márkánkénti összetételéről.

A feladat csupán az, hogy ezeket a visszatérő palackokat a címkék alapján megvizsgáljuk, illetve megállapítsunk egy statisztikailag megalapozott mintavételi rendet, optimális mintanagyságot, amely megfelelően reprezentálja a visszatérő üres palackok eredeti márkáösszetételét a vizsgált értékesítési körzetben.

1995 nyarán a Budapesti Sört Értékesítő Kft. kirendeltségein végeztünk ilyen vizsgálatot. Ez a cég a Kőbányai Sörgyár Rt. és a Kanizsa Sörgyár Rt. termékeinek fővárosi forgalmazója, amely naponta mintegy félmillió palack sört szállít az élelmiszerboltokba és vendéglátó egységekbe, és nagyjából ugyanennyi üres palackot gyűjt be onnan. Értékesítését – tíz kirendeltségen keresztül – döntően közvetlenül végzi a kiskereskedelembe, kisebb részben néhány nagykereskedő közbeiktatásával (akitől az üres palackokat szintén visszagyűjti). A kft. által forgalmazott termékek a sört árusító üzletek 99 százalékában megtalálhatók, és így a visszazállított üres palackok eredetük alapján gyakorlatilag a főváros valamennyi sörértékesítő helyét (üzlet, vendéglő stb.) reprezentálják.

A szükséges mintanagyság, mintavételi terv és az adatok feldolgozása, kiértékelésük

A vizsgálatban feltételeztük, hogy egy hónapon belül a sörforgalom márkáösszetétele nem változik. A következőkben először bemutatjuk a piaci részarány becslésének menetét, majd meghatározzuk a szükséges mintanagyságot, végül ismertetjük a mintavételi tervet.

A piaci részarány becslése:

M_j – j -ik kirendeltség értékesítése adott hónapban adott márkából

N_j – j -ik kirendeltség körzetében az összes sörértékesítés (nem ismerjük)

$$x_j = \frac{M_j}{N_j} \quad \text{– piaci tényleges részarány az } i\text{-k kirendeltség körzetében}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{j=1}^k M_j}{\sum_{j=1}^k N_j} \quad \text{– piaci tényleges részarány Budapesten}$$

x_j -t adott kirendeltségnél a mintából az adott márkájú palackok arányával becsüljük.

m – mintába bekerült, megvizsgált ládák száma (20 palack/láda)

l_{ij} – i -k mintaladában talált adott márkájú üres palackok száma j -ik kirendeltségen

$$\tilde{x}_j = \frac{\sum_{i=1}^m l_{ij}}{20m} \quad \text{– a piaci részarány becslése } j\text{-ik kirendeltségen.}$$

Természetesen ismert M_j , az adott hónapban az adott márkából ténylegesen forgalmazott mennyiség. Ekkor

$$\tilde{N}_j = \frac{M_j}{\tilde{x}_j} \quad \text{– a teljes forgalom becslése a körzetben.}$$

a) A budapesti részesedés becslése általános esetben:

$$\tilde{x} = \frac{\sum_{j=1}^k M_j}{\sum_{j=1}^k \tilde{x}_j} = \frac{\sum_{j=1}^k M_j}{\sum_{j=1}^k \tilde{N}_j}$$

b) Ha az egyes kirendeltségeknél a piaci részarány azonos, úgy ez forgalomtól függetlenül megegyezik az összesített budapesti aránnyal:

$$\tilde{x} = \frac{\sum_{j=1}^k M_j}{\sum_{j=1}^k \frac{M_j}{\tilde{x}}} = \frac{\sum_{j=1}^k M_j}{\frac{\sum_{j=1}^k M_j}{\tilde{x}}} = \tilde{x}$$

c) Ha az egyes kirendeltségeknél a forgalom egyenlő, de a piaci részarány nem:

$$\tilde{x} = \frac{\sum_{j=1}^k M_j}{\sum_{j=1}^k \frac{M}{\tilde{x}_j}} = \frac{kM}{\sum_{j=1}^k \frac{M}{\tilde{x}_j}} = \frac{k}{\sum_{j=1}^k \frac{1}{\tilde{x}_j}} \quad \text{azaz harmonikus átlagként adódik.}$$

A szükséges mintanagyság becslése:

Feltesszük, hogy a piaci részesedés kirendeltségenként azonos. Ebben az esetben az egyes kirendeltségek mintái összevonhatók.

A feladat csoportos mintavétellel történő átlagbecslésnek tekinthető. Átlagbecslés, mert egy megvizsgált palack 1-es értéket kap, ha az adott márká(csoport)hoz tartozik, 0-t különben. Így az adott márká(csoport) részesedése ezen értékek átlagaként fogható fel. (Pl. 20 palackból 12 adott márkájú, ezek kódja 1, a többi más márkájú 8 palacké 0, így a láda átlaga 0,6, ami egyben az adott márká részesedését is jelenti.) Csoportos mintavételről van szó, hiszen nem palackokat választunk ki véletlenszerűen, hanem ládákat, és a kiválasztott ládáknál valamennyi palackot megvizsgáljuk.

$$\text{Fentiekből következik, hogy } m = \frac{t^2 S_k^2}{\Delta^2 + \frac{t^2 S_k^2}{M}}$$

Mint látjuk, a szükséges mintanagyság

- az elvárt pontosságtól (Δ hiba),
- az elvárt biztonságtól (p valószínűség t értékén keresztül),
- a jellemezni kívánt alapsokaságtól (M) és

• a ládánkénti arányok szórásától (s_k^2) függ. Utóbbi az előzetes vizsgálatok eredményeiből becsültük az alábbiak szerint:

Egy kirendeltségről rendelkezésre áll 15 napon keresztül 10–10 láda, összesen 150 láda vizsgálati eredménye.

Az előzetes vizsgálat eredménye		
	Becsült részarány	(s_k^2)
Kőbányai és kanizsai termékek összesen	0.755	0.0765

A fenti adatok felhasználásával különböző hiba- és valószínűségi szintekhez az alábbi mintanagyságok adódtak:

Szükséges mintaláda-szám a cég részesedésének becslésére						
Δ	Napi 6000 láda/kirendeltség forgalom mellett a 10 kirendeltségen			Napi 1500 láda/kirendeltség forgalom mellett a 10 kirendeltségen		
	p=99%	p=95%	p=90%	p=99%	p=95%	p=90%
01	5073,9	2933,5	2080,4	5010,3	2912,2	2069,7
005	20 041,4	11 648,7	8278,7	19 085,2	11 319,1	8110,9
002	115 161,2	69 274,1	49 933,6	89 417,6	59 047,9	44 391,9
001	357 670,5	236 191,6	177 567,7	188 826,4	148 503,4	122 976,2

Mintavételi terv:

A fenti táblázat alapján eldöntjük, hogy 90%-os valószínűséggel 0,5%-os hibahatáron belül szeretnénk megismerni piaci arányunkat. Ez esetben egy hónap alatt a 10 kirendeltségen mintegy 8200 ládát kell megvizsgálnunk. Ez 820 láda kirendeltségenként és 41 láda naponta (20 munkanappal számolva). A ládákat lehetőleg véletlenszerűen kell kiválasztani az aznap visszaszállított üres palack-készletből. (A mintavétel esetleg mindjárt a gépkocsikról való lerakodáskor is elvégezhető, minden fuvar megérkezésekor meghatározott számú ládát félrerakunk.)

Az adatok kiértékelésekor ellenőrizni kell, hogy feltételezéseink helytállóak voltak-e (hónapon belüli állandóság, kirendeltségeknél azonos márkaarány). Ha igen, most már a tényleges szórások ismeretében a mért részesedési arány hibája becsülhető.

Az elvégzett vizsgálat Budapest északi kerületeit érintette. A mintanagyság megfelelő mértékét azzal is bizonyítottuk, hogy azoknak a visszatérő üres palackoknak a márkaösszetételét külön is megvizsgáltuk, amelyeket e cég bocsátott ki, és ezt az eladási összetételt természetesen ismertük. Míután a saját forgalmazású márkák részaránya csaknem pontosan megegyezett a visszatérő palackok márka-részarányával, így a módszer az összes, tehát az idegen márkák piaci részesedés arányának meghatározására is kiterjeszhető és korrektnek mondható.

A félliteres szabványüvegben forgalmazott sörök becsült fogyasztásának részaránya 1995 júniusában, Budapest északi kerületeiben:			
Sörmárkák	részarány (százalék)	Sörmárkák	részarány (százalék)
Arany Ászok	36,5	Korona	1,6
Dreher (Exp+Pils)	19,5	Kanizsai Világos	1,3
Kőbányai Világos	10,7	Gösser	0,8
Kaiser	5,7	Spaten	0,6
Baltoni Világos	4,3	Arany Hordó	0,6
Soproni Ászok	3,7	Schwechater	0,5
Hofbrau (Lager+Pils)	3,4	Talléros	0,4
Steffi	2,6	Szalón	0,4
Holsten	2,0	Gold Fassl	0,3
Borsodi Világos	1,7	Egyéb 0,5 l-es	3,4
Összesen			100,0

(Megjegyzés: Az Amstel márka nem szabványos palackban kerül forgalomba, a vizsgálatban nem szerepelt. Piackutató cégek 2-3%-ra becsülik részesedését.)

E módszer természetesen speciálisan csak erre a termék típusra alkalmazható a leírt feltételek mellett. A vizsgálat költsége minimális, ugyanakkor az értékesítésért felelős vezetők számára eladási körzetenként gyors és pontos információkat szolgáltat termékeik piaci részesedésének alakulásáról, amelyek a kielezett versenyben nélkülözhetetlenek.

Egy további lehetőség

A visszatérő üres palackok címkéi a márka azonosításon kívül még egy fontos információt is tartalmaznak: a töltési (kibocsátási) időpontot.

Ezt összehasonlítva az üres palackok begyűjtési dátumával, értékes következtetésekre juthatunk a palackok forgási sebességéről.

Egy bizonyos sörmárka piaci helyzetét, versenyképességét megbízhatóan demonstrálja, hogy milyen gyorsan fogy el, azaz esetünkben a terméket „hordozó” palack milyen hamar kerül vissza a gyártóhoz.

Nyilvánvaló, hogy jó pozícióban levő sör a gyártó, valamint a nagy- és kiskereskedő raktárában rövidebb ideig fekszik, mint ellenkező esetben, az elfekvő készleteknél.

Az üzletek kiszolgálása és az üres palackbegyűjtés a jelenlegi versenyhelyzetben igen gyakori, ezért a fogyasztó palackvisszaváltásától a gyártó telephelyére való visszaszállításáig - márkától függetlenül- rövid idő telik el. Így azt mondhatjuk, hogy a palack megtöltésétől az üres palack visszaérkezéséig eltelt időtartamnak a rövidege arányos az adott márka pillanatnyi keresettségével, kedveltségével.

A forgalomban lévő sörök szavatossági ideje termékcsoportonként hasonló, és jelenleg már elég hosszú ahhoz (több hónap), hogy ennek hatását elhanyagolhassuk.

A szakembereknek ezen információk felhasználásával lehetőségük nyílik arra, hogy a saját és a versenytárs márkák piaci pozícióját naponta figyelemmel kísérhessék.

Egy jól kialakított mintavételi rendszerrel és a számítástechnika segítségével folyamatában figyelhetik az értékesítési versenyt befolyásoló tényezők hatását.

Nyomon követhetők a marketing eszköztár alkalmazásának következményei, vagy esetünkben például az időjárás (szezonáltság) hatása a különböző sörfajták fogyasztására.

Összegzésül – úgy vélem – elmondhatjuk: e vizsgálati módszerek alkalmazása újból megerősíthet bennünket abban, hogy esetenként a legegyszerűbb, legkézenfekvőbb eszközök kiválasztása, felhasználása is milyen fontos lehet a mindennapi marketingben.

Felhasznált irodalom:

- Barna J.: Marketing a sörértékesítésben (Söripar 1988/1–3.)
Barna J.–Tóth G.: A sörfogyasztási szokások alakulása Budapesten (Marketing 1992/1)
Barna J.–Domán Sz.: A minőség ára (Marketing 1995/6)
Kotler Ph.: Marketing management (Műszaki könyvkiadó 1992)
Tomcsányi P.: Az élelmiszer-gazdasági marketing alapjai (Mezőgazdasági Kiadó 1989)

Szerzőnk marketing szakértő

*A vizsgálathoz szükséges mintanagyság
és mintavételi terv számításait*

*Dr. Szép Katalin a Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem
Marketing tanszékének adjunktusa végezte*

Szolgáltatási menedzsment

– *Aula Kiadó, 1995. október* –

A mintegy 450 oldalas szakkönyv a magyarországi szakirodalomban eddig hiányzó megközelítésben foglalkozik a szolgáltatásokkal. A tercier szektor általános fejlődésének, valamint a szolgáltatások alapvető elméleti és gyakorlati kérdéseinek, összefüggéseinek piaczgazdasági viszonyok közötti átfogó bemutatása a hazai könyvkiadás egyik fehér foltja volt eddig. A szerzők azonban nem álltak meg ezen a szinten. A piaci szférába tartozó szolgáltatási területek között – az átmeneti időszak sajátosságaira is tekintettel – súlyozva, a pénzügyi és a reklámszolgáltatás után az üzleti szolgáltatások fejezetben olyan, Magyarországon a rendszerváltás után kibontakozó tevékenységeket mutatnak be, mint például a tanácsadás, a céginformációs szolgáltatás, vagy a gazdasági jogi szolgáltatások.

A szolgáltatások napjainkban a hazai marketingtudomány és -gyakorlat érdeklődésének előterébe kerültek, mint azt az 1995. októberi Nemzetközi Marketing Konferencia is egyértelműen mutatta. Ezért lapunk

szakmai olvasótáborának a könyv általános aktualitása mellett külön is érdekesekek lehetnek a Szolgáltatásmarketing, a Public Relations és a Reklámszolgáltatás fejezetek. Valamennyi gazdasági ág vállalkozói számára hasznos információul szolgálhat a könyv marketingszolgáltatásokat összefoglaló része éppúgy, mint a piaci magatartás – számos konkrét példával illusztrált – szabályival foglalkozó fejezetek.

A szerzők célkitűzésének megfelelően a könyv éppúgy ajánlható gyakorló szakemberek számára szakkönyvként, mint a felsőfokú oktatásban kötelező irodalomként vagy tananyagként. Mindkét irányú hasznosítást jól segíti a könyv függeléke is, amelyben egy Fogalomtár mellett olyan dokumentumok is megtalálhatók, mint a tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról szóló törvény, vagy az Európai Uniónak a megtévesztő reklámmal és a franchise-zal foglalkozó direktívái.

NÉMETH GYÖRGY – PAPP ILONA

Az osztrák tejtermékek megújult elosztása

„MILCHFRISCH – naponta frisch”

Régi igazság a marketingben, hogy nem áru a termék, ha a termelő nem tudja időben eljuttatni a fogyasztóhoz. Ma már azonban nemcsak az elosztás pusztá megszervezése, hanem annak minősége, költségvonzata is a vállalati tervezés homlokterében áll.

A költségtakarékos szállítás kialakítását a logisztika is a zászlajára tűzte, amely tudományág művelői hazánkban is egyre többen lesznek. Vállalataink azonban még csak kis mértékben követik azt a nemzetközi trendet, amely arra ösztönzi a szakembereket, hogy vállalati kooperációk által, központi elosztóraktárakból, más termelőkkel közösen elégítsék ki a viszonteladói igényeket, növelve ezáltal a választékot és csökkentve a szállítási költségeket.

Ennek az elvnek az életképességét bizonyítja az osztrák MILCHFRISCH cég példája is, amely létrejöttével teljesen átalakította a friss tej- és tejtermékek disztribúcióját Ausztria egész területén. Erdemes lenne megfontolni, hogy a magyar tejtermékpiac vajon nem fejlődhetne a szomszédos példát követve, megkönnyítve ezáltal az ország majdani integrációját az összeurópai gazdaságba.

Néhány szó a MILCHFRISCH-ről

A MILCHFRISCH Österreichische Frischdienst GmbH. 1993. január 1-jén kezdte meg tényleges működését. Jelenleg mintegy 20 ezer fogyasztót lát el Ausztria szerte, 1300 alkalmazottal. Az új vállalkozásban 20 tejipari vállalat (számuk a létrejött fúziók következtében 15-re redukálódott) egyesítette logisztikai részlegét, átadva ezáltal a szállítás szervezését és lebonyolítását egy központi koordinálónak. A cég napjainkban összesen 92 tejipari vállalat számára nyújt szolgáltatást kizárólag a 3–9 °C közötti hűtést igénylő termékek elosztásában. A klasszikus – közvetlenül a boltokba történő – szállítás mellett központi raktárakba is szállítanak, amelyek gyűjtő és elosztó funkciót töltenek be.

A megalakulás külső feltételei

1994. január elsejéig Ausztriában az érvényben lévő piaci szabályozás értelmében minden tejipari vállalatnak egy meghatározott területet kellett ellátnia, amely kötelezettség magába foglalja még a legkisebb boltok ellátását is. A területen alkalmazható árakat a központi elosztási alap (AMA) határozta meg, ez alól csak a sajtermékek és a gyümölcsjoghurtok jelentettek kivételt. A nem hatékony szállításból adódó többletköltségeket részben a központi alap finanszírozta.

Egészen másképp néz ki a tej- és tejtermékek elosztási rendszere a többi európai ország esetében. Azok a tejipari vállalatok, amelyek nem rendelkeztek jelentős termelési volumennel, kivonultak erről a tevékenységi területről azzal a céllal, hogy inkább szolgáltató részlegüket fejlesztve a többi iparági vállalat termékeinek elosztását biztosítsák.

Így keletkeztek a nyugat-európai nagy szolgáltató vállalatok, mint például a RISCHDIENSTZENTRALE Németországban, illetve a HD-FRISCHDIENST Dániában.

A piac a MILCHFRISCH létrejötte előtt

A kijelölt ellátási terület termékkínálata a tejipari vállalat mindenkori termelésének függvénye volt, ami régióként jelentős eltérést mutatott.

A szerződés kötést, a kiszállítást és a raktározást a vállalatok önmaguk végezték, amit a központi alap egy meghatározott mértékben támogatott. A központi árszabályozás megszűnésével ez a támogatás eltűnt, s ez minden vállalat esetében alacsonyabb fedezeti hányadhoz vezetett.

A területek védelme következtében a vállalatok legelterjedtebb marketingeszköze az elosztás maga volt. Sokuk számára az egyéni, a cég logójával ellátott szállítójármű volt az elterjedt és nélkülözhetetlen reklámhordo-

zó, amely a szállítás központosításával kikerült a vállalat hatásköréből.

Egy osztrák piackutató cég által elkészített tanulmányból kiderül, hogy Ausztria a friss tej fogyasztásában jó helyet foglal el más országokkal való összehasonlításban.

	Finnország	Ausztria	Németország	Franciaország
friss tej százalékban	99	96	48	8
tartós tej százalékban	1	4	52	92
tejfogyasztás liter/főben	176	84	77	60

Az adatokból négy fontos következtetést lehet levonni:

- Kapcsolat mutatkozik a friss tej részesedése és a tejfogyasztás között. Azokban az országokban, ahol magas a tartóstej aránya, a tej egy főre eső fogyasztása különösen alacsony.

- Minél nagyobb a termék eltarthatósága, annál jobban lehet Európa szerte teríteni. A növekvő tartóstej részesedésből inkább a konkurencia, mint az osztrák tejipar profitál és mindenki (a termelő és a fogyasztó is) veszít.

- A friss tej – különösen a kis helyi kereskedő számára – egyike a legfontosabb árucikkeknek. A tartóstej arányának növekedése így a kiskereskedők lassú visszaszorulását hozza magával.

- Táplálkozás-fiziológiai előnye van a friss tejnek, ezért cél lehet a konzervált tej visszaszorítása, a tejfogyasztás ösztönzése mellett a friss tej arányának növekedése is.

Árak, költségek, elosztás

Nemzetközi összehasonlításokból kitűnik, hogy a friss tej elosztási költségei Ausztriában eddig sem voltak nagyobbak, mint Németországban. Ennek elsősorban az volt az oka, hogy az ellátási területek pontos elhatárolása mindenféle „tejturizmust” kizárt. A vállalatok önmaguk szállították, s a központi alap az ellátási kötelezettség miatt a költségek egy részének finanszírozását magára vállalta. Mivel a központi alap csak a legrövidebb útvonalat támogatta, így a vállalatok igyekeztek mindig ezt igénybe venni, s az árut kitérő nélkül, közvetlenül a boltokba szállítani.

A tejtöltőhelyek nagy száma miatt a fogyasztókhöz vezető út valóban

rövid volt. Ám a kötelező ellátási előírás miatt a szállítás sűrűsége kedvezőtlenül alakult, mert a megállásonkénti megtett kilométer igen alacsony volt.

A kedvező költség- és árszint kialakulását, amely a kisebb fogyasztók (mint pl. óvodák, iskolák, kórházak) ellátását is lehetővé tette, az is elősegítette, hogy a vállalat saját területén 100%-os terítési arányt ért el. Ez azonban megszűnt a piac felszabadításával.

A központi árszabályozás további követelménye, hogy a tejipari vállalatok nem tettek különbséget a kis- és közepes megrendelések között, a szállítás költségei függetlenek voltak a rendelt nagyságtól.

A 20 alapító tejipari vállalat 1993 elejéig saját logisztikai részlegekkel rendelkezett. Ez összesen 36 raktárt jelentett az egész ország területén, vagyis 36-szor merült fel helyi fixköltség, 36-szor a raktározás és a járműpark üzemeltetési költsége. Továbbá 21 különböző árugazdálkodási rendszer, 21 számlázóhely és szállítási nyilvántartás összehangolását kellett később az új elosztócégnak megoldania. Az egységesítést nehezítette az a tény is, hogy a sajtófélségek számára, amelyek kívül estek a kötelező ellátási szabályozáson, más disztribúciós utakat építettek ki. Gyakran előfordult az is, hogy az egyes tejipari vállalatok teherautói egymás után keresték fel ugyanazt a megrendelőt.

Egy fogyasztói megkérdezés során kiderült, hogy egy kereskedő átlagosan 32 frissélelmiszer-beszállítóval kerül kapcsolatba, s ez számára 32 megrendelést, 32 áruátvételt stb. jelent, amit a kidolgozott rendszer radikálisan csökkent.

Stratégiai fontosságú kérdés volt a minőségbiztosítás, ugyanis ennek megőrzése megfelelő beruházásokat követel a vállalati infrastruktúrába mind anyagi mind tárgyi oldalát tekintve.

A költség összehasonlítások azt mutatták, hogy a boltokba történő közvetlen és a kereskedelmi központi raktárakba való szállítások között csekély költségeltérések

vannak. A közvetlen szállítás esetén azonban fennáll az a veszély, hogy a megtakarított fuvar költség nem hozza magával a fogyasztói árcsökkenést, ez a többlet kizárólag csak a kereskedőknél csapódik majd le.

A teljes terület lefedésre nemcsak a kereskedőláncok esetén kell törekedni, hanem az imázs megóvása érdekében a közintézmények (óvodák, kórházak stb.) és a kisebb boltok ellátását is biztosítani kell. Ez a stratégia biztosítja a vállalat számára a kockázat szórását is, mert a sok apró bolt elensúlyozza a nagy kereskedelmi láncokat.

A vállalatok kifejezték azon óhajukat, hogy egy központi elosztó cég létrehozása esetén legyen biztosítva a terméksemlegesség, azaz a MILCH-FRISCH legyen kész arra, hogy függetlenül a tejipari vállalat saját előál-



Egy fogyasztói megkérdezés során kiderült, hogy egy kereskedő átlagosan 32 frissélelmiszer-beszállítóval kerül kapcsolatba, s ez számára 32 megrendelést, 32 áruátvételt stb. jelent, amit a kidolgozott rendszer radikálisan csökkent. ~



lítású termékeitől, minden olyan terméket is a megrendelőhöz szállítson, amelyet a vállalat saját választékába felvett, illetve a vállalat minden termékét vegye fel a központi raktárba.

Az új elosztási rendszer előnyei

● A rendelt mennyiség összeállítása

Széles kereskedelmi választék esetén nem kell az egyes szállítóktól külön rendelni, hanem csak egy logisztikai szolgáltatótól, aki ugyanazt a termékinálatot tudja biztosítani, mint a tejipari vállalatok együttesen.

● Egyszeri számlázás

A sok szállítói számla helyett hűtőpultonként csak egy számla érkezik az összes árura, és csak egy megrendelést kell elküldeni is.

● Egyszeri áruátvétel

Ki lehet küszöbölni a többszöri áruátvételt, ami által a minden alkalommal esedékes ellenőrzési és az egyeztetési időt a töredékére lehet redukálni.

● Egész Ausztriát behálózó szervezet

Nem elegendő, ha az elosztást egy vállalat az adott földrajzi régióra (város, tartomány) szervezi meg. Az osztrák kereskedelmi vállalatok többnyire Ausztria szerte jelen vannak bolthálózataik révén. Ezáltal szükség van a nagyobb földrajzi területeket, országrészeket felölelő szolgáltatásokra is.

● Ráfordításarányos költségviselés

Míg egy kereskedelmi cégnek igen, addig a logisztikai vállalatnak nem állhat érdekében, hogy az egyes üzleteket ellássa, míg a többi mellett egyszerűen elhaladjon. Ez kényszerűen magas megtett kilométer / megállás arányhoz vezet, amely emeli a szállítási egységköltséget. A hatékony együttműködés feltétele, hogy a szállítási költségek ráfordításarányosan legyenek elosztva az egyes termelővállalatok között és a nagy megrendelők ne fizessenek a kisebbek helyett.

● Raktározási feltételek

Az élelmiszereknél azt az időpontot, ameddig az eltartható, egyértelműen kell a csomagoláson feltüntetni. Ez a kereskedelemben szigorú előírás, főleg ott, ahol az áru eltarthatóságát különböző feltételekhez kötik.

