

# Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

*MMM*

MAGYAR MARKETING MŰHELYEK  
HATODIK  
KEREKASZTAL KONFERENCIÁJA



Miskolci Egyetem  
Marketing Intézet



Veszprémi Egyetem  
Közgazdaságtani Intézet

## A TARTALOMBÓL

PORTFOLIÓ-TECHNIKÁK

MARKETING-GYAKORLAT  
– A GYENGE PONT?

A TANÁCSADÁS MARKETINGJE

ELŐADÁSOK MISKOLCRÓL  
ÉS VESZPRÉMBŐL

RADIOAKTIVITÁS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A MARKETINGSZEMLÉLET VÁLTOZÁSA

AGRÁRKÜLPIACUNK  
ÉS A VILÁGGAZDASÁG

# M

C-FELMÉRÉS: MIÉRT NEM TŐZSDÉZIK A MAGYAR?

# Marketing & MENEDZSMENT

XXXIV. évfolyam, 2000/4.

Főszerkesztő:  
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:  
FOJTIK JÁNOS  
SZABADY CSABA

Alapító főszerkesztő:  
SZABÓ LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor.

Csak előfizetőknek!

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI.,  
Nagymező u. 21.  
Postacím: 1373 Budapest, 5. Pf. 617.  
Telefon: (1) 353-1366; Telefax: (1) 331-6343

Utanközlés csak forrásmegjelöléssel!

Kiadja: a Marketing Centrum - Országos Piac-  
kutató Intézet és a Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaság-tudományi Kara

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Nyomás, kötészet: FotoGold Bt.  
Felelős vezető: Borvető Béla

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.  
Levél- és Hírlapüzletági Igazgatósága (LHI).  
INDEX 25545 HU ISSN 1219-0349  
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizetés/megrendelés:  
Magyar Posta Rt. LHI  
1900 Budapest; Telefon: (1) 210-0700.

Előfizetési díj: egy évre 5100,- Ft + ÁFA

A lapot a Veszprémi Egyetem Alkalmazott  
Gazdaságtan Tanszéke támogatja.

## TARTALOM

Kedves Olvasó! \_\_\_\_\_ 3

### MAGYAR MARKETING MŰHELYEK

A portfólió – technikák alkalmazása a stratégiai tervezésben – <i>Józsa László</i> _____	4
Marketing-megvalósítás – <i>Piskóti István</i> _____	11
Testet öltött tudás, avagy K+F és a marketing – <i>Bittner Péter</i> _____	15
A tanácsadási szolgáltatás marketingje – <i>Gyöngyösy Zoltán</i> _____	22
MultiMOL, avagy a regionális multivá válás folyamata a MOL-nál – <i>Sinkó László</i> _____	26

### MEGKÉRDEZÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Miért nem tőzsdézik a magyar? – <i>Marián Béla</i> _____	28
Mindennapi radioaktivitás – <i>Somogyi János</i> _____	34

### MARKETINGSZEMLÉLET

A marketingszemlélet – <i>Pálinkás Jenő</i> _____	41
A marketingszervezet megjelenése a magyar vállalatok körében – <i>Bauer András, Berács József, Kolos Krisztina</i> _____	46

### M&M MIX

Az új termékek sikertényezői és a marketingorientált termékfejlesztés jellemzői – <i>Vágási Mária</i> _____	52
A magyar agrárkülpiacokra ható világgazdasági tényezők – <i>Kartali János</i> _____	58
Tévhittek és baklövések – a private label és a valóság – <i>Vida Gábor</i> _____	70

### KÖNYVISMERTETÉS

73

#### Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁ CZ IVÁN egyetemi tanár, PTE • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE • BOD PÉTER ÁKOS egyetemi tanár, Károli Gáspár Református Egyetem • BRUCK GÁBOR elnök, Scwyer-Miller Group • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, PTE • 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 tanár, PTE • JÓZSA LÁSZLÓ tanszékvezető egyetemi docens, VE • STEFAN KASSAY egyetemi docens, az I. D. C. Holding elnöke • OROSDY BÉLA egyetemi docens, PTE • OSMAN PÉTER a közgazdaság-tudomány kandidátusa • REKETT YE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • SIMON GÁBOR tanácsadó, MC – Országos Piacutató Intézet • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, PTE

# CONTENTS

To the Reader _____	3
---------------------	---

## HUNGARIAN MARKETING WORKSHOP 2000

Using Portfolio Techniques in Strategic Planning – <i>László Józsa</i> _____	4
Marketing Implementation – <i>István Piskóti</i> _____	11
Knowledge being realised – R+D and Marketing – <i>Péter Bittner</i> _____	15
Marketing in the Consulting Business – <i>Zoltán Gyöngyösy</i> _____	22
MultiMOL, Or How to Become A Regional Company: A Case from Eastern Central Europe – <i>László Sinkó</i> _____	26

## SURVEY AND COMMUNICATION

Why Do Hungarians Not Play The Market? – <i>Béla Marián</i> _____	28
Trivial Radio-activity – <i>János Somogyi</i> _____	34

## MARKETING CONCEPT

Marketing Concept – <i>Jenő Pálinkás</i> _____	41
Marketing Organisations in Hungarian Companies – <i>András Bauer, József Berács, Krisztina Kolos</i> _____	46

## M&M MIX

Success Factors of the New Products Market Driven New Product Development – <i>Mária Vágási</i> _____	52
International Factors Affecting on Hungarian Agricultural Exports – <i>János Kartali</i> _____	58
Delusions and Blunders – Private Labels in Reality – <i>Gábor Vida</i> _____	70

## FOREIGN LITERATURE

73

A Pécsi Tudományegyetem  
**MARKETING TANSZÉKE**  
fennállásának 30. évfordulója alkalmából az  
**ELCOTEQ Magyarország Kft**  
közreműködésével

2000. szeptember 29-30-án

angol nyelvű

**MARKETING KONFERENCIÁT**  
szervez Pécsett

„Az üzleti környezet általános és helyi  
kihívásai”  
címmel.

Az előadásokat a kormány és a helyi  
gazdasági élet vezető képviselői, illetve  
egyetemi tanárok tartják.

Érdeklődni a tanszéken  
(katoca,@ktk.pte.hu) lehet.

**The Marketing Department**  
of the University of Pécs to mark its  
thirtieth anniversary

is organising a  
**Marketing Conference**

with the contribution of  
**Elcoteq Hungary Ltd.**

under the title

“General and Local Challenges in the  
Business Environment”.

*Location and date:*  
Pécs, 29-30 September 2000

Leading personalities of the government  
local politicians businessmen and University  
professors will deliver lectures.

Inquiries should be sent to the Marketing  
Department (katoca@ktk.pte.hu)

# Kedves Olvasó!

**S**zubjektív leszek és régimódi. Hálás. A szerkesztőség és a magam nevében egyaránt. Hoványi Gábornak, aki idén 70 esztendőős.

A hála nem politikai kategória – mondta az egykori politikus, s alighanem teljesen igaza is volt, bőséges és nem kellemes tapasztalatok álltak mögötte. A hála viszont nagyon is emberi érzés. Innen indulva két

irányba is fűzhetjük gondolataink fonálát.

Általánosságban elmorfondírozhatunk azon, hogy vajon mennyi emberi marad, maradhat meg bennünk a szakmánk gyakorlása közben – akármi is legyen az. A szakmai professzionalizmus kritériumai közé általában nem tartozik hozzá az „általános” emberi erények „öncélú” gyakorlása. Hogy egyetlen példát mondjak: a „szigorú, de igazságos” főnök, tanár, vizsgáztató azért tud

pozitív figura lenni, mert a szakmai sikerkritériumok teljesítése ellenére „marad meg embernek”. A de elvlasztja egymástól, sőt, szembeállítja egymással az embert és a szakembert – akinek éppen a szakmai kritériumok érvényre juttatása érdekében kell szigorúnak lennie.

**M**ásfelől pedig a hálaérzés kapcsán azon is elgondolkozhatunk, hogy a hála valójában az elismerés egyik változata. Nem szavakban csupán, hanem az érzésekben. Körülnézve e modern (posztmodern?) világban, kevés biztatót látunk. Általános a jajgatás az ősi és kevésbé ősi erények háttérbe szorulása miatt, akármi legyenek is azok. Lassan (pontosabban: egyre gyorsabban) leszokunk például az idősebbek tiszteletéről. Nem a „szakma nagy öregje” díszre gondolok, hanem valódi érzésre. Lehet ugyanis általában is úgy gondolni, hogy a kor

önmagában tiszteletre méltó, bár nem hinném, hogy manapság sokan vélekednének így. Van azonban sok olyan erénye az életkornak, amely elismerésre méltó. A tapasztalat például, és ebből adódóan a tanítás. Nem feltétlenül a formális tanításra gondolok, hanem inkább arra, hogy a példa mutatva van. Követhető vagy elvethető. Ebben az értelemben – gondolom én – a hála a tapasztalat elismerése. A legszebb akkor, amikor önzetlen. De az már olyan szép, hogy embertelen lenne; bizony önző módon vagyunk hálásak: valami olyan tapasztalatot ismerünk el, ami számunkra hasznos.

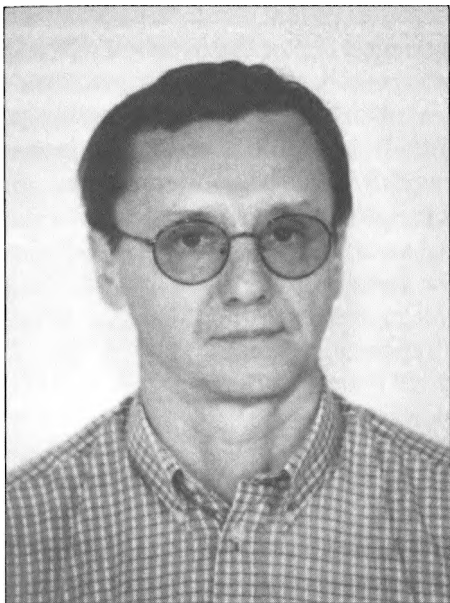
**M**indezt azért hoztam elő, mert komolyan úgy gondolom: hálás lehet a szerkesztőség Hoványi Gábornak, mert olyan szerzője lett és maradt mind a mai napig – például majd a következő számban is – a folyóiratnak, akinek a hozzájárulása mindig, és bizonyosan emeli az adott szám színvonalát (és nem utolsósorban nyomdakészen fogalmaz, így kevés a dolga a szerkesztőnek). Úgy gondolom, az olvasók értékítélete is hasonló.

És hálásak azok is, akik közvetlen módon tanulnak tőle – hallgatói és kollégái a PTE Közgazdaságtudományi Karán. Igazolja ezt a menedzsment-tanácsadás népszerűsége, és a hallgatók elismerése egyaránt. És jelezte ezt még március végén egy tudományos ülészek szép fogadtatása is.

És én személy szerint is hálás vagyok neki a mai napig azért, hogy még 1978-ban megjelentette e folyóirat (jogelődjének) hasábjain a makromarketingről szóló cikkét. Arra tanított engem azzal az írással, hogy ezen a tájékon is lehet és érdemes olyan kérdésekkel foglalkozni, amelyek a nemzetközi szakirodalomban is vadonatújnak számítanak. Ha egyszer összeszedjük a marketing magyar szakirodalmának legjobb írásait, az én listámon rajta lesz.

Kicsike példák ezek, a nagy igazság pedig az, hogy Hoványi Gábor 70 éves. Eljen soká!

Fojtik János  
szerkesztő





# A portfólió – technikák alkalmazása a stratégiai tervezésben

*Az 1960-as évektől az üzleti egységek, illetve a termékek piaci pozíciójának elemzésére terjedtek el az ún. portfólió modellek, amelyek általában megpróbálják hűven tükrözni a szervezet jelenlegi erőforrásainak hatására kialakuló piaci pozíciót, a vállalkozás jelenlegi teljesítményét, erősségeit, s legyőzendő gyengeségeit.*

Elkövetkezőkben a nagyszámú modellváltozatból néhány vázlatos kifejtésére vállalkozom, ezek:

- az Ansoff-mátrix;
- a BCG-mátrix;
- a GE soktényezős portfólió mátrixa;
- a Shell-mátrix;
- az ADL-mátrix

## Az Ansoff-mátrix

A legkorábban, már az 50-es évek végén megjelent portfólió típusú stratégiakészítő módszer a termék és a piac újdonságtartalmából kiindulva négy lehetséges stratégiát jelöl meg az üzleti egység, illetve a termék eladásának növelésére. Ezek a következők:

- a piaci behatolás;
- a piacfejlesztés;
- a termékfejlesztés;
- a több termékcsoporthoz törekvés (diverzifikáció)

A stratégiai lehetőségek szabadon elegyíthetők és kiválasztásuk a piac érettségének, a vállalkozás innovativitásának, új terméket fejlesztő képességének a függvénye.

A piaci behatolás a növekvő vagy érett piacok hatékony stratégiája, amelynek alkalmazása során erőteljes

értékesítési kampányok, agresszív piacbefolyásolás, versenyképes árak révén növelhető az eladás. Ezen túlmenően a vállalkozás törekedhet a terméket eddig nem használók megnyerésére, illetve ösztönözheti jelenlegi felhasználóit az erőteljesebb, fokozottabb fogyasztásra.

A piacfejlesztés olyan esetek sikeres stratégiája, amikor egy adott földrajzi régióból egy újabbra lépünk át, vagy a vásárlók életstílusa, demográfiai jellemzői változnak meg, esetleg az érettség, tehát a stabilizálódott eladási szintű termék számára új felhasználási lehetőségek nyílnak meg. Ilyenkor lehetőség van az új piaci szegmensek meghódítására, a létező termék sikeres újrapozicionálására.

A termékfejlesztés a márkahű fogyasztók folyamatos megtartásának stratégiája. A jelenlegi piac jövőbeli, tartós meghódítását célozza meg új vagy módosított termékek piaci megjelenítésével. A stratégia középpontjában új modellek kidolgozása, minőségbiztosítás, apró ötletek termékbe történő megjelenítése áll. Az így előállított termékváltozatok célcsoportjai a márkahű, a ragaszkodó vásárlók.

A változatosságra törekvő, diverzifikációs stratégia központi kérdése az egy termékkörtől való függőség jelentős mértékű csökkentése. Ennek legfontosabb lehetősége új fogyasztók, új piacok termékkörrel való elérése.

Az újdonságtartalom tág kategóriát jelent. Kiterjed a tökéletesen új, vagyis mindenhol eredetien más termékekre éppúgy, mint a csak a vállalat számára új alkotásokra.