Ennek megfelelően állapították meg a tej- és tejtermékek részére egy 3–9 °C közötti hőmérsékleti intervallumot, amelyet azonban a tejhigiéniai előírás változása miatt 1997. január 1-től, felső határként, 6 °C-ban fognak megszabni.

● Környezetvédelem

Számolni kell azzal, hogy a közúti szállítást a közeljövőben – igazodva a többi nyugat-európai szabályozáshoz – Ausztriában is diszkriminálják majd. Ez azt jelenti, hogy minden modellező logisztikai számítás alkalmazásával a költségek emelkedésével kell majd számolni. A központi elosztás modellje népgazdasági előnyöket is hoz magával, mert csökken a vállalatok járműparkja, szervezettebb a szállítás és ezáltal kisebb lesz a környezetszennyezés.

● A kismegrendelők ellátása

A kis- és közepes vevőknek történő közvetlen szállításnak (az Európai Unióban megszokottakkal ellentétben) Ausztriában a piac szerkezete miatt évtizedes hagyománya van, s ezért pótmegoldás nélkül ezt nem lehet eltörölni. A helyi rendelések nagysága nemcsak az állandó lakosság nagyságától, hanem a turizmustól is függ, amelynek élénkítése az ország fontos érdeke.

A MILCHFRISCH célja

● olyan logisztikai rendszer kialakítása, amely a nagy élelmiszerkereskedelmi egységek igényének megfelelően képes a termelőtől függetlenül működni és ennek megfelelően meg tudja tölteni az összes hűtőpultot;

● olyan ráfordításarányos árpolitika bevezetése, amely különböző rendelési nagyság esetén különböző árakat alkalmaz, mint ahogy ez sokhelyütt már régóta elfogadott;

● olyan optimális hűtött-termék logisztika kialakítása, amely mind a boltokba történő direkt szállítást, mind a kereskedelmi hálózatok központi raktárainak ellátását át fogja;

● a napi friss szállítások fenntartása a központi szabályozás megszűnése után is, és a tej eljuttatása a csomagolás után számított 12-24 órán belül a kereskedelmi egységekhez;

● a frissesség komparatív előnyének megőrzése az osztrák tej- és tejtermék piacon, illetve ennek növelése a tartós tej részesedésével szemben;

● a disztribúciós költségek 20%-os csökkentése;

● a többletszállítás elkerülése a termelés és raktározás jobb összehangolásával;

● a vevő-közelség megtartása a centralizáció ellenére;

● a többcsatornás elosztási rendszer javítása;

● a minőség biztosítása a hűtőlánc korszerűsítése, a raktározási és szállítási beruházások által;

● a területek legalább 50%-os lefedése, illetve ennek fokozatos javítása.

Operatív döntések

● a jogi forma definiálása;

● a szükséges tőkeigény meghatározása és rendelkezésre bocsátásának feltételei;

● a felépítés sémája és a legfontosabb folyamatok ábrázolása;

● a megfelelő vezető személyek megtalálása;

● a logisztikai személyzet átvétele;

● az anyaggazdálkodás megszervezése;

● a projektből adódó változások ismertetése a partnerekkel;

● hároméves tervek kidolgozása;

● make-or-buy döntés a raktárakról és a járműparkról.

A végrehajtás

Az első héten a szállítás fele-fele arányban a régi és az új elosztási rendszer szerint történt. Ez azért volt fontos, hogy ügyfeleik részére az átállási költségeket a lehető legalacsonyabban tudják tartani. Az 1993-as üzleti év folyamán fokozatosan 21 vállalat szállítási osztályát olvasztották össze.

A járműpark az első évben egyharmaddal redukálódott. Ez csak Bécsben 40 tehergépkocsi eladását jelentette. A döntés során mérlegelték a saját és a bérelt gépkocsi szükségletét, a főhangsúlyt az útvonal tervezésre fektették.

A rendelések feldolgozására, amelyek túlnyomórészt telefonon érkeznek, az ún. ECODEX-rendszert vezették be.

Az új vállalat profiljának megfelelően olyan személyzetet alakított ki, amely az átvett tejipari dolgozókból, élelmiszerkereskedelmi személyzetből, szállítócégek alkalmazottaiból és német tejtermék-elosztó vállalat munkatársaiból tevődött össze. Összesen 21 különböző vállalkozásból vették át a munkatársakat, így a vállalati kultúra egységessé tétele elég időigényes volt.

Legnehezebb területnek az anyaggazdálkodás bizonyult. Mivel rövid időn belül nem lett volna sem lehetséges, sem gazdaságos, hogy egy egységes rendszerre térjenek át, a vállalatok számítógépes nyilvántartási rendszerét vették bérbe és a faktorálási adatokat adathordozók segítségével kapcsolták be a MILCHFRISCH könyvelésébe.

Arra törekedtek, hogy az első üzleti év során az egyes vállalatok csatlakozzanak és a még kívülállókat egy egységes rendszerre állítsák át.

A koncepció fontos pontja a helyben termelt tej- és tejtermékek előnye a többivel szemben. A központi elosztás egyik gyengesége ugyanis az, ha a termék felesleges kilométereket tesz meg, illetve a kereskedelmi egység nem a hozzá legközelebb eső raktárból kapja az árut.

Az eddigi tejipari raktárak ezáltal szinte „támaszpontokká” váltak, mert a helyben termelt termékek is bekerültek ide. A teljes kínálat azonban csak három profitcenterként működő raktárban volt meg.

A friss tej decentralizált töltése lehetővé tette, hogy a tej nagy részét köztes szállítás nélkül a töltőhelyről a megrendelőkhöz szállítsák.

A városi szállítás területén is megmutakoztak az új elosztási forma előnyei. A MILCHFRISCH a legkülönbözőbb kereskedelmi vállalatok üzleteit tudja egy és ugyanazon útvonalon ellátni (mintegy láncra fűzni őket).

A tejipari vállalatok töltőhelyeinek egymáshoz való közelsége lehetővé teszi, hogy a lehető legrövidebbre zárják a többcsatornás körforgást (a megrendelés a szállítóhoz – az áru eljuttatása a kereskedelmi vállalathoz).

A ráfordításarányos költségviselés érdekében rendelési sávokat hoztak létre (az alsó értékhatár 500 schilling volt, az ez alatti rendelésekre a kis tétel miatt felárat számítottak fel), hogy a vevőket pontosabban tudják kategorizálni. A nagy diszkontláncok és a kis boltok nem azonos áron kapják meg a tej- és tejtermékeket, ami a kisebb számára bizonyos fokú drágulást jelent.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a sávok létrehozása eredményes. Sok megrendelő a hűtést igénylő termékek raktározásának magasabb költsége helyett az alacsonyabb szállítási költséget választja.

A jövő feladatai

A szolgáltatások kiterjesztése új lépés lehet a siker felé. A MILCHFRISCH jelenleg 92 beszállító termékeinek elosztását szervezi. A termékek jelenlegi száma 2500, ezt 3500-ra szeretnék bővíteni.

Az Európai Unióba való belépés a vállalatoktól bizonyos megszorításokat követel. A logisztikai előnyöket csak akkor lehet realizálni, ha a termelőhelyek száma tovább koncentrálódik és így a tejipari vállalatok és a raktár közötti szállítási utak tovább redukálódnak. A célul kitűzött optimális megoldásban a termelés és a raktár egymás mellett helyezkedik el.

A jövőben fontos feladat a friss tej szállításának további javítása, amit a további racionalizálás során mindenképpen előtérbe kell helyezni.

A MARKETING CENTRUM – Országos Piackutató Intézet

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

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

MINŐSÉGI GARANCIÁINK:

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

Marketing Centrum



VÁRADI LÁSZLÓ

Lenni vagy nem lenni, ez itt a kérdés

A magyar bankrendszer szinte még a serdülőkort sem érte el. Történetében a marketing helyzete mint velencei tükör mutatja mindazokat az eredményeket és hibákat, amelyeket elértünk vagy elkövettünk. A vele kapcsolatos nézetek és elvárások híven adják vissza a gondokat, amelyekkel a születőben lévő bankrendszernek meg kell küzdenie.

A homályba vesző múlt

A bankok megalakulása utáni viszonyokat – valószínűleg véletlenül – kristálytisztán illusztrálta az akkori két legnagyobb bank reklámja: Valami megfoghatatlan homályból előbukkan a bank emblémája – olyan amilyen – és megszólal a szlogen: az ígéret a jövő bankja. Körülbelül ennyit lehetett akkoriban tudni ezekről az intézményekről és várható sorsukról.

A homály oszlásával persze világosodott a kép, azonban a tényleges verseny hiánya még távolról sem kényszerítette ki az átfogó marketingszemlélet kialakulását. A marketing megmaradt egy ösztönös reklámtevékenység szintjén, ahol a sikereket a mindenkori csúcsetetés tetszése vagy nemtetszése határozta meg. (Ekkor hallottam egy nem bankos marketingvezető szájából az örök és általános érvényű igazságot, hogy egy reklámkampány sikerét az határozza meg: a vezérigazgató hazafelé menet a cég hány plakátjával találkozik.) Mivel valószínűs konkurenciáról ekkor még alig beszélhettünk, az utólag sikeresnek ítélt reklámtermékek csak a benünk így vagy úgy közreműködők ízlésén, igyekezetén múltak.

Az átfogó, szemléletében is megváltozott bankmarketing a kilencvenes évek elején vette kezdetét. Ennek döntő okát a lakossági banktevékenység, bár igen szerény beindításában kereshetjük. A szolgáltatások és a célcsoport megváltozott jellege ugyanis már nem tette lehetővé a leegyszerűsített, csupán ösztönös hozzáállást. Talán ettől ez időponttól mondhatjuk, hogy megszületett a magyarországi bankmarketing.

A fogalom

A bankmarketinget, amikor megjelent a magyar bankok gondolkodásában, némi gyanakvással úgy fogadták, mint mindent, ami nyugatról jött. Egyrészt a gondok azonnali megoldását várták tőle, másrészt – gyakran nem is igazán tudva eszik-e vagy isszák – hagyták, hadd legyen, nem árt az senkinek. Hazai szakirodalma sem lévén, nem lehetett azt mondani: nézzék meg a könyvekben, mire lehet egyáltalán használni.

Mára már egyre többen tudják, hogy erősen sűrítve a marketing:

- a vállalatvezetés vevőorientált beállítódása;
- egy átfogó értékesítési politika és ennek eszköztára; valamint
- céltudatosan tervezett stratégia az értékesítés előmozdítására.

Másképpen: a marketing a kereslet és a kínálat összehangolását szolgáló vevőorientált szemlélet; céltudatosan alkalmazott értékesítéspolitikai és eszközrendszer. Persze ezen elemek bármelyike nélkül is működhetnek vállalatok, bankok, csak éppen a lehetőségeikhez képest kis hatékonysággal.

Ennek az átfogó marketing-megközelítésnek mára igencsak megnövekedett a jelentősége, mivel a sok szempontból beszűkült pénzügyi piacon erősödik a konkurenciaharc, az ügyfelek is képzetesebbek (a korábban természetesen, a tudatlanságból eredő extraprofitokat egyre ritkábban lehet zsebre vágni). A banktechnika egészen új követelményeket támaszt és a privatizáció révén előbbutóbb általánossá váló tényleges tulajdonos kikényszeríti, hogy valóságos, napi küzdelemmé váljék a nyereségesség fokozása.

A helyzet kulcsa: a piackutatás

A sikeres piackutatásnak három feltétele van. Az első abszolút evidenciának tűnik: legyen piac. A bankszolgáltatások piaca azonban – csakúgy, mint minden más piac

– igényli a verseny kialakulását. Ennek csupán előfeltétele, hogy kellő számú bank létezik. Kell az is, hogy differenciált szolgáltatásokat nyújtsanak a különböző fogyasztói csoportoknak és ezek a szolgáltatások a piac szinte minden pontján elérhetőek legyenek. A fejlett piachoz azonban szükség van még a fogyasztói szokások megváltoztatására, a fogyasztók ismereteinek növelésére az egyik oldalon, és a piac követelményszintjének általánossá válására, illetve az ebből következő önszabályozásra a másikon. (Bár elősegíthetjük, hiába várjuk el olyan normák meglétét a piacon már most, amelyek kialakulásához nemcsak konzekvens belső és külső szabályozás, de „sajnos” idő is szükséges.) Tehát egy, a permanens átalakulás állapotában levő piac – csak jelzésszerűen: csődtörvény, adószabályok, munkanélküliség, nyugdíjrendszer stb. – és egy hektikusan változó bankrendszer csak komoly erőfeszítések árán ad szilárd kapaszkodókat.

A sikeres piackutatás második feltétele, hogy rendelkezésre álljanak a megfelelő professzionális szervezetek. Ezen a téren véleményem szerint már kielégítő a helyzet, a pénzügyintézetek kedvük szerint válogathatnak a nagy külföldi és a szorgos hazai piackutató szervezetek között. Persze itt sem rózsás a helyzet abból a szempontból, hogy alig állnak rendelkezésre alapvető adatok, a felhasználható statisztikák szinte értelmezhetetlenek a banki kutatások számára – valószínűleg a többi ágazat is szenved ettől. Tehát a pénzügyintézeteknek gyakran maguknak kell megcsináltatniuk a másutt, nálunk ilyen szempontból is előbbre tartó országokban mindenki számára elérhető anyagokat, sokszoros költségen. (Gyakran a stratégiai és taktikai rövidlátás, vagy a megfelelő kapcsolatok, esetleg a koordináció hiánya okozza, hogy a bankok a legritkább esetben hajlandók a közös kutatásokra, pedig gyakran megérné.)

Az alapvető kérdés azonban a bankvezetés viszonya a piackutatáshoz. Sajnos a leggyakrabban tapasztalható hozzáállás: „ahhoz nem kell kutatás, azt én is tudom”, vagy „ennyi pénzt kár elpazarolni erre”. A jelenlegi helyzetben az utóbbi legalább megmagyarázható, bár végeredményét tekintve ugyanannyira kártékony. Talán nem is kellene hangsúlyozni, hogy *minden célszerűen kiadott, piackutatásra fordított forint sokszorosan térül meg vagy a közvetlen bevételnövekedésben, vagy a megtakarításban.*

A kutatás területén három alapvető kérdésre kell felhívni a „kivülállók” – és talán leginkább a stratégiával foglalkozó bankvezetők – figyelmét. Az első közülük a *pozicionálás*. Egy pénzügyintézet átfogó, minél szélesebb szempontrendszert érintő, a szubjektív értékelést csak mint egyetlen tényezőt figyelembe vevő elhelyezkedés a piacon nélkülözhetetlen, nemcsak a jelenleg zajló és a bankot érintő folyamatok megértéséhez, de a közeli és távolabbi jövő tervezéséhez is. Hiszen az utóbbi években hány-szor lehettünk már tanúi, hogy a hibás helyzetértékelés ka-

”
Még a fejlett
és évszázados
bankrendszerek esetében
is gyakran általános
„közutálatnak”
örvendenek a bankárok.
”

tasztrófális helyzetbe hozott bankokat. Ugyanez persze sokkal alacsonyabb szinten is igaz, amikor alapos pozicionálás nélkül bocsátanak újtukra új termékeket és azok nem felelnek meg az elvárásoknak, vagy csak utólagos módosításokkal lehet – extra költségek árán – valamit visszanyerni. Mindez megspórolható lett volna alaposabb kutatómunkával, esetleg külső szakértők véleményének figyelembe vételével, vagy az álmok helyett a valóság alapján.

A másik ilyen kulcskérdés a *szegmentáció*. Ez a mostanában terjedőben lévő csodaszer (de csak a hazai bankoknál számít annak még ma is – a szerk.) szintén stratégiai fontosságú lehet egy bank számára. A meglévő, a potenciális és az

elvesztett ügyfelek, ügyfélcsoportok pontos meghatározása, viselkedésük, reakcióik, meghatározó ismérveik megtalálása hozzásegíthet egy bankot a lehető legtakarékosabb gazdálkodáshoz, a zsákutcák elkerüléséhez és a piaci helyzet megtartásához vagy javításához, viszonylag olcsón. Ez még akkor is igaz, ha a banki szolgáltatások piacán még most alakulnak ki azok a fogyasztócsoportok, amelyek szokásai, igényei, a pénzügyi szolgáltatásokkal kapcsolatos véleményei már elkülöníthetőek, stabilnak mondhatók és erre már „bankot lehet építeni”.

Még a fejlett és évszázados bankrendszerek esetében is gyakran általános „közutálatnak” örvendenek a bankárok. Mégis a bankról kialakult vélemény napi gazdálkodási tényezőnek tekinthető. Egy megromlott imázs akár csődbe is vihet egy ingatagabb bankot (talán most a példától el is tekinthetünk). Hosszú távon azonban a bank imázsával ugyanolyan gazdasági tényezőként kell számolni a bank vezetésének, mint akár a fiókok számával vagy a mérlegfőösszeg alakulásával. Persze ezt kevesen hiszik el, dacolva a nap mint nap jelentkező tényekkel. Pedig egy ilyen, még csak születőfélben lévő bankrendszerrel a most megszerzett szeretet, megbecsülés, jó hír igazából a felnőtt korban kamatozik. Ebből pedig a gyakorlatban az következik, hogy a bank imázsát folyamatosan – akár félévente – szigorúan vizsgálni kell, azonnal reagálva a negatív változásokra.

Mindez persze csak akkor válik rendszerré, ha kialakult a döntéshozók számára egy átfogó marketing-információs rendszer, amely nem csak a döntések meghozatalát teszi racionálisabbá és megalapozottabbá, de hozzájárul annak a szemléletnek a kialakításához is, hogy a bank eredményeiért mindannyian felelősek vagyunk. Egy marketing-információs rendszer persze mindig olyan, amilyen a döntéshozatali rendszer és vice versa. Egy centralizált döntéshozatali rendszer hasonlóképpen hierarchikus információáramlást igényel és ahol döntésképeséget várunk el az alsóbb szintű vezetőktől, ott információt is kell ehhez nyújtani. Ahol pedig ilyen információs rendszer nem működik, vagy a vezetés nem is igényli – és erre is van talán példa –, ott a döntések is csupán a vezetés önbizalmán alapulnak.

A négy (öt/hat?) P

A marketing-mix elemei alkotják azt az eszközrendszert, amellyel a bank reagál a piac változásaira. Mivel a marketing kreatív terület, nem okozott gondot, hogy a szakemberek a korábbi négy P-hez (product, place, price, promotion), elképzeléseiknek megfelelően, újakat kapcsoljanak (publicity, power, PR), annak megfelelően, hogy a marketing milyen eszközeit akarják hangsúlyozni.

Az eddig ismert P-ken végigmenve láthatjuk meg, milyen lehetőségek rejlenek a marketingben, hol lehetne talán már rövid idő alatt is komoly sikereket elérni.

1. P. A termék (product)

A banki termék sajátos még a szolgáltatások piacán is. Többek között azért, mert nem csupán az előállítás, illetve kínálata, de a fogyasztása is komoly szakértelmet igényel, ráadásul a szolgáltatás tárgya egy speciális áru, a pénz, annak minden sajátosságával. Ugyanakkor a banki termék is termék, tehát egy konkrét fogyasztói körnek szánják egy bizonyos időintervallumban.

Sajnálatos módon Magyarországon – részben a piac és a szabályozórendszer gyakori változása miatt – csak a pénzintézetek egy része képes konzekvens termékfejlesztési politikát kialakítani. Csak megismételjük, hogy elindulni a kályhától lehet. Ha a bank tudja, merre akar fejlődni, mire képes, milyen fejlődési trendek várhatók a piacon és pontosan ismeri az ügyfélkörét, akkor képes rá, hogy következetes termékpolitikát folytasson. Persze, ilyenkor is történhetnek váratlan események, de felkészülten, amikor tudjuk hova akarunk eljutni, még azokra is könnyebb reagálni. Ezzel szemben viszont, a fentiek hiányában sok olyan bank van, ahol a termékpolitika kimerül a rövid távú likviditási gondok megoldásában. Ilyenkor bocsátanak ki rossz feltételekkel, akár hosszú távra is olyan termékeket, amelyekről azután nem lehet megszabadulni.

Amennyiben a „főirány” adott, nem fordulhat elő, hogy egy terméket „adj uram Isten, de máris” módszerrel, a háttérkutatások elvégzése nélkül, a piaci pozicionálás elhanyagolásával bocsássanak ki. Így el lehet kerülni a módosítás költségeit (újnyomtatás, újraszabályozás, a számítógépes rendszer hiányosságai, rosszul célzott kommunikáció), a konkurenciát segítő idővesztést, amellyel éppen az extraprofitból esik el a bank, vagy akár a teljes bukást.

A szegmentáció segítségével meg tudjuk határozni, hogy termékünkre hogyan reagálnak az egyes csoportok, ki, mikor, miért vevő rá. Tudjuk, hogy a termék életének mely szakaszában milyen széles vevőkörre számíthatunk, és hol érjük azt el. Ráadásul, a mai versenykörülmények között egyre inkább érvényesül az ügyfélre szabott szolgáltatáscsomagok fontossága, amelyeket sokal praktikusabban tudnánk „nagy tételben” eladni, csupán „fazonra igazítva” azokat, ha ismernénk a valós csoportképző ismérveket.

Egy ilyen típusú termékfejlesztésnél a marketing-szervezetnek végig kiemelt szerepe van, hiszen egy marketing-információs rendszerre támaszkodva ők gyűjtik össze a fejlesztési igényeket, koordinálják a fejlesztést, tesztelik a terméket, ismertetik azt és fogadják a visszacsatoló információkat. Persze csak akkor, ha a marketingszervezet a bank operatív szervezeteivel együttműködve képes ellátni a feladatát. Ehhez pedig a jelenleg még sok helyen megfigyelhető ismerethiányok miatt kölcsönös tiszteletra és toleranciára van szükség.



A mai versenykörülmények között egyre inkább érvényesül az ügyfélre szabott szolgáltatáscsomagok fontossága.



2. P. Az ár (price)

Egy banki termék árát is alapvetően a piaci mozgások határozzák meg, mint bármely más áruét. A benne megtestesülő munkát, illetve a megtermelt profitot azonban már igen nehéz meghatározni. Az egyes banki termékek mozgása elválik, gyakran fizikailag is egymástól, az aktív és a passzív oldali termékek egymáshoz való viszonya sok szempontból igen összetett. Nyilvánvalóan minél egyértelműbb az egyes szervezetek szerepe, az egyes termékekre történő ráfordítás, a profit keletkezésének helye, annál pontosabban lehet meghatározni a banki termék önköltségét. Az ár meghatározásához – most még a piactól eltekintve is – szükség van azonban a kiegészítő és helyettesítő termékek hatásának vizsgálatára. És ha már mindezt tisztán tudjuk, akkor jöhet a piaci megismerése.

Mivel a banki termékek igen hasonlóak, illetve már egész kis változtatás egy másik terméket állít elő, döntő szerepe van a pozicionálásnak. Pontosán kell tudni, hogy

- milyen hasonló termékek vannak a piacon;
 - milyen feltételekkel, milyen helyettesítő termékek léteznek;
 - saját termékeinknek milyen a lejáratú struktúrája és árfekvése;
 - milyenek a gazdasági és szabályozásbeli várakozások;
 - mikor volt a legutóbb jelentős, hasonló jellegű kibocsátás;
 - hogy áll saját termékeink forgalma, életgörbéje és mit lehet tudni a versenytársakról.
- Várható-e a közeljövőben, hogy – például a szabályozók változására – más is tervez hasonló szolgáltatást.

El kell döntenünk, hogy piaci újításról van-e szó, netán csak egy termékről a divatos újdonságok közül, vagy mert mindenkinek van, nekünk is kell, hogy legyen ilyen.

Ezután már meg lehet határozni, hogy kinek szól a termék, melyik csoport érdeklődhet iránta, milyen keresletre számíthatunk. Saját, már meglévő ügyfelekre szánjuk, vagy új csoportokat „támadunk” vele? Milyen az adott célcsoportok érzékenysége?

Amennyiben már ezekre is választ adtunk, akkor kialakíthatjuk árstratégiánkat. Persze a legegyszerűbb lenne költségáryos árakat meghatározni. Azonban az említett nehézségen túl, ez a rendszer teljességgel rugalmatlan a változásokkal szemben, ráadásul a piac nem érdeklődik a mi költségstruktúránk iránt. Egyes bankoknál éveken keresztül népszerű szlogen volt, hogy – a nemzetgazdaság érdekeit figyelembe véve, az infláció megfékezésére – követő árpolitikát folytatnak. Ez azt is jelentette, hogy mindenről lemaradtak és a valóságban nem készítették termék szintű árstratégiát. Persze akkor valószínűleg még megengedhették maguknak.

Egy új termék bevezetésénél – annak függvényében, amit az előzetes kutatások alapján meghatároztunk – két, a siker reményével kecsegtető stratégiát követhetünk:

- Ha a termékünk újdonság, igen nagy várakozások előzik meg, hosszú távon a piacon akarjuk tartani, a konkurencia le van egy kicsit maradva, akkor a csökkenő áras stratégia a célravezető (banki értelemben ez alacsony fizetett kamatot is jelenthet). Ugyanis, akik szeretik az újdonságot, nem annyira érzékenyek, de fontosnak tartják, hogy mindig a legjobbat kapják, figyelnek a részletekre, érdeklődni fognak a termékünk iránt (egyes bankok ezt a presztízsvásárlást kiválóan kihasználják, hatalmas hasznokat szerezve). Még azok is ügyfeleink lesznek, akik szívják a fogukat, de nem találnak helyettesítő terméket a piacon. Amikor pedig a termék iránt a kereslet némileg csökken, az árak alakításával stabilizálni lehet a most már mindenkinek szóló terméket. Persze a legjobb, ha eddig elkészültünk egy másik piachódító újdonsággal.

- Ha a termék, amellyel meg akarunk jelenni a piacon már ismert, a konkurencia ott áll a sarkon, hogy ugyanezt megcsinálja, hatalmas tömegek várnak a termékre, szinte az a veszély, hogy nem tudjuk kielégíteni a szükségletet – ez megint csak a versenytársakat ösztönzi –, a termékünk csak nagy szériában rentábilis, akkor az ellentétes stratégiát kell követnünk. Igen alacsony árat (magas adott kamatot) határozzuk meg, hogy az *economics of scale* elvén növeljük a bevételeinket, „letaroljuk a piacot”, megnehezítsük a konkurencia dolgát és nagy számú új ügyfelet szerezzünk, akiket aztán a bankhoz köthetünk.

Mint láthatjuk, mindkét stratégia hasznos és sikeres lehet, csak – *ceterum censeo* – pontos pozicionálás és szegmentálás kell hozzá.

Az árak alakulásának, változásának van egy kritikus pontja, a saját alkalmazottak tájékoztatása. Nem ritka eset ugyanis, hogy a corporate identity hiányosságai, a hosszú távú kapcsolat (gyakran hosszabb, mint a bank

eddig léte) miatt a bankhivatalnak már úgy működik, mint az ügyfél ügynöke. Különösen jellemző ez az azonosulás, amikor egy számára is érthetetlen döntés születik az ő ügyfele számára negatív következményekkel. Ilyenkor tehát a legfontosabb, hogy a saját munkatársunkkal értesítsük meg a döntés hátterét, azt, hogy ez neki miért érdeke. Akkor már könnyebb azt propagálni, különösen, ha az érvrendszert is készen szállítjuk.

3. P. A termék eljuttatása az ügyfélhez (place)

A magyar bankrendszerrel úton-útfélen elmondják, hogy egyrészt túl-, másrészt „alulbankosított”. Ezt vizsgálhatjuk, vizsgálhatnánk a fiókhálózat szempontjából is, bár mind a bankfiókok száma, mind a területi elhelyezkedésük a gyorsan változó tényezők közé tartozik. Közé hely, de igaz, hogy Magyarország bankfiók-térképe nem egyenletes. Hasonlóan nyilvánvaló, hogy egyes bankfiókok – bár konkurencia égen-földön nem található a közelben – mégsem hoznak elég forgalmat (a nyereségről már ne is beszéljünk).

Talán, aki eddig nem hagyta abba az olvasást, már sejteti, hogy szerintem ilyenkor a megoldást a piackutatás jelentheti. Az magától értetődik, hogy amikor új fiókot nyitunk, meg kell nézni, hogy a környék milyen gazdasági potenciállal rendelkezik. Ez a mai, a retail banking felé forduló világban már nem csupán a környék gazdálkodó szervezeteinek számbavételét és forgalmuk felmérését jelenti, hanem ennél alaposabb vizsgálatot. Érdeemes megnézni a lakosság összetételét, jövedelmi viszonyait, korstruktúráját, fogyasztási szerkezetét, megtakarítási képességét és hajlandóságát, a pénzügyi kérdésekhez való viszonyát (divat-e a nagymennyiségű pénz eldugásához szükséges tollpárna), de még nemzetiségi összetételét, iskolázottságát is stb. Akinek ezen kérdések fontosságának már az említésétől felmegy a vérnyomása, gondolja végig, hogy az adatok megszerzésének árából ma már nemigen tudná kifizetni az új fiókot. Ugyanis elképzelhető, hogy a vonzónak tűnő körzet lakosai nem szándékoznak a pénzeiket helyben elhelyezni, vagy az összes, rendelkezésükre álló, megtakarító pénzüsszeg sem fedezi egy fiók költségeit, illetve a konkurencia legyőzése az adott helyen túl sokban kerülne. (Persze, ha a szempontok legfontosabbika – Murphy törvényei szerint – a lokális fiókok számával párhuzamos hatalomnövekedés, akkor nem érdemes ezekre a kutatásokra pénzt költeni.)

Természetesen az új nyitás előtt érdemes utánanézni, hogy a legközelebbi fióknak milyen a forgalma, milyen körzetet szolgál ki (milyen távolságra – milyen időben mért távolságra – járnak az ügyfelek), milyen az infrastrukturális ellátottsága, ezen belül is milyen a telefonhelyzete, mibe kerül a bővítés, milyen új funkciókat bírna el, vagyis nem jobb-e ide fektetni a pénzt.

A telepítendő fiók helyének megválasztására nagyon nehéz általános érvényű igazságokat mondani. Gyakran a konkurenciával szemben a legjobb fiókot nyitni, ha tud-

juk, hogy inkább mi hódítjuk el az ő ügyfeleit, akiket már legalább nem kell odaszoktatni. (Volt olyan magyar bank, amely egy új szolgáltatását arra építette fel, hogy a mással azonos utcában lévén, nem kellett hirdetni, az ügyfelek jelentős része előbb-utóbb – szó szerint – betéved hozzá.) A „fehér folt” is hatalmas lehetőségeket rejt, ha különben a többi tényező megfelelő.

Persze a megközelíthetetlen, eldugott helyen lévő (a sötét üzelmektől most tekintsünk el) fiók nem valószínű, hogy sikeres lehet, kivéve, ha a fiók nem vár ügyfeleket, például: mert csak elektronikusan kommunikál velük. Ha azonban csak az a szempont számít, hogy olcsón lehet megszerezni az ingatlant, ne számítsunk átütő sikerre. Kisebb lesz a csalódás, igaz a veszteség esetleg nagyobb.

Természetesen a fentiek igazak azokra a modernnek számító ügyfélkiszolgáló helyekre is, amelyek néhány éven belül jelentősen befolyásolni fogják a pénzügyi szolgáltatásokat. Az ATM-ek, illetve a POS-ek esetében azonban egy újabb és a magyar bankrendszer szempontjából szintén fontos szempont is felmerül, a koordináció kérdése. Egy közös, minden bank, vagy több bank által használt kártyarendszer a még csak kiépülőfélben lévő állapotban hatalmas költségmegtakarítást jelent az egyik oldalon és a kártyarendszerek használatának elterjesztése révén betétnövekedést a másikon. Természetesen reális elszámolási rendszert kell megállapítani, ahol nem egyeseket terhelnek a költségek és mások osztoznak a hasznon, de mindenki számára nyilvánvalónak kell lenni, hogy van egy a részleteknél nagyobb haszon az elterjedés gyorsítása révén. Magától értetődik – talán nem is kellene mondani –, hogy egy bank minél pontosabban szegmentál, annál pontosabban tudja kihelyezni az eszközeit és annál inkább saját maga fölözi le a hasznot.

Az eladási helyek kérdésének időszerűségét aláhúzza az a mostanában megfigyelhető jelenség, hogy a magyarországi egyes és külföldi bankok kezdenek megjelenni a retail piacon, kezdik megszüntetni a csak egy ponton való jelenlétüket. Ez pedig azt jelenti, hogy a versenyben minden fiók jelentősége megnőhet, a verseny eszkalálódik. Aki jobban készít elő, jobb módszereket használ, helyzeti előnybe juthat. Ennek pedig hosszú távú következményei lehetnek.

Az eladás szempontjából azonban talán a fiókok telepítésénél is fontosabb szerepe van a pultnál ülő bankalkalmazottaknak, az *ügyfeles*nek. Közhelynek számít az a gondolat – még ha a valóságban gyakran nem is nyer teret –, hogy a legjobb vagy legdrágább reklámkampányt is semmissé teheti néhány modortalan vagy csak túlterhelt bankos. Ennél azonban többről van szó.

A legfontosabb ennél a kérdésnél, hogy a bank túl tudjon jutni a *low level selling* állapotán, amikor az ügyfél

konkrét igénnyel betéved és azt esetleg kielégítik. A banknak mindig meg kell előznie az átlagos ügyfél igényeit, vagyis mindig több és bonyolultabb szolgáltatást kell ajánlania, mint amit az ügyfél kitalál. Ez a *high level selling* lényege. Persze ezt az ügyfelek tájékozottságának növelésével párhuzamosan egyre nehezebb megvalósítani. Pedig megérné. Ugyanis az egy ügyfélnek eladott több termék gyakran nem többszörös a költség (például több szolgáltatás nem feltételez minden alkalommal új hitelképesség-vizsgálatot vagy többszörös nyilvántartást). A bonyolultabb, összetettebb szolgáltatásokért többszörös szolgáltatási díjat lehetne beszélni anélkül, hogy esetleg pótlólagos forrásokot emésztené fel. A legnagyobb előnye azonban az ügyfelekért folytatott harcban érhető el így. Ugyanis kimutatták, hogy az ügyfelek bankhoz való ragaszkodása messze nem lineárisan növekszik a banktól kapott szolgáltatások számával, hanem annál sokkal meredekebb görbét leírva. Ez pedig a mai viszonyok között létfontosságú lehet.

Az ilyen *high level selling*nek azonban a kívánatos termékstruktúrára túl két feltétele van. Az egyik, hogy a bank minden ügyfele számára elérhetővé tegye az egységes, rendszerezett és minden részletében szabályozott termékstruktúrát; termékcsomagokat alakítson ki; biztosítsa, hogy a csomagok kedvezőek legyenek az ügyfél számára; tegye egyértelművé, hogy milyen szolgáltatások, milyen feltételek mellett kinek elérhetők, illetve ajánlatok. A másik, hogy olyan jól képzett banki dolgozók álljanak rendelkezésére, akik képesek ezt az ajánlati skálát megfelelően alkalmazni. Ez viszont befektetést igényel a képzésben és az oktatásban, számtalan tréninget és gyakorlatot, bár ennek a befektetésnek az *opportunity cost*ja igen kedvező.

A képzésnek ki kell terjednie a szakmai oktatáson túl a tárgyalási és az eladási készség növelésére is, hogy az „ügyfeles” képes legyen tudását hasznosítani. Ehhez kell igazítani az ügyfeles dolgozók felvételét, hogy ilyen állásokba csak némi empátiával és kereskedő lelkülettel rendelkezők kerüljenek lehetőség szerint. Aki nem ilyen, az még lehet első osztályú bankár, de nem biztos, hogy ne-

ki kell az ügyfelekkel közvetlenül foglalkoznia. Csak remélhetjük, hogy a piaci verseny ki fogja nálunk is alakítani azt az ügyfelek minden – pozitív vagy negatív – rezdülésére érzékeny bankár típust, aki szakmai ismereteinek előnyét az ügyfélre is kedvezően tudja majd „átvinni”.

”
A képzésnek ki kell terjednie a szakmai oktatáson túl a tárgyalási és az eladási készség növelésére is.
”

4. P. Eladásösztönzés (promotion)

Az eladásösztönzés a marketing leglátványosabb része és sok helyen mindmáig azonosítják magával a marketinggel. Ennek az elképzelésnek csak annyi alapja van, hogy a legtöbb cégnél a marketing-költségvetés döntő többségét az ezzel kapcsolatos kiadások teszik ki.

A folyamat maga öt részre bontható: üzenet – kódolás – vétel – dekódolás – cselekvés.

Vagyis megint eljutottunk oda, ahonnan indultunk. Hiszen egy konkrét példán megvizsgálva rögtön láthatjuk, hogy a marketing csak rendszerként töltheti be funkcióját.

Tételezzük fel, hogy egy bank mezőgazdasági hiteleket hirdet vetőmagvásárláshoz. Ez az üzenet. Amennyiben ezt reklámozni akarja mondjuk egy reklámfilmrel, akkor célszerű, ha a film szereplői ebből a közegből kerülnek ki, ez a kód. Ha síelés közben üt a homlokára a gazda, hogy meg kellene venni a vetőmagot, majd cinkosan a barátnőjére kacsint, az gegnek jó, de a befogadónál a vétel egy másik üzenetet dekódol, amely őt nem érinti. A cselekvés maximum a televízió kikapcsolása lesz.

Tehát a legfontosabb, hogy az üzenet tiszta legyen. Amennyiben pontosan tudjuk, hogy ki a célzottja, olyan, az életmódban, a szokásokból, a kultúrából, az ízlésből összeálló csomagolást rakhatunk rá, amely éppen az ő figyelmét ragadja meg. A dekódolás során az üzenet tartalma kerül át és optimális esetben vásárlásra, a fiók felkeresésére aktivizálja az üzenet célzottját.

Hasonlóképpen, minél pontosabb az ügyfélkör szegmentációja, annál célszerűbben lehet kiválasztani a reklámeszközt. Tételezzük fel, hogy tízezerre becsüljük új szolgáltatásunk potenciális ügyfélkörét. Ha semmit sem tudunk róla, akkor tíz-tizenöt tévéreklámmal egy jelentős hányadukat elérhetjük sok-sok millióért. Ha már tudjuk, hogy milyen társadalmi csoporthoz tartoznak, esetleg már néhány újsághirdetés hatásos lehet néhány millióért vagy csak százezerért. Amennyiben a körülbelüli lakóhelyét, vagy pontosabb olvasási szokásait ismerem, már sokkal kisebb kört kell felölelnem. Ha pedig pontosan be tudom határolni a szokásait, akkor néhány tízezer szórólap vagy akár levél árán elértem a kívánt hatást.

Hasonlóképpen, ha a bank pontosan pozicionálta magát, máris könnyebben tud választani a médiák között. (Például a nagy befektető cégek a szigorú szakmai jellegű hirdetéseket a legritkábban helyezik el a nagy napilapokban.) Ha pontosan tudjuk, kit akarunk elérni, a médiaválasztás egyszerűbb, a költségek radikálisan csökkenthetők. Tehát itt van a legnagyobb esély, hogy a kutatómunka megtérül, egyrészt a költségtakarékosság, másrészt a hatékonyság emelkedése révén.

Ezek figyelembe vételével több módszer kínálkozik a marketing-költségvetés meghatározására:

- amely gazdasági mutató százalékában (forgalom, nettó árbevétel stb.);
 - a konkurencia adatainak figyelembevételével, lépést tartva a fő vetélytárral;
 - a megelőző év adatainak százalékában;
 - a cél minél pontosabb meghatározásával.
- Bár a gyakorlat általában nem ezt mutatja, de az utol-



A PR egy csoport
összehangolt cselekvéseinek
összessége,
hogy jó képet alakítson ki
egy számára fontos
másik csoportban
saját magáról.



só a legtakarékosabb megoldás, hiszen az összes többi elszakad a valóságos banktevékenységtől és külső szempontokat visz a rendszerbe. Amikor ugyanis előre határozzák meg a százalékokat, vagy esetleg konkrét összeget közöl a pénzügyi vezetés, az azt jelzi, hogy nem ismeri fel az egész tevékenység jelentőségét. Akkor viszont miért ad egyáltalán pénzt rá, csak mert mások is szoktak hirdetni?

Hasonlóképpen a reklám hatékonyságának mérése is közkedvelt témája a banki vezetés és a marketingszervezés közötti vitáknak. Természetesen itt is különböző mutatókat vezethetünk be, amelyeket persze érdemes vizsgálni.

Azonban a reklámtevékenység mérésére ezek önmagukban nem alkalmasak. Ugyanis csak a stratégiai célok megvalósításának folyamatos nyomkövetése mutathatja a tevékenység igazi sikerét.

A PR-tevékenység hovatartozásáról a marketingen belül komoly viták folynak. A szélesebb körű megértést talán az angol elnevezés vagy a fogalom korrekt tisztázásának hiánya nehezíti. A fogalom, de még inkább az általa jelöltek használata viszont általános.

Anélkül, hogy részletesebb definíciós kísérletbe belémennénk, azt mondhatjuk, hogy a PR egy csoport összehangolt cselekvéseinek összessége, hogy jó képet alakítson ki egy számára fontos másik csoportban saját magáról.

Ebből a hevenyészett meghatározásból is nyilvánvalóvá válhat mindenki számára, hogy a PR is valami olyan, amihez mint a focihoz, vagy a marketing egészéhez, mindenki ért. Másrészt főkönyvelői szemmel nézve valami, amire semmi szükség, csak a marketing szervezet szórakozása vagy a cégvezetés úri passziója. Sajnos mind a kettővel egyet kell értenünk, ha a jelenleg sok helyen alkalmazott ösztönös PR-t vesszük alapul.

A *public relation* tevékenység ugyanis csakúgy, mint a marketing egyéb részeinek mindegyike egy összehangolt szemlélet- és cselekvési rendszer alkotóeleme, amely a cég ön- és piacismeretén alapul. A tudatosan kialakított corporate identity, valamit – talán már unalmas az állandó ismételtetése – a pénzügyi pontos pozicionálása és a megcélzandó ügyfélkör lehető legkorrektebb szegmentációja nélkül a PR is csak véletlenül találhat célba.

Mindaddig, amíg a bankok általában a lakosságot célozzák, vagy a sikeres vállalatokat, komoly párhuzamoságok lesznek PR-munkájukban és csak igen szűk körben tudják elérni a kíván véleményformáló hatást. (Zárójelben megjegyzendő, hogy például a kulturális intézmények támogatáskeresése se lenne vakrepülés, ha lehetne tudni, hogy ki, mit, miért támogat.)

Pedig erre a PR-tevékenységre igen nagy szükség lenne. A bankok amúgy sem tökéletes imázsa jócskán megcsúsznak, ha gazdasági problémák mutatkoznak. Közismert, hogy még az évszázados bankrendszerekben is

csak negatív jelzőket kapnak a felmérések szerint a bankárok, el lehet képzelni, nálunk mi a helyzet. Pedig lenne mire építeni. A magyar bankok, bankalkalmazottak tudása – bár biztos jócskán hagy kívánnivalót maga után – hatalmas mértékben fejlődött. Ahhoz képest, hogy egy teljes gazdasági átalakulás közepette is csak alig nyolc éves a rendszer, a változás óriási. Ezt azonban úgy kellene tudatosítani a közönséggel, hogy az üzenet érthető legyen, a dekódolás után is ez maradjon meg.

A mai bankvilágban az egymástól való különbözőség, az önálló imázs kialakítása sokkal nehezebb, mert a bankok még tényleg alig különböznek egymástól. Itt sokkal nagyobb jelentősége van az átgondolt PR-nek. Míg a világ nagy pénzintézetei a fejlettség egységesen igen magas foka miatt próbálnak meg minden eszközt felhasználni az egymástól való pozitív elszakadásra, addig nálunk éppen az alacsonyabb szinten való homogenitás teszi ezt szükségessé.

Ide kapcsolódik a belső PR-munka fontosságának megértése is. Amíg saját dolgozóinkat nem tudjuk megnyerni céljainkra, velük nem tudjuk megértetni eszközeink értelmét, hiú ábránd, hogy ők majd elérik ezt az ügyfeleknél. Amíg a kollégák nem biztosak a dolgukban, nem ismerik cselekvésük értelmét, nem lehet hatékony munkát várni tőlük. Pedig ennek is megvan a kialakult módszertana. A belső PR szintén szakmai kérdés, bár nem működhet a felső vezetés aktív támogatása és közreműködése nélkül.

Lenni vagy nem lenni – előszőr

A marketingmunka hatékonyságát sokféleképpen lehet mérni. Legkevésbé alkalmas erre a marketingszervezet nagysága. Ez csak akkor lehet mutatója a tevékenység egészének, ha ismerjük a döntéshozatali rendszert, a marketing helyét és szerepét a hierarchiában, illetve a vezetők és az egész bank marketinghez való viszonyát.

Ahol ugyanis a döntéshozatali rendszer decentralizált, ott csak igen kevés marketingfunkciót kell centralizáltan végezni. Alapvetően csak a corporate identity és az imázs karbantartására van szükség központi marketingszervezetre. Centralizált döntéshozatali rendszernél, ahol az információ is centralizált, a marketinginformációs rendszer is erre épül, ott a marketingfunkcióknak is nagyobb hányada kerül egy központi szervezetbe. A két rendszer között természetesen számtalan átjárás és köztes, jó megoldás létezik.

A bankvezetés marketinghez való viszonyát sokkal jobban tükrözi a marketingnek a hierarchiában elfoglalt szerepe. A magyar bankrendszerben nagyon kevés olyan bank akad, ahol a marketing vezetője a legfelső döntéshozó szerv tagja. Még olyan is kevés, ahol a második vonalba tartozik, vagyis, ahol utasításokat fogalmazhat meg a végrehajtó szervezeteknek. Amikor alacsonyabb szintű, gyakran csak kiszolgáló szervezetté válik a marketing, az általában meg is határozza a fontosságát a bank többi dolgozója számára is. Az még a jobbik eset, amikor

nem tudja, mit csináljanak vele, közvetlenül a vezérigazgató alárendelik, de ott is csak végrehajtó szerepe van, a rosszabb, amikor valamely terület alatt, a kisegítő, bár nagyon fontos funkciók egyikeként szerepel, besorokozva a számítástechnika és a karbantartás közé. Ennél azért lényegesen jobb, amikor a döntéshozatali rendszer részeként az üzletpolitikával kapcsolódik egybe. Persze itt is kérdéses, mennyire támaszkodnak rá.

A kérdés persze alapvetően ott dől el, mennyire piacorientált a bank üzletpolitikája. A gyakorlat igen sok helyen az, hogy a vezetők úgy érzik, ők mindent tudnak a piacról, amit nem, azt nem is érdemes tudni. A másik gyakori lehetőség – és ez végeredményét tekintve ugyanoda vezet –, hogy az állandó tűzoltásban nincs idő és pénz a bank építésére, a napi rutin nem teszi lehetővé, hogy történjenek az „úgy mond marketingszempontokkal”.

Lenni vagy nem lenni – másodsor

A magyar bankpiac hatalmas változáson megy keresztül. A korábban biztos pozíciókkal rendelkező bankok sem mondhatják nyugodtan, hogy a helyzetük stabil. A tőkeerős nyugati bankok egyre nagyobb piaci szegmenseket szereznek meg. A magyar piac nem olyan nagy és gazdag, hogy egy bank könnyedén pótolni tudja, amit elvesztett ügyfélben, forgalomban, profitban vagy akár imázsban.

A magyar gazdaság szegényes adottságaiból következik, hogy – a sok eszkimó és kevés fóka elvén – szinte minden bank a néhány prosperáló vállalatot szeretné elérni és a kis számú, gazdag magánszemélyt szeretné kiszolgálni. Ehhez túl sok a bank. Már most megkezdődött a bankok megszűnésének és összeolvadásának folyamata.

A testre szabott szolgáltatásokat viszont szinte senki sem tudja szállítani. Alig található olyan bank, amely maradéktalanul ki tudná elégíteni az ügyfeleit. Még a ma legsikeresebb bankok ügyfelei is gyakran más bankokat is kénytelenek igénybe venni és a döntő többségnek a bankok nem is tudnak, látszólag nem is akarnak szolgáltatást nyújtani. Nem is nagyon tudják elképzelni, hogy mit csinálhatnának. Hiányzik néhány, a döntő többséggel foglalkozó bank.

Pedig, aki most lemarad, akár örökre is lemaradhat, és lét vagy nemlét kérdésévé válhat minden elszalasztott lehetőség. Aki rossz irányba indul, annak alig van visszafordulási esélye. (Érdemes lenne megnézni néhány bank akárcsak pár évvel ezelőtti, a vezetők legjobb ismereteire alapozott jövőképét.) Tehát, aki ma többet és pontosabban tud, annak hatványozottan jobbak az esélyei.

A minél átfogóbb értelemben használt marketing, a marketingszemlélet, a testreszabott stratégia és az ennek elérésére használt legcélszerűbb eszközök kiválasztása életkérdés a bankok számára. Lenni vagy nem lenni, ez itt a kérdés.

És nem csak a „marketingeseknek”, hanem az egész banki szervezetnek, és legelsősorban a bankvezetésnek érdeke a megalapozott marketingmunka.



Bankmarketing – elmélet és a magyar gyakorlat

A bankmarketing világszerte csupán néhány évtizedes múltra tekint vissza: a hagyományos marketingből fejlődött ki a széles értelemben vett ipari, kereskedelmi és szolgáltatási marketing sajátos ötvözeteként. Fejlődése szorosan összefügg a bankszakma diverzifikálódásával. Alkalmazása során egy sor olyan – csakis a bankra jellemző – sajátosságot kell figyelembe venni, amely befolyásolja az üzleti tevékenység minőségi tartalmát.

A bankok által kínált és keresett termék – a pénz – nagyon sajátos, egyebek között azért is, mert még ma is társadalmi, pszichológiai vagy vallási jelentések kötődnek hozzá, s ezek erőteljesen befolyásolják a pénzintézetekről kialakult képet, a szerepüket és az ügyfélkörrel fenntartott kapcsolataikat.

A pénzpiac olyan sajátos piac, ahol a bankok kapcsolatban állnak:

- „szállító” ügyfelekkel (betét, letét elhelyezőkkel), akik felé a bank egy sor terméket és szolgáltatást nyújt abból a célból, hogy azok nekik szállítsák „nyersanyagukat”;
- klasszikus (kölcsönt felvevő) ügyfelekkel;
- olyan ügyfelekkel, akik egyszerre több pénzintézetnél szállító és klasszikus ügyfelek.

Közvetlen, állandó és szoros a kapcsolat a felhasználó fogyasztóval, ami megerősíti a bankárok azon benyomását, hogy ezáltal piacutatással is foglalkoznak anélkül, hogy erről tudnának.

A pénzvilágban az újítások, innovációk, új ötletek nem élveznek védelmet. A konkurencia azonnal lecsap rájuk, s a versenytárs néha jobban ki tudja használni az újdonságból fakadó előnyöket, mint az ötlet kitalálói. Ez a „kiszolgáltatottság” nagyon megnehezíti – jól működő bankrendszerekben pedig egyenesen lehetetlenné teszi – azt, hogy határozott különbségek létezzenek az egyes bankok termékei és szolgáltatásai között. (Ugyanakkor globálisan mindez azt is jelenti, hogy a fejletlen vagy fejlődő bankrendszerek felzárkózási esélyei jobbakként pl. a termelői szféráé.)

Az egyes bankrendszerek sajátosságaiból (pl. univerzális bankrendszer, vagy erősen specializálódott), valamint az erősen eltérő mozgási szabadságból következően az illetékességet szabályozó rendelkezések egyenlőt-

len versenyhelyzetet teremthetnek. Bizonyos piacokon, bizonyos termékekkel csak bizonyos pénzintézetek jelenhetnek meg.