A diverzifikáció fő formái a belső erőforrások kiaknázásán alapuló fejlesztés, illetve a külső felvásárlás, mint az a FOTEX terjeszkedése során is láthattuk. (Lásd OFOTÉRT, Ajka Kristály stb.)

1. ábra

		Az Ansoff mátrix	
		Piac	
		Hagyományos	Új
Termék	Hagyományos	Piaci behatolás	Piacfejlesztés
	Új	Termékfejlesztés	Diverzifikáció

## BCG-mátrix

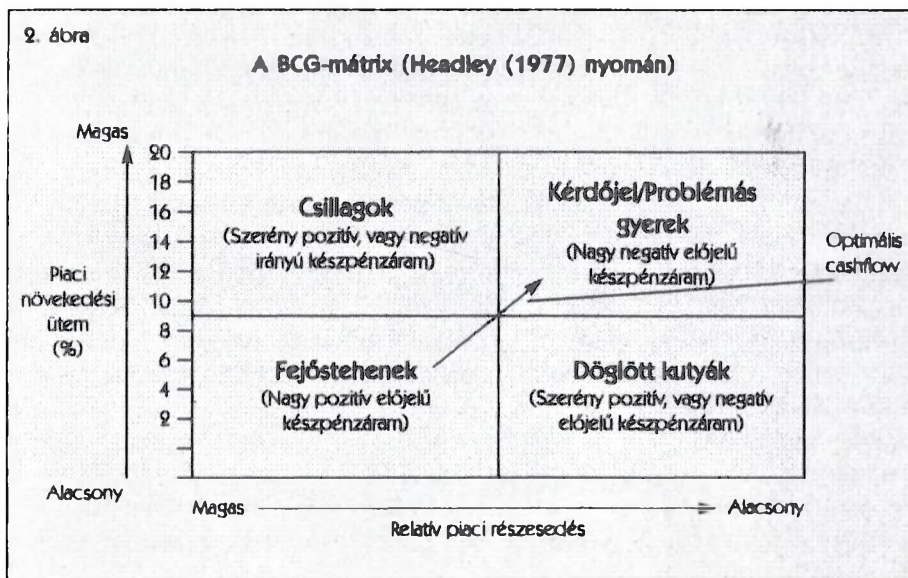
A BCG növekedés-részesedés mátrixának két vezérparamétere a relatív piaci részesedés, illetve a piac növekedési üteme. Előbbi a versenypozícióra, utóbbi a piac jövőbeli potenciáljára utal. Logaritmikus skálán

ábrázolva a versenypozícióra a piacvezető, vagy másrészt a legnagyobb versenytársához képesti piaci részesedés utal. Ha ebben az összefüggésben a relatív piaci részesedés 0.4, akkor az adott üzleti egység forgalma a 40%-át teszi ki a legnagyobb versenytársának.

Ha ez az érték 3, akkor a vállalkozás piacvezetőnek tekinthető, s forgalma háromszor nagyobb a versenytársénál. Az 1.0 érték együttes vezető szerepre utal. A függőlegesen tengelyen az egyébként nehezen irányítható piaci növekedési ütem kapott helyet, amelynek értéke általában 0-20% között ingadozik, bár a piac csökkenését jelentő negatív érték is előfordulhat. Néha 20% feletti növekedési ütemmel is találkozhatunk. Ez utóbbi esetben a piaci fejlődés hihetetlenül dinamikus. A 10%-ot meghaladó piaci növekedést már magas értéknek tekintjük.

A BCG-mátrix feltételezi, hogy a pénzáramlás és a piaci növekedés kapcsolata szoros, másrészt a piacon vezető helyzetben lévő vállalkozás magas szintű eladásai, márkájának fogyasztói beágyazottsága, valamint a gazdaságos sorozatnagyság miatt alacsonyabb működési és beruházási költségekkel dolgozhat versenytársaihoz képest.

A BCG-mátrix tipikus formáját mutatja a 2. ábra.



A BCG mátrix négy mezőjének jellegzetességei a következőkben foglalhatók össze:

#### ● Kérdőjelek

Alacsony piaci részesedés, magas piaci növekedési ütem. A mező más elnevezései: problémás gyerek vagy vadmacska.

Az ide sorolható termékek esetén a piac vezető pozícióját valamelyik másik cég tölti be. A költségek szintje magas. Mivel a magas piaci növekedési ütemű területen található a termékek, így a felmerülő készpénzigény magas.

A vállalkozás számára automatikusan adódó kérdés, hogy az e mezőben található termékek átkerülhetnek-e akár a „csillagok”, akár a „fejőstehenek” kategóriájába, vagy célszerű az erőforrásokat más területekre összpontosítani. Amennyiben a vállalkozás a „sztárolás” mellett dönt, növelnie kell a piacbefolyásolási, értékesítési ráfordításait, javítania kell a terméken, s alacsonyabbra célszerű szabni az árakat. A másik lehetőség az adott piacról való kivonulás. A választás irányát a rendelkezésre álló anyagi erőforrások határozzák meg. Amennyiben az erőforrások bőségesek, a fejlesztési tervek gazdaságilag is megalapozottak, a piaci bentmaradás lehetősége megteremtődik, azonban az erőforrások hiányában csak a távozás jelenthet kielégítő megoldást.

#### ● Csillagok

Magas piaci részesedés, magas piaci ütem. A vállalkozás az adott termék vagy üzleti egység piacán vezető szerepben helyezkedik el. Egyik oldalon e vezető szerep fenntartása jelentős készpénzigényt, cash flow-t ró a vállalkozásra a vetélytársak távoltartása érdekében, másrészt az értékesítés során nagy készpénzáramlás is jelentkezik. A kettő egyenlegként alakul ki a szerény pozitív vagy negatív pénzára. A fő stratégiai cél a vállalkozás megkülönböztetési előnyeinek fenntartása az egyébként kiéhezett támadó versenytársakkal szemben. A potenciális profit nagy, ám a gyors növekedés az anyagi erőforrások jelentős koncentrációját igényli. Fő cselekvési lehetőségei az intenzív reklám, újabb és újabb termékváltozatok bevezetése, árcsökkentés és az értékesítési lehetőségek fokozása. Természetesen és sajnos a növekedés nem lehet végtelen, idővel – szerencsés esetben – a termék, „fejőstehénné” szelődül.

#### ● Fejőstehenek

Magas piaci részesedés, alacsony piaci növekedési ütem. A termék, illetve a stratégiai, üzleti egység piacvezető pozíciója erős, ugyanakkor a piac érett vagy enyhén hanyatló állapotú. A fogyasztó hűséges, a versenytársak kénytelenek beérni a piac morzsáival. Az eladási szint állandósága, a stabilizálódott költségek következtében a jövedelmezőség magas. Az e mezőben helyet foglaló termékek magas készpénzáramot generálnak. Felerősödik a törekvés a helyzet állandósítására emlékeztető reklám, rendszeres árle-



szállítás, biztos értékesítési lánc alkalmazása révén, s megkezdődik a fogyasztók ösztönzése is. A magas készpénzáramból eredő többlet a csillagok és kérdőjelek „fejőstehenekké” alakítására fordítódik, hiszen a jelenleg még sikeres termékek az idő előrehaladtával óhatatlanul veszítenek pozícióikból.

### ● Döglött kutyák

Alacsony piaci részesedés, alacsony növekedési ütem. A mező termékei esetén az alacsony eladási szint mellett a piac maga is erősen hanyatló, vagy az érettség későbbi állapotában foglal helyet. Nincs megfelelő számú vásárló és a versenytárs lényegében minden területen sokkal előbbre jár. A költséghátrányok jelentősen, a növekedés lehetőségei nagyon erősen korlátozottak. Egyes, a piacvezető versenytárhoz közel álló, követő termékek még jelentős pénzáramot eredményeznek („cash dog”), ám a többi termék esetén nincs más választás, mint vagy a biztonságos fedezéket jelentő, védhető piaci résekbe történő visszavonulás, ilyen rések meghódítása és megtartása, vagy a rövid távú profitszerzés az aratás révén, amikor a költségek minimalizálása mellett az elérhető árak maximalizálása valósul meg. S ha minden kötél szakad, marad a kivonulás.

A vállalkozások célja kiegyensúlyozott portfóliórendszer létrehozása. Ennek megfelelően befektetések célja a kérdőjelek sztárokká vagy fejőstehenekké alakítása, a magas hozamú pozíciók fenntartása: A portfólió mátrixban történő mozgás biztosítja a vállalkozás megfelelő működését.

A BCG-mátrix számos, kisebb-nagyobb eltérést felmutató változata alakult ki. Ezek egyike a kutatás-fejlesztést, mint beruházás- és készpénzigényes területet kapcsolja össze a hagyományos BCG-mátrixszal. (McDonald, 1985)

Akarmelyik portfólió mátrixot is választjuk a BCG sorozatából, közös jellemzőjük, hogy négy eltérő stratégiát alakíthatunk ki felhasználásukkal.

- Építkezés. E stratégia esetén az elsődleges cél a vállalkozás piaci részesedésének növelése a piaci pozíció erősítésével. Ekkor a rövid távú profitelvárásokkal szemben a hangsúly a hosszú távú megtérülésekre helyeződik át. A kérdőjelekből e stratégia révén jönnek létre a csillagok.

- Szintentartás. A stratégia célja a jelenlegi piaci részesedési pozíció megőrzése. Jellemzően a fejőstehenek pozíciójához kapcsolódik és arra szolgál, hogy biztosítsa a maximális nagyságú bevételek elérését.

- Aratás. Az aratási stratégia középpontjában mindig a rövid távú pénzáram maximális szintre emelése áll. Általában olyan fejőstehenekre alkalmazható, amelyek viszonylag gyengék vagy várható élettartamuk rövid. Sok vállalkozás likvidi-

tási problémáinak megoldására is szívesen alkalmazza. Több alkalommal használták már kérdőjelek és döglött kutyák esetén is. Előbbi esetben akkor, ha a csillaggá formálásra nincs esély, utóbbi esetén pedig, amennyiben a piac lehetővé teszi e stratégia kipróbálását.

- Kivonulás. A stratégia lényege egy adott területen folytatott működés felszámolása, az erőforrások átcsoportosítása más jövedelmezőbb gazdasági tevékenységek irányába. Maga a stratégia a kérdőjelek, illetve a döglött kutyák esetén sokszor népszerű. Előbbi esetben az erőforrások elégtelensége nem teszi lehetővé a csillaggá alakítást, utóbbi esetén a piac lanyhulása jelent felhívást a távozásra.

A BCG modell számos korlátot hordoz magában, amelyek a következőkben foglalhatók össze:

- A piaci növekedési ütem sokszor alkalmatlan a piac vagy az iparág teljes vonzerejének szemléltetésére, jellemzésére. Nem számol az adott ágazat belépési korlátaival, a vásárlók és szállítók alkupozíciójával és a beruházások szintjével.

- Nem csupán a piaci részesedés határozza meg a termék által felmutatott pénzáramlást. A márka-imázs, az értékesítési csatornák hozzáférhetősége, a termékek pozicionálása mind-mind kihatnak erre, s befolyásolják nagyságát.

- Jelentősen eltérhet egymástól a termékek élettartama is. Például a rövid élettartamú veszélytermékek (pl. tamaguci) esetén sokkal célszerűbb az aratási stratégiát követni, semmint újabb, haszontalan beruházásokra fordítani a rendelkezésre álló pénzügyi kereteket.

- Csak a piaci növekedésre és részesedésre koncentrálva elhanyagolódnak alapvető elemek, így például a versenyelőny kifejlesztésének szükségessége.

- S végül önmagában a pénzáram csak egy tényező a befektetési döntések meghozatala során. A piac mérete, a versenytársak a beruházások megtérülése ugyancsak fontos döntési szempontokat jelentenek.

Mindezen ellenvetések ellenére a BCG-mátrix ma gyakran, s jól használható módszer a termékek, illetve a stratégiai üzleti egységek értékelésének folyamatában. Ugyanakkor sokan eltúlozzák lehetőségeit, s így komoly gondot okoznak vállalkozásuknak éppúgy, mint önmaguknak.

### ● Amerikai tapasztalatok

Bár Magyarországon ilyen felmérést még nem végeztek, ám Booz, Allen és Hamilton (1988) amerikai felmérései alapján állítható, hogy az üzleti egységek, vállalkozások közel háromnegyede (72%) döglött kutyá, 10%-a kérdőjel, 15%-a fejőstehen, s csak 3%-a a



csillagos pozícióban foglal helyet. Természetesen az itt látható értékek országoként jelentősen eltérhetnek, s el is térnek, ám a világ gazdaságilag legerősebb országának adatai kellőképpen szemléltetik a potenciális arányokat.

A BCG-mátrix tipikus siker-, illetve bukás útvonalait szemlélteti a 3. ábra.

Egy kiegyensúlyozott portfóliót mutat be a 4. ábra.

### A General Electric mátrixa

A BCG-mátrix mindenképpen hasznos eszköz a menedzserek stratégiai tervező munkája során. Ugyanakkor Abell és Hammond (1979) három fő hátrányt is felsorakoztatott a piaci részesedés - növekedés típusú mátrixokkal szemben.

- Egyrészt a pénzáram szempontjából erőltetettnek tűnik a piaci növekedésre, illetve a piaci részesedésre szűkített elemzés alkalmazása.
- Másrészt a beruházásokkal kapcsolatos döntéseket a tőkemegtérülés sokkal erősebben befolyásolja, mint a pénzáram.
- S végül a portfólió már bemutatott korábbi változata nem segít kellőképpen a befektetési döntésekben, hiszen nem mondható ki egyértelműen, hogy a csillagok biztosan jobb befektetési lehetőséget kínálnak, mint például a „fejőstehenek”.

E problémák mérséklése érdekében született meg a General Electric (GE) soktényezős portfólió mátrixa. Ebben a stratégiai üzleti egységek és a termék lehetőségek osztályozása az iparág vonzereje és a vállalat üzleti erősségei alapján történik meg.