Minden egyes pénzintézetnek sajátos az értékesítési hálózata.

A hatóságok és a törvényhozás szerepet játszanak a banktevékenység meghatározásában és korlátozásában, az új termékek létrehozásában és elfogadásában, tovább az adminisztratív kényszerek megállapításában.

A bankmarketing sajátosságai azokban az országokban mutatkoznak meg igen pregnánsan, ahol széles vagy közel teljes körű lakossági bankkapcsolatokról beszélhetünk. (Egyes, fejlett bankrendszerrel rendelkező országokban a felnőtt lakosság 90-95%-ának van állandó bankkapcsolata.) A „kis” ügyfelekkel való törődésben mutatkozik meg a bankmarketing fejlettsége.

A bankmarketing célja

A bankmarketing kialakulásának kezdetén a bankok – azon igyekezetükben, hogy ismertebbek legyenek, termékeiket, szolgáltatásaikat a konkurensekhez képest eredetibbnek mutassák be – némileg megfélemlítettek a jövedelmezhetőségről. Azonban a kommunikáció, az ügyvitel, a fiókhálózat, az információ stb. költségeinek emelkedésével a bankokat már nem csak a növekedés, hanem a jövedelmezhetőség szempontja is kiemelten érdekelte. A bankok globális jövedelmezhetősége mellett egyre inkább előtérbe került az egyes fiókok, részlegek rentábilis működése is. A jövedelmezhetőség kezdeti háttérbe szorulása semmi esetre sem tekinthető üzletpolitikai hibának, hanem az expanzív növekedés természetes velejárója. A gyakorlatban a növekedés a banki termékszála jelentős – néha 100-200%-os – bővülését jelentette. Ma egy átlagos nyugat-európai bank termékszála 300-400 elemből áll.

A bankmarketing akkor éri el a célját, ha egyszerre felel meg az alábbi három követelménynek:

- az ügyfél elégedettsége (kötődés);
- a banki dolgozók elégedettsége (motiváció, gyarapodás);
- a bank elégedettsége (jövedelmezőség, fejlődés).

Az ügyfeleket úgy kell „kiszolgálni”, hogy erős kötődést érezzenek a bankhoz. Lehetőleg minden olyan terméket és szolgáltatást találjanak meg a banki kínálatban, amelyre életük során szükségük van. (Ezt nyilvánvalóan csak olyan országokban lehet célként kitűzni, amelyekben a bankrendszer univerzális.) Az ügyfélkör bővítéséhez, megtartásához rendkívül sok szempontot kell figyelembe venni, közülük itt most csupán néhány legfontosabbra szeretném felhívni a figyelmet.

● Nem valószínű, hogy egy ügyfél egy adott banknál a számára legkedvezőbb áron találja meg az összes keresett terméket és szolgáltatást. (Például a gazdagabb ügyfelek szeretnek többféle hitelkártyát váltani.) Csak arra lehet törekedni, hogy egy ügyfél az adott banknál vegye meg a szükséges termékek és szolgáltatások többségét. (Ez nem zárja ki azt, hogy az ügyfelek egy része hajlandó a kompromisszumra, és mindent egy helyen vesz meg.)

● Az ügyfelek a kötődés mértéke, az igénybe vett termékek száma, jellege, jövedelmi, társadalmi helyzetük, aktivitásuk mértéke, koruk, foglalkozásuk, családi állapotuk, lakhelyük stb. szerint különböző szegmenseket képeznek. E szegmensek további alszegmensekre bonthatók. (Szegmenst képviselnek például a nyugdíjasok, de ezen belül egy alszegmensbe tartoznak a jelentős megtakarítással rendelkezők.) A szegmentáció révén nyert információk képezik minden üzleti döntés alapját.

● Minden egyes ügyfél külön kötődést igényel, s mindenkiről a lehető legjobbakat kell feltételezni, nevezetesen azt, hogy hajlandó további termékeket megvásárolni, illetve szolgáltatásokat igénybe venni.

● Az ügyfél igényeinek, elvárásainak legjobban megfelelő terméket vagy szolgáltatást a kellő pillanatban kell ajánlani.

Egy bank optimális működéséhez az is hozzátartozik, hogy ne csak az ügyfelek, hanem a dolgozók is erős kötődést érezzenek munkahelyükhöz. Óriási tévedés azt hinni, hogy a kötődés csak az anyagi megbecsülésben nyilvánul meg. A bank munkatársai – ezen belül is különösen az egyes termékek eladói – nem csupán végrehajtói a felső vezetés által elfogadott döntéseknek. Igen súlyos következményei lehetnek annak, ha például az eladók közönyösek egy termék értékesítése iránt. Pusztán ezen megbukhat még a legígéretesebb új termék is.

A bank marketingvezetésének ezért először nem az ügyfeleket, hanem saját eladóit kell meggyőznie az adott termék hasznosságáról, fontosságáról. Olyan országokban, ahol egy átlagos bank több száz terméket forgalmaz, az ügyfelek igen alapos információkat igényelnek egy-egy konstrukcióról.

Ha nem érzik azt, hogy az eladó őszinte meggyőződéssel kínálja „árúját”, elbizonytalanodnak és rosszabb esetben el is állhatnak az üzlettől.

Az eladók esetében a meggyőződést, a partnerként történő kezelést célszerű anyagi ösztönzéssel összekapcsolni. Közvetlenül is érdekeltté kell tenni az eladókat a forgalom növelésében.

A munkatársak elégedettségét a közösségi szellem erősítésével is lehet javítani. Az ügyfelekkel közvetlenül nem érintkező dolgozók (ők vannak többségben) tudatában erősíteni kell a kollektivitás érzetét, azt, hogy az ő munkájuk is alapvetően hozzátartozik a bank sikeres, jövedelmező működéséhez. A „nélkülözhetetlen láncszem-tudat” kialakítása, fejlesztése a marketingstratégia kidolgozásánál a bankon belüli marketing kiemelten fontos eleme.

A bankmarketing következetes, mindenre kiterjedő alkalmazása nagymértékben feloldhatja a bank fejlődése és jövedelmezhetősége közötti természetes ellentmondást. Másképpen fogalmazva: egyedül a bankmarketing képes erre a „műveletre”, ami egyúttal válasz arra a kérdésre, hogy mi a jelentősége.

Az a bank ugyanis, amelyik csak a jövedelmezőséget tartja szem előtt, s közben nem tulajdonít nagy jelentőséget a marketingeszközök alkalmazásának, túlzott biztonságra rendezkedik be, s ez a stratégiája már középtávon is a piaci részesedés csökkenésével járhat. De a fordított eset sem kevésbé veszélyes. Aki mindenáron csak a fejlődést, a növekedést erőlteti, hajlamos lebecsülni a jövedelmezhetőségi követelményeket. A fejlődés és a növekedés soha nem lehet demonstratív és öncélú. (Nem bölcs dolog például csak azért fiókot nyitni valahol, mert ott a konkurens bank is jelen van. Számos egyéb tényezőt – telítettség, elégedettség, elérhető ügyfélkör stb. – is mérlegelni kell.)

A bankmarketing eszközei

Melyek azok az eszközök, amelyekkel az előzőekben vázolt célok elérhetőek? Szilárd meggyőződésem, hogy a hagyományos marketingeszköztár a bankok esetében is alkalmazható. A bankmarketing egyensúlyt teremt a piac igényei, elvárásai, valamint a bank jövedelmezhetőségi, fejlődési szükségletei között. Az egyensúly megteremtésében és fenntartásában a stratégiai eszköztár következő négy területének együttes, egyidejű alkalmazására van szükség:

- termékpolitika,
- árpolitika,
- értékesítési politika,
- kommunikációs politika.

Termékpolitika

A bank ugyanúgy terméket ad el, mint a piac bármely más szereplője.

Az ügyfeleket úgy kell „kiszolgálni”, hogy erős kötődést érezzenek a bankhoz.

A termékek értékesítése érdekében olyan döntéseket kell hozni, amelyek a hosszú távú érdekekkel kapcsolatosak, ezért a bankok számára a termékpolitika a marketingstratégia alapja.

A termékpolitika kialakítása és alkalmazása során a következő fő szempontokat kell mérlegelni:

- a kínálat – vertikálisan és horizontálisan – a legkifinomultabb igényeknek is feleljen meg;
- az értékesítési hely megválasztása és a termékek elhelyezése, avagy: „hogyan különböztessük meg magunkat és tűnjünk ki a többiek közül?”;
- az eladásra kínált termék az életgörbe mely szakaszában van;
- az ügyfelek (magánszemélyek és vállalkozók) életgörbéjéhez kell igazítani az értékesítési stratégiát.

A banki tevékenységek körét termékstratégiai szempontból az 1. tábla szerint lehet csoportosítani.

A banki termékek csoportosítása stratégiai szempontból

1 tábla.

	A banki törzstevékenység termékei	Kiegészítő banki termékek
Betétek	Látra szóló, tartós, fix és változó kamatozású, takaré- stb. jegyek, folyószámlák, csekszámlák stb.	Nyugdíjalapok, biztosítások stb.
Hitelek	Rövid, közép- és hosszú lejáratú hitelek, beruházási forgóeszköz-, jelzálog-, lakossági, fogyasztási és exporthitelek, fix és változó kamatozású hitelek, akkreditív váltóleszámitolás, hitelkártyák stb.	Leasing, factoring stb.
Átutalások	Kimenő és bejövő átutalások, csekk, hitel- és bankkártyák, giro-, SWIFT-, távirati stb. átutalások, home banking stb.	Factoring, forfeiting stb.
Devizaügyletek	Valutapénztár, úticsekk, L/C, devizaátutalások és -betétek, exportokmányok elszámolása, arbitrage stb.	Venture, capital, devizaszámlák stb.
Kockázatmenedzselési termékek	Letét-, fedezetkezelés, határidős ügyletek, deviza- és kamat-swap, arbitrage, garanciák, hedge, váltóelfogadás stb.	Alap- és nyugdíjkezelés, safe-szolgáltatás, trezorok stb.
Cash management termékek	Pénztárszolgálat, pénzváltás, inkasszók, depozitok stb.	Portfólió-management, befektetések stb.
Banktechnológiai termékek	Home banking, electronic banking, software-ek stb.	Tanácsadás, vállalatfelvásárlási és egyesülési közreműködés, privatizációs tanácsadás

A fejlett bankrendszerű országokban általános túlkínálat van a banki termékek piacán. Egyik oldalról minden bank több száz terméket kínál eladásra, a másik oldalról viszont a potenciális ügyfelek igen magas százaléka (a vállalkozók teljes köre, a felnőtt lakosság 90-95%-

a) üzleti kapcsolatban áll a bankokkal. E két tényezőt soha nem szabad figyelmen kívül hagyni.

A piac telítettségéből következik, hogy új ügyfeleket többnyire már csak a konkurenciától lehet elhódítani. ezért a stratégiát úgy kell kialakítani, hogy a meglévő ügyfelek mind jobb kiszolgálására helyezzük a hangsúlyt. Az alapfilozófia: mindenkinek el lehet még adni valamint, csak meg kell találni, hogy mit, mikor és hogyan.

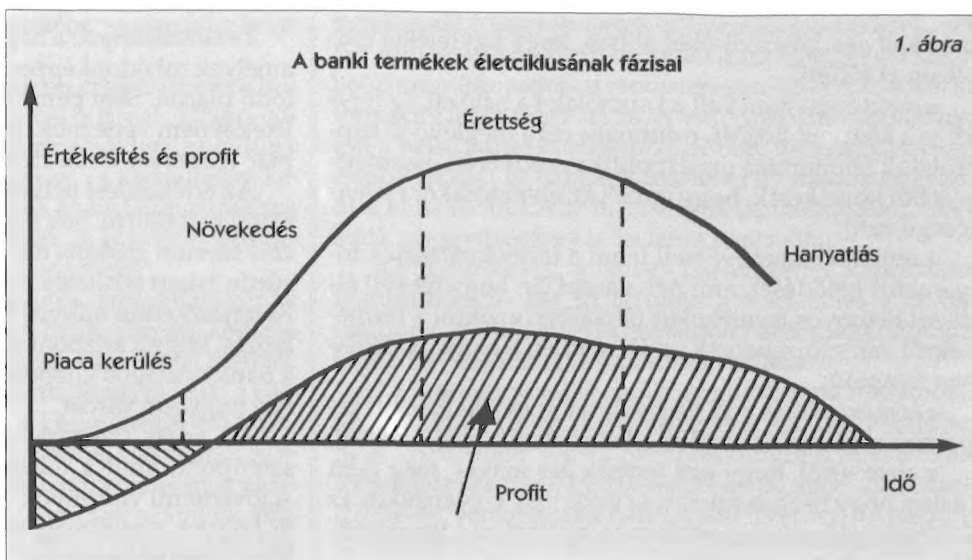
Az egyéni ügyfelek esetében minden bank a munkába álló fiatalokat akarja megnyerni. Megnyerésüknél azok a bankok vannak előnyben, amelyek a szülőkön keresztül már a diákevek alatt közel kerülnek a fiatalokhoz és jó bizonyítványt állítanak ki magukról.

A vállalkozók esetében – egy működő piacgazdaságban – mindenütt kiemelten kezelik a profilt váltókat. A bankok számára ők egyrészt többnyire aránylag nagy

jobb kockázatot jelentenek (hiszen az esetek többségében sikertelen vállalkozás van mögöttük), másrészt azonban új lehetőséget is arra, hogy közreműködésükkel lehet sikeres a profilváltás. Még a legóvatosabb bankok is kényszerülnek arra, hogy a véltetően átmenetileg nehéz helyzetbe került vállalkozók ne érezzenek változást magatartásukban, együttműködési készségükben. Aki ról elterjed, hogy a rászorulókat magára hagyja, saját maga is nehéz helyzetbe kerülhet.

Egy banki termék életpályája során a kézzel fogható fogyasztási javakhoz hasonló utat jár be. (Lásd 1. ábra.) Az életgörbe négy fázisát különböztetjük meg: piaca kerülés, növekedés, érettség, hanyatlás. Minden egyes banki termékről minden pillanatban meg lehet mondani, hogy „életének” mely fázisában van. Ha valamennyi banki terméket egy életgörbén helyezünk el, akkor hasznos információkat nyerhetünk a teljes banki termékínálatról. Az így kapott

információkat mind a rövid, mint a hosszú távú marketingstratégia kidolgozásánál figyelembe kell venni. Több száz terméket forgalmazó banknál az az optimális eset, ha az egyes fázisokban közel azonos mennyiségű termék szerepel.



A banki termékek jellemzői az életciklus egyes fázisaiban

2. tábla

	Piacakerülés	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Eladás	gyenge	erőteljesen növekvő	gyengén növekvő	hanyatló
Jövedelmezőség	nulla	maximális	csökkenő	gyenge
Cash Flow	negatív	közepes	magas	visszaeső
Vevőkör	csekély	jelentős	jelentős	szokványos
Konkurencia	korlátozott	növekvő	jelentős	hanyatló
Ár	magas	csökkenő	alacsony	alacsony
Marketingköltségek	magas	magas	csökkenő	alacsony

határozni a termékek, szolgáltatások ügyfelekre lebontott árát. A fejlett bankrendszerrel rendelkező országokban az árpoltika esetében kettős megközelítést találunk. Egyrészt ki kell alakítani egy globális árpolitikát, s ezen belül el kell helyezni a bankot az adott ország bankrendszerének „árskáláján” (leegyszerűsítve ez azt jelenti, hogy el kell dönteni: drága, közepes árfekvésű, vagy olcsó bank akarunk-e lenni), másrészt az egyes ügyfelekre méretezett – a kockázat mértékével súlyozott – „egyéni” árrendszert is létre kell hozni.

Az árpoltika keretében a nyugati bankok két különböző ármeghatározási stratégiát alkalmaznak. Az úgynevezett

csoportosított termékek és szolgáltatások ármeghatározási stratégiája az „áru- és/vagy szolgáltatáscsomag” elvén alapszik. Lényege, hogy egy-egy csomagban azonos típusú termékeket és szolgáltatásokat találjanak az ügyfelek.

Az úgynevezett „vendéglátós” árrendszer keretében az ügyfél választhat egy meghatározott összértékű termékeket tartalmazó „menü”, vagy a magasabb egyedi áron értékesített „a la carte” termékek között. A „menüben” található termékek egyedi ára minden esetben meghaladja a „menü” árát.

Ez a stratégia lehetővé teszi, hogy minden ügyfél igényeit, és az egyes termékek bekerülési árát figyelembe lehessen venni, s a céltól függően fejlődő kínálattal tudjon a bank előállni.

Általánosságban a banki árpolitikát az alábbi szempontok figyelembevételével kell kialakítani:

- **a profit:** egy bizonyos profitrátát realizálni kell a befektetésekből;
- **piaci részesedés:** a piacon megszerzett pozíciót növelni kell;
- **konkurencia:** a vetélytársakkal állandó árháborút kell vívni, az árak rugalmas változtatásával, kombinálásával

Az egyes termékek a különböző fázisokban a 2. tábla szerinti jellemzőket mutatják. Nem csak az egyes termékekénél, hanem az ügyfeleknél (magánszemélyeknél és vállalkozóknál egyaránt) is minden esetben el kell készíteni az életgörbét. Az ügyfelek adott időszegmensre kivetített szükségletei ugyanis állandóan változnak. Mind a magánügyfeleknél, mind a vállalkozóknál az életgörbe bármelyik fázisában egyértelműen kimutatható, hogy milyen magatartás (hitelfelvevő vagy megtakarító) do-

minál. A hitelfelvevő/megtakarító fázisok ciklikusan követik egymást. Vállalkozók esetében a megalakulás, a fel-futás, majd a profilmódosítás, vagy váltás számít hitelfelvevő fázisnak, míg a stabil, jövedelmező működés esetén erősödik a megtakarítási hajlandóság. Egyéni ügyfeleknél a lakásmegtakarítás, a gyerekek részére történő takarékoskodás és a nyugdíjmegtakarítás tartozik a gyakori megtakarítási formák közé, szemben a lakás, kocsi, telek, nyaraló stb. vásárlásához felvett hitelekkel.

Hasonlóan a termék-életgörbéhez, az ügyfelek esetében is kimutatható, hogy egy adott pillanatban, a bank egészét vizsgálva, az egyes szegmenseknél mely magatartási forma dominál, és milyen változás várható a közeljövőben (pl. konjunktúra várható és ezért a beruházási hajlam erősödésével kell számolni).

Árpoltika

Az árpoltika a bankok fejlődése és mindenekelőtt jövedelmezhetősége szempontjából stratégiai fontosságú kérdés. Ugyanakkor a bankári mesterség sajátosságaiból adódóan nagyon nehéz pontosan és specifikusan meg-

még kell akadályozni őket abban, hogy ügyfeleket csábítson el tőlünk;

- *elosztás*: javítani kell a kapcsolatot a hálózat, az ügyfél és a központ között, minimális cél a meglévő jó kapcsolatok fenntartása (az árpolitika rendkívüli összetettségéből következik, hogy ennek az elvnek ekkora jelentősége van);

- *termékek*: lehetővé kell tenni a termékválaszték folyamatos fejlődését, ami néha azzal jár, hogy fel kell áldozni bizonyos termékeket (általában azokról a termékekről van szó, amelyek az életgörbén a hanyatló fázisban vannak);

- *kommunikáció*: a jól megválasztott és alkalmazott árpolitika segítségével tovább lehet javítani a bank imázsát;

- *etika*: attól, hogy egy termék ára magas, még nem biztos, hogy tisztességtelen az árképzés. Ugyanakkor az árképzésnél is minden esetben be kell tartani a törvényeségi kereteket.

Értékesítési politika

A fejlett bankrendszerű országokban – a modern kommunikációs technikák előtörésével – a bankszakmában végbement változásokat figyelembe véve, négy főbb értékesítési típus különböztetnek meg:

- Retail banking (hagyományos kiskereskedelmi értékesítés);

- Direct banking (közvetlen értékesítés);

- Self banking (önkiszolgáló értékesítés);

- Home banking (otthoni értékesítés).

A hagyományos értékesítés a bankfiókokban történik. Francia marketingvizsgálatok bizonyítják, hogy az értékesítési hely közelsége az ügyfelek 50százalékánál a bankválasztás döntő érve. Négy fajtája létezik az értékesítési helynek:

Központi fiókok: nagy alapterületen kínálják az ügyfélnek a bank összes termékét és szolgáltatását;

Hagyományos fiókok: a hálózat alapvető értékesítési helyei. Felépítésük, termékkínálatuk általában azonos a központi fiókéval, de ügyfelek száma, személyzetük nagysága annak csupán 25–30 százaléka;

Irodák: a központtól többnyire távol, kis alapterületen a termékek és a szolgáltatások korlátozott számát kínálják az ügyfeleknek;

Tanácsadóhelyek: a hagyományos értékesítés előőrsei; amelyek tulajdonképpen az első állások egy új vagy fejlődő piacon. Sem pénztári, sem adminisztrációs műveletek nem végeznek. A tanácsadóhelyek fő feladata a piac felmérése és tesztelése.

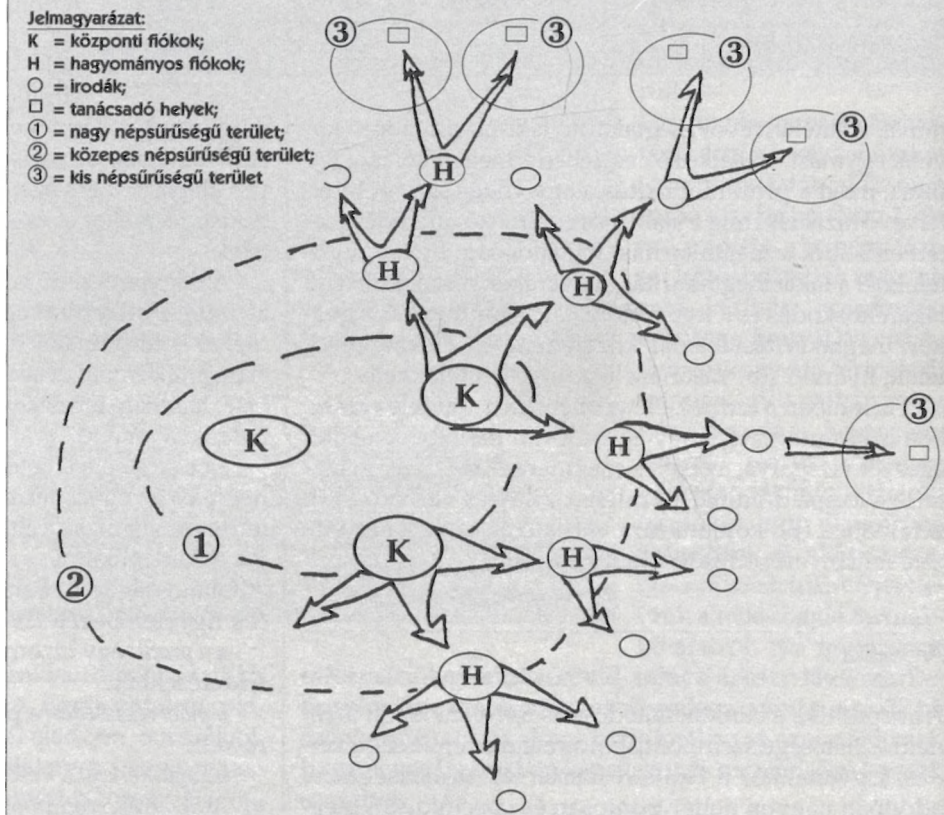
Az értékesítési helyek telepítésénél nagy körültekintéssel kell eljárni. Sok fejlett országban alkalmazzák a 2. ábra szerinti globális telepítési stratégiát. Nagy előnye a sűrűn lakott területek tökéletes behálózása, a potenciális terjeszkedési irányok meghatározása. Fontos hangsúlyozni, hogy a központ ebben az esetben nem feltétlenül a bank országos központját jelenti, hanem csupán egy-egy nagyobb várost.

Az adott vonzáskörzet népsűrűsége csupán egy szempont, amit a telepítésnél figyelembe kell venni. A jövedelmi viszonyok, a banksűrűség, a konjunkturális helyzet, a gazdasági tevékenységek jellege és még néhány korábbi szempont legalább ekkora mérlegelést igényel.

Direct banking-en olyan közvetlen értékesítési akciókat értünk, amelyek mind mennyiségben, mind minőségben növelik a bank üzleti tevékenységét, ügyfélkörét. Az akciók célja minden esetben egy-egy konkrét (új, vagy már meglévő) banki termék értékesítése. Megkülönböztetünk a bank központja és a fiókok által végrehajtott direct banking akciókat (az előbbiek a gyakoribbak). A központi akciók során olyan termékeket kínálnak eladásra, amelyek iránt az egész működési területen kereslet mu-

Az értékesítési helyek globális telepítési stratégiája

2. ábra



tatkozik. A regionális akciók keretében a speciális helyi igényeket elégítik ki.

A direct banking akciók a konkrét értékesítéseken túlmenően számos közvetett haszonnal is járnak. Olyan, eddig rendelkezésre nem álló információkhoz juthatunk (például bizonyos piaci „fehér foltok”, a kielégítetlen kereslet mértéke és iránya), amelyek a marketingstratégia kidolgozásához nélkülözhetetlenek. A közvetlen értékesítés burkolt piackutatásnak is tekinthető.

A *self banking* a bank termékeinek, szolgáltatásainak közvetlen igénybevételét jelent. A bank számára költségkímélés, mivel minimális élőmunka-ráfordítást igényel.

A *self banking* két alapeszköze támaszkodik: a kártyákra és a banki automatákra. A készpénzkímélő funkció túlmenően a különböző kártyák és automaták egyre szélesebb körben információs bázisként is megjelennek. Segítségükkel az ügyfelek nemcsak számláik állásáról, hanem a bank összes termékéről és szolgáltatásáról információkat kaphatnak.

A *home banking* a fejlett bankrendszerű országokban is a jövő nagy lehetősége. Közvetlenül az ügyfél otthonában bocsátja rendelkezésre a *self banking* termékeit és szolgáltatásait. Az ügyfél a lakásában lévő terminál segítségével hozzáférhet a *self banking* automatáira felvitt számítástechnikai szolgáltatásokhoz.

Kommunikációs politika

A banki kommunikációs politika szorosan kapcsolódik a marketingstratégiához. A kommunikációnak jól meghatározott célokra és feladatokra van szüksége, pontosabban: a kommunikációt olyan feladatokkal kell ellátni, hogy a piaci lehetőségek és a bank célkitűzései szorosan egymásra épüljenek. A banki üzletpolitika – mint azt már korábban is láttuk – kifelé és befelé is irányul. Ehhez elsősorban arra van szükség, hogy a bank tudja: hova akar eljutni, milyen képet akar kialakítani belső és külső „közönségének”.

Egy bank identitását a külső kommunikáció, az üzleti stratégia és a dolgozók összességének magatartása határozza meg. A sikerhez nélkülözhetetlen, hogy az egész banki szervezet egy hullámhosszon legyen és azonos nyelvet beszéljen. A házon belüli kommunikáció három legfőbb területe:

- a bankhoz való tartozás érzésének az erősítése (belső PR);
- a vezetők kommunikációs szerepének erősítése;
- a kommunikáció a hálózattal.

A bankhoz való tartozást, az „egy csapat” érzés kialakítását segíthetik elő példának okáért a vállalati újságok, a házon belüli kulturális, sportrendezvények, az újonnan érkező beilleszkedésnek megkönnyítése stb. A vezetői értekezleteken elhangzottak továbbadása, a belső kommunikációs csatornák megfelelő működése önmagában segítheti a banki ügymenetet. Zavarok akkor keletkeznek, ha házon belül úgynevezett információs szigetek alakulnak ki, s a „folyosói hírek” szerepe felértékelődik. A hálózattal folytatott rendszeres és mindenre kiterjedő kommunikáció a sikeres üzletpolitika alapja. Az üzenetek el-

juttatásánál, a hagyományos fiókvezetői értekezletek mellett, élni lehet a modern technika adta lehetőségekkel. A belső számítástechnikai rendszereken keresztül is sok információt lehet áramoltatni. A videózás új távlatokat nyitott a belső banki kommunikációban. Nemcsak egy-egy értekezlet kép- és hanganyagát lehet ily módon terjeszteni, a videotechnikát az új termékek bemutatásához, az eladók meggyőzéséhez is fel lehet használni.

Az ügyfelekkel, a külső környezettel kapcsolatos kommunikáció két fő területe a reklám és a public relations. A reklámtevékenységen belül megkülönböztetjük az intézményi és a termékreklámot.

Az *intézményi reklám* célja az adott bank reklámozása, „eladása”. Olyan pozitív üzenetet kell megfogalmazni és közvetíteni, amely röviden, tömören és közérthetően fejezi ki a bank filozófiáját. Egy jól megfogalmazott üzenettel, szlogennel a bank sokat nyerhet, de ellenkező esetben nagyot bukhat. Az ügyfelek minden egyes termék, szolgáltatás vagy bármilyen kommunikáció esetében szembeállítják tapasztalataikat ezzel az üzenettel. Ha egy bank például azt sugallja, hogy ő a vállalkozók bankja, akkor mindent el kell követnie annak érdekében, hogy az e körbe tartozó ügyfelek tudatában mindez gyors, rugalmas, sokoldalú kiszolgálással párosuljon.

A bank arculatának megtervezése, ápolása terén a legnagyobbat a kategorikus, kirekesztő jellegű, túlságosan általánosító üzenetekkel lehet bukni. Az ilyen üzenetek (például X bank a jó bank, a megbízható bank stb.), nemcsak a meglévő és potenciális ügyfelek, hanem a konkurens bankok szemében is komoly ellenérzéseket válthatnak ki. Az intézményi reklám célkitűzései az elmondottak függvényében a következők:

- az imázs és ismertség kialakítása, ápolása vagy módosítása;
- a pozitív üzenet révén a banki dolgozók hangulatának javítása;
- a belső kommunikáció alapjainak megteremtése;
- a házon belül vertikálisan pozitív imázs révén a banki üzletpolitika támogatása.

A *termékreklám* a specifikus tulajdonságokra épít, amelyek megkülönböztetik a terméket a konkurenciájától. A hangsúly a különbözőségeken, a termék nyújtotta többleten van.

Közvetlen reklámtevékenységnek számít a szponzorálás és a mecenatúra. Mindkét esetben egy nem pénzügyi célú művelet, esemény stb. banki finanszírozásáról van szó. A lényegi különbség a mecenatúra és a szponzorálás között a befektetés célja. A mecénás, az imázsra vonatkozó közvetett hasznot kivéve, nem vár ellenszolgáltatást. A szponzor pontosan meghatározott célú, érvekkel alátámasztott akciókhoz ad pénzt. Csak olyan tevékenységet szponzorálnak, amely a tömegkommunikációban nyilvánosságot kap, ezáltal ingyenreklámhoz jutnak, vagy olyan piaci szegmenshez kerülnek közelebb, amelyet üzletpolitikájukban megcéloltak.

A public relations-t sokan azonosítják a reklámmal, pedig lényegesen több annál. A reklám kereskedelmi kategória, a PR társadalmi, gazdasági és politikai gyűjtőfogalom, amely integrálja az adott személy, társadalmi-gazda-

sági szervezet nyilvános tevékenységének és kapcsolatrendszerének minden mozzanatát. A legfontosabb mozzanatok a következők:

- a megjelenés és a megnyilvánulás;
- a belső és a külső információs irányítás;
- a reklám;
- a propaganda.

Az információk tudatos irányításával a bank hozzájárulhat a hovatartozás érzésének kialakításához, erősítéséhez, a korrekt, a célokat és eredményeket tartalmazó tájékoztatáshoz. A sajtónak meghatározó szerepe van a PR-munkában. Aki a PR-tervében figyelmen kívül hagyja ezt, ne csodálkozzon, hogy a sajtó „kikezdi”. Emotionálisan a sajtón keresztül sokkal közelebb lehet jutni az ügyfelekhez, mint a reklámmal. A reklám, jelentőségét tekintve, fontos része, de csak a PR-nek. A termék-reklám a mában gondolkodik, a PR a jövőben is.

Végül a PR nem lebecsülendő területe a hírverés, a népszerűsítés szempontjából pozitív töltésű propaganda.

Magyar helyzetkép 1995 végén

A fejlett bankrendszerrel rendelkező országok marketinggyakorlatát látva adódik a kérdés: a kétszintű bankrendszer működésének kilencedik évében hol tartunk mi, mekkora lemaradást sikerült ledolgozni, mely tényezők segítették a fejlődést, s melyek hátráltatják azt még ma is.

Intézményi, jogszabályi oldalról nézve a helyzet felemás. Minden olyan új intézmény, törvény, amely a pénzügyi rendszer fejlődését, bővülését elősegíti, felesleges korlátokat bont le, egyben a bankmarketing perspektíváit is kitágítja. Ha ebből a megközelítésből mérleget csinálunk, akkor örvendetes a tőzsde működése, sikeres a giro, átalakulás előtt a pénzforgalmi rendszer, megalakult a kincstár, amely tisztább helyzetet teremt a pénzügyi rendszeren belül, eredményesen működik (jól lobbizik) a bankszövetség, nemzetközileg is korszerű törvények szabályozzák a jegybank, a bankfelügyelet, a pénzügyintézetek működését, januárban életbe lép a devizakódex, amely mérföldkő a devizagazdálkodásban stb.

Ugyanakkor a tőzsde pontosan a pénzügyintézetek elé állít korlátokat, nagyon hiányzik a jelzálogtörvény és a szükséges intézményi háttér, megtorpant a bankok privatizációja, amely konzerválja a tőkehiányt, másrészt éppen a bankmarketing területén is késlelteti a működő rendszerek átvételét, nem sikerült mindenütt megszüntetni a túlszabályozottságot (pl. pénzforgalom) stb.

Nem mindenben mentés a hazai bankmarketing számára, de a lemaradást jelentős mértékben determinálja az elmúlt öt-hat évben végbement gazdasági átalakulás. A magyar bankmarketingnek olyan időszakban kell felzárkóznia, amikor egyik oldalról összeomlott a korábbi termelői, piaci struktúra, a másiktól viszont ezerszámra jönnek létre új cégek: ma már több, mint egymillió vállalkozó van az országban.

A bankmarketing sikere alapvetően azon múlik, hogy mennyire tud beépülni az adott bankban a döntéshozá-

tali mechanizmusba, mekkora és mire terjed ki a kompetenciája, hogyan vesz részt az új termékek létrehozásában, a régiek korszerűsítésében, vagy megszüntetésében, vagyis a termékpolitika alakításában. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a magyar bankoknál kiépült a bankmarketing intézményi háttere (marketingigazgató-ságok, főosztályok, osztályok stb.), de tevékenységük többnyire csak a mások által hozott döntések végrehajtására korlátozódik, sem az előkészítési, sem a döntéshozatali szakaszban nincs érdemi beleszólásuk. Arról meg végképp nem beszélhetünk, hogy a marketingterület jelzése, ötlete indította volna el azt a folyamatot, amely egy új terméket eredményezett.

A bankmarketingben ma már sokkal inkább beszélhetünk marketingkutatásról, mint piackutatásról, hiszen pl. a fogyasztói viselkedést is állandóan vizsgálni kell. A bankok között nálunk is éleződő verseny közepette elengedhetetlen a hatékony marketingkutatás. A banki szféra kutatási módszerei és szervezetei ma még sokkal fejletlenebbek, mint a nemzetközi összehasonlításban nem túlzottan fejlett termékmarketing esetében. (A szerző véleményét közöljük – a szerk.) A piaci információk jelenlegi hiánya elsősorban a számszerűsíthető és így gépen feldolgozható információk hiányát jelenti, ami – különösen a bankok gépi nyilvántartási rendszerének kialakulásakor – megnehezíti a marketing – információs rendszerek létrehozását. Mindezek következtében mindenütt felértékelődnek, gondosan őrzött kincsé válnak a nagybankok adatbázisai.

Sajnos meg lehet kockáztatni azt a következtetést, hogy az elmúlt évek során szinte minden banknál felhalmozott magas kinntlevőség, a sok rossz hitel (ami meghaladja az örököltet), jelentős részben a gyenge marketingnek, azon belül is a piaci információk hiányának „köszönhető”. Érdemes lenne megvizsgálni, hogy milyen összefüggés van egy magyar bank döntéshozatali mechanizmusa és marketingtevékenysége között. Gyanítható, hogy szoros, már ami a ki nem használt lehetőségeket illeti.

Eszközoldalról nézve a hazai bankmarketinget, számos rész-sikert találunk. Jelentősen bővült a banki termékmix, különösen örvendetes a kártyák terjedése. Ugyanakkor a lakosság – főleg a hitelezésben – továbbra is mostohagyereknek számít. A jelzálog rendezetlensége csak részben magyarázat. Korábban mindig az volt a magyarázat, hogy a lakossági bankműveletek marketingigénye – az ügyfelek nagy számából következően – lényegesen nagyobb, mint a vállalkozóké. Ez részben igaz, de Magyarországon a vállalkozások 80%-a egyéni vállalkozás! A hitelezéstől való félelem a kártyáknál is megmutatkozik, mivel kevés a hitelkártya, s kicsi az engedélyezett hitelkeret.

Nálunk most terjed a csekk, a fejlett bankrendszerű országokban viszont már hanyatlóban van ez a fizetési eszköz. Vajon érdemes-e erre áldozni? Mert a jövő egyértelműen a kártyarendszereké.

A bankok árpolitikájában pozitív kiegyenlítődés figyelhető meg: többnyire a saját kárukon tanulták meg, hogy a piac mekkora intervallumban tolerálja az átlagtól való

eltérést. Továbbra is azzal kell számolni, hogy az ügyfelek, a kereslet érzékenysége (kamatok, jutalékok, díjak iránt) nő, mégpedig erősödő verseny közepette.

1995 végén körülbelül 1300 bankfiók volt Magyarországon. Ez a szám akkor is öröndetes, ha figyelembe vesszük, hogy ebből 400 OTP fiók, 260 pedig takarékszövetkezet. E két bank hálózatát leszámítva elmondható, hogy az elmúlt 3-4 évben megduplázódott a bankfiókok száma. Sőt, ha a Postabank értékesítési hálózatát, a 3200 postahivatalt is ide soroljuk, akkor Magyarországon 2300-2500 lakosra jut egy bankfiók. Összehasonlítva: a fejlett bankrendszerű országokban ez a szám 1500-2000. Különösen jelentős volt a fejlődés a megyeszékhelyeken, ahol ma már 10-15 bankfiók működik. A további bővülésnek, A főleg a kínálat szélesedésének a tőkehiány vet gátat. A banki értékesítési hálózat horizontálisan lassan közelít az optimálishoz, vertikálisan (a kínált termékek száma) viszont sokkal több a pótolnivaló.

A kommunikációs politikában öröndetesesen nő a tudatos elemek száma. Korábban a bankmarketing alappilléreinek tekintett marketing-kommunikáció mindenhatósága nálunk is kérdésessé vált. Az utólagos számítások azt igazolják, hogy a kommunikációra fordított összes banki költség hozadéka távolról sem tartott lépést a ráfordításokkal. Különösen a bankok reklámkiadásainak hatékonysága kérdőjelezhető meg. A kommunikációra továbbra is sokat kell áldozni, de az eddigieknél hatékonyabb módszerekkel kell eljutni a célcsoportokhoz. Nem lehet véletlen, hogy a fejlett országok elektronikus médiáiban olyan kevés a bankreklám.

A bankrendszer imázsa az utóbbi évek botrányai miatt romlott, s ez az egyes bankokra is kihat: rontja üzeneteik hitelességét. Együttesen, a Bankszövetségen keresztül kellene fellépni a sokszor alaptalan, túlzóan általánosító megközelítések, hangulatkeltés ellen.

Továbbra is elhanyagolt területe a banki kommunikációnak a belső PR. A meglévő eszközöket (pl. banki újságok) elsőnek áldozzák fel a takarékoság oltárán, kiöntve ezzel a fürdővízzel a gyereket is.

Az ingyenes vagy mérsékelt díj ellenében nyújtott banki tanácsadás (electronic banking) költséges, külön kapacitást igénylő szolgáltatás, de kifizetődő. A visszacsatolás révén a bankok is sok hasznosítható információt tudhatnak meg az ügyféltől. Érdemes lenne többet áldozni rá.

Az említett negatívumok ellenére, összességében biztatónak ítélem az elmúlt három évet. A magyar bankmarketing jó úton halad, csak lassú léptekkel.

*Szerzőnk a Magyar Nemzeti Bank
Tájékoztatási Főosztályának helyettes vezetője*

Irodalom

Olach Zoltán: Bankmarketing: csodafegyver? (1-7.) Hírelvilág, 1994-95.

Zádori János: A bankmarketingről, Bankszemle, 1991/3.

Zádori János: Bankmarketing ott és itt, Propaganda Reklám, 1992/3.

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)



BÓDIS GERGELY

A marketing árfolyama

Bankmarketing a napi gyakorlatban

Hová jutottunk néhány év alatt? Sokat változott a világ. A 10 millió államilag eltartott magyar állampolgárból 10 milliós, öntudatos és igényes magyar piac lett. A hiányok megszüntetésén fáradozó néhány, békésen egymás mellett élő vállalatból álló gazdaság sokszereplős, az ügyfelek kegyeiért küzdő versenyszférává változott. A jól dolgozó protokoll és propaganda osztályok egyre jobban funkcionáló marketing szervezetekké váltak. És ezzel párhuzamosan, a bankszektor is eljutott a központilag kötelező tervszámok teljesítésétől a piaci igények kielégítésének kényszeréig.

A folyamatok leírása rendkívül nehéz lenne még akkor is, ha csak a szűken vett bankszektorban vizsgálnánk ezeket. A marketingmunka, ezen belül a bankmarketing napi teendőinek ellátásához célszerű lenne módszertani útmutatást adni arról, hogy a rendkívül gyorsan változó körülmények között a verseny egyes szereplőinek milyen lehetőségei vannak. Feltárni azt, hogy a piacon végbemenő folyamatok milyen megoldási alternatívákat kínálnak. Természetesen erre itt és most nincs lehetőség. Egyébként is: a módszerek általában csak bizonyos folyamatokat tárnak fel általában, és a marketing nagyszerűsége – többek között – pont abban rejlik, hogy a törvényszerűségekből olyan egyedi következtetésekre jut, amelyekre senki sem gondol. Ezáltal tudja maximalizálni az adott vállalat, vagy bank gazdaságosságát, piaci sikereit.

A módszerek tehát nem a lehetőségek feltárásában segítenek, hanem a folyamatok felismerését teszi lehetővé. A lehetőségeket, a megoldásokat mindenkinek magának kell egyénileg – az adott szervezet lehetőségeinek keretein belül – megtalálnia.

A hazai bankszektor

A bankszektorban végbemenő folyamatokat – marketing szempontból – három oldalról szoktuk megvizsgálni. Az egyik a verseny szereplőinek vizsgálata, a másik a piac alakulásának tanulmányozása, a harmadik pedig a gazdasági folyamatok megismerése. Azt hiszem, mindhárom szempont alapos vizsgálata – akár csak néhány év

távlatában is – megtöltene egy kisebb szakkönyvtárat. Ezért itt csak a folyamatok bonyolultságát és tendenciáit lehet érzékelteni.

A verseny szereplői

Egyes bankok konkurenciavizsgálatát – szolgáltatásaitól függően – három kategóriában célszerű elvégezni:

Az adott bank egyes termékeitől, célpiacától és területi elhelyezkedésétől függ, hogy az egyes kategóriákban kiket és milyen mértékben vesz figyelembe. Természetesen az a leggyakoribb eset, hogy egy bank a hozzá ha-

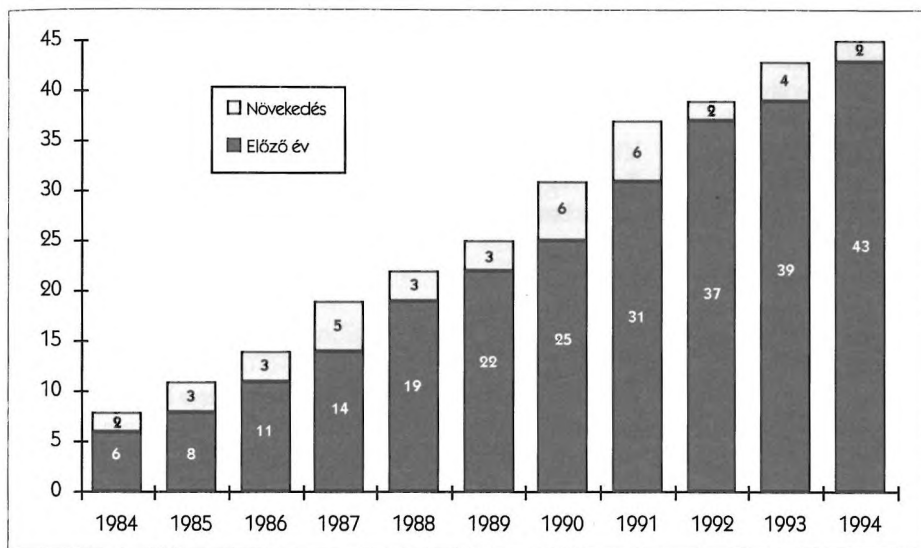
I. kategória:	Bankok
II. kategória:	Más pénzügyi intézetek (biztosítók, takarékpénztárak, brókerek stb.)
III. kategória:	Pénzügyi szolgáltatást nyújtó egyéb cégek.

sonló bankokhoz viszonyítja önmagát, tehát az első kategórián belül vizsgálja a konkurenciát. Ebből kiindulva, a bevezetőben említett verseny erősödését – első megközelítésben – a kereskedelmi bankok számának növekedésével érzékeltethetjük (1. tábla).

Ahhoz, hogy egy adott bankot elhelyezhessünk a bankszektorban, bizonyos szempontok alapján további kategóriákat kell felállítanunk. Erre többféle lehetőség kínálkozik. Ha a szükséges adatok rendelkezésre állnak, akkor saját szempontjaink szerint különböző kategóriákat állíthatunk fel. Általános esetben azonban a mérlegfőösszeg, alaptőke és tulajdonosi háttér hármas szempontjaiból adódó, összetett megközelítés alapján lehet a bankszektort az alábbi három csoportra osztani:

- Nagybankok
- Kis és közepes magyar bankok
- Külföldi, illetve vegyes tulajdonú bankok

A hazai bankszektor nevesített szereplőit – az általános kategóriák szerint – a 2. tábla szemlélteti.



1. tábla. A bankok számának alakulása Magyarországon 1984–1994 között

déktalanul kielégítse. A két szerepkörben ugyanis nem ugyanazok az elvárások fognak érvényre jutni. Ez érthető, hiszen ugyanannak a személynek a különböző szerepkörökben más-más elsődleges igényei lehetnek. Nyilván, ha egy-kétszemélyes vállalkozásról van szó, akkor az igények egymáshoz közelebb állnak. Ezt szét lehet választani a klasszikus kereskedelmi és a retail (vagy lakossági) tevékenységre. Az egyik – a kereskedelmi – a nagykereskedelmet, a másik – a lakossági – a kiskereskedelmet jelenti.

Amikor a bankszektor specializálódásáról beszélünk, akkor ez csak egy lehetőség a sokféle meg-

A bankok piaca

Mielőtt a bankban folyó marketingmunka részleteiről kezdünk el beszélni, érdemes egy pillantást vetni a piacra. A bankok piacát alapvetően két jól elkülöníthető területre oszthatjuk: lakossági és üzleti piac.

A kereskedelmi, illetve lakossági piacon történő banki tevékenység alapvetően más-más szemléletet, struktúrát kíván. Sokszor elhangzik, hogy nem lehet éles határvonalat húzni a két különböző banki tevékenység közé, mivel egy adott cég vezetője, mint magánszemély a lakossági szolgáltatásoknak is potenciális – sőt, jó – ügyfele lehet. Ez egyfelől igaz, másfelől viszont, ha abból indulunk ki, hogy nem lehet egy időben minden elvárásnak megfelelni (a leggyorsabb, a legolcsóbb, a legkényelmesebb, a legközelebbi, a leg..., leg..., leg...), akkor elfogadható, hogy a két típus jól elválasztható egymástól. Ennek megfelelően nehezen teljesíthető, hogy egy bank tökéletesen megfelelően mondjuk egy nagy cég vezetője elvárásainak, és ezzel egyidejűleg a cégvezetőnek, mint magánszemélynek (pl.: családfő) az igényeit is mara-

A hazai bankszektor szereplői

2. tábla

Nagybankok	Kis és közepes magyar bankok	Külföldi, illetve vegyes tulajdonú bankok
Budapest Bank Rt.	Agrobank Rt.	Általános Értékpapíri Bank Rt.
Kereskedelmi Bank Rt. (K&H)	Corvinbank Rt.	ABN AMRO Bank (Magyarország) Rt.
Magyar Fejlesztési és Befektetési Bank Rt. (MBFB)	Dunabank Rt.	Banque Indosuez Magyarország Rt.
Magyar Hitel Bank Rt. (MHB)	Eximbank Rt.	BNP-KH-Dresden Bank Rt. (BKD)
Magyar Külkereskedelmi Bank Rt. (MKB)	IBUSZ Bank Rt.	Central-European International Bank Ltd. Közép-európai Nemzetközi Bank Rt. (CIB)
OTP Bank Rt.	Innofinance Bank Rt.	CIB Hungária Bank Rt.
Postabank Rt.	Investbank Rt.	Citybank Budapest Rt.
	Iparbankház Rt.	Commerzbank Budapest Rt.
	Konzumbank Rt.	Credit Lyonnais Bank Magyarország Rt.
	Kvantum Bank Rt.	Creditanstalt Rt.
	MHB-SILVER Bank Rt.	Európai Kereskedelmi Bank Rt. (EKB)
	Takarékbank Rt.	Hypo-Bank Hungária Rt.
	Merkantil Bank Rt.	IC Bank Rt.
	Mezőbank Rt.	Inter-Európa Bank Rt. (IEB Rt.)
	Polgári Bank Rt.	Internationale Nederlanden Bank Magyarország Rt. (ING Bank)
	Rákóczi Bank Rt.	MHB-Daewoo Bank Rt.
	Reálbank Rt.	Nomura Magyar Befektetési Bank Rt.
		Porsche Bank Rt.
		Unicbank Rt.
		Volksbank Hungária Rt.
		Westdeutsche Landesbank (Hungária) Rt. (WestLB Hungária Rt.)

közelítés közül. Sajnos a szakosodás még ezen a szinten – a piac oldaláról – sem látszik mindig világosan Magyarországon. A helyzetet – valószínűleg – az bonyolítja, hogy a gazdasági recesszió valamennyi bankot – a szabad források elérhetőségéből adódóan – a lakossági piac irányába tolja. Ez az irányváltás azonban – a lakossági piac felé történő valamilyen nyitás – nem valószínű, hogy valamennyi pénzügyi intézet számára meghozza a várt eredményt.

A potenciális lakossági piac valós méretének meghatározása nem egyszerű feladat, mert

- egyfelől az ország lakosságának létszáma stagnál vagy csökken;
- másfelől, a pénzügyi kultúra folyamatos fejlődésével arányosan ez a piac egyre nő.

Tehát a lakossági piac a minőségi változások következtében – szegmensenként különböző mértékben – lassan, de folyamatosan bővül. A növekedés azonban nem tart lépést a bankszektor kapacitásának és termékválasztásának látványos növekedésével. Ez túltermelési válsághoz vezetett, aminek eredményeként a lakossági piacon is megkezdődött a „kiszorítódsi”. A pénzügyi szolgáltatások jellegéből adódóan a válság leküzdésére sajátos technikákat kell alkalmazni, mert itt nem gondolhatunk raktározásra, árleszállításra, más piacokon való értékesítésre stb. Ezért egyetlen lehetőség marad, egyediek értékesítési stratégiát kell megfogalmazni. Ennek kialakítása során nagy előnyben vannak azok a pénzügyi intézetek, amelyek komoly tapasztalattal és fejlett technikával rendelkeznek.