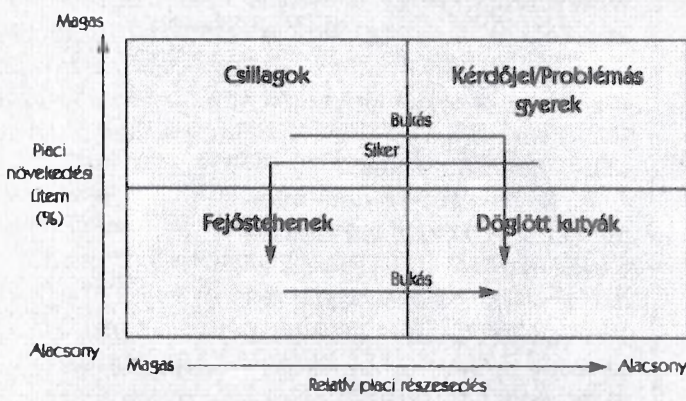
A modell több tényezőt foglal magában, mint a BCG-mátrix, s ugyanakkor minőségi paramétereket is felsorakoztat. A vállalkozás helyzetét meghatározó sok tényezőt két csoportba osztja, így lehetőséget ad a világosabb, áttekinthetőbb helyzetkép megalkotására is.

A vállalkozások üzleti erősségét a modell szerint a következő tényezők határozzák meg:

- megkülönböztetési előnyök („Mitől vagyok más, mint a többiek?”);
- piaci részesedés („Minél nagyobb, annál erősebb vagyok.”);
- az értékesítés nagysága és növekedési üteme;
- a termékvonallal szélessége („Egyedi mérlegelést igényel!”);
- a szabadalmi rendszer („Sikerült kizárnom a többieket.”);
- az értékesítési rendszer hatékonysága („Jó kereskedők”);
- a piacbefolyásolás hatékonysága („Sikeres reklámok és akciók.”);
- az árak feletti ellenőrzés („Nekem nem diktál senki.”);

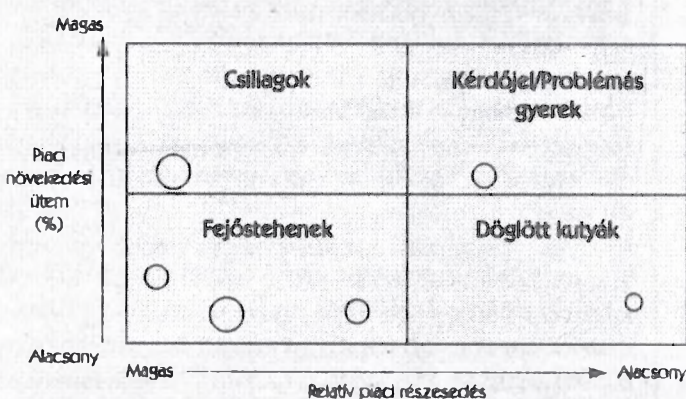
3. ábra

### Siker és bukás a BCG-mátrixban



4. ábra

### Kiegyensúlyozott portfólió képe a BCG-mátrixban



- a gazdaságos sorozatnagyság („Kevés termékkel is a fedezeti pont felett vagyok.”);
  - az innovativitás („Mi mindig tudunk újat alkotni.”).
- Az iparág vonzereje a következő sajátosságok elemzése révén határozható meg:
- a piac mérete („Minél nagyobb, annál jobb.”);
  - a piacok különbözősége („Egyedi mérlegelést igényel!”);
  - a piacok teljes és szegmenskénti növekedése („Ha növekszik, az jó.”);
  - a teljes és a termékegységekre jutó profit („Több pénznél jobb a még több.”);
  - az eladások stabilitása („Kiszámíthatóság mindennek felett.”);
  - a versenytársak („Ugye nincsenek?”);
  - a tőke intenzitása („Mi állandóan fejlesztünk!”);
  - a gazdaságos sorozatnagyság (lásd az üzleti erősségnél!);
  - a társadalmi és a jogi környezet („Ugye mindent szabad?”);
  - a technológiai haladás („A kreativitás kötelező!”).
- Az egyes tulajdonságok, jellemzők meghatározása után alkotható meg a GE üzleti hálóját.



Ennek első három mezőjében található a beruházási, növekedési területek, ahol a vállalkozás erős, teljesítménye jó. Az itt helyet foglaló vállalkozások közel állnak a „csillagokhoz”, s számukra a termékvonalon kiterjesztése, a termék- és imázsreklámok sugárzásának fokozása, a mérsékelt árváltoztatási törekvések és az újabb és újabb ötletek megvalósítása jelentheti a követendő utat.

A következő három, átlós mező a specializálódást testesíti meg. Az üzleti egység pozíciója nem megfelelő. Vagy az iparág nem túl kívánatos, bár az üzleti egység jó, vagy kimagasló ezen a területen („fejőstehén”), vagy az iparág ugyan vonzó, ám a vállalkozás gyenge („kérdőjel”). Ilyenkor a vállalkozás célja a vásárlói hűség fenntartása, vagy a kérdőjel típusú pozíció esetén annak eldöntése, hogy a piac kis részén megnövelt marketing-ráfordítás elvezet-e a sikerhez. A középső pozíció esetén a cél a kiszolgáltatlan piaci szegmensek feltárása és meghódítása.

Végül az utolsó három pozíció jelenti az aratás vagy a kivonulás területeit („döglött kutyák”). A vállalkozás marketing-ráfordításai csökkennek, néhány termék kerül a figyelem középpontjába. S az is megtörténhet, hogy a vállalkozás a piac elhagyására, üzleti egységének a felszámolására kényszerül. Néha a profit ilyenkor magas („aratás”), mert a beruházások megszűnnek.

A mátrix megalkotásának kulcseleme a megfelelő súlyozás, s a pontos iparági vonzerő és vállalati üzleti erősség meghatározása. Cohen (1988) nyomán ennek gyakorlati lépései a következők:

1. lépés: Az iparági vonzerő fő elemeinek a kijelölése.

Példánkban legyenek ezek a következők:

- a piac mérete,
- a piac teljes növekedési üteme,
- a gazdaságos sorozatnagyság.

2. lépés: A kiválasztott jellemzők fontossági súlyának meghatározása.

Esetünkben, sorrendben ez legyen 0.5, 0.3, 0.2, s összegük pontosan 1.

3. lépés: A kiválasztott tényezők egyedi értékelése

Az egyes kiválasztott jellemzők értékelésére a következő pontozótábla szolgál:

Nagyon vonzó	5
Vonzó	4
Megfelelő	3
Nem vonzó	2
Egyáltalán nem vonzó	1

4. lépés: A súlyozott pontossággal meghatározott iparági vonzerő kiszámítása

1. tábla Az iparági vonzerő meghatározása			
Iparági vonzerő kritériuma	Fontossági súly	Értékelési pontszám	Súlyozott pontszám
a piac mérete	0,5	4	2,0
a piac teljes növekedési üteme	0,3	3	0,9
a gazdaságos sorozatnagyság	0,2	5	1,0
teljes súlyozott pontszám			3,9

Az iparág vonzósága tehát egy ötfokú skálán 3.9-es értékűnek bizonyult.

5. lépés: A vállalat üzleti erősségeinek meghatározása az 1-4. lépésben alkalmazott megoldások szerint. Tellezzük fel, hogy a vállalkozás üzleti erősségeit a piaci részesedés, az értékesítés nagysága, s az innovativitás határozza meg. A súlyok értéke 0.6, 0.3 és 0.1. Az erősséget mérő skála a következő:

nagyon jó	5
jó	4
elfogadható erősség	3
gyengeség	2
erős gyengeség	1

Az összefoglaló táblázat híven mutatja az utóbbi számítás vég- és részeredményeit is.

2. tábla A vállalkozás üzleti erősségének meghatározása			
A vállalkozás üzleti erősségének kritériuma	Fontossági súly	Értékelési pontszám	Pontszám
a piaci részesedés	0.6	3	1.8
az értékesítés nagysága	0.3	2	0.6
az innovativitás	0.1	5	0.5

A vállalkozás e számítás szerint 2.9-es erősséggel rendelkezik.

6. lépés: A 3.9-es iparági vonzerő és a 2.9-es vállalati üzleti erősségérték birtokában az adott vállalkozás, vagy termék bekerülhet a mátrix megfelelő helyére.

Nyilván az a kérdés, hogy a pont melyik cselekvési zónába esik.

7. lépés: Hasonló lépésekkel az alternatívák értékelése. Ezt követően lehetőség van a stratégiai prioritások felhasználásával a megfelelő stratégiai út kiválasztására.

Nem szabad elfeledkezni arról, hogy a súlyok és az értékelési pontok elkészítése nagyon szubjektív folyamat. Ennek megfelelően folyamatos ellenőrzésük, karbantartásuk elengedhetetlen feladatot jelent a tervezők számára.

## A Shell-mátrix

Az előző portfólió modellek az ismertebbek közé tartoztak, ám érdemes megismernedni néhány kevésbé tárgyalt változattal is, amelyek közül az első a Shell (1975) mátrix. Középpontjában két dimenzió, a vállalkozás versenyképessége és az ágazat profitkilátásai állnak. Hasonlóan a GE mátrixához, a felosztás itt is 3x3-as. Mindkét modellben a cellák információkat szolgáltatnak, javaslatokat adnak a vállalkozás üzleti egysége vagy terméke számára. Amennyiben a termék magas iparági vonzerejű és nagy üzleti erősségű mezőbe esik, a javasolt utat a növekedés céljából megvalósított beruházás jelenti.

A Shell-mátrixban szintén tényezők sora játszik szerepet az egyes tengelyek értékének kialakításában; s sajnos ugyanúgy, mint a GE-mátrix esetében, a döntések szubjektívek, vagyis az egyes elemekben (profitkilátások, versenyképesség) nagyon erős szerepet játszanak az emocionális elemek a meghatározás során. Ugyanakkor lehetőséget nyújt arra, hogy a vezetés, a menedzserek a konkrét helyzet birtokában hozzassák meg döntéseiket. További gondot jelent a megalkotás bőséges időszükséglete és a menedzsereknek komoly fejtörést okozó bonyolultsága.

A Shell-mátrix speciális továbbfejlesztésének fogható fel Abell és Hammond (1979) beruházási lehetőség mátrixa, amelynek tengelyeit a versenypozíció, illetve a piaci vonzerő alkotja.

A nagy, teljes vonzerejű mezők esetén javasolható a beruházási tevékenység fokozása, ám az alacsony vonzerejű területeken inkább a távozás jöhet szóba.

## Az Arthur D. Little (ADL) modell

Az 1974-ben Wright által bemutatott ADL modell struktúrája lényegében teljesen hasonló az előző esetekhez. A két kulcsdimenzió a vállalkozás versenyhelyzeti pozíciója, illetve az iparág fejlettségi állapota. A versenypozíciót befolyásolja a vállalat földrajzi célrendszere (a meghódítandó földrajzi szegmensek milyensége) éppúgy, mint a speciális termék-piac

szektor, amelyben az üzleti egység működik. A versenyhelyzet ebben a modellben nem jellemezhető csupán a piaci részesedéssel, de legalább ennyire fontos szerepet játszanak más tényezők, például a technológia is. Az ADL modellben öt versenypozíció ismerhető fel:

1. Domináns helyzet, amely monopol, vagy erős és szabadalommal védett technológiai vezető szerep esetén nagyritkán jöhet létre. Eredményeként a stratégiai lehetőségek száma bőséges.

2. Erős helyzet, amelyben a vállalkozás szabadsági foka stratégiájának meghatározásában nagyon jelentős és működése során a versenytársak fenyegetései komoly gondot nem jelentenek számára.

3. Kedvező helyzet, amelyben a vállalkozás jól elkülöníthető szegmensekben működik, a cselekvési változatok közötti döntés szabadságfoka elfogadható. E pozíciójú vállalkozások esetén a megfelelő erősségek lehetővé teszik egyedi stratégiai utak kidolgozását, s elérhető közelségbe varázsolják a piaci részesedés növelésének lehetőségét.

4. Védhető helyzet, amelyben a vállalkozások könnyen sebezhetőek. A nagyobb, erősebb és jobban tervező versenytársak lesöpörhetik a piacról. A kitörési pontot a specializáció, az egy adott kisméretű területre való visszavonulás jelenti. Ekkor lehetőség van a profitképesség fokozására, a szűkebb területen, de ugyanúgy meglévő lehetőségek kiaknázására.

5. Gyenge helyzet, amelyben a vállalkozás teljesítménye csapnivaló. Néha a mérete túl nagy, s működése ugyanakkor nem hatékony, máskor túl kicsi ahhoz, hogy állja a versenytársak piaci rohamait.

Nyugodtan bővíthető lenne ez a sor az életképesség kategóriával, mivel ebben az esetben az elfogadhatatlan teljesítményt nyújtó cég számára az egyetlen lehetőség a minél gyorsabb és olcsóbban végrehajtott visszavonulás.

A második dimenziót jelentő iparági fejlettségi állapot, az ADL modell szerint hat a kialakítandó vállalkozói stratégiára.

Fő szakaszai a következők:

- embrionális, bevezető szakasz;
- növekedési szakasz;
- érettségi szakasz;
- elöregedési, hanyatló szakasz.

Az ADL-mátrixot a 3. tábla mutatja.

A két kulcsdimenzió felhasználása révén meghatározható a vállalkozás számára követhető stratégiai utak sora. Egyes lehetőségek növekedésre, beruházásokra, mások szintentartásra, s megint mások visszavonulásra, a piac elhagyására bízhatnak. Az ADL modell szerint a hozzáférhető stratégiák száma véges és hat általános csoportot alkotnak, amelyek a következők:

- piaci stratégiák;
- termékstratégiák;

3. tábla

Versenypozíció	Domináns	Gyors növekedés Offenzív	Gyors növekedés Költségvető szerep, mint cél Védekező pozíció Offenzív cselekvés	Védekező pozíció Költségudatos megatartás Offenzív cselekvés	Védekező pozíció Specializáció Kivonulás
	Erős	Gyors növekedés Differenciálódás	Differenciálás Alacsony költségek Kisvállalkozások megtámogatása	Alacsonyabb költségek Differenciálás Koncentráció	Aratás
	Kedvező	Gyors növekedés Differenciálódás	Koncentráció Differenciálás Védekezés	Koncentráció Differenciálás	Aratás
	Védhető	Koncentráció stratégia	Szintentartás vagy visszavonulás Piaci részek	Szintentartás, vagy visszavonulás Piaci részek	Visszavonulás
	Gyenge	Piaci részek keresése	Piaci részek, vagy visszavonulás	Visszavonulás	Visszavonulás
	Embriónális	Növekedő	Érett	Előregedő/hanyató	

- technológiai stratégiák;
- működési stratégiák;
- vezetési stratégiák;
- takarékosági stratégiák.

Az ADL modell a ritkán, ám jól alkalmazható modellek sorát gyarapítja és alapvető mondanivalója, hogy a stratégia kialakításánál a vállalkozás sajátosságából és ne a menedzserek álmaiból induljunk ki.

### Zárszó

Annak ellenére, hogy a portfólió modellek jelentős utat tettek meg első megjelenésük óta, egyre erőteljesebben szólal meg a kritikai hang alkalmazásukkal kapcsolatban. Már maga Kotler (1988) is figyelmeztetett korlátaikra, a megalkotásuk során óhatatlanul megjelenő szubjektívizmus veszélyeire. Úgy vélte, hogy a hangsúlyok könnyen befolyásolhatók, másrészt a különböző üzleti területek szinergiái problémáival e modellek nem foglalkoznak.

Baker (1985) a hetvenes és nyolcvanas évek gazdasági válságából, az ottani tapasztalatokból szűrte le következtetését, amely szerint jó piaci részesedésű cégek is elbuktak rossz stratégiai döntéseik miatt, míg érett piacokon dolgozók kaptak szárnyakat ugyanebben az időszakban.

Hasonló problémákat feszegetett Brownlie (1983) és McDonald (1990) is. Utóbbi azt is megállapította, hogy a stratégiai tervezőeszközök használata meglehetősen szegényes, a módszereket kevesen ismerik,

nem hallottak róluk, s nagy érdeklődést nem is mutatnak irányukba. E gondolatmenetet támasztotta alá Reid és Hinckley (1989), valamint McDoll-Kennedy és munkatársai (1989) vizsgálata is.

A leggyakrabban megfogalmazott kritikai elemek a következőkben foglalhatók össze:

- A portfólió modellek a jelenlegi, a már megérett üzleti területeken alapulnak, s alkalmatlanok új üzleti területek, fejlesztések elemzésére.
- Túlságosan növekedés orientáltak, miközben a mérsékelt piaci növekedés ütemű területek is kitűnő lehetőséget kínálnak.
- Megalkotásuk bonyolult és időigényes.

Minden kritika ellenére a portfólió modellek híveinek száma nagy, s ők jól tudják, hogy számos modell együttes alkalmazása jelentősen megkönnyítheti a menedzserek döntéshozatalát. Használatukkal javulhat a stratégiakészítés, az erőforrások allokációja, az ellenőrzés, s lehetőséget adnak az adaptív tervezés megteremtésére is.

### Irodalom:

- Józsa L.: Marketing, VEK, 2000  
 Józsa L.: Marketingstratégia  
 (Várható megjelenés 2000 második fele)

A szerző  
 a Veszprémi Egyetem  
 Közgazdaságtani Intézetének  
 igazgatója

# Marketing-megvalósítás

– még mindig a gyenge pont? –

*A marketing-konceptiókról, a sikerstratégiák kereséséről évtizedek óta gazdag szakirodalommal rendelkezünk, számtalan elemző tanulmány, módszertani szakkönyv született, ezek többsége empirikus tapasztalatokra, kutatásokra is épült. A legjobb elgondolások, stratégiai tervek esetében is ugyanakkor rendszeresen találkozunk a megvalósítás, a marketing realizálásának nehézségeivel. Egyre gyakrabban állapítható meg, hogy eredményes, körültekintő elemző, tervező munkára épülően sem érvényesül a kellő következetesség a megvalósításban.*

Levitt-től Kotlerig számos szerző utalt arra az elmúlt évtizedekben, hogy a marketinggel kapcsolatos félreértésekről még mindig nem fölösleges beszélni a fejlett piacgazdaságokban sem. Nem volt véletlen, hogy Kotler negyedszázados szakmai tapasztalat után is azt írta, hogy „már huszonöt éve beszélünk a marketingről, de csak néhány cég műveli igazán.” Ha figyelembe vesszük, hogy Magyarországon jóval rövidebb ideje gondolkodunk a piacgazdaságról, egyáltalán nem véletlen, hogy számos alapkérdésben is van tisztázni való.

A business to business vállalkozások – melyek e cikk tárgyát képezik – piaci sikerében, illetve gyakori sikertelenségében egyre inkább a marketinggel kapcsolatos megvalósítási problémák játszanak szerepet, melyek egyrészt a konkrét koncepciók, stratégiák véghezvitelében illetve a marketing alapvető, vállalkozáson belüli illeszkedésének területén jelennek meg. A szakirodalomban csak kevésbé körbejárt a marketing-illeszkedéssel, mint a sikeres megvalósítás feltételével kapcsolatos problémakör, csak kevés szakmai kapaszkodót találnak a gyakorlati életben tevékenykedők.

## Rutin helyett tudatos piac- és vevőorientációt

Még mind a mai napig a „belső marketingben” nem sikerült minden kérdést megoldani, olyan marketing-realizálási modellt alkotni, mely megfelelő kiindulást képezne a marketing vállalaton belüli helyének, megközelítési módjának, módszerei elfogadottságának és hatékonyságának növelésével kapcsolatban. Az elmúlt évek szakirodalmi és tanácsadói tapasztalatai alapján megpróbálom azon tényezők csoportba gyűjtését, modellbe rendezését, melyek a sikeres marketing-realizálás feltételeit képezik egy vállalkozásnál.

A business to business piacok terén, ahol szervezetek vásárolnak, ahol sok esetben nem anonim piacra történik az értékesítés, ahol hosszú távú és gyakorta közvetlen kapcsolat jellemzi az eladó-vevő együttműködését, ahol többnyire „személyre” szólóan készülnek a termékek, a vevők konkrét elvárásainak megfelelően, úgy gondolhatjuk, hogy az eladók „természet-től fogva” vevő- és piacorientáltak, s nemigen van relevanciája a marketing-implementálási, illeszkedési problémának.

Ugyanakkor a vállalati gyakorlat, az empirikus kutatások azt erősítik meg, hogy gondok vannak a stratégiai szemlélettel, a vevőorientációval, a marketing realizálásával.

Számos tanácsadói munka megerősítette azt a tapasztalatot, melynek lényege, hogy a közvetlen vevőkapcsolat, a szereplők jelentős részének ismerettség, a kontaktusok megléte nem a marketingszemlélet és gyakorlat erősödését, hanem annak elhanyagolását jelenti. Ez a „rutin” megjelenik az értékesítésben, ahol továbbra is „értékesítési előadó” szemlélet jellemző, azaz elsősorban a beérkező megrendelések operatív

”

A szakirodalomban csak kevésbé körbejárt a marketing-illeszkedéssel, mint a sikeres megvalósítás feltételével kapcsolatos problémakör, csak kevés szakmai kapaszkodót találnak a gyakorlati életben tevékenykedők.

”



lebonyolítására koncentrálnak a munkatársak. Az üzletek előkészítése, megszerzése – nem csupán a kis- és középvállalkozásoknál – gyakorta csupán a tulajdonos, szakmai vezető aktivitásától függ, s ezen személyek képességeire, tapasztalataira, megbízhatóságára épít.

Egy németországi – 270 cégre kiterjedő – kutatás (Backhaus/Schwarz/Schlüter 1994) szerint a beruházási javak piacán tevékenykedő cégek több mint 50%-a nem avagy alig tekinthető piacorientáltnak, melynek fő indokait elsősorban a marketing-megvalósítás gyengeségeiben találták meg:

A marketing-illeszkedés, gyakorlat gyengeségei az „ipari” vállalatoknál a kutatás szerint az alábbiakra vezethetők vissza:

- A cégek vezetése erőteljesen technológia-orientált, e vállalati kultúra dominál, ahol elsősorban a műszaki paraméterek, a számszerűen mérhető teljesítmények értékelődnek fel. Nagy szerepe van ezen értékrend kialakulásában, erősségében annak, hogy a vállalkozásokat többnyire műszaki végzettségűek vezetik.
- A cégek kevésbé támaszkodnak rendszeresen fel dolgozott, értékelt piaci adatokra, elhanyagolják a piackutatást, sokszor megalapozatlanul bízva a saját és munkatársaik gyakorlati tapasztalatában.
- A marketing, mint funkcionális egység, s munkatársai nem bírnak kellő szakmai elismertséggel, hiszen az általuk végzett tevékenységet leegyszerűsítik a reklám, piackutatás és PR aspektusaira, s nem használják tudatosan, rendszeresen munkájuk eredményeit, sőt csupán a befolyásolási technikák alkalmazása, ismerete révén kialakított vállalati megítélésben gyakorta negatív imázs is rögzül a szakmaterülettel szemben.
- Nem ritka, hogy a nem piac- és versenyképes termékek eladhatatlanságát a marketing, az értékesítés terén tevékenykedőknek róják fel, ahelyett, hogy a fejlesztési, termelési feltételeket változtatnák meg.

Az elmúlt évtizedben szakmai és gyakorlati körökben ugyanakkor egyre erősödött a marketing funkciókon átnyúló, „összvállalati” jellegének elismerése, az ebből nyerhető közvetlen előnyök tudatosulása. Az említett németországi kutatás is egyértelműen kimutatta azt az összefüggést, hogy a piacorientált, aktív marketing-szemléletet és tevékenységet felmutató cégek átlagon felül növekednek és termelnek nyereséget.

”

Számos tanácsadói munka is megerősítette azt a tapasztalatot, melynek lényege, hogy a közvetlen bevőkapszolat, a szereplők jelentős részének ismertsége, a kontaktusok megléte nem a marketingszemlélet és gyakorlat erősödését, hanem annak elhanyagolását jelenti.

”

## A marketingkonceptió és a realizálás összhangja avagy hiánya

Nem kell nagy bölcsnek lenni, hogy megállapítsuk: a siker tehát a jó piaci stratégia és a megvalósítás minőségének együttes kritériumától függ. Azaz a hiba lehet a realizálás tárgyában, illetve annak megvalósítási módjában.

Ezen összefüggés érzékeltetésére egy egyszerű mátrix szolgálhat. (1. tábla)

1. tábla A koncepció és a megvalósítás problémadiagnózisa (Bonoma 1985. 12. oldal alapján)		
Koncepció, stratégia		
Megvalósítás	rossz	jó
rossz	A „növekvő veszély” a probléma igazi oka nem mindig lett feltárva	B „eljártzott lehetőség” a koncepció, a stratégia téves értékeléséhez vezet
jó	C „lélegzetvétel” vagy „a sikertelenség felgyorsulása”	D „siker” a kitűzött célok elérése

A koncepció, a stratégia hibái elsősorban abban lehetnek fel, hogy

- nem konformak a törekvések, a kitűzött célok az erőforrásokkal,
- nem képes rugalmasan alkalmazkodni a változó környezeti, keretfeltételekhez,
- nem teljes körű, nem ad választ minden egyes stratégiai dimenzióra,
- nem használja ki a vállalkozás számára kínákozó lehetőségeket.

A megvalósítás, végrehajtás terén jellemző hibaként jelentkeznek:

- nem következetes a munka,
  - rossz feladat- és felelősségmeghatározás,
  - „menekülés a felelősség elől”,
  - végrehajtási – szervezeti, anyagi, személyi stb. feltételek nem kellő hozzárendelése a feladathoz,
- hogy csak a néhány legfontosabbat emeljük ki a későbbiekben érintendő összefüggések közül.

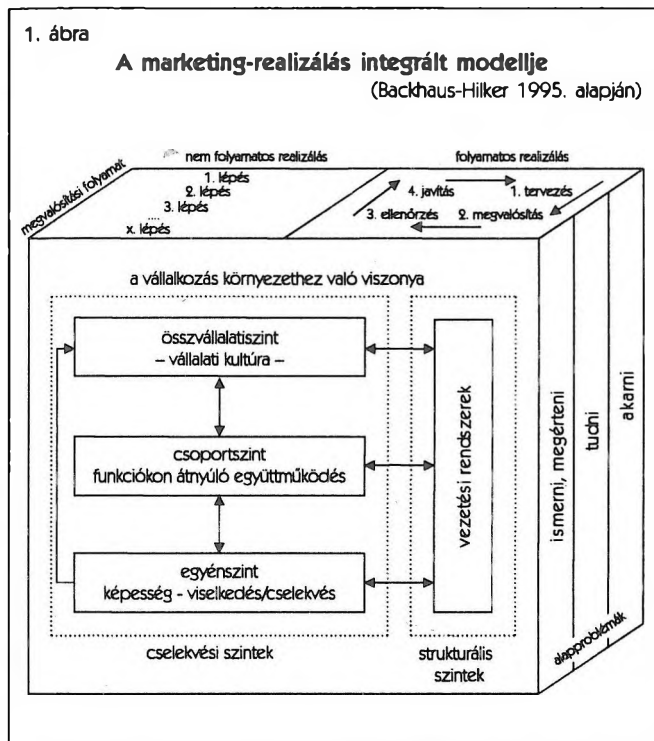
A megvalósítás, mint folyamat magában foglalja a stratégia lebontását konkrét intézkedésekre, akciókra illetve azok megvalósítását az elérendő cél realizálása érdekében.

A koncepciót, stratégiát tekinthetjük a megvalósítás tárgyának, mely ezáltal alapvető-

en meghatározza a tényleges megvalósítási folyamatot. Az 1. tábla jól jelzi a problémakör kettősségét, összekapcsoltságát.

### A sikeres marketing-realizálás integrált modellje

A marketing-realizálás modellje (1. ábra) igyekszik a statikus és dinamikus elemeket egyaránt értelmezni, bemutatni. A javasolt integrált megközelítés jól érzékelteti, hogy nem elégséges egyedül a menedzsment rendszerében, a vállalati kultúra terén meglépni a szükséges változásokat, bár az e szinten való elfogadottság elengedhetetlen.



A modell a realizálási szintek statikus kezelése mellett egyesíti a folyamat-megközelítést, s a kulcsproblémaként definiált viselkedés- és magatartásorientált dimenziókat. Ez a háromdimenziós modell alkalmas arra,

hogy mint durva szűrő működjön egy konkrét, vállalati, piaci szituáció kezelésében, természetesen a mindenkori speciális feltételek figyelembe vételével.

A modell kiinduló kerete lehet a marketing-realizálási gyakorlat paradigmái lerakásának, egy általánosan elfogadható megközelítés kidolgozásának.

A realizálás mindig emberi cselekvés. Az emberi viselkedés a képességek és a készségek (tudni) által meghatározott, va-

lamint a cselekvési motivációk által leírt (akarni) folyamat. Elengedhetetlen, hogy a cselekvési célok mindezek előtt ismertek, tudatosak legyenek (ismerni, megérteni), különben állandósulnak a realizálási problémák, feszültségek.