A lakossági piacot az alábbi hat legfontosabb szempont alapján szoktuk szegmentálni:

- kor,
- lakhely (földrajzi),
- iskolázottság,
- jövedelem,
- egzisztenciális (vagyon) állapot,
- a munkahely típusa.

A kereskedelmi bankok piacát általában két megközelítés alapján szokták szegmentálni, az egyik az ágazati, a másik az ügyfelek „méretének” (alaptőkéjének, forgalmának, létszámának stb.) tükrében. A közületi piac bővülése lényegesen dinamikusabb volt az elmúlt 10 évben, mint a lakossági, de a gazdasági recesszió ezen a területen sokkal előbb és nagyobb mértékben éreztette hatását.

Ezen a piacon volt elsőként érzékelhető a külföldi bankok megjelenése, hiszen nemzetközi kapcsolataik, fejlett technikájuk és többéves tapasztalatuk segítségével könnyedén „föltölték le” a piacot. Sajnos ez a jelenség a lakossági piacon – ha lehet még drámaiban – fog megisméltódni, ha a magyar bankszektor nem tud rövid időn belül megfelelő színvonalú szolgáltatásokat kínálni.

Az egy tranzakcióra jutó volumen lényegesen alacsonyabb a lakossági piacon, ezért sokkal több tranzakció kell – alacsonyabb költségáfordítás mellett – ahhoz, hogy a jövedelmezőség ne csökkenjen. Éppen ebből adódik, hogy a technikailag fejlett bankok komoly előnnyel in-

dulnak ezen a piacon is. Tovább rontja a hazai pénzügyi intézetek versenyképességét a stabilitásukkal, megbízhatóságukkal kapcsolatos néhány negatív nézet.

A piacszempontról szakosodáson kívül természetesen léteznek „termék-” vagy szolgáltatástípusú szakosodás is. Ezek legjellemzőbb formái például: a különböző befektetési bankok, hitelintézetek stb.

A gazdasági környezet

A gazdasági recesszió néhány éve már a bankszektort is elérte. Ennek hatását rendkívül felerősítette a külföldi pénzügyi intézetek megjelenésével erőteljesen növekvő verseny. Az induláskor még teljesen költségérzékeny és pazarló bankokat rendkívül szigorú gazdálkodásra kényszerítették a körülmények. A költségvetési hiány növekedésével megjelenő állami „pénzhiány” újabb komoly kihívást jelentett – és jelent most is – a bankoknak, hiszen a bevonható szabad pénzeszközök mennyisége nem nő olyan ütemben, mint az arra igényt tartók száma, illetve az igények mértéke. Mára gyakorlatilag minden egyes betétért komoly harcot kell vívniuk a piac szereplőinek. Ezzel párhuzamosan, a gazdaság bizonytalansága jelentős mértékben növelte a hitelezés kockázatát. A két oldal együttes hatása a díj és jutalék típusú bevételek irányába orientálta a bankokat. Ezek a folyamatok rendkívül gyorsan mentek végbe, a pénzügyi intézetek egyes szereplői számára komoly probléma stratégiájuk újragalmazása és megvalósítása.

Mára kiderült, hogy a legtőkeerősebb bankok is nagyfokú takarékosagra, reális tervek elkészítésére kényszerülnek. Az 5-6 éve még megrendíthetetlennek hitt bankok, néhány hibás döntés következtében, percek alatt nehéz helyzetbe kerülhetnek.

Sajnos, az eltelt néhány év fejleményei a bankszektor rendkívül negatív társadalmi megítélését is magával hozták, ez tovább nehezíti a kilábalás esélyeit. Ebben az egyre nehezebbé váló gazdasági helyzetben tovább nő a bankmarketing jelentősége és felelőssége, hiszen egyre kifinomultabb eszközök kellenek ahhoz, hogy a romló feltételek közepette is teljesíteni lehessen az egyes bankok piaci célkitűzéseit.

A bankmarketing specifikuma és funkciói

Amikor bankmarketingről beszélünk, akkor nem a tevékenységet specifikáljuk – hiszen ez nem különbözik az általános szolgáltatásmarketingtől –, hanem a szolgáltatás profiljából következően, a marketingmunka jellegzetességeit és súlypontjait definiáljuk.

A szolgáltatás legfontosabb jellemzője, hogy az az esetek többségében nem jelenik meg tárgyasult formában és a szolgáltatás jellemzőit meghatározó kondíciók is – esetenként – nehezen értelmezhetők.

A pénzügyi szolgáltatások jellegéből adódóan, a

bankban folyó marketingtevékenység során, kitüntetett szerepet kapnak az alábbiak:

- a bizalom megteremtése,
- a személyes értékesítés, a meggyőződés és
- az értékesítési technikák.

A technikai fejlődés odáig vezethet, hogy nem lesz szükség minden egyes eladáshoz a közvetlen személyes kapcsolatra, erre azonban még várunk kell.

Mindig szem előtt kell tartanunk, hogy olyan szolgáltatás eladását kell megszerveznünk, amely a fogyasztót személyesen érinti, ezért mindig bizalmi kapcsolaton alapul. Ebből a szempontból a bankmarketing lényegében olyan, mint az egészségügyi marketing.

Az alapkö

A legfontosabb az, hogy legyen a banknak olyan jövőképe, amely néhány évre előre nagyvonalakban meghatározza, hogy kiket és milyen szinten szeretne kiszolgálni. E nélkül sajnos egyetlen biztos támpont sincs, amíhez a piacszerző munkát igazítani lehetne. A „küldetés” megfogalmazása során tulajdonképpen rendkívül egyszerű kérdésekre kell hosszú távon vállalható választ adnunk (3. tábla).

	Miért vagyunk? Kinek, és mit szeretnénk szolgáltatni?	3. tábla
Mit szeretnénk elérni? Mi a fontos számunkra?	KÜLDETÉS	Milyen értékeink és milyen lehetőségeink vannak?
	Hogyan szeretnénk elérni azt, amit eltervezünk?	

A marketingszervezet integrálása

Rendkívül fontos az a mód, ahogyan a marketing tevékenység beépül a bank szervezetébe. Sokszor találkozunk olyan szervezeti sémával, amely egyértelműen tükrözi, hogy a marketing csak másodrendű szerepet kap az adott szervezetben.

Nehéz egy tökéletes, mindig és mindenhol alkalmazható sémát meghatározni az optimális marketingszervezet kialakítására, mert ezt a feladatokat fogják meghatározni. Az a leghelyesebb, ha a marketingszervezet belső struktúrájának kialakítását funkcionális oldalról közelítjük meg. Továbbá fontos, hogy a bank szervezetén belül a marketing hatni tudjon az értékesítési csatornákra, míg a számára kiemelt fontosságú három területtel közvetlen kapcsolata legyen (4. tábla).

A professzionális marketingszervezet, megfelelő kreativitással és dinamizmussal, a bank „motorjává” kell váljon. A marketing felelőssége – a megfelelő jogosítványok birtokában – az, hogy a bank időben és megfelelően reagáljon a piac változásaira. Ez persze csak tökéletes csapatmunka – vezetés, üzletágak, treasury, controlling, hálózat stb. – eredményeként teljesíthető. Előfordul, hogy a bank egyes részlegei – az aktuális erőviszonyoknak megfelelően – diktálnak egymásnak. Azt hiszem, ez a lehető legrosszabb gyakorlat. Egy jó bankon belül csak a kompromisszumok keresése lehet eredményes.

A bank szervezetén belül a marketingnek kell képviselnie a piacot, azaz a meglévő és potenciális ügyfeleket. Ehhez persze ismerni kell őket. Az egyes tervek elkészítése során azonban soha sem téveszthető szem elől, hogy amit eladunk, abból eredményt kell produkálnunk (tulajdonosi érdek). Ezek után a konkrét marketingtervet négy alapvető szempont figyelembe vétele mellett készíthetjük el.

A vezetői testületek által meghatározott célok értelmezése után az értékesítendő volumeneket a treasury-vel egyeztetethetjük, az egyes konkrét szolgáltatások jövedelmezhetőségére vonatkozó útmutatót a controlling területtől kaphatjuk meg és figyelembe kell vegyük az értékesítési csatornák lehetőségét.

A bank „termékei”

A bank „termékeit”, azaz szolgáltatásait alapvetően négy csoportba sorolhatjuk:

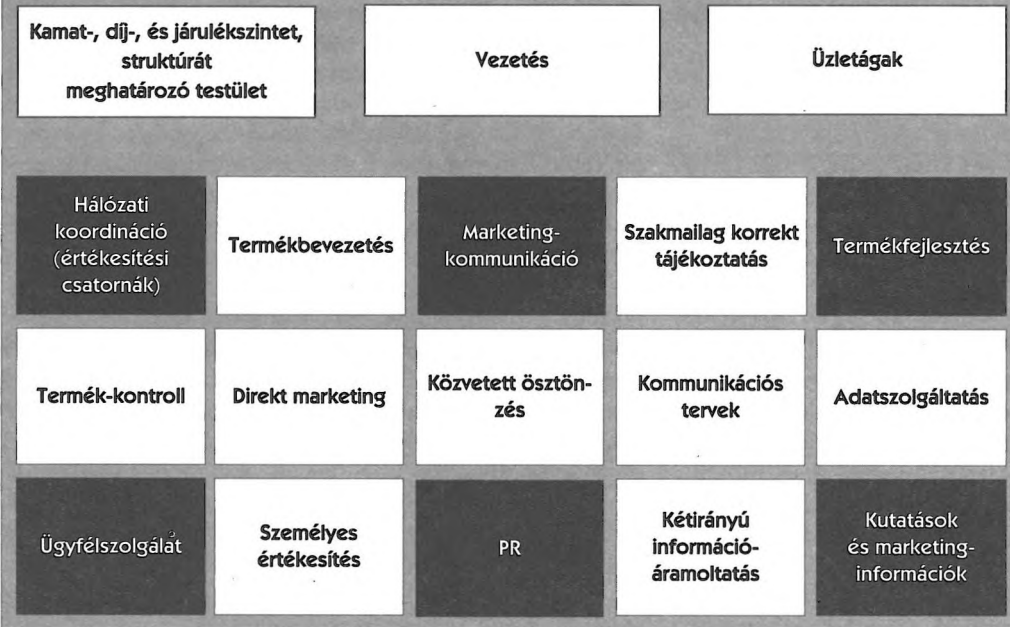
- betét jellegű szolgáltatások (passzív üzletágak);
- hitel jellegű szolgáltatások (aktív üzletágak);
- pénzforgalmi szolgáltatások;
- egyes szolgáltatások.

A négy termékcsoporthoz természetesen – sokszor átfedi egymást. (Észenként – ma még – külön területként említik a valuta, illetve deviza szolgáltatásokat.) Néha nehéz pontosan behatárolni, hogy az adott terméket hová soroljuk, mert a bankok egyre komplexebb szolgáltatásokat vezetnek be. Az biztos, hogy a pénzforgalmi, azaz számla típusú szolgáltatások jelentősége egyre nagyobb, hiszen ezen keresztül – hosszú és tartós kapcsolat keretében – az ügyfelek legtöbb igényét biztonsággal lehet kielégíteni.

Mint az élet minden területén, az üzlet (eladás) csak akkor valósulhat meg, ha a termék vagy szolgáltatás találkozik az ügyfél igényével és lehetőségével. Ennek különös jelentősége van a banki szolgáltatások esetében, hiszen ahhoz, hogy „jó” termékeket vezessünk be, pontosan definiálnunk kell az igények és lehetőségek metszéspontját, amely a gazdasági feltételek alakulásával gyorsan változhatnak.

Komoly dilemma az egyes szolgáltatások kialakítása során, hogy egy termék rugalmasságával (ügyfélcentrikusságával) arányosan bonyolultabb lesz a szolgáltatás is. Ez növeli a költségeket és nehezíti a tömegszerű értékesítést, ami viszont a jövedelmezőséget rontja.

A bank marketingszervezetének belső – funkcionális – struktúrája és legfontosabb kapcsolatai



Az értékesítés

Az értékesítés volumenében mindig forradalmi változást hoz, amikor egy-egy új technikát kapcsolnak be. Így van ez a bankszektorban is. Az első időszakban a bankok kizárólag a saját fiókhálózatukon keresztül értékesítették szolgáltatásaikat. Az ügyfél, a (rövid) nyitvatartási időn belül, személyesen felkereste a bankfiókot, sorban állt, majd a pultokon keresztül, állva, egy (jó esetben kedves) ügyintéző segítségével igénybe vehette a szolgáltatást. Szerencsére a helyzet egyre gyorsabban változik, de a bankoknak még mindig a saját fiókhálózatuk az elsődleges értékesítési csatornájuk. Ezt a hálózatot – általában – átgondolt stratégia szerint, folyamatosan fejlesztik.

Egyre több bank él újabb és újabb értékesítési technikákkal. Az első – és legkézenfekvőbb – az idegen hálózatokon keresztül történő értékesítés volt. Ma már ügynökökön, telefonon, számítógépen, különböző technikai eszközök segítségével utcán keresztül is értékesítik egyes szolgáltatásaikat. Tehát ezen a téren is komoly fejlődés mutatkozik és ez tiszteletre méltó, mert egy-egy új értékesítési technika bevezetése rengeteg műszaki, szervezési, ügyviteli probléma megoldását teszi szükségessé, valamint rendkívül komoly anyagi ráfordítást igényel.

Ennek ellenére, ezen a téren mindig komoly tartalékok, feltárt és feltáratlan lehetőségek vannak. Részben a marketing felelőssége, hogy egy-egy bank mennyit használ ki ezekből a technikákból.

A szolgáltatások ára

A bankok esetében az árpolitika kialakítása rendkívül bonyolult és komoly bankszakmai felkészültséget igénylő munka. Éppen ezért ez sohasem egyetlen ember feladata, hanem testületi munka, ahol – jó esetben – a marketing is képviselteti magát. A banki bevételek általánosságban három formában realizálódnak:

- kamatok,
- díjak,
- jutalékok.

Az egyes üzletágakhoz kapcsolódó kamatszintek megállapításához nagyon sok szempontot kell figyelembe venni. Alapvetően az aktív és passzív ügyletek kamatkülönbözetéből (a margóból) kell megélnie

– fedeznie valamennyi rezsitételt – és nyereséget produkálni egy banknak. Ebből adódóan érthető, hogy bankszakmai szempontból a két oldal nem kezelhető külön-külön. A marketing – az eladás, eladhatóság – szempontjából viszont igen, de soha sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a két dolog szorosan összefügg.

Amikor – ez eladás érdekében – a betétek kamatszintjének növelésére teszünk javaslatot, akkor gondolunk kell arra, hogy ez komolyan befolyásolja a bank jövedelmezhetőségét. Mert a betéti kamat emelése – kényszerűen – vagy szűkebb kamatollót, vagy drágább – ezért nehezebben eladható – hiteleket jelent. Mindkettő rontja az eredményességet. Ebből adódóan a kamatok meghatározása, az egyensúly megtartása nagyon kényes feladat, amikor a marketingnek megbízható piaci információk alapján kell képviselnie saját szempontjait. Nem lehet a végtelenségig emelni a betéti kamatlábakat.

A mai gazdasági helyzetben – amikor a hitelkamatok meghaladják az átlagos vállalkozás egységnyi tőkére vetített elérhető éves nyereség mértékét – a klasszikus banki tevékenység volumene természetesen csökken és rendkívül megnő a díj- és jutalombevételeket biztosító, főleg pénzforgalmi, illetve komplex szolgáltatások jelentősége.

A szolgáltatások beárazását alkalmanként az ügyfelek megtévesztésére is felhasználják, hiszen a bonyolult számítási módszerek, a nehezen következő összefüggések manipulációra adnak lehetőséget. A minap találkoztam például egy rendkívül „kedvező” áruvásárlási hitelkonstrukcióval: fél évre, 0%-os kamatra adnak hitelt az áru 50%-ára – a teljes vételárára vetített, előre fizetendő,

7,5%-os, egyszeri kezelési költség megfizetése mellett. Ha utánaszámolunk, akkor kiderül, hogy a csábító ajánlat ellenére évi 30%-nál lényegesen magasabb kamatszinten sikerül hitelhez jutnunk.

A fenti eset példa a nem megfelelő marketingmunkára. Az ügyfél ugyanis rájön arra, hogy a csábító ajánlat ténylegesen magas kamatot jelent. Bizalma megrendül, és ez hosszú távon a cégnek komoly gazdasági hátrányt jelenthet.

Kommunikáció – ösztönzés

Tájékoztatás nélkül nincs eladás és bizalom nélkül nincs bank. A kommunikációnak kitüntetett szerepe van a bank életében, mert a bizalom megszerzése és megtartása létkérdés. A bizalom rendkívül törekeny és nehezen megfogható dolog. A bank mindig sokkal több pénzt forgat mint amennyi a saját tőkéje, és ha a betétesek ezt bizalom hiányában kiveszik, akkor megszűnik a létalapja. Talán ezért adnak kizárólag kommunikációs feladatokat a marketingnek és talán ezért azonosítják sok esetben a marketinget – helytelenül – a marketingkommunikációval. Egy pénzügyintézetben kétségtelenül rendkívül szerteágazó és nagy mennyiségű kommunikációs feladatot kell megoldani, de az eddigiekből talán kitűnik, hogy a marketingszervezet munkája nem korlátozódhat kizárólag erre.

Az eladásösztönzés érdekében végzett kommunikációt szervezhetjük

- a klasszikus négy kategória (reklám, PR, SP, személyes értékesítés), vagy

- az irányuk (egy- és kétirányú), vagy

- a hatásuk (közvetlen és közvetett) szerint.

Az mindenesetre fontos, hogy a PR és a személyes eladás megfelelő súllyal szerepeljen. Ezen a két területen is vannak még nagy és kiaknázatlan lehetőségek.

Néha az a vád éri belülről a marketinget, hogy nem elég szakszerű az egyes anyagok megszövegezése (hirdetések, tájékoztató anyagok stb.). Addig jó, amíg nem elég szakszerű, hiszen a „hétköznapi” ember (nem bankár) nem tranzakciókban, marge-okban, kötelezettségvállalásokban, ügyletekben, portfólióban, aktívákban és passzívákban gondolkodik, hanem kézzelfogható és érthető előnyökre szeretne szert tenni. Tehát a bank marketingszervezetének a tolmács szerepét is be kell töltenie, hiszen a – gyakran – bonyolult konstrukciókat le kell fordítani az ügyfelek nyelvére, illetve az ügyfelek igényét le kell fordítani a banki konstrukciók nyelvére.

Erről az AUDI nemrég megjelent hirdetése jut eszembe: „Ha a következő felsorolásból sok mindent nem ért – ne csüggedjen! A konkurenseink is így vannak vele.”

A hirdetés azt feltételezi, hogy a potenciális vevőnek olyan dologra lesz igénye, amiről nem tudja, hogy mire való, és ennek ellenére meg fogja vásárolni. Azt hiszem, ez az a tipikus hiba, amit jó néhány banki szolgáltatás tájékoztatójában el szoktak követni. Az ügyfél-

nek értenie kell, hogy az adott szolgáltatás milyen konkrét előnyöket nyújt neki, különben nem fogja megvenni.

Információk, adatok, kutatások

Az információk értékének rohamos növekedésével hatványozottan nőtt az ezzel kapcsolatos tevékenységek szerepe. Az információkat nem elég megszerezni, azokat „használhatóvá” kell tenni és pont ez a rendkívül sarkalatos probléma.

Ebből adódik, hogy az információkkal, adatokkal foglalkozó személyek komoly szakmai felkészültsége iránt egyre nagyobb igény fogalmazódik meg.

Nehéz lenne pontosan összeállítani, hogy milyen típusú adatok állnak rendelkezésre egy bankban. A teljeség igénye nélkül, a legfontosabbak közül néhány:

- forgalmi adatok (napi, heti, havi jelentések);
- piaci adatok, felmérések;
- konkurencia-adatok;
- MNB jelentések;
- gazdasági prognózisok és
- természetesen mindazok, amelyeket – igény szerint – a kutatások segítségével feltárhatunk.

A jövő kulcskérdései

A piac rendkívül gyorsan változik, és a marketing biztosíthatja a bank megfelelő érzékenységét a változásokra. A marketing eszközeivel teremthetjük meg azt, hogy egy szervezetnek legyen „füle”, „szeme” és „szája”. Ma már Magyarországon sem lehet lemondani azokról az előnyökről, amelyeket egy jól funkcionáló marketingszervezet – tehát a tudatos és tervszerű piacszerzés – nyújthat. Azaz: a marketing nem pusztán egy sor a költségvetések között, hanem egy olyan tevékenység, szemlélet, amelyet – a marketingszervezet kezdeményezésére – az adott bankban mindenkinek el kell sajátítani.

Ezen kívül a jelenlegi versenyben három kulcsfontosságú szempont fog dönteni, amelyek alapvetően meghatározhatják egy bank jövőjét: a technika (és ez pénzkérdés), az innováció és az ügyfélközpontúság. Ezek persze szorosan összefüggnek, mert az a bank lesz képes ügyfélközpontú, rugalmas szolgáltatásokat kialakítani, amelyik megfelelő technikát tud a frontvonal mögé állítani. Csak a megfelelő technikával lehet kihasználni azokat a – ma még szép számban fellelhető – piaci lehetőségeket, amelyek extraprofitall kecsegtetnek. És csak az tud az ügyfelek igényei előtt járni, aki innovációs készséggel és képességgel rendelkezik. A sebességet csak megbízható és modern back office-ok kialakításával lehet fokozni és csak így csökkenthetők tovább a költségek. Ezek nélkül nem nyerhető meg a játszma.

A verseny pedig egyre élesebb, mert a világon egyre gyorsabb a fejlődés.

Szerzőnk a Dunabank Rt. ügyvezető igazgatója

Egy megoldásra váró banki marketingprobléma: a felsőoktatás finanszírozása

Ha áttekintjük a hazai bankvilág viszonyát a legszélesebb értelemben vett marketingmunkához, és a banki menedzsment szakmai mozgását is elkezdjük ezzel párhuzamosan elemezni, rövidesen arra a megállapításra juthatunk, hogy szakmai tekintetben a magyarországi bankok túlnyomó többsége megfelel a nemzetgazdaság talán leglátványosabban fejlődő húzóágazata iránti követelményeknek. Legalábbis jó ritmusban közelít a következő nagy történelmi eseményhez, a bankprivatizációhoz. Addig azonban sürgős feladatok várnak megoldásra, többek között a bankok és a humán szféra ellentmondásos viszonyában is, ahol túl kell lépni a válságmegoldásán. Példának most egy időszerű banki marketingproblémát említünk, a hallgatói kölcsönök ügyét, mint a felsőoktatás új finanszírozási forrását.

A „4x4” című lap 1995. november 9-i számában szó szerint így jelent meg a riport és a riportalany párbeszéde a felsőoktatási tandíjrendeletéről:

„– A tandíj bevezetéséről az SZDSZ korábban azt mondta, hogy csak megfelelő hitelrendszer megteremtése után vezet be...

– Az előző kormány is ezt mondta, de nem lehetett a dolgot megcsinálni.

– Az OTP végül is jelentkezett.

– De az nem igazi hitel, hiszen csak azoknak ad hitelt, akik előzőleg különböző előtakarékossági számlákat nyitottak náluk... A hitelrendszer kialakításához a kormánynak garanciákat kellett volna adnia a bankok számára, ami milliárdokat jelentene. Ha belegondolunk abba, hogy ki tudná igénybe venni ezt a hitelt, arra számíva, hogy friss diplomásként, az inflációt figyelembevevő kamatok mellett kell majd törlesztenie, akkor kiderül, hogy azok, akik amúgy sem igazán szorulnak rá...”

A pillanatnyi magyar banki hitelrendszer 22-es csapdája: hitelt csak az kap, akinek eleve másfélszer annyi pénze van a bankban, neki viszont nem kell a hitel, főleg ekkora „büntetőkamatokkal”. Ha most elő vesszük az

OTP szórólapját a kötelező felsőoktatási tandíj banki „meghitelezéséről”, a feltételek között valóban könnyen megtaláljuk a neuralgikus pontokat. Van azonban valaki, banki szakértő, mégpedig László Ágnes, aki már 1993-ban komoly elemzést végzett erről a jól körülhatárolható, speciális problémáról amely, mint az állatorvosi tankönyv lova, feltárja hitelrendszerünk összes feltehető betegségét. Mielőtt átadnánk neki, mint pillanatnyilag talán legilletékesebbnek a szót, egyrészt bemutatjuk, másrészt bőven idézünk kis könyvéből, amely a Budapest Bank tanulmányok sorozatában jelent meg két éve. Címe: Üzlet és humán szféra? A minket érdeklő fejezetcím pedig: A felsőoktatás új finanszírozási forrása – hallgatói kölcsönök. Nemzetközi tapasztalatok, hazai elképzelések.

Nos, szerzőnk közgazdász, a Budapest Bank Stratégiai Igazgatósága Gazdasági elemzések főosztályának főmunkatársa. 1993-ban a minket most érintő banki – és marketing! – problémáról ezt írta:

„A felsőoktatás iránti igények emelkedésével a kormányzati kiadások növekedése nem tudott lépést tartani. Az 1980-as években a fejlett és a fejlődő országokban egyaránt csökkent az egy hallgatóra jutó kiadások összege és aránya. Ugyanakkor a színvonal és hozzáférhetőség megőrzésének igénye hatékonyabban gazdálkodó és több külső forrásra építő felsőoktatási intézményt követelt. A legkézenfekvőbb pótlólagos forrást a hallgatóknak a költségek fedezésébe történő közvetlen bevonása jelenti, mely gyakran politikai nehézségekkel jár, és megnehezíti a képzésben való részvételt. Sok ország által alkalmazott megoldás a hitelyújtás, amely mindaddig késlelteti a tandíj fizetését, amíg a hallgató tanul és keresni nem kezd.