A marketing-realizálás szintjei között megkülönböztetünk struktúra- és viselkedésorientált szinteket. (Hilker 1993. 52. old.) A menedzsment rendszerek, mint „kemény oldal” (pl. szervezeti struktúra, ellenőrzési- és tervezési rendszer) a struktúra-orientált szinthez tartoznak. A „puha oldal” négy szervezeti viselkedési szintet foglal magába, úgymint környezeti, öszvállalati, csoport és egyéni szintet. Ezen megközelítésekből vezethetők le a marketing megvalósításhoz alkalmas konkrét marketingeszközök.

#### ● Vállalat és környezete (piaci stratégia) szint

A piaci stratégiák, melyek a vállalat környezetéhez való viszonyát alakítják, a marketing-implementáció kialakításánál erősen figyelembe veendőek, hiszen eltérő stratégiák eltérő megvalósítási potenciált igényelnek. A piaci stratégiai alapdöntések a marketing-realizálás számára más felépítést, magatartást igényelnek, pl. más egy differenciáló, mint egy költségminimalizáló stratégia következménye. Az általános marketing-realizálási feltételeknek alkalmasnak kell lenniük bármely stratégiai típus esetében.

#### ● Öszvállalati (vállalati kultúra) szint

A marketing számára elsősorban a piacorientált vállalati kultúra kialakítása bír jelentőséggel. Első lépésben a jelenlegi állapot, gyakorlat felméréséből kiindulva kell meghatározni, kialakítani a kívánatos vállalati kultúrát. A piacorientált vállalati kultúra vállalatspecifikus lehet, de az empirikus kutatások is megmutatják, hogy közös jellemzőként

- minden vállalati cselekvésben a vevők szükségleteire irányuló orientáció,
- a munkatárs-orientáltság,
- a relatíve nyílt, vállalaton belüli kommunikáció,
- s az innovációorientáltság jelenik meg.

#### ● Csoportszint (funkcionális területeken átnyúló együttműködés)

Minden vállalatnál kialakultak – kisebb nagyobb mértékben – eltérő szubkultúrák, melyek negatívan hatnak az összetartozás-érzés erősödésére, s a funkcionális területek – számos konfliktussal járó – egoizmusát erősítik. Központi probléma a funkciók közötti marketingkoordináció te-

”  
 A háromdimenziós modell alkalmas arra, hogy mint durva szűrő működjön egy konkrét, vállalati, piaci szituáció kezelésében, természetesen a mindenkori speciális feltételek figyelembe vételével.  
 ”

rén a kommunikáció gyakorlata. Az elmúlt évtized kutatásaira épülően a szakirodalomban egyre nő az elfogadottsága pl. az ún. „integrált koordinációs koncepciónak” (programok, tervek, struktúrák stb.). Jó példa erre a „Cross-Functional-Visits”-konceptió, ahol a kommunikációs deficitet azáltal próbálják meg csökkenteni, hogy a különböző funkcionális egységek munkatársai közösen ápolják a vevőkapcsolatokat. A 2. ábra egy 4450 észak-európai és amerikai menedzser megkérdezésére alapulóan mutatja az egyes koordinációs eszközök alkalmazhatóságát, hatékonyságát.

A vállalatokon belül ezen formák által is kialakulhat az a belső „informális hálózat”, mely lehetővé teszi a marketing-munkatársak szakmai ismereteinek jobb kihasználását, a vállalaton belüli kompetencia és megbízhatóság terén történő jobb pozicionálását.

### ◎ Egyéni szint (munkatársi képességek és magatartás)

Mindig is a vállalat egyes munkatársainak viselkedése képezi a szervezeti magatartás bázisát. Az elemzések alapján világossá kell válnia, hogy mely képességek és készségek képezik az egyéni piacorientáltságot. Persze a különböző követelmények, hátterek, személyiségstruktúrák nem minden munkatárs számára ugyanazon készségeket, magatartást teszik szükségessé, hanem egyes munkatársi csoportok számára eltérő elvárások fogalmazhatóak meg (belső szegmentálás szükséges).

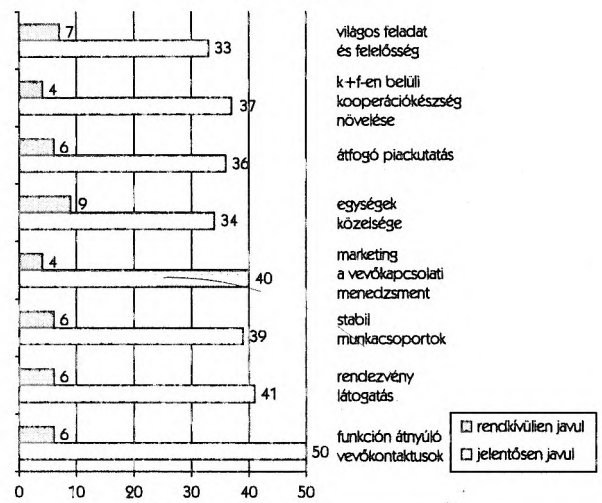
Természetesen meghatározó a marketingvezetők piacorientáltsága (értékesítési vezető, termékmenedzser, vevőmenedzser stb.) Az ipari marketingben ugyanakkor nagyon fontos a nem marketing-specialisták piacorientáltsága is, pl. fejlesztőmérnök, szerelő, technikus stb., mint „másodállású-marketingesek” szükségesek, akik számos piacvontakozású feladatot látnak el például a komparatív versenyelőnyök kialakítása, realizálása vonatkozásában. Különösen fontos itt a munkatársak – piacorientált képességek vonatkozásában történő – továbbképzése, információkkal történő ellátása.

A szakirodalomban kiemelten javasolt a munkatársi szegmensek különböző kritériumok alapján történő kialakítása, pl. befolyás a KVE-re, funkcionális területhez való tartozás, hierarchiabeli hely, marketingelőképzettség stb.

A viselkedésorientált szintek kiegészítéseként kell szólnunk a marketing-realizálás strukturális oldaláról, a különböző vezetési rendszerekről. E területen részben vagy egészben sztenderdizált szabályozásokat, folyamatokat találunk, melyek többek között rutinfeladatok állításával könnyítik meg a működést. A marketing-orientáció szempontjából számunkra a – szakirodalomban oly sokat elemzett és bemutatott – szervezeti, tervezési-, ellenőrzési-, ösztönzési és információs rendszereknek van kiemelt jelentőségük. Ezek a rendszerek a marketing-realizálás szempontjából a stabilitásuk, stabil hatásrendszerük révén kompenzálni tudják a környezeti hatásokat, az egyéni szintre vonatkozó piacorientá-

2. ábra

### Marketing és a K+F közötti koordináció eszközeinek hatékonysága



ciós deficiteket. Ugyanakkor a relatív rugalmatlanságuk következtében a dinamikus környezeti kihívások közepe negatív hatásokkal is jelentkezik.

A vázolt modell kiemeli azokat a vállalaton belüli piacorientációt meghatározó elemeket, melyek kijelölik a marketing helyét és lehetőségeit a cégnél. A marketinget sikeresen művelni kívánók érdeke, hogy mindezen területeken „résen legyenek”, úgy igyekezzenek alakítani a feltételeket, lehetőségeket, úgy kezdeményezzenek és befolyásoljanak vállalaton belüli folyamatokat, hogy saját tevékenységük sikerét segítsék, lehetővé tegyék.

### Felhasznált irodalom:

1. Backhaus, K - Hücker, J: Marketingimplementierung in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie in. Marktorientierte Unternehmensführung in Umbruch Schäffer-Poeschel Vg. Stuttgart 1994. 241-264. old.
2. Arthur D. Little: Results of the Arthur D. Little International Survey on the Marketing/R+D interface Brussels-Cambridge
3. Backhaus, K: Investitionsgütermarketing 4. kiadás Vahlen Vg. 1995.
4. Piskóti, István: Ipari marketing (oktatási segédlet)
5. Töröcsik, Mária: Ipari marketing Nemzeti Tankönyvkiadó 1996.
6. Backhaus-Schwarz-Schüler: Investgüter-Studie: Unternehmen vernachlässigen ihre Kunden in. VDI-Nachrichten 1994. Nr.5 1-4. old.
7. Bonoma, T.V.: The Marketing Edge - Making Strategic Work 1985. New York/London

A szerző tanszékvezető, egyetemi docens  
Miskolci Egyetem Marketing Tanszék

# Testet öltött tudás, avagy K+F és a marketing

*Az elmúlt években nyilvánvalóvá vált, hogy azok a munkaszervezetek, melyek megfelelő hangsúlyt tudnak fektetni az innovációra, a kutatás-fejlesztésre, mint a vállalati stratégia fontos alkotóira, versenyelőnyre tesznek szert. Éppen ezért nélkülözhetetlen minden munkaszervezet számára a megfelelő innovációs stratégia kialakítása.*

*A dolgozat több oldalról igyekszik bemutatni a fejlesztés jelentőségét és összetettségét. Különböző vizsgálatokat végeztem a termék, a technológia és a szervezeti innováció területén, valamint az innovációt támogató humánpolitikában. A vizsgálatok alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a multinacionális cég magyarországi gyors növekedésére nincs megfelelően felkészülve a környezet, a magyar „szilíciumvölgy”, nem áll rendelkezésre megfelelő számú és minőségű munkaerő, ami alacsonyabb kihozattal és magasabb selejtet eredményez, mint amennyi elfogadható.*

*E vizsgálatok részleteiről adok számot, bemutatva a cég mintaszerű fejlesztési programját és innovációs stratégiáját.*

## Az innováció jelentősége

A tudomány fejlődése az innováció alapvető forrása. Az egyre gyorsuló tudományos-műszaki haladás olyan jelenség, amely hatása alól ma már egyetlen ország sem vonhatja ki magát. A tudományos haladás nemcsak a mennyiségi gyarapodást foglalja magában, hanem számos minőségi változást is eredményez. [2]

A 70-es évek elején kibontakozó hazai innovációs kutatások mindenekelőtt a fogalmi elhatárolásokban és a rendszerelméletű megközelítésmódban hoztak előrelépést.

Bucsy László megfogalmazása szerint: innovációnak nevezhetjük az új technikák, irányítási módok, piacok, nyersanyagok, termékek (gyártmányok), termelés-szervezési megoldások és az addigi ember-gép kapcsolatok mellett az ember-ember egymásra hatásának kifejezését, és a visszacsatolás eredményeinek értékelését egyaránt.

Vecsey János szerint „Az innováció az új termékek, technika, technológia és az ezekkel kapcsolatos ismeretek létrejöttének és bevezetésének a folyamata, beleértve az ezeket megalapozó, illetve a realizálásukhoz nélkülözhetetlen szervezeti és gazdálkodási (így többek között üzletpolitikai) változásokat is.

Ez a definíció keretet ad a

- marketingtevékenység,
- kutatás-fejlesztés-bevezetés,
- beszerzés,
- termelés és
- értékesítés

innovációs elemeinek egybehangolt fejlesztéséhez.

Az innovációs körfolyamat tényezői tehát át-átszövik magának az árutermelő körfolyamatnak valamennyi szakaszát. [3]

## Az innováció fogalma és tartalma

Az innovációnak számtalan definíciója létezik. A [4] szerint az innováció a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábinál magasabb minőségű módja.

Egy másik meghatározás már bővebben fejt ki az innováció tartalmát. „Önerőből való megújulás, megújulási készség.”

Tágabb értelemben: új gazdasági koncepció, gazdálkodási forma, módszer, eljárás megvalósítása a termelésben, szervezésben, piackutatásban. Az új technika-szervezési stb. módszer, felfedezésétől annak megvalósulásáig terjedő folyamat. Szűkebb értelemben a termelési folyamat valamely elemeinek minőségi változást, ugrásszerű fejlődést kiváltó jelentős megújítása. Nemcsak a modellek és a gyártmányok, de a termelési eljárások jelentős megújításának is a folyamata. Az innováció kiterjedhet a fejlődés (technikai fejlődés) valamennyi belső mozzanatára: a munkaeszközre, az anyagra, a technológiai folyamatra, a termékre, a termelés szervezétére, lényegéhez tartozik az új tudományos eredmények alkalmazása ezeken a területeken.

Az innováció akkor valósulhat meg a gazdaságban, ha a termelés tényezői érettek arra, hogy az újítást be-



fogadják, teret engednek érvényesüléséhez, vagy azzal összhangban fejlődnek. Az innováció magában hordozza azt a tényt, hogy a fogyasztóknak az eddigieknél nagyobb értéket adunk át.

Annak érdekében, hogy ezeket a megközelítéseket átfogjuk, az innovációt olyan folyamatként definiáljuk, amely folyamat egy új termék, eljárás fejlesztését, létrehozását, bevezetését, alkalmazását és elterjesztését foglalja magában. A vállalatok célja a profitszerzés mellett a fogyasztói igények maximális kielégítése. A fogyasztói igények folyamatosan változnak, így a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell ezekhez a változásokhoz, és olyan termékeket, szolgáltatásokat kell kínálniuk, melyek hatékonyabban kielégítik a fogyasztói igényeket, mint a konkurens termékek.

Az innováció egyik legfőbb összetevője az újdonság. Nem mindegy azonban, hogy milyen újdonságot tekintünk innovációnak. Porter(1986) szerint az innováció kis lépéseken keresztül megvalósuló, egymással összhangba lévő folyamatos fejlesztési akciók sorozata. Kotler (1991) szerint azonban csak akkor beszélhetünk innovációról, ha stratégiai újdonságról van szó, tehát ha különleges jelentőségű, a vállalat és a piac számára magas újdonságértékű termék, technológia vagy szervezeti megoldás kerül bemutatásra. Ha jobban belegondolunk, mindkét meghatározás helyes és mindkét típusú innováció jelen van a vállalatoknál.

A folyamatos megújulás fontos része a versenyképességnek, ugyanakkor érdemes kiemelt figyelmet fordítani a különleges jelentőségű újdonságokra. [5]

### A vállalati szervezet és az innováció

Az innovációra való készség és képesség nélkülözhetetlen feltétele a megfelelő szervezeti felépítés. A nagyobb munkaszervezeteknél, különösen a versenyképes felletkeknél külön részleg foglalkozik a fejlesztéssel. Egy stratégia, egy projekt megvalósítása rugalmas szervezeti megoldások alkalmazását teszi szükségessé. [6]

Minden új bevezetése, minden változtatás rendszerint kisebb-nagyobb ellenállásba ütközik, hiszen a szervezet tagjai ragaszkodnak a megszokotthoz és fél-

”

Az innováció kiterjedhet a fejlődés (technikai fejlődés) valamennyi belső mozzanatára:

a munkaeszközre, az anyagra, a technológiai folyamatra, a termékre, a termelés szervezetére, lényegéhez tartozik az új tudományos eredmények alkalmazása ezeken a területeken.



Minden változtatás rendszerint kisebb-nagyobb ellenállásba ütközik, hiszen a szervezet tagjai ragaszkodnak a megszokotthoz és félnek a változástól.

Az innovációval kapcsolatos fontos szervezeti tényező a szervezeti ellenállás.

”

nek a változástól. Az innovációval kapcsolatos fontos szervezeti tényező a szervezeti ellenállás. A vezetésre fontos szerep hárul, hiszen tudnia kell kezelni az ellenállást, az alkalmazotakat meg kell győzni a változás szükségességéről, és le kell vezetni félelmüket. [4]

Az innováció konkrét megjelenése nagyban függ a vállalat életkorától, történetétől, a gyártott termékektől és a vállalatra jellemző kultúrától. Az innovációs stratégiának eltérő jellemzői vannak attól függően is, hogy az innováció a vállalat mely életciklusában történik.

A munkaszervezeteknek nehéz felismerniük az innováció szükségességét. Nehezen jönnek az új ötletek, és ha vannak is ilyen ötletek, nehéz azok elfogadtatása. A megszokás megnehezíti az innovációs ötletek létrejöttét, elfogadását és megvalósítását. [7]

Az újonnan létrejött vállalatok helyzete még nehezebb, hiszen nem rendelkeznek mindazon ismeretekkel és előnyökkel, melyekkel egy évek óta működő vállalat. A vállalatok jelentős része az életgörbe kezdeti szakaszában tönkremegy, melynek számos oka lehet, pl.: a tapasztalat hiánya, a meggondolatlanság és a felelőtlenség stb. Kellő önrudat kell tanúsítaniuk, mikor számos lehetőséggel találják magukat szemben, amire az induló vállalatok jelentős része nem képes, és ebbe bukik bele.

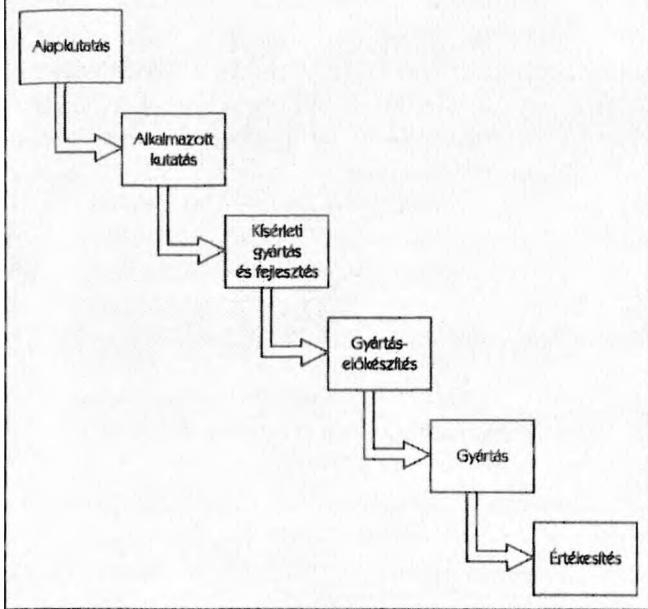
Az innováció erősen környezetfüggő. A vállalat külső- és belső érintettjei nagyban meghatározzák az innováció irányát, folyamatát, menetét. A külső érintettek közül a legjelentősebbek a fogyasztók, a versenytársak, a beszállítók és az állam. [4]

### Az innováció folyamata

„Az innovációs folyamat az innovációval összefüggő vállalati tevékenységek logikai rendje, a lehetőségek feltárásától a piaci bevezetésig.” [4]

Az innovációs folyamat, mint rendszer, egy előre elképzelt és meghatározott, vagy módosított koncepció alapján működik. Az 50-es években vált népszerűvé az úgynevezett innovációs lánckoncepció (1. ábra), amely szerint az innováció alapkutatóval kezdődik és az értékesítéssel, illetve termékhasznosítással fejeződik be.

1. ábra



Az innovációs láncmodell egyszerű és könnyen érthető, nagy hibája azonban, hogy figyelmen kívül hagyja az elemek közötti komplex kapcsolatokat, a visszacsatolásokat, nem számol a külső feltételekkel. Az innovációs folyamatban számos véletlen elem található, ez azonban nem változtat azon a tényen, hogy az innovációs stratégia egy tudatosan megszervezett folyamat, mely nagy pontosságot, szervezést igényel, és a kielégítetlen kereslet, igény vagy még felhasználatlan technikai lehetőségek azonosításával kezdődik. Az ezek között meghúzódó feszültség feloldására ötletek születnek. Ezeket az ötleteket megvizsgálják megvalósíthatósági szempontból, összegyűjtik a szükséges információkat és ezekre támaszkodva adaptálható megoldást dolgoznak ki. Előfordulhat, hogy nem találnak megoldást. Ilyenkor bármilyen nehéz is, tudomásul kell venni, hogy az innováció kudarcba fulladt, és a további költségek elkerülése végett fel kell hagyni a próbálgatásokkal. [8]

Az innováció tehát nem csak folyamat, hanem kreatív tevékenység is, ahol kiemelkedően

fontos szerepet kap az emberi alkotótevékenység és tudás. [3]

A folyamat további jellemzői:

- dinamikus,
- komplex,
- kockázatos,
- nehezen tervezhető, mérhető és csoportosítható,
- ellenállást vált ki.

### A műszaki fejlesztés szintjei, makro szintű elemek

Az állam nagy hatással van a munkaszervezetek innovációs politikájára, legyen szó akár milyen liberális államról is, mert az állam gazdaságpolitikája nagyban meghatározza a vállalatok lehetőségeit, törekvéseit. Szerepe azért jelentős, mert nagy befolyása van, nagy összegekkel rendelkezik, így képes a nagyobb kockázatvállalásra. A fejlett országokban már létezik egy úgynevezett innovációt támogató állami politika, mely különböző módon segíti az állami- és a magán-szektort. [9]

A műszaki fejlesztésnek az ország modernizációjában meglévő döntő szerepe miatt elengedhetetlen a műszaki, technológiai megújulás állami, kormányzati ösztönzésének az erősítése. [10]

Adottságaink néhány vonatkozásban egyértelműen kedvezőnek tekinthetők (pl. a termőtalaj, a geopolitikai elhelyezkedés, éghajlati viszonyok stb.), nagyobb részben azonban alatta maradnak az európai átlagnak. Előnyeink közül kiemelkedő jelentőséget kell tulajdonítani az emberi tudásnak, képességeknek és a felhalmozott ismereteknek. [11]

A humán erőforrás fejlesztésében, a benne rejlő lehetőségek kiaknázásában meghatározó szerepe van a képzésnek, valamint megalapozó szerepe van a kutatási-fejlesztési tevékenységnek. A műszaki fejlődés jelenlegi robbanásszerű folyamatából való kimaradás esetén a magyar gazdaság elveszti a lépéstartáshoz nélkülözhetetlen adaptációs képességét.

Magyarországon az elmúlt évtized egyre súlyosabbá váló gazdasági válságának hatására

”

Kellő önuralmat kell tanúsítaniuk, mikor számos lehetőséggel találják magukat szemben, amire az induló vállalatok jelentős része nem képes, és ebbe bukik bele.

◆

Előfordulhat, hogy nem találnak megoldást. Ilyenkor bármilyen nehéz is, tudomásul kell venni, hogy az innováció kudarcba fulladt, és a további költségek elkerülése végett fel kell hagyni a próbálgatásokkal.

◆

Adottságaink nagyobb részben alatta maradnak az európai átlagnak. Előnyeink közül kiemelkedő jelentőséget kell tulajdonítani az emberi tudásnak, képességeknek és a felhalmozott ismereteknek.

”

a gazdálkodó szervezetek többsége passzív alkalmazkodási stratégia követésére kényszerült. Ezt a tulajdon egy részének felélése, a termeléskorlátozás, a beruházások és a felújítási tevékenység szüneteltetése, a K+F-re, az innovációra fordított kiadások csökkenése jellemezte. A profitorientált szervezet K+F szerződéses megrendeléseinek és az állami (kötségvetési) hozzájárulásoknak a csökkenése miatt a tudásbázis (egyetem és akadémiai kutatóhelyek, de főleg az ágazati K+F hálózat) eróziója jelentős. [12]

A magyar kutatás és fejlesztés nemzetközi kapcsolati rendszere az elmúlt 5 évben igen dinamikus fejlődött. [11]

Magyarország nemzetközi vonzerejének, EU-csatlakozásának és máig megőrzött regionális vezető szerepének egyik alapvető pillére a meglévő tudásbázis és a műszaki kultúra színvonala. A világban várhatóan a közeljövőben tovább erősödik a technológiai fejlettségnek, mint gazdasági versenytényezőnek a szerepe. Ezzel szoros összefüggésben felértékelődnek az olyan termelési tényezők, mint az emberi tudás és a szakmai képzettség.

A magyar gazdaságban várhatóan jelentős szerephez jutnak a külföldi tulajdonú, vagy rész tulajdonú vállalatok (különös figyelmet érdemelnek a multi- és transznacionális cégek), a kis- és középvállalkozások, amelyek szervesen illeszkednek a nemzetközi munkamegosztásba, jelentős beszállítói háttérrel képezve a hazai és külföldi nagyvállalatoknak, illetve rugalmas specializáció révén javítva piaci pozícióikat. [6]

A műszaki fejlesztésnek ma általánosságban két célja van:

- az országban létrehozott termékek és szolgáltatások nemzetközi versenyképességének fenntartása és javítása,
- a társadalom életminőségének (egészséges környezet, egészségvédelem, munkahelyek biztosítása stb.) javítása.

Magyarországon a műszaki fejlesztés-politika stratégiai pillérei az aktív követés és a diffúzió-orientáltság. Egy nyersanyagban, tőkében és energia-hordozóban szegény, de jelentős kulturális hagyományokkal és tudásbázissal rendelkező kis ország számára az aktív követés stratégiája a reális választás. Az aktív követés egyszerre jelenti az adaptálást, a továbbfej-

lesztést, valamint a törekvést eredeti eredmények létrehozására. [11]

Ehhez nélkülözhetetlen a gazdálkodó szervezetek műszaki fejlesztési és innovációs tevékenységének serkentése, új, az innovációk alapjául szolgáló műszaki eredmények születésének és elterjedésének ösztönzése. Egyre nagyobb hangsúly helyeződik a gazdálkodó szervezetek és a tudásbázis „főhivatású” intézményei (kutatóintézetek, felsőoktatási intézmények stb.) közötti kapcsolatok erősítésére, valamint a műszaki innováció társadalmi, gazdasági szerepének széleskörű tudatosítására és erősítésére. [11]

### A mikro szintű elemek, stratégia és politika

A vállalati szinten felismert piaci igények kielégítése történhet a vállalat belüli K+F tevékenységek eredményei alapján, vagy vállalaton kívüli kutatási eredmények felhasználásával. [3]

A stratégia célja a társadalmi szempontból legelőnyösebb műszaki és gazdasági fejlesztések feltételeinek a megteremtése, ezért talán egyik funkcionális területnek sincs olyan szoros kapcsolata a vállalat egészének stratégiájával, mint az innovációs stratégiának, hiszen az innováció fejezi ki egyrészt a vállalat jövőorientáltságát, másrészt az innováció számos változást, változtatást von maga után, így a vállalat szinte minden területét érinti. [13]

Az innováció, sajátosságaiból adódóan, nehezen tervezhető folyamat. Éppen ezért a stratégia kialakítása szükségessé teszi különböző tervek elkészítését,

melyek kialakítása során mindenképpen célszerű szem előtt tartani, hogy a vállalat kutató, elemző, védő vagy reagáló stratégiát kíván-e folytatni. Minden fejlesztési döntés komplex döntés, így a gyártmány- és gyártásfejlesztés együttes elemzését, mérlegelését és értékelését igényli.

Az alapdöntés a gyártmányfejlesztésre vonatkozó döntés, ugyanis a gyártásfejlesztés célkitűzéseit a megváltozott profil, a gyártmányokkal szembeni mennyiségi és minőségi követelmények és az igények stabilitása alapvetően befolyásolja. [4]

A műszaki fejlesztési stratégia közép- és hosszú távú stratégia, ami a vállalat fő tevékenységi területeinek megújítását tűzi ki célul. Ez a minő-



Magyarország nemzetközi vonzerejének, EU-csatlakozásának és máig megőrzött regionális vezető szerepének egyik alapvető pillére a meglévő tudásbázis és a műszaki kultúra színvonala.



Egyre nagyobb hangsúly helyeződik a gazdálkodó szervezetek és a tudásbázis „főhivatású” intézményei (kutatóintézetek, felsőoktatási intézmények stb.) közötti kapcsolatok erősítésére.



séggel és a költségekkel kapcsolatos jellemzők javítását jelenti.

A műszaki fejlesztési stratégiának három típusa van: [3]

- kezdeményező, amely az élenjáró, vezető vállalatok fejlesztési politikája,
- követő, amely a nem vezető vállalatok fejlesztési politikája, alacsonyabb K+F+B (kutatás-fejlesztés-beruházás) ráfordítás és szerényebb nyereség jellemzi őket,
- adaptációs, amely a követő műszaki fejlesztési politika gyakori változata (nagy előnye, hogy a vállalat jelentős pénzügyi megtakarítást élvez, hiszen mentesül az igencsak jelentős fejlesztési terhektől).

A stratégián és politikán túl a siker további tényezője:

- a hatékonyan működő információs rendszer
- a minőség
- az innováció sebessége
- a vállalatok közötti együttműködés (stratégiai szövetség)
- a környezetvédelmi követelményeknek való megfelelés
- a megfelelő vezetői tulajdonságok
- a csoportmunka
- az ötleteket támogató kultúra.