A kölcsönprogramok fő célja – a segélyekkel (ösztöndíjakkal) ellentétben –, hogy a hallgatóktól igényelje a költségekhez való hozzájárulást jövőbeni jövedelmük terhére.

Bár a legtöbb tanulmány optimista a hallgatói kölcsönök, mint költség fedez-



A magyar banki
hitelrendszer 22-es
csapdája:
hitelt csak az kap,
akinek eleve másfélszer
annyi pénze van a
bankban,
neki viszont nem kell a
hitel.



zó eszközök, hatássóságát illetően, csak nagyon kevés elemzi és értékeli azok pénzügyi vonatkozásait. Több, mint 50 országban alkalmazzák a diákkölcsönök valamely formáját. 20 program működik Latin-Amerikában és a Karib világban, 8 Ázsiában, 11 Afrikában és 14 az iparilag fejlett országokban. Többségükben hagyományos jelzálog típusú kölcsönök. (A visszafizetés hosszú idő alatt történik, s rendszerint a havi fix visszafizetési összeg a kamatlábtól és a visszafizetési periódus maximális hosszától függ.)

Ausztráliában, Ghánában és Svédországban jövedelemtől függő visszafizetési mechanizmust alkalmaznak, ahol is az egyetemet, főiskolát végzettek éves jövedelmük meghatározott, fix százalékát fordítják a hitel visszafizetésére, ami az alacsony jövedelmű réteg számára kedvezőbb.

A programokat általában autonóm kölcsönintézetek bonyolítják le, amelyeket egyszer tőkésítenek, és azt várják tőlük, hogy finanszírozzák magukat a korábbi hitelek visszafizetéseinek keresztül. Ez azonban ritkán valósul meg, mivel a diákkölcsönök általában erősen támogatottak, és rendszerint a kölcsönadó ügynökségek veszteségesek. Előnyük abban áll, hogy a kormány politikájával összhangban hitelekkel bizonyos csoportokat jobban megcélozhatnak. A diákkölcsönök a másik ismert intézői és kezelői az állami vagy magántulajdonú kereskedelmi bankok. (Közülük néhány a teljes programot menedzseli, más részük csak az e célú források gyűjtésére vállalkozik.)

A bankok rendszerint sokkal hatékonyabban menedzselik a hallgatói kölcsönöket, mint az autonóm testületek, mivel:

- a kormány rendszerint nem tudja előteremteni a szükséges indulótőkét, és létrehozni a költséges adminisztratív apparátust;
- a magánszektor hatékonysága csökkenheti a program költségeit.

A kormány rendszerint garantálja a kölcsönt részben vagy teljes egészében, ha a kölcsönnyújtó kereskedelmi bank. Az Egyesült Államokban magánbankok teljesítik a kifizetéseket és gyűjtik be a törlesztéseket, miközben a kormány garantálja és támogatja ezeket a hiteleket. Egyes országokban állami garancia és támogatás nélkül is elkezdte a hallgatói kölcsönök nyújtását néhány magánbank. Hitelt azonban csak a hitelképeseknek (nem a szegényebbeknek) adnak, elsősorban a pénzügytan és orvostudomány hallgatóinak, mivel ezek a területek gyorsabb és biztonságosabb megtérülést ígérnek.

A harmadik figyelemre méltó megközelítés, amely a kormány létező jövedelemadózási rendszerét használja a kölcsönök visszafizetésének eszközeként. Ausztráliában az egyetemet, főiskolát végzettek – jövedelmüktől függően – 2, 3 vagy 4%-kal magasabb jövedelemadót fizetnek. Ghánában a társadalombiztosítási járulékokat használják fel a diákkölcsön törlesztésére, ugyanis a teljes

”
Hitelt csak a
hitelképeseknek adnak,
elsősorban a pénzügytan
és orvostudomány
hallgatóinak, mivel ezek a
területek gyorsabb és
biztonságosabb
megtérülést ígérnek.
”

visszafizetéseket a megfelelő kormánytestület költségvetésébe utalják, új adminisztratív szervezet létrehozása nélkül.

Konceptcionális eltérés lehet aközött, hogy a hitel visszafizetése adózási, vagy bankrendszeren keresztül történik-e, az előbbi minden esetre lényegesen hatékonyabb mind a szükséges pénzeszközök biztosítása, mind az adminisztratív költségek csökkentése szempontjából.

Az oktatási költséget önmagában – vagy a megélhetési költségekkel együtt – finanszírozó kölcsönök rendszerint akkor kerülnek bevezetésre,

amikor a szabad és magas tandíjú magánintézetek teret nyernek a felsőoktatásban.

Míg az iparilag fejlett országokban az átlagos éves tandíjkölcsön 1000 és 5000 dollár közötti összeg, és az összes hallgató 20-80 százaléka veszi igénybe, addig a fejlődő országokban – a tengerentúli tanulást támogató hitelek kivételével – sokkal alacsonyabb, rendszerint 500 dollár alatt van és a hallgatók alig 10 százaléka részesedik belőle.

A hallgatói hitelek akkor támogatottak, ha kamatlábuk a piaci kamatláb alatt van, illetve ha a fogyasztói hitelek kamatlábalával megegyező, mivel az oktatásban történő beruházások, természetükből adódóan kockázatosabbak a hagyományos fogyasztói hiteleknél. Ez utóbbi rejtett kamattámogatásnak tekinthetjük, amely kifejezhető az eredeti kölcsön százalékában, és úgy közelíthető, mint a hallgatói visszafizetések és a kölcsönkifizetések jelenértékének a hányadosa.

Valamennyi hallgatói hitel támogatott, ennek mértéke 13-tól 93%-ig terjed. Az összes hallgatói kölcsönprogram felében a támogatottság meghaladja a kölcsön 50%-át. Ez azt mutatja, hogy a kölcsön reálértékének kevesebb mint a fele térül meg, ha valamennyi hallgató idejében teljesíti kötelezettségeit. A támogatottság önmagában nem tükrözi a kormány számára a hallgatói kölcsönprogram teljes költségét. **Jelentős költséget képviselhet még a nem teljesítés és az adócsalás.**

...Az egyik központi elméleti és gyakorlati racionalitása e hallgatói programoknak az, hogy kiszélesíti a felsőoktatás rendelkezésére álló forrásokat. Azonban, mint ahogy már említettük, a legtöbb kölcsönt nem a tandíjak fedezésére használják, hanem arra, hogy korlátozzák a kormányzati kiadásokat a hallgatók megélhetési költségei vonatkozásában. Miután a tandíj és egyéb hallgatói díjak nem képviselnek jelentős arányt a felsőoktatás költségeinek fedezésében, és miután a kölcsönök megtérülési rátája önmagában is alacsony, a hallgatói kölcsönök csak marginális szerepet játszanak a felsőoktatás forrásainak bővítésében. Csak jelentékeny tandíj-színvonal emelés illetve az ezt fedező kölcsön esetén van mód a források bővítésére.

Egy radikálisabb megközelítés az, amely az egyetemet és főiskolát végzettek megadóztatásával számol a

hallgatóknak nyújtott kölcsönök, illetve ezen keresztül a felsőoktatás forrásául.

A mögötte meghúzódó elmélet őszinte. A felsőoktatás támogatásával a kormány beruházást eszközöl az emberi tőkébe, amelynek jövőbeni hozamát elsősorban a felsőoktatásban részesülők aratják le magasabb jövedelmek formájában.

Bár empirikus munkák hiányoznak arra vonatkozóan, hogy a hallgatói kölcsönök mennyiben érintik a felsőoktatáshoz való hozzáférhetőséget, az azonban biztos, hogy a hallgatók bevonása a költségekhez való hozzájárulásba távol fog tartani bizonyos csoportokat. Ez azonban nem szükségszerűen sérti a jogosság elvét. A hozzáférhetőségben a magasabb jövedelmű csoportok mindig és mindenhol kedvezőbb pozícióban vannak. Jobb általános és középiskolába járatják gyerekeiket, és megengedhetik maguknak, hogy utódaik hosszabb ideig ne dolgozzanak.

A tandíj bevezetése, illetve felemelése csökkenteni fogja az alacsonyabb jövedelmű csoportok hozzáférhetőségét, de ésszerűbbé teszi a felsőoktatás forrásfelhasználását, és lehetőséget nyújt a kormányoknak ahhoz, hogy a felszabaduló forrásokat segély vagy ösztöndíj formájában a szegényeknek juttassa. Ugyanakkor azonban a hallgatói kölcsönprogramok drága vállalkozások lehetnek, amelyek nem szükségszerűen vezetnek a felsőoktatás költségeihez történő jelentős hozzájáruláshoz.

23 diákkölcsön program elemzése azt mutatja, hogy az eredeti kölcsön értékének csak kis részét fizetik vissza a hallgatók. A támogatások, a magas vissza nem fizetési ráta és az adminisztratív költségek nagy aránya jelentősen erodálja a törlesztések értékét. Néhol a diákkölcsön programról bebizonyosodott, hogy ugyanolyan drága, mint a közvetlen segély. A legtöbb kölcsönprogramot át lehet alakítani úgy, hogy költséghatékonyabb megoldást nyújtson pozitív reálkamatlábakat alkalmazva, illetve olyan visszafizetési tervet készítve, amely a valószínűsíthető kereseti lehetőségekre épül. A kormányok megvizsgálhatják a felsőoktatással kapcsolatos költségek fedezésének alternatív megoldási eszközeit, mint például a képzési adót. Ez magasabb jövedelemadó kulcsot jelent az állam által támogatott felsőoktatás hasznélvezőinek, megőrizve azt az elvet, amit a kölcsönök is magukban foglalnak, miszerint az oktatásért való fizetés a jövőbeni jövedelmet terheli. Egy hatékony jövedelemadózási rendszer részeként a képzési adó sokkal nagyobb bevételi forrást jelent, mint a hagyományos kölcsönprogram.

Az emberi tőkébe történő beruházások kockázatosak – természetükből adódóan. Nem eredményezhetnek érzelhető, kézzel fogható „anyagi” javakat, amelyek egyúttal a hitel fedezetül szolgálhatnak. Egyesek nem fejezik be tanulmányaikat, mások nem találnak

munkahelyet a képzés után. Ez azonban az egyes hallgatók és nem a kölcsönt nyújtók kockázata. Az utóbbiak kockázata abban áll, hogy a hallgatói kölcsönök közepe és hosszú futamidejűek, miközben sok ország – főként a magas inflációs rátájú gazdaságok –, nem rendelkeznek a hosszú távú forrásokkal és a hosszú futamidejű adósságok piacaival.

Végezetül: általában a diákkölcsön hitelek nem vonzó a bankok számára, hiszen kis ügyletek, amelyek magas adminisztratív igényűek és költségesek. Mindezeket figyelembe véve a kormányok rendszerint garantálják ezeket a hiteleket. Azonban ezek a körülmények nem adnak magyarázatot arra, hogy a kormányok miért támogatják a piacnál alacsonyabb kamatlábbal, különösképpen akkor, amikor megpróbálják a felsőoktatás költségeit a hallgatókra hárítani. Ezeknek a támogatásoknak, kedvezményeknek azonban rendszerint nem a szegények a hasznélvezői.



A nemzetközi tapasztalatok ellenére Magyarországon a Művelődési és Közoktatási Minisztérium és a Pénzügyminisztérium elkötelezettnek tűnik a tandíj-kötelezettséggel egyidejűleg bevezetni szándékozott hallgatói hitelrendszer mellett.

Álláspontjuk szerint a felsőoktatás fejlesztési elképzeléseit a központi költségvetés lehetőségeivel és a hazai jövedelemviszonyok várható alakulásával összevető elemzések azt valószínűsítik, hogy a felsőoktatás működési költségein belül a tandíj aránya 8% körül lenne reális, amelyet fokozatosan lehetne elérni. A tandíj konkrét nagyságát a felsőoktatási törvényben meghatározott maximum (a költségvetési törvényben az adott évben egy hallgatóra meghatározott hallgatói támogatási összege) értékén belül a felsőoktatási intézmény állapíthatja meg. A tandíj bevezetéséhez rendkívül fontos, hogy a hallgatói támogatás elemei megvalósuljanak. Ezek:

- a hallgatói alap létrehozása;
- a hallgatói hitelrendszer létrehozása;
- a felsőoktatási hallgatók utáni családi pótlék bevezetése;
- a hallgatói jövedelmek adóztatásának megszüntetése.

Az esti, a levelező és a távoktatásban résztvevők – az intézmény által meghatározott – a tandíj fizetését; ennek részbeni kompenzálására, a tandíjuk adóalap-csökkentő kedvezményét lenne célszerű biztosítani.

A hallgatói alap célja, hogy elősegítse a felsőoktatási hallgatók szociális esélyegyenlőségét, és ösztönözze a kiemelkedő tanulmányi munkát. Forrásai mindazon összegek, amelyek az eddigi költségvetésben pénzbeni, vagy természetbeni hallgatói támogatást szolgáltak: hallgatókra megállapított kvó-

„
Általában a diákkölcsön hitelek nem vonzó a bankok számára, hiszen kis ügyletek, amelyek magas adminisztratív igényűek és költségesek.
”

ta szerinti, a normatív tankönyv és a kollégiumok működtetésére szolgáló tárgyevi támogatások együttes összege. (A kollégiumi ellátás önköltségessé válna.) Az alapnak forrása lehet továbbá: adóátengedések, támogatási program összegek, hazai és külföldi jogi vagy magánszemélyek hozzájárulásai. (Az adóátengedés itt olyan önkéntes személyi jövedelemadó-többletet jelent, amelyet a diplomával rendelkező adózók adhatnak az alapba.)

Az alap felhasználása történhet:

- egyéni ösztöndíjakra;
- szociális és egyéb célú támogatásokra és ösztönzésre;
- kollégium működtetésére, a hallgatók lakhatási költségeihez történő hozzájárulásra;
- az alap pénzügyi intézetekkel kötött, hallgatói hitelrendszerrel összefüggő szerződéseinek finanszírozására, valamint az alap egyes működési kiadásra.

Az alap elosztását kuratórium végzi, amelynek elnöke a művelődési és közoktatási miniszter, tagjai pedig a Művelődési és Közoktatási Minisztérium, a Pénzügyminisztérium, a Felsőoktatási Bizottság képviselői, továbbá a hallgatói önkormányzatok delegáltjai. A hallgatói alapot, mint nem elkülönített állami pénzalapot javasolják a kormánynak létrehozni.

A tandíj bevezetésének ellensúlyozása szükségessé teszi a hallgatói hitelfelvételi lehetőség megteremtését. Egy hosszú távú hitelrendszer megvalósítása – a szaktárcák megítélése szerint – mindaddig irreális, amíg az infláció kétszámjegyű, s 10% infláció alatt sem oldható meg je-

lentos állami kamat átvállalás nélkül. Realitása van egy előtakarékosra épülő középtávú hallgatói hitelrendszer megvalósításának, amelynek lényege: ötéves előtakarékoság, amely egyrészt kedvező kamatozású (és forrásadóval nem terhelt), másrészt a megtakarított összeg felvétele mellett egy jelentősebb összegű hitel folyósítást tenné lehetővé. A tervezett hitelnyújtáshoz nem szükséges állami támogatás, ugyanakkor szükség lenne egy garanciaalapra, vagy állami garancia vállalásra.

Az előzetes számítások szerint az 5 éves (havi 2-3000 forintos) megtakarítás lehetővé tenné a tanulmányi idő alatt mintegy évi 20-30 ezer forintos megtakarítást, illetve hitelfelvételt. A felvett hitelt két év türelmi idő után öt év alatt kb. havi 2-3000 forintos törlesztéssel kellene visszafizetni.

A hallgatói hitel célját a bevezetés időszakában célszerű csak a tandíjfizetésre korlátozni, és az államilag elismert felsőoktatási intézmények hallgatói részére nyújtani, beértve a nappali, az esti és levelező tagozatokat, valamint a posztgraduális képzést. (A bevezetés időszakában elfogadható a rövidebb előtakarékoskodás is, azzal arányos kölcsön felvehetőséggel.)

A hitelnyújtás az arra vállalkozó bankoknak jelentős kockázattal jár a hosszú futamidő, valamint a visszafizetés esetleges problémái miatt. A megoldásra a következő alternatíva kínálkozik: garanciaalap létrehozása, vagy állami garancia vállalása. (A garanciaalap összege – amelyet 2-3 év alatt kellene létrehozni – mintegy 6-800 millió forint lenne.)

☞ E. L.

A MARKETING CENTRUM

Országos Piackutató Intézet

LEGGYAKRABAN ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREI

MENNYISÉGI VIZSGÁLATOK

Primer adatfelvétel

SZEMÉLYES 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 nyeresi lehetőségének, jutalmainak biztosításával megfelelő szintre emelhető).

Szekunder adatgyűjtés

MINŐSÉGI VIZSGÁLATOK

Focus group-interjúk

Szakértői mélyinterjúk

Delphi-módszer

IPA-analízis

Matematikai, statisztikai módszerek

Helyet a környezetnek a közgazdasági oktatásban!

– *Business Horizons*, 1992 március–április –

Amerika közgazdasági egyetemei azal büszkélkedhetnek, hogy tőlük kerülnek ki a jövő vállalati szakemberei. Ez alapján elvárható a fenti intézményektől a tanrend kialakításánál egyfajta igyekezet a jövő vállalati problémáira és kihívásaira való felkészítés érdekében. A környezet tekintetében korántsem teljesülnek az elvárások: a legtöbb gazdasági oktató-intézmény a jelek szerint még nem ismerte fel, milyen mértékben befolyásolják a környezeti problémák a jövő vállalati döntéseit. A vállalatot érintő környezeti döntések már messze túlmutatnak a gyártási eljárások kontrollján és az energia-felhasználás csökkentésén. A termelőnek ma már figyelembe kell vennie a környezeti megfontolásokat az előállított termékénél és csomagolásánál, a piacbefolyásolás kialakításánál, a felhasználható erőforrások és a telephelyek megválasztásánál.

A vállalat és a környezet kapcsolata

Az 1970-es években, amely időszak Amerikában a környezet évtizedének számított, a közfigyelem robbanásszerű növekedésének és fontos környezetvédelmi törvények meghozatalának lehettünk tanúi. Az 1970-ben hatályba lépett Tiszta Levegő Törvény (Clean Air Act) és az 1972-en Nemzetközi Vízszenyvezés Csökkentési Törvény (Federal Water Pollution Control Act) következtében az amerikai vállalatok új szabályozók özönével találták szembe magukat, amelyek főleg a kéményekből és csövekből a természetbe áramló anyagokat vették célba. A cégek szűrők és filterek felszerelésével választottak, emellett környezetgazdálkodási szakembereket alkalmaztak erőfeszí-

téseik összehangolása és a szabályok betartása érdekében.

Összességében a vállalatok és a kormányzat viszonya leginkább „problematikusnak” volt nevezhető a környezeti kérdéseket illetően. A cégek a felmerülő nagy költségek miatt erősen ellenzték a szennyezéscsökkentő berendezéseket, s addig halasztották azok felszerelését, amíg csak lehetett. A hetvenes évek vitái során gyakran fogalmaztak meg olyan végleges álláspontokat, mint „bármilyen áron megvédeni a környezetet” vagy a „nem költséghatékony munkahelyeket megszüntetni a drága szennyezésszűrő berendezés miatt”. Ezen vélemények általában nélkülözték a kellő alátámasztást gazdasági, tudományos vagy műszaki oldalról.

A hozzáállás nagymértékben megváltozott a nyolcvanas években. Kezdték elfogadni a szabályozók betartásának szükségességét, a vállalatok általában rátaláltak pozitívabb, proaktív szerepükre az új törvények és szabályozók befolyásolásában. A törvénykezés folyamatában ekkor már aktív szerepet vállalt a végrehajtásban, a kongresszusban, az iparban vagy zöld csoportokban dolgozó számtalan műszaki szakember. Számos cégnél a felsővezetésben is helyet biztosítottak a szabályozóknak való megfelelést és a vállalat környezetvédelmi programját irányító szakembereknek.

Ezidőtájtban tette fel magának a kérdést néhány előrelátó cég; vajon nem lenne-e gazdaságilag is előnyös az éppen előírt határokon túlmutató lépések megtétele. Olyan ökológiai katasztrófák, mint a Union Carbide balesete Bhopalban, vagy az évtized egyre szaporodó tankhajóbalesetei és veszélyeshulladék-botrányai nagymértékben hozzájárultak egy új szem-

lélet kialakításához. A változást gyorsította egy új törvény a tájékoztatásról szóló jogról, 1986-ban (Community Right to Know Provisions). Ez kötelezte a hulladék vagy más anyag jelentősebb kibocsátóit, hogy tájékoztassák a közönséget kibocsátásuk mértékéről, természetéről. Számos cég ekkor már jóval a határérték alá szorította emisszióját, mert nem kívánt vitába és magyarázatokba bocsátkozni.

A környezeti problémák világszintű tudatosulásának és a zöld mozgalom globalizálódásának következtében az 1990-es évtized a globális környezetvédelem időszaka. A Világgazdasági Fórum 1990-ben megtartott éves gyűlésén „650 kormányzati és ipari vezető értékelte a környezet problémáját a legfontosabb gazdasági kihívásként”. Világszerte található olyan vállalatokat, amelyek a szennyezés megelőzését tevékenységük természetes elemével tették. Az élenjáró cégek már régen túljutottak az aktuális határértékek teljesítését célzó „kéményvégi” technológiai időszakán. A hangsúly ma már a termelés, feldolgozás, fogyasztás és hulladékkezelés potenciálisan káros környezeti és egészségi hatásainak minimalizálásán van.

A vállalati stratégia átalakulása

A környezeti gondok olyan meghatározóvá váltak, hogy a világcégek vállalati stratégiájuk részével tették a környezeti tervezést. William F. Fowble, az Eastman Kodak igazgatója így nyilatkozik: „A környezet érdekait ma már bármilyen döntésünk során figyelembe kell vennünk.”

A Dow Chemical vállalati politikája remekül illusztrálja a környezeti érzékenység és átfogó környezetvé-

delmi tervezés több formájában megjelenő jótékony hatását. Ilyen például az a költség-megtakarítás, amely a hulladékmennyiség csökkentéséből, a javított energiahatékonyságból, az elmaradt bírságokból és a javuló versenyhelyzetből származik. A Dow erőfeszítéseit a hulladék elkerülésére, az újrahasznosítás elősegítésére és a környezetvédelmi ismeretek megosztására 1989-ben nemzetközi kitüntetéssel ismerték el (Gold Medal for International Corporate Environmental Achievement). A vállalat sikerei azt is megmutatták, hogy a környezettudatos vállalati stratégia új piaci lehetőségeket teremt.

A Dow és a Kodak példáját számos vállalat követi:

- A Du Pont egy évente 750 millió dollárt jövedelmező üzletágból vonul ki, mert az ártalmas az atmoszférára nézve.

- A 3 M szennyezés-megelőzési programja (3 P – Pollution Prevention Pays) az úttörő próbálkozások közé tartozott. A Monsanto szélkeelő Polaroid vállalat és mások szintén olyan ösztönzőrendszert vezettek be, amely segíti a dolgozók közvetlen közreműködését a szennyezések kiküszöbölésében.

- A Procter & Gamble és sok más termékgazdálkodó felülvizsgálja termékeit és azok csomagolásának környezetbarát módjait keresi.

- A Pacific Gas & Electric – környezetvédő mozgalmakkal együttműködve – kezdett el munkálkodni, például egy 10 millió dolláros energiahatékonysági programon. A partnerek egy része korábban a vállalat fő ellenségének számított.

- 1990 augusztusában a McDonald's és a Környezetvédelmi Alap (EDF – Environmental Defense Fund) közös munkacsoportot hozott létre a 11 ezer McDonald's étterem által produkált hulladékmennyiség csökkentésének és újrahasznosításának módjait kutatva. A csoport nyolc hónap leforgása után sikert könyvelhetett el, a kidolgozott terv vállalati szintű megvalósítása esetén a kibocsátott hulladék mennyisége egyötödére csökkenne. Az eddig több százmillió tonna papír- és műanyag hulladékot termelő McDonald's így az újrahasznosítás egyik élharcosává válhatna.

- A Kaliforniában működő Patagonia nevű vállalat adózás előtti nyereségének tíz százalékát juttatja környezetvédelmi csoportoknak, s működésében is komoly intézkedéseket tesz a környezetvédelem érdekében.

Miért nem reagálnak az egyetemek?

Yogi Berra szavaival a közgazdasági egyetemek újból és újból egyfajta Déjau helyzetbe jutnak. Az utóbbi két évtizedben először a verseny nemzetközi dimenzióját hagyták sokáig figyelmen kívül, majd az etikai kérdésekről feledkeztek meg. Mindkét esetben a valós világ változásai túl gyorsnak bizonyultak az akadémiai reakciókhoz képest.

Furcsa szituáció állt elő: Egy egyre nagyobb ütemben változó világ közepén a felsőoktatás a társadalom leglassabban reagáló intézményei közé tartozik. A tanszékeken dolgozó legtöbb oktató még mindig azzal a témával van elfoglalva, amit a doktrálás idején tanulmányozott. A tudomány új területeinek oktatásban való integrálása és az újonnan kiképzett szakemberek alkalmazása a legjobb esetben is csak lassú.