## A fejlesztés főbb területei

### ● Termékfejlesztés

A kutatás-fejlesztést gyakran azonosítjuk a termékek innovációjával, holott a fejlesztés az „innováció hátteretevékenységeinek összefoglaló elnevezése: a fejlesztési ötletek szakmai megalapozásának és az új termék (technológia, szervezeti megoldás) konkrét létrehozásának folyamata.” [3]

A vállalati stratégia feladata a tevékenységi kört alkotó üzletágak jövőbeli sorsának tervszerű alakítása. [14]

A gyártmánycsaládok minősítése határozza meg, hogy a vállalati stratégián belül az adott termékcsalád, termék, gyártási technológia mennyire fontos. Ahhoz, hogy megítéljük az egyes gyártmánycsaládok minőségét, jelentőségét, azonos kritériumok alapján célszerű megvizsgálni azokat. Ehhez meg kell hatá-

”

A vállalati stratégia feladata a tevékenységi kört alkotó üzletágak jövőbeli sorsának tervszerű alakítása.



Az innováció felgyorsulása következtében napjainkban gyakrabban találkozunk normál vagy rövid korszakos ciklussal jellemezhető termékkel, mint hosszú ideig változatlan formában értékesíthető gyártmányokkal.

”

rozunk a piacképességüket és hatékonyságukat. Szükség van tehát az egyes gyártmánycsaládok stratégiai helyzetének vizsgálatára [3], és ennek alapján a termékstratégia kialakításakor a terméket az alábbiak egyikébe kell sorolni [3]:

- stratégiai termékek,
- konjunkturális termékek,
- nem helyettesíthető termékek,
- leállítandó termékek.

A műszaki fejlesztés központi feladata a jobb minőségű termékek minél alacsonyabb költségen való előállítására. Ez azonban szükségesség teszi a felmerülő hibák folyamatos javítását, kiküszöbölését, a gyártási technológia tökéletesítését. [4]

A folyamatos műszaki fejlesztést a termék kezdeti hibái-

nak kiküszöbölése, apróbb konstrukciós és technológiai újítások, szerkezeti tökéletesítések alkotják (folyamatos innováció).

Ugrásszerű műszaki fejlődést egy új konstrukciós vagy technológiai elv felismerése tesz lehetővé, amely színvonalbeli növekedést eredményez a régi termékváltozathoz képest (ugrásszerű innováció).

A termékcsaládok műszaki fejlődését jellemzi az

$$m_A < m_B < m_C < m_D < m_E$$

reláció, amely az egymást követő generációk javuló minőségi paramétereit jelenti, vagyis azt, hogy a minőségi színvonal egyre fokozódik.

Ugyancsak széles körben megfigyelhető a

$$t_A > t_B > t_C > t_D > t_E$$

reláció, amely a termékcserelődés ütemének fokozatos felgyorsulására utal.

Csak azokon a területeken számíthatunk hosszabb ideig változatlan gyártmányszerkezetre, más szóval stabil termékösszetételre, ahol a fejlesztést követően tartósan korszerűnek számít majd a termék, és az elért korszerűségi szint csak viszonylag lassan kezd csökkenni. (Ez a tényleges műszaki fejlesztési pozíció ma már egyre kevesebb területen adatik meg.)

Az innováció felgyorsulása következtében napjainkban gyakrabban találkozunk normál vagy rövid korszakos ciklussal jellemezhető termékkel, mint hosszú ideig változatlan formában értékesíthető gyártmányokkal.



● **Gyártásfejlesztés**

Egy adott fejlettségi szinthez tartozó technológiai innováció folyamatos alkalmazkodást és megújulást igényel. Ez történhet egy új technológia megvásárlásával és/vagy saját fejlesztés útján. A vállalati K+F stratégia jelzi, hogy a vállalat vezetése mennyire reagál érzékenyen az új tudományos-műszaki elvekre, eljárásokra, módszerekre.

A technológiai stratégia főbb elemei Madique és Patch szerint:

- a technológia kiválasztása
- beágyazása a vállalati folyamatokba
- mélysége és beépülése a vállalati tudásanyagba
- forrásai
- ütemezés
- a K+F befektetés nagysága
- K+F szervezet.

A technológiai innováció a termék előállításának teljes folyamatára vonatkozik. Megvalósítása tőkeigényes vállalkozás, ezért alapos előkészítést igényel. Mindennemű innovációs kérdésben a felső vezetés dönt. A termék és technológia innovációja szorosan összekapcsolódó folyamatok. [4]

● **Szervezetfejlesztés**

Szervezeti innovációra abban az esetben van szükség, amikor a szervezet feladatai, jellemzői és az alkalma-

zott megoldási módszerek között olyan ellentétek feszülnek, melyek a hatékonyság és a feladatmegoldás minőségi romlásához vezetnek. Ebben az esetben szervezeti fejlesztésre van szükség. (2. ábra)

A szervezeti felépítés újjászervezése annyit jelent, hogy a vállalat működő egységeit részekre bontják, majd ezeket az elemeket elemzik, végül az elemeket úgy rakják össze, hogy a szervezet a lehető leghatékonyabban segítse a vállalat eredményes működését. „Az újjászervezés az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése az érdemi javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges mutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.” [8]

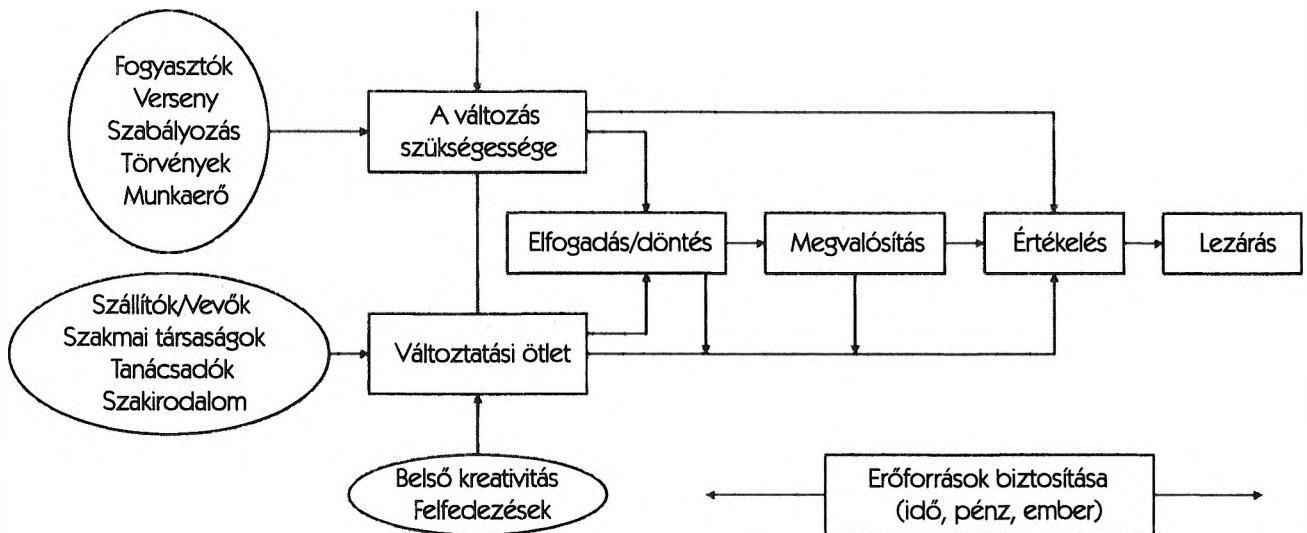
**Az innovációs folyamatok tervezése**

Az innovációs folyamatokat közép- és hosszú távra tervezzük. Ennek az az oka, hogy a fejlesztési, beruházási folyamatok időigénye jelentős. A stratégiai tervezés jelöli ki a vállalat legfontosabb innovációs feladatait és célkitűzéseit, amiket akciótervekben (közép távú), taktikai, illetve operatív tervekben (rövid távú) valósítanak meg. [13]

Fontos tisztázni az innovációs folyamatok feladatait és kapcsolódási pontjait más területekkel, illetve hatásait ezekre a területekre.

2. ábra

**A szervezeti fejlesztés általános folyamatmodellje**



### ● Az innovációs folyamat tevékenységelei

- piackutatás [16]
- közgazdasági elemzők K+F-hez kapcsolódó tevékenységei
- a termék vagy gyártmány bevezetése
- kutatási feladatok megtervezése
- gyártmányfejlesztés
- beruházás
- gyártásszervezés
- gyártásbevezetés

### ● Beruházási politika

A munkaszervezet beruházási politikája új állóeszközök létrehozását, az elavultak pótlását, a tovább üzemeltethetők korszerűsítését célozza meg, megteremtve a termelés korszerű anyagi, műszaki alapját, amely több termelési ciklusban vesz részt, így közvetlenül befolyásolja a termékek versenyképességét, értékét pedig folyamatosan átadja az általa előállított termékeknek. A vállalat közép- és hosszú távú termelési-értékesítési, vállalatfejlesztési (innovációs) és felhalmozási célkitűzéseit szolgálja, megteremtve anyagi-műszaki bázisát (gépek, berendezések, épületek stb.). [4]

A beruházás célja lehet:

- a műszaki eredmények termelésbe vitele, lehetővé téve ezáltal a hatékonyság javítását, a termelékenység növekedését és a minőségjavítást (innovációs funkció),
- egy új, vagy továbbfejlesztett termék megfelelő gyártási potenciáljának létrehozásával a piachoz való alkalmazkodás (adaptációs funkciók),
- állóeszköz finanszírozása a szabadabb tehető pénztőke segítségével (tartós befektetési funkció). [3]

Az alternatív beruházási lehetőségeket megfelelően mérlegelni kell, és többoldalú műszaki-gazdasági elemzést célszerű végezni.

- A meglévő eszközök kihasználtsági fokát új gépek üzembehelyezésével a legcélszerűbb javítani, konvertálható kapacitások esetén.
- Forrásszűkösség esetén a régi eszközök korszerűsítésével oldható meg a termelékenység fokozása.
- Gyártani vagy beszerezni? Ez a dilemma merülhet fel abban az esetben, mikor több keresztmetszeten is kapacitásbővítésre lenne szükségünk.
- Ha már megszületett a döntés az állóeszköz létesítéséről, még mindig választhatunk, hogy az állóeszközt béreljük vagy megvásároljuk.

A beruházási döntések a vállalati gazdálkodás legbonyolultabb feladatai közé tartoznak. Ezek a döntések nagyban befolyásolják a vállalat termék- és technológia-potenciálját, eredményességét, piaci pozícióját és pénzügyi helyzetét. [17]

Minden vállalat rendelkezik egy meghatározott anyagi-műszaki (naturális) és pénzügyi (monetáris)

eszközrendszerrel, és léteznek azok a szervezeti, technológiai infrastrukturális adottságok, amelyekhez illeszteni kívánják a beruházást. Mivel az ezeket a területeket érintő döntések jelentős következményekkel járnak, így elengedhetetlen a módszeres döntés megfelelő előkészítése. [17]

### Felhasznált irodalom

- [1] Dr. Kocsis József: Változások menedzselése - Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1994.
- [2] Birman Erzsébet: Innováció - Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1987.
- [3] Irányi Attila Szilárd: Innovációs stratégia és módszertan - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1990.
- [4] Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan - Aula Kiadó 1998.
- [5] Porter, M. (1989): The Competitive Advantage of Nations - Harvard Business Review, March 1989.
- [6] A kisvállalkozók és a multik - Heti Világ Gazdaság XIX. Évf. 44. (962.) szám - 1997. november 1.
- [7] Drucker, P.F. (1985): Innovation and entrepreneurship - Harper and Row - New York
- [8] Hammer, M-Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution. Harper Harper Business
- [9] A fejlődés mérése - Heti Világ Gazdaság XVIII. Évf. 33. (899.) szám 1997. augusztus 17.
- [10] A cél országa? Tőkebeáramlás - Heti Világ Gazdaság XVIII. Évf. 19. (885.) szám május 11.
- [11] OMFB ELŐTERJESZTÉS: A kormány K+F stratégiája 1994-1998. - OMFB előterjesztés a kormány részére 1994.
- [12] Józsa László: Marketing - Veszprémi Egyetemi Kiadó 2000.
- [13] Berey András - Dobos Irma: Vezetés a gyakorlatban - Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 1986.
- [14] Barakonyi Károly - Peter Lorange: Stratégiai management. - Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 1994.
- [15] OMFB TÁJÉKOZTATÓ: Konfliktus és együttműködés a csúcstechnológiák nemzetközi versenyében - National Academy Press, Washington D.C. 1996.
- [16] Józsa L.-Kiss L.: A vállalati K+F és az értékesítés/marketing kapcsolata - Vezetéstudomány 1993/10., 57-58. oldal
- [17] Dr. Gaál Zoltán: Általános menedzsment - Veszprémi Egyetemi Kiadó 1998.

A szerző  
a Veszprémi Egyetem Szervezési  
és Vezetési Tanszékének  
egyetemi docense

# A tanácsadási szolgáltatás marketingje

*Ki is az a tanácsadó? Tehetnének fel rögtön a kérdést, még mielőtt szóba kerülhetne igénybevételének szükségessége vagy lehetősége. Első pillanatban tulajdonítunk neki megalapozott elméleti ismereteket a választott és művelt szakmai területén, hosszú gyakorlati tapasztalatot, amelyet a gyakorlatban szerzett a gyakran jó és kevésbé jó döntések sokaságában. Társítunk hozzá jó kommunikációs készséget, amely segítségével tudására fel tudja hívni a figyelmet és közölni tudja megbízójával. Eivárjuk tőle, hogy legyen széles látókörű, a megoldandó problémát elemezni és értékelni tudja különféle szempontból és összefüggésekben. Az emberismeret természetesen elengedhetetlen, hiszen nagyon sok út vezethet Rómába, ahogyan tanultuk a bölcsektől, és a megbízónak is megfelelő út nagyon sajátos jellemzőkkel is rendelkezhet, de semmiképpen nem független egyes személyiségjegyeitől. Például a javasolt megoldás lehet nagyon gyors és költséges, vagy fokozatosan adaptálható, de az egyes lépésekben változó nagyságrendű ráfordításokkal és így tovább. Azt mondhatjuk, hogy a tanácsadó mindez és még sok más jellemzővel bíró személyiség.*

## Kinek adunk tanácsot?

Az a vállalati vagy intézményi vezető, aki kitűnően ért a szakmájához, megjárta a szükséges lépcsőket, míg eljutott a hierarchia parancsnoki posztjára. Jó és kevésbé jó (vagy rossz) döntéseinek sokaságában rengeteg tapasztalatot szerzett, jól kommunikál nem csupán szűkebb, hanem tágabb környezetével is, hiszen ez elengedhetetlen a vezetői funkciók gyakorlásához, az üzleti életben való sikeres eligazodáshoz. Kitűnő szakemberekkel van körülvéve, ez is

bizonyítja vezetői rátermettségét. Megteremti az összhangot szakemberei között, integráló célokat tűz ki, biztosítja a vállalkozás eredményességét, vagy az intézmény sikeres működtetését.