A legutóbbi fejlemények

A fenti probléma leküzdésére számos kezdeményezés történt. Egy az országos természetvédelmi szövetségen belül működő tanács (National Wildlife Federation Corporate Conservation Council) a közgazdasági egyetemek új tananyagának kidolgozásán fáradozik. Cél: bemutatni a diákoknak, hogyan néznek ki a vállalati szövetben lévő zöld szálak. A csoport adatbázisban gyűjtötte össze a vállalat és a környezet kapcsolatáról szóló tankönyveket, publikációkat. Saját esettanulmányokat is kidolgoznak, ezeket egy kétéves kísérleti kurzus folyamán tesztelik. A fogadtatás igen pozitív, mind a hallgatók, mind az oktatók oldaláról. A Minnesotai Egyetem Vállalatirányítási Kara például azért vett részt a programban, mert filozófiájuk szerint az üzleti sikert növeli a bolygóra és emberre leselkedő

veszély kockázatának csökkentése, a környezetvédelmi szektor emellett fontos lehetőségeket rejteget. A Tufts University új intézetet állított fel, amelynek feladata az oktatók megismertetése a környezet kérdéseivel. Programok kidolgozását kezdték meg a környezetgazdálkodás fejlesztésére, a tananyag korszerűsítésére és az oktatók továbbképzésére.

Egy másik biztató fejlemény: az Üzleti Tudományok Felsőfokú Tanintézményeinek Amerikai Szövetsége (American Association of Collegiate Schools of Business – AACSB) nemrégiben átalakította akkreditációs rendszerét, hogy a tananyagban a környezetvédelem is helyet kapjon. A cél olyan vállalatvezetők kiképzése, akiknek a jelenleginél több fogalmuk van az emberről, a földről, a környezetről vagy a diverzitásról.

Mit tehetnek a közgazdasági egyetemek?

A kétéves szakképzésben nem igazán könnyű belesűríteni környezeti tárgyakat, hiszen a tanrend máris tele van. Az új konkurens területekben sincs hiány: etika, nemzetközi marketing, átfogó minőségirányítás (TQM). A képzési program átalakításánál felmerülő két legfontosabb kérdés így hangzik:

- Új kurzust kell kialakítanunk, vagy a meglévő tárgyakba integráljuk a környezeti kérdések oktatását?

- Külső/új szakembert alkalmazunk, vagy a jelenlegi oktatók dolgozzák ki idevágó tematikájukat?

Az üzleti etika térnyerése jó példa a változás keresztülvételére. Thomas Dunfee és Diana Robertson, a Wharton School munkatársai így összegezték kutatásaik eredményét: „az etikát a különböző választható kurzusokon kívül a vállalatgazdaságtani (MBA) képzés alaptananyagába is be kell építeni, erre szakosodott oktatókat kell alkalmazni”. A diákok így az etikát a normál vállalati gyakorlat részeként fogják fel.

Ha a fenti megállapításokat érvényesnek tekintjük a környezeti kérdések oktatásánál is, akkor több követelmény adódik:

● Az oktatói gárdának meg kell tanulnia, mik a vállalati élet során fellépő környezeti problémák és miként befolyásolják azok a döntéshozatalt. (A közgazdász oktatóknak nem kell ugyanakkor ökológusokká válniuk, ha egy diák mélyebb ismereteket kíván, szakképzésen vehet részt.)

● A hallgatóknak némileg tájékozottnak kell lenniük környezeti téren, másképpen nem tudják kiválasztani a számukra megfelelő tárgyakat. Az ily módon felkészült diákok azután felvehetnek kapcsolódó piackutatási tárgyakat, de elképzelhető egy ajánlott olvasmány, lista vagy rövid orientációs kurzus is.

Logikailag az első lépés megfelelő választható tárgyak kialakítása, amelyek keretében ki lehet dolgozni a környezettudatos vállalatirányítás oktatási programját. A Corporate Conservation Council (Vállalatok Természetmegőrző Tanácsa) az ilyen tár-

gyak tartalmára vonatkozólag az alábbi ajánlásokat teszi:

- a vállalati stratégiák teljes, környezeti költségeinek meghatározása;
- a szennyezésmegelőző intézkedések gazdasági és versenyelőnyei;
- kockázatbecslés, észlelés, kommunikáció;
- döntéselemzés a bizonytalanságok fényében;
- együttműködés a közönséggel, hatóságokkal, környezetvédő csoportokkal;
- válságterv (katasztrófa-elhárítás), viták feloldása, kárpótlások;
- környezetvédelem nemzetközi szinten.

A környezetvédelem vállalati időszerűsége szükségessé teszi az oktatott tárgyak „zöldebbé tételét” is. Ennek elérése érdekében tovább kell képezni a jelenlegi oktatókat, esettanulmányokat írni, újraírt jegyzeteket kiadni, átalakítani a meglévő tárgyakat. Amerika leginnovatívabb

egyetemei már megtették a kezdeti lépéseket.

Tekintettel a környezeti problémák interdiszciplináris jellegére, az oktatásban a csapatmunka kínálja a legnagyobb hatékonyságot, különösen az alábbi területeken: környezettudatos vállalatirányítás, környezeti közgazdaságtan, tömegkommunikáció, szabályozás, vállalati politika, válságkezelés.

A közgazdasági egyetemeknek fel kell zárkózniuk a vállalati körben terjedő környezettudatossághoz. Ha megragadják az alkalmat, s túlteljesítik a cégek működésében mutatkozó ökológiai jegyeket, akkor az ilyen irányú kutatás fellegvéraivá válhatnak. Ezeket megvalósítva az egyetemokről kikerülhet a vállalatvezetőknek egy új generációja, amely jobb jövőt biztosít bolygónknak és lakóinak.

TÓTH GERGELY

A sztereotípiák szerepe a reklámban

– *European Journal of Marketing*, 1995/1. –

A reklámszakemberek éveken át azt állították, hogy a reklám sztereotíp információt hordoz, elfogadván azt a tényt, hogy a reklámkommunikáció sztereotíp hatásokat eredményez. Két kérdés merül fel ezzel kapcsolatban: tényleg létezik-e a reklámnak sztereotíp hatása, illetve ha létezik is, miért merül fel?

A Random House Dictionary definíciója szerint a sztereotípiák egyfajta konvenció, vagy sztenderd koncepció, elképzelés. Wells definíciója szerint pedig a reklámban szereplő sztereotípiák olyan emberek bemutatása, akikből hiányzik az individualizmus.

A reklámban előforduló sztereotípiák a népesség speciális szegmenséhez kapcsolódik, mint például a nők, idősek, vagy a kisebbségi csoportok. A kritikusok például azt nehezményezik, hogy a reklám úgy állítja be

a nőket, mint akik elsődleges feladatuknak a háztartást, a szépítkezést, vagy az anyaságot tartják.

A legtöbb baj onnan ered, hogy bizonyos csoportokat kedvezőtlen fényben tüntetnek fel, vagy egyszerűen túl kevés szerepet kapnak a reklámokban. Például egy az Egyesült Államok magazin- és tv-reklámjait vizsgáló kritika szerint csak 2–6% az olyan reklámok száma, melyben nérgek szerepelnek, holott az USA teljes lakosságának mintegy 12%-át teszik ki.

A sztereotípiával kapcsolatban egy másik szegmens neve is gyakran felmerül, ez pedig az idősek csoportja, akik az Egyesült Államok – és mind több ország – lakosságának egyre növekvő részét teszik ki. A kritikusok szerint egyre több az olyan reklám, ami az időseket ostobának és szénlisnek tünteti fel.

A sztereotípiával kapcsolatban merül fel a kérdés, hogy a reklám csak visszatükrözi a társadalmi értékeket, vagy pedig alakítja is? Bárhogy is van, a reklám következményei számíthatnak, ez pedig óvatosságra és felelősségre int. Érdemes arra felfigyelni, hogy az idők során változnak az ábrázolások – gondoljunk például a reklámban szereplő, aktatáskát viselő üzletasszonyra – s ez a tény azt engedheti sejtetni, hogy a reklám – legalábbis részben – visszatükrözi a társadalmi értékeket.

A sztereotípiák és a reklámdöntések

A hétköznapi életben is gyakran használunk sztereotípiákat, hogy jellemezzük – többek között – a társadalmi osztályokat, intézeteket, vagy más országokat. Az európaiak

például közhelyeket tartanak az amerikaiakról és az ottani életről, vagy egyének az ország más területén élő emberekről.

A reklámban szereplő sztereotípiák kapcsolatban állnak a reklámkészítéssel is. A reklám egy olyan tökéletes tevékenység, amivel a reklámozó befolyásolni akarja a megcélzott fogyasztókat, illetve meg akarja változtatni a termékről kialakított ismeretüket, tudásukat és attitűdjeiket azért, hogy a fogyasztók elfogadják az általa felkínált terméket vagy szolgáltatást.

A sikeres reklámhoz az kell, hogy a reklámozó eredményes legyen, vagyis, hogy a pénzét a legjövödelme-

zöbben fektesse be. A reklámot, mint kommunikációs eszközt alkalmazva a hirdetőnek számos döntést kell meghoznia. Például meg kell határoznia az általa megcélzott fogyasztói csoportot, ki kell választania a tömegkommunikációs eszközöket, illetve döntéseket kell hoznia az üzenet tartalmával és terjedelmével kapcsolatban is. Ez utóbbi nagyon fontos, mert a mondanivaló a felkínált terméket vagy szolgáltatást szimbolizálja.

Már régen felismerték, hogy a reklám a befolyásolás és a szocializálás egy forrása. Mivel a reklámozónak eredményesnek kell lennie, a reklámkiadások lehető legnagyobb megtérülését kell produkálnia. A rek-

lámozónak ki kell választania azt az információt, ami a költséges reklámhordozón keresztül megjelenik, s természetesen arra az üzenetre esik majd a választása, amiről azt feltételezi, hogy a leghatékonyabban befolyásolja célcsoportját.

A definíció szerint a reklám sztenderd üzenetet hordoz. Ezért a közvetített reklámüzenetek valószínűleg közreműködnek abban, hogy a felkínált terméket vagy szolgáltatást sajátos megközelítésben láthassuk, s közülük azt válasszuk ki, amelyik szemlélet a legközelebb áll hozzánk.

SZABÓ MARIANN

A „Lila” vezet

A német marketingdíj nyertese: a Suchard Tobler GmbH és a Milka

– *Absatzwirtschaft*, 1994/10. –

Tíz évvel ezelőtt kezdett felívelni a Milka csokoládé karrierje. A siker titka a márkacsalád-stratégia volt. A márkacsalád-portfólió megfelelő irányításával, illetve az egyes termékek fedezeti összegének következetes alakításával elérhető a márka további értékének a növelése.

A Suchard Tobler Kft. a Jacobs Suchard Művekhez tartozik. 1825-ben alapították, 1982-ben fuzionált a csokoládégyár a Jacobs Kávéval. 1990-ben a Philip Morris vette át a céget, és az utóbbi években alakította ki a vállalat jelenlegi szerkezetét: a Jacobs Suchard Műveket. 1993-ban Németországban 6000 foglalkoztatottal 4551 millió márkás forgalmat ért el. Európában 32 000 alkalmazottat foglalkoztat és 8382 millió dollár volt a forgalma.

„A lila szín” nemcsak sikeres regény – amit egyébként Steven Spielberg is megfilmesített –, hanem elsősorban egy márka sikerének a története. A siker oka, hogy valóban

megpróbálják kielégíteni a fogyasztói igényeket. Az egyik legfontosabb sikertényező, hogy az édességeket a piacok ismeretében, alapos elemzéssel fejlesztik ki.

Mivel a forgalmazás a marketingben, központi szerepet tölt be a brémaiak koncepciójában, az a követelmény, hogy a mindenkor vezetőik minden területen gyakorlattal rendelkezzenek. Annak érdekében pedig, hogy a kommunikáció útján minimalizálják, együtt ülnek munkatársaikkal egy hatalmas irodában. Talán ez is a Milka egyik sikertényezője?

A vezérfonal

A márka nem kerüli el a fogyasztók figyelmét: a vezérfonal tehát megvan. Ám szükség van egy ellenőrző mechanizmusra. Mindig ellenőrzik a központi termék – a táblás csokoládé – fejlődését. Nemcsak az imázsból ki-

indulva, hanem a fogyasztói termék-érzékelés alapján is. A legfontosabb teendő tehát annak állandó ellenőrzése, hogy a márka központi terméke gyengül-e. Ez a központi termék jelenleg a 100 grammos tábla, ami az összeforgalomnak a felét adja. Az alapstratégia tehát erre a bázisra épül.

A másik kulcskérdés, hogy a márkához legjobban illeszkedő, a lehető legnagyobb árbevételt kínáló piaci szegmenseket kell megtalálni. A csokoládépiac erősen heterogén, de itt is vannak világos struktúrák és jól meghatározható árbevétel-növelő tényezők. Például az olyan szezonális termékekben rejlő lehetőségek, mint amilyen a praliné vagy a 300 grammos tábla. 1994-ben a táblás csokoládé értékesítésében a piaci szegmenseket mozgató legfontosabb erő egyértelműen az ízlés volt. A csokoládészetet esetében ez már nem feltétlenül igaz, ugyanis ezen a területen egy másik hajtóerőt is kialakított-

tak, a multicomagolást. Tehát a ráció az emóció ellen.

Tobias Bachmüller, marketingigazgató: „Szerencsénk, hogy olyan márkánk van, amelyik a fogyasztók érzelmeire is tud hatni. A nasolás kíváncsisága, a kíváncsiság pedig vágy valami új után.” Tehát következetesen mindig valami újjal kell megjeleníteniük a piacon. Ez a fogyasztóknak is tetszik, amit havonta több ezer levél is igazol. A márkahű fogyasztók újítási javaslatokat is tesznek.

A Milka igen kedvelt termék Németországban; igaz előretörése csak 1986-ban kezdődött, de az alapvető rokonszenv már előtte is megvolt. Forgalma az utóbbi tíz évben megduplázódott. Ha a Suchard Tobler abban a helyzetben volt, hogy a Milka forgalmát – áremelés nélkül – megduplázza, akkor korábban is rengeteg erő rejtőzött ebben a márkában; a Milka „alvó márka” volt, amit „felébresztettek”. Az, hogy a brémai csokoládéház az elmúlt recessziós időszakban anticiklusos piaci munkát kénytelen végezni, nem jelenti azt, hogy a piac hanyatlik. Sőt, az újítások piacra kerülése révén szakadatlanul fejlődik. Tobias Bachmüller szerint: „A lehetőségeket következetesen használtuk ki. A leg egyszerűbben ezt a reklámkiadások igazolják, amelyek a gazdasági recesszió ellenére 1992 és 1994 között több mint 100 millió márkára növekedtek.” Fontosnak tartják ugyanis, hogy a vevőket is felvilágosítsák arról, hogyan alakul a márka értéke. Náluk a reklám nem egyszerűen költség, hanem beruházás.

Újítás és optimizmus

A piac visszafogottsága ellen kétféleképpen lehet fellépni: több reklámmal és több újítás bevezetésével; ezek kecsegtetnek nagyobb piaci nyereséggel. A Milka menedzserei úgy gondolják: jó adag optimizmus hozhat csak pénzt a recessziós szakaszban. A Milka piaci részesedése mindhárom releváns területen, a tábla, a praliné és a szelet esetében is egyértelműen növekedést mutat. Tobias Bachmüller: „Nemcsak a versenytársaktól függünk. Ez újra és újra bebi-

zonyosodik, mert ahányszor valamilyen innovációval jelenünk meg, a piac egésze növekszik.” Például, amikor 1986-ban a Lila Pause-t – az első igazi nagy sikert – piacra dobták, a szeletcsokoládé forgalma több mint 10%-kal megermelkedett. Ezt követte a csokoládépiac további szegmenseibe való belépés, mint például a praliné és a péksütemények piaca. Biztos, hogy a következő években is bent maradnak ezeken a piacokon.

A forgalmazás szervezetét 1993-ban alapvetően átalakították és személyileg is megerősítették. Teljesen a kereskedelmi centrumok ellátására koncentrálnak. Négy key account-körzetet építette ki 50-50 munkatárssal. Emellett létrejött egy field management, déli és északi régiókra osztva a területet. Nagyon világosan kijelölt feladatuk: a disztribúcióra koncentrálnak és elérjék, hogy az üzleteknek pozitív véleményük legyen a brémai csokoládé-menedzserekről.

1993-ban dobták piacra az igazi sikert: a 300 grammos Milka táblacsokoládét, minden idők legnagyobb csokoládé-sikerét Európában. Annak ellenére, hogy az óriási tábla többbe kerül, mint három normális nagyságú, 100 grammos tábla, egyből 10 000 tonnányit adtak el.

További két sikeres termékinnováció dicséri a céget 1994-ben: a Milka Tender, amelyet a szaksajtó a legsikeresebb új élelmiszeripari terméknek nevezett és a Milka Fresh, amelynek reklámberetét, a „hűvös” svájci parasztembert a fogyasztók igen melegen fogadták.

A sikertörténet tehát egyszerű: a Milka az innovációkkal halad előre. A márkacsokoládé előnye: gyorsabban jelenhetnek meg a piacon és már az első évben sikert érhetnek el.

Tehén és termékpolitika

A Milka-tehén kitalálója, a frankfurti Young & Rubicam reklámügynökség is sikeresnek mondhatja magát; a márka és a lila tehén egygyé olvadt. Nem lehet szétválasztani őket sem papíron, sem pedig a képernyőn. A szép figurákat és vonzó személye-

ket – a lila tehén, alpesi paraszt, Franziska van Almsick – felvonultató szimpatikus reklámvilág mögött jól meggondolt termékpolitika áll. Ezért teszik első helyre a brémaiakat azt a kérdést: mit tegyünk a termékért? Tobias Bachmüller: „Nem követjük el azt a hibát, hogy a tehenet hátulról akarjuk befogni, tehát nem kezdjük a kommunikációval.” Elsősorban sikerrel kecsegtető szegmensek számára választják ki a megfelelő terméket. Ezután gondolják át, hogy milyen termékpolitikát alkalmazzanak. Itt derül ki, hogy a márkacsokoládé-stratégiát miért lehet jobban alkalmazni a Milkánál, mint más márkánál: mert tulajdonképpen mindegy, hogy táblás csokoládé, szelet vagy praliné, télapó vagy húsvéti tojás, mindig ugyanarról van szó, a Milka csokoládéről.

Mint minden nagyobb márkának a fogyasztási cikkek piacán, a Milkának is megvolt a sajátos előnye induláskor: ez volt az első igazi tejsokoládé és kezdettől szabadalmi oltalom alatt áll. Eredetileg minden csokoládé sötét volt; a Milka még ma is nagy hangsúlyt helyez az alpesi tejre – évente kereken 30 ezer tonnát használ fel –, illetve a „különleges lágyságra”.

A brémaiak négy jelszóval operálnak: alpesi tej, lágyság, korszerűség és aktualitás. De, hogy ne terheljenek túl minden egyes tv-reklámot, azt mondják: vegyünk minden egyes feladatra egy-egy olyan márkát, amely ahhoz a legjobban illik, és ez a fogyasztóban majd kialakít egy általános képet a Milkáról. Németország kivételes tehetségű úszónőjének és Milka-szereplőjének, Franziska van Almsick-nak sem kellett soha az összes Milka-termék mellett kiállnia. A Milka világa tradicionális világ, a minőség világa. Mindenesetre a gyártók ügyelnek arra, hogy aktuális elemeket is alkalmazzanak – és Franziska van Almsick éppen ilyen aktuális elem. Nem engedik ugyanakkor, hogy a márka egy adott személytől valamilyen úton-módon függővé váljon. Ezért szerződtek egy másik sportlónőt is, a düsseldorfi jégkirálynőt, Tanja Szewczenkot.

A Milka-tehén újabb legelőkre indul...

ÁRKOVICS ORSOLYA

Szálljon fel az omnibuszra!

A Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet havonta indítja OMNIBUSZ megkérdezéseit. Az Omnibuszos kérdőíveken több megbízó igényét kielégítve több kérdéskör található, amely a költségmegosztás révén kedvező lehetőséget nyújt a lakosság véleményének megismeréséhez.

MINTAVÉTEL

A mintavétel többlépcsős véletlen kiválasztással történik. A minta nagysága 1000 fő, mely a 18 év feletti magyar állampolgárokat reprezentálja a meghatározó demográfiai jellemzők (nem, életkor, iskolai végzettség, településszerkezet) tekintetében.

KÉRDEZÉS

Országos kérdezői hálózatra támaszkodva, személyes, rendszeresen ellenőrzött interjúk segítségével.

FELDOLGOZÁS

A feldolgozás az SPSS matematikai-statisztikai programcsomaggal történik. Az általunk használt technikai háttér lehetővé teszi az igényes tanulmányok elkészítését, prezentációk megtartását. A tanulmányokat nyomtatott és file formában is a megrendelő rendelkezésére bocsátjuk.

HATÁRIDŐK

Adott hónap	Kérdések leadásának határideje	OMNIBUSZ indul
ÁPRILIS	március 25.	március 29.
MÁJUS	április 29.	május 3.
JÚNIUS	június 3.	június 7.
JÚLIUS	július 1.	július 5.
AUGUSZTUS	augusztus 5.	augusztus 9.
SZEPTEMBER	szeptember 2.	szeptember 6.
OKTÓBER	október 7.	október 11.
NOVEMBER	november 4.	november 8.
DECEMBER	november 25.	november 29.

VÁLLALÁSI ÁR

1000 fős, országos mintán végzett felmérések esetében (áfa nélkül); zárt (előre megadott válaszokat tartalmazó) kérdések 30 000,- Ft/kérdés; több alkérdést tartalmazó zárt kérdések 15 000,- Ft/alkérdés; nyitott (előre megadott válaszokat nem tartalmazó) kérdések 40 000,- Ft/kérdés

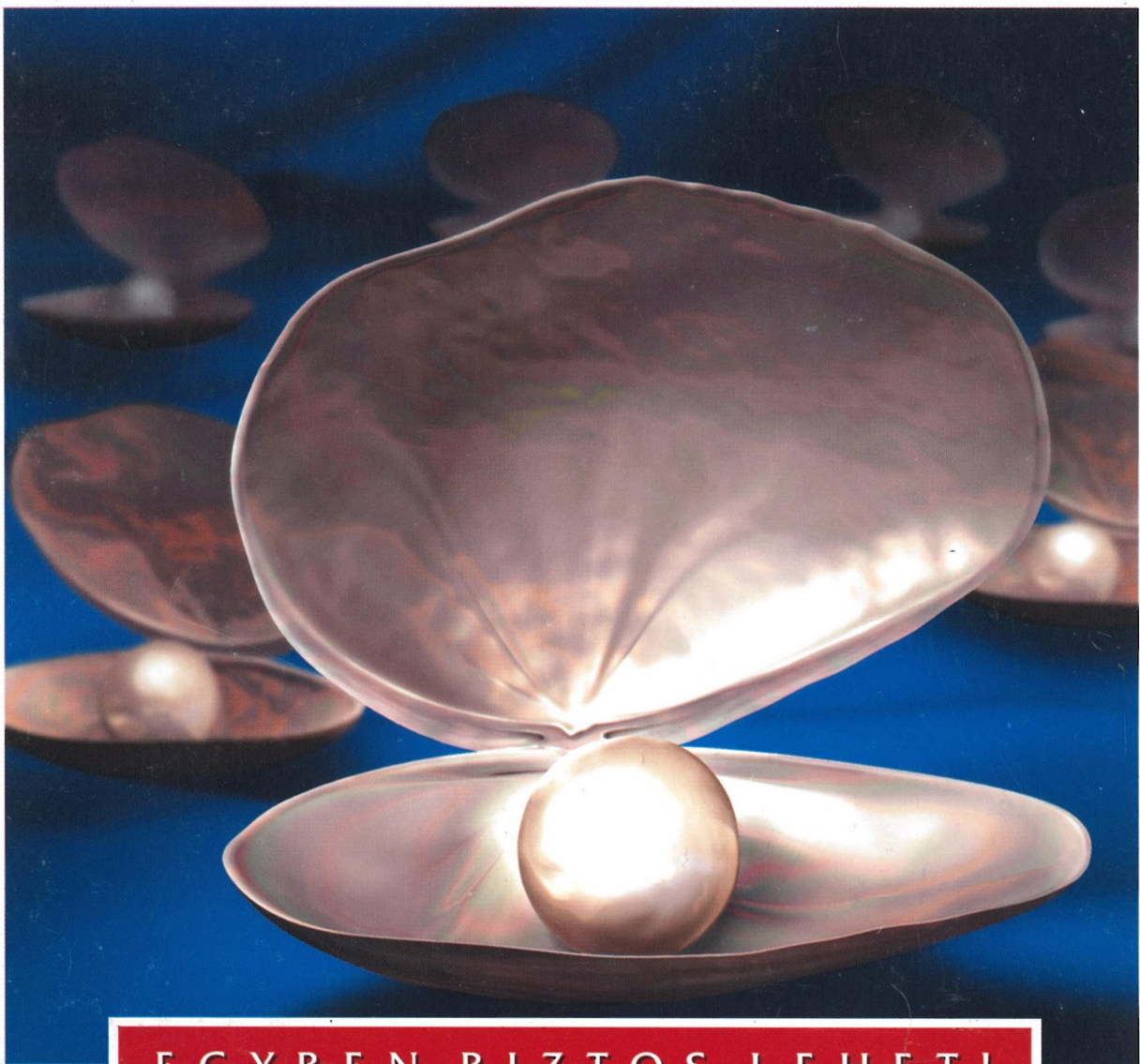
KONTAKT

Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet

Budapest 1065, Nagymező u. 21.

Telefon: 153-1366, Fax: 131-6343

Tordai Nándor, Kulcsár László



EGYBEN BIZTOS LEHET!

Több mint 150 helyen!

KERESKEDELMI ÉS HITELBANK RT.

Egy univerzális nagybank, amely a Kereskedelmi Bank Rt. és az IBUSZ Bank Rt. tudását, tapasztalatát és biztonságát egyesíti - Önért! Így már több mint 150 helyen találkozhat az ország egyik legnagyobb bankjával. Több mint 150 helyen várjuk ügyfeleinket, fejlett számítástechnikai

hátterrel és évtizedes tapasztalatokkal rendelkező szakembergárdával! Több mint 150 helyen gondoskodunk arról, hogy Ön mindig a legmagasabb szintű



banki szolgáltatásokban részesüljön a KERESKEDELMI ÉS HITELBANK RT. bármely fiókjában!

Kereskedelmi és Hitelbank Rt.