Régi tapasztalata a szerzőnek, hogy legtöbbször a legjobbak akarnak még jobbak lenni. A gyenge vezető gyakran annak felismeréséig sem jut el, hogy egy bizonyos időpontban, egy bizonyos probléma gyors és eredményes megoldása érdekében koncentrált külső segítségre van szüksége. A jó vezető, aki a megbízónk lesz, bizonyos „gyenge jelzésekből” már látja azokat a veszélyeket: holtpontokat, gödröket, erős hullámzásokat, esetleg hajóbillentő szélviharokat, amelyeket el kíván kerülni, vagy le kíván gyűrni. Ez esetben az operatív működésben nagy tapasztalatot szerzett szakembergárda mellett is igényel olyan tanácsadót, aki már több vihart látott, aki gyors és konzisztens variánsokat képes a felmerülő probléma szerencsés esetben elkerülésére, vagy már veszélyhelyzetben a kezelésre kidolgozni. Ismeri az egyes lehetőségek emberi és anyagi-technikai, módszertani ráfordításigényét és bevethetőségük következményeit.

Nagy hiba lenne, ha minden hajó mindig cipelne magával egy révkalauzt, akire csak akkor és abban a bizonyos révben van szüksége. Az ilyen révkalauz – tanácsadó – előbb-utóbb megtanulná a hajózás mesterességét, de tökéletesen alkalmatlan lenne más tengerszakasz rejtelseiben, zátonyaiban való eligazodásra. A tanácsadó – révkalauz- munkahelye, feladata, hivatása tehát a „veszélyes vizek” ismerete és az átjutás, vagy mondjuk úgy a normális működési pályára jutás biztosítása a hajó és a személyzete károsodása nélkül.

”

Régi tapasztalata a szerzőnek, hogy legtöbbször a legjobbak akarnak még jobbak lenni. A gyenge vezető gyakran annak felismeréséig sem jut el, hogy egy bizonyos időpontban külső segítségre van szüksége.

◆

Nagy hiba lenne, ha minden hajó mindig cipelne magával egy révkalauzt, akire csak akkor és abban a bizonyos révben van szüksége.

”

Mint látjuk: mind a hajóskapitány, mind a révész kitűnő szakemberek, de adott helyen és időben – nem lehet kétséges – egymás tudását, tapasztalatát kiegészítve szükségük van egymásra.

A révkalauznak marketing szempontból könnyű dolga van, mivel a kliense, az áthajózni kívánó hajóskapitány pontosan tudja, melyik veszélyes vízen kíván áthaladni és ott ki a hozzáértő, gyakorlott révész. Az időzítéssel sem lehet komoly probléma, hiszen jó előre tudnak egyeztetni az áthaladás időpontjáról, az eredmény pedig csaknem biztosan garantált.

Az üzleti tanácsadó lényegesen nehezebb helyzetben van, mint a révész. A vállalati vezető az esetek nagy részében nem jön el a munkahelyére, gyakran meglehetősen bizonytalan a követendő irány, a feladatmegoldás jellege, nagyságrendje, esetleg felmerülő költsége tekintetében is. A tanácsadó szolgáltatása tehát ott kezdődik, hogy felmutatja magát és segíti a vállalatvezetőt abban, hogy számos kérdésben tisztábban lásson még a tanácsadás megkezdése előtt.

### A tanácsadási szolgáltatás vevőjének megtalálása

A tanácsadó, mint említettük, kitűnő szakember, egyéb más kívánatos tulajdonságai mellett. A tanácsadó egyénisége, tevékenysége igen összetett. Gyakran tapasztaljuk, hogy a sikeres tanácsadó kitűnő szónok, amikor a szűkebb-tágabb nyilvánosságához beszél, jó tollú íróként publikál és mivel egyben vállalkozó is, vezetőként is helytáll. Mindezekon túl nagyon fontos, hogy termékét gyakorlott marketingesként eljuttassa a piacára, hiszen ezen siker nélkül bármilyen más irányú, úgymond szakmai elismerés csak kifizetetlen számlákhoz, illetve az önálló tanácsadói pálya feladatához vezet.

A tanácsadási szolgáltatás marketingje nem lehet időszakos vagy esetleges aktivitás. A folyamatos bevétel, meggyőzés, kiszolgálás és megtartás állandó, tervszerű marketingmunkát igényel még akkor is, amikor meglévő projektjeink szinte minden időnket lekötik. A tanácsadási szolgáltatások holnapi piacát mai marketing erőfeszítésekkel kell megteremteni. A folyó projektek soha nem köthetők le egy tanácsadó teljes györmét és energiáját. Mivel a tanácsadó saját

”

Gyakran tapasztaljuk, hogy a sikeres tanácsadó kitűnő szónok, amikor a szűkebb-tágabb nyilvánosságához beszél, jó tollú íróként publikál és mivel egyben vállalkozó is, vezetőként is helytáll.

◆

Ne várjuk el, hogy mások dicsérjenek bennünket, ezt magunknak kell a kellő tárgyyszerű egyszerűséggel és szerénységgel, de nagyon kitartóan és határozottan megtennünk.

”

szolgáltatásának marketingese is, idejének és aktivitásának mintegy negyedét a marketingmunkának kell szentelnie a zavartalan, tehát viszonylag egyenletes terhelést biztosító üzletmenet érdekében. A leendő kliens megismerése és megnyerése hosszabb távú feladat, adott esetben telefonok és személyes megbeszélések elhúzódo sorozatában kell a kellő türelmet és figyelmet tanúsítanunk irányába.

A tanácsadói megbízás idő előtti elérésére törekvés gyakran az üzlet elvesztéséhez vezet. Kellő tapintat, megértés és a soha meg nem szakadó, segítőkész kommunikáció eredményeként viszont szinte magától értetődően kerülünk a megbízás közelébe, végül nyerjük el azt.

### A tanácsadó mutassa fel magát

A jó hírnév, az imázs alakításának természetesen legalapvetőbb módja a jól elvégzett, a kliens megelégedésére szolgáló tanácsadási munka. Ez szükséges, azonban messze nem elégséges a sikeres, folyamatos tanácsadói működéshez. Egy jól elvégzett munkáról a megbízó ritkán beszél olyan körökben, ahonnan majd a potenciális megbízónk siet hozzánk hasonló tanácsokért. Nem is várható el, hogy úgy kezeljék a tanácsadó tevékenységét, mint egy divatcikket. Mondd már drágám, hol vetted ezt az aranyos kiskosztümöt?, azaz, a jól működő marketingstratégiádat, a kitűnő piackutatási eredményeidet, vagy esetleg reklámkampányodat, akvizíciós taktikádat. Mindez a vállalatvezetés érdeme és sikere, hiszen a minket megbízó vezető ismerte fel a potenciális külső segítség lehetőségét, nyitott volt ajánlatunkra és a megfelelő helyen és időben jól sáfárkodott a tanácsokkal. Ne várjuk el tehát, hogy mások dicsérjenek bennünket, ezt bármilyen furcsán hangzik, magunknak kell a kellő tárgyyszerű egyszerűséggel és szerénységgel, de nagyon kitartóan és határozottan megtennünk.

#### ● A nyilvános szereplés

A szakmai konferenciák, szemináriumok, egyéb események nyilvános szereplései módot adnak arra, hogy felvillantsuk szakértelmünket, egyéniségünket, szerencsés esetben humorunkat. Ez a bemutatkozás akkor sikerült jól, ha mondandónkba beleszóttuk si-

keresen elvégzett tanácsadói munkánk egy-egy kiemelkedő epizódját, a megbízó által elért sikerek jellegét, kedvező hatásait az üzletmenetre, a versenyképesebbé válásra, a hosszabb távú stabilitásra stb. Ebben az esetben megkapjuk a várva-várt visszajelzést: ezt a fickót (hölgyet) meg kell ismernem közelebbről, hisz ez az én igényemet, problémáimat is ismeri és úgy tűnik, vannak épkezláb megoldásai. A nyilvános szereplés kockázatos is lehet. Semmi sem szörnyűbb, mint ha untatjuk a hallgatóságunkat, monoton, álmosító hangon beszélünk akár a világ legnagyobb dolgairól is. A nyilvános beszédet tehát gyakorolnunk kell, mert szinte nem pótolható a marketing kommunikáció eszköztárában. Figyelemfelkeltő, ismeretközlő, üzleti kapcsolatokat előkészítő funkcióját eredményesen, költséghatékonyan tölts be.

● *Szakkönyvek, szakcikk, és más publikációk jelentősége a marketingben*

Nincs annál frappánsabb válasz egy üzleti megbeszélésen, mint annak megemlítése, hogy a „legutóbbi könyvemben részletesen írtam egy az Ön által említett probléma megoldásáról gyorsan változó piaci környezetben.”

Majd felvillantjuk a konkrét esetben alkalmazott elemzési technikákat, a főbb megoldási javaslatokat, nem megfélemlítve az eredményről.

A publikációk ténye bizalmat kelt a potenciális megbízóban, csökkenti a kockázatot, hisz egy publikáció szaklektorok, bírálók kezén átfutott, minősített dokumentum. Ha a szerző ilyen módon nyilvánosan megmértetett, akkor ez a megbízó számára egy fontos referencia. Nem beszélve arról, hogy két tárgyalás között fellapozható a könyv, átforgatható egy szakkikk, tovább erősítve a megbízó bizalmát tudásunkban, problémamegoldó képességünkben.

● *A prospektusról*

A prospektus a cég névjegye. Ennek megfelelően röviden, áttekinthetően kell tartalmaznia mindazt, ami a potenciális megbízót érdekli, döntésében segíti, jó benyomást kelt benne. Nincs haszontalanabb, mint egy szükségtelenül hosszú, a vevő számára érdektelen információkat felhalmozó drága dokumentum. Ez rendszerint nem megbízóink számát gyarapítja, inkább bankszámlánkra gyakorol igen kedvezőtlen hatást. Kialakításánál mindenképp előtérbe kell helyezni a leendő megbízóink fejé-

vel gondolkodjunk. Kínáljuk azt, amihez valóban érünk. Bizonyítsuk ezt referenciamunkáink felsorolásával. A túlzottan diverzifikált termékportfólió éppen úgy bizalmatlanságot kelt, mint a semmitmondó, leegyszerűsített „propaganda” szöveg. A prospektus legyen bővíthető vagy szűkíthető ki-be rakható terméklapokkal, hogy egy-egy „kifutó termék” ne éktelenkedjék akkor benne, amikor már nem időszerű, vagy nincs igazán kereslet iránta.

A prospektus illeszkedjen mind tartalmával, mind külső megjelenésével a vállalati arculatba, ne legyen hivalkodó vagy semmitmondó, azaz csaknem felesleges.

A prospektus a megfelelő helyen, a megfelelő időben, a megfelelő kezekbe kerüljön. Ezzel jórészt elkerülhető a szemétkosáretetés-effektus, ami napjaink kedvenc irodai elfoglaltsága a különböző vezetői szobákban. Ha már postázzuk, jobb megoldás híján egy néhány soros kísérőlevélben hívjuk fel a potenciális olvasó figyelmét a prospektus számára különösen ajánlott részletére, bizonyítva ezáltal felkészültségünket, gondosságunkat, problémaérzékenységünket.

● *Napjaink divatterméke a hírlevél*

A nagyobb tanácsadók alkalmazzák a vevőszerzés vagy a folyamatos kapcsolattartás szándékával. Célját csak akkor éri el, ha valóban vannak a potenciális felhasználót érdeklő híreink. Ebben az esetben hasznos, ellenkező esetben egy gyors mozdulatra ingerli a címet, ismét csak a szemétkosár irányába.

● *Telefonmarketing*

Szakkikkek sora, számos könyv foglalkozik sajátosságai-  
val, lehetőségeivel. A tanácsadási szolgáltatás értékesíté-

sének talán legerényesebb, legkevésbé eredményes formája. Ha ügyesen csináljuk, azaz megtaláljuk a döntőképes célszemélyt, és sikerül felkelteni az érdeklődését termékünk iránt, létrehozhatunk egy személyes bemutatási lehetőséget. A látogatás során pedig minden a prezentációnkban kifejtettek tartalmától, stílusától, egyéniségünk „varázsától” függ. Kellő önbizalom esetén ne mondjuk tehát le a telefon kínálta kapcsolatépítés lehetőségéről sem. Szerencsés, ha telefonhívásunk baráti kapcsolatok alapján jön létre, akár hivatkozhatunk személyes közös ismerősünkre. Az ajánló barát, ismerős neve elérheti, hogy meghallgatták ajánlatunkat, segítő szándék-



A nyilvános szereplés kockázatos is lehet. Semmi sem szörnyűbb, mint ha untatjuk a hallgatóságunkat.

A nyilvános beszédet tehát gyakorolnunk kell.



Nincs haszontalanabb, mint egy szükségtelenül hosszú dokumentum. Ez rendszerint nem megbízóink számát gyarapítja, inkább bankszámlánkra gyakorol igen kedvezőtlen hatást.





kal tovább támogatnak a kapcsolatépítésben. Az igazi erőt és türelmet kívánó feladat az „ismeretlen” hívás (Cold Call). Az értékesítés, kapcsolatépítés művészei nem mondanak le erről a lehetőségről sem. Gyakorlójától nagy empátiás készséget valamint a célszemélyről való alapos előzetes felkészülést igényel. Ha sikerül meglepni emberünket, hasznosnak látszani számára egy rövid telefonbeszélgetés során, akkor jöhet a személyes találkozó, a prezentáció.

”  
Az igazi erőt és türelmet kívánó feladat az „ismeretlen” hívás (Cold Call).

Az értékesítés, kapcsolatépítés művészei nem mondanak le erről a lehetőségről sem..  
”

miután már kifizették a számlánkat. Ők tudják, hogy megéri, hogy a szinte már barátiassá erősödött kapcsolat milyen hasznos mindkét félnek. A bizalmi-kapcsolati tőke hosszú távon működik, egyfajta biztonságot jelentve a partnereknek. Motorja lehet szakmai fejlődésüknek, s természetesen a jövőbeli sikeres üzleti együttműködésnek, kapcsolatépítésnek.

Az alábbi rövid összefoglalás abban igazít el, hogy mit tegyünk, és hogyan tegyük az eredményes táncsádói működés érdekében.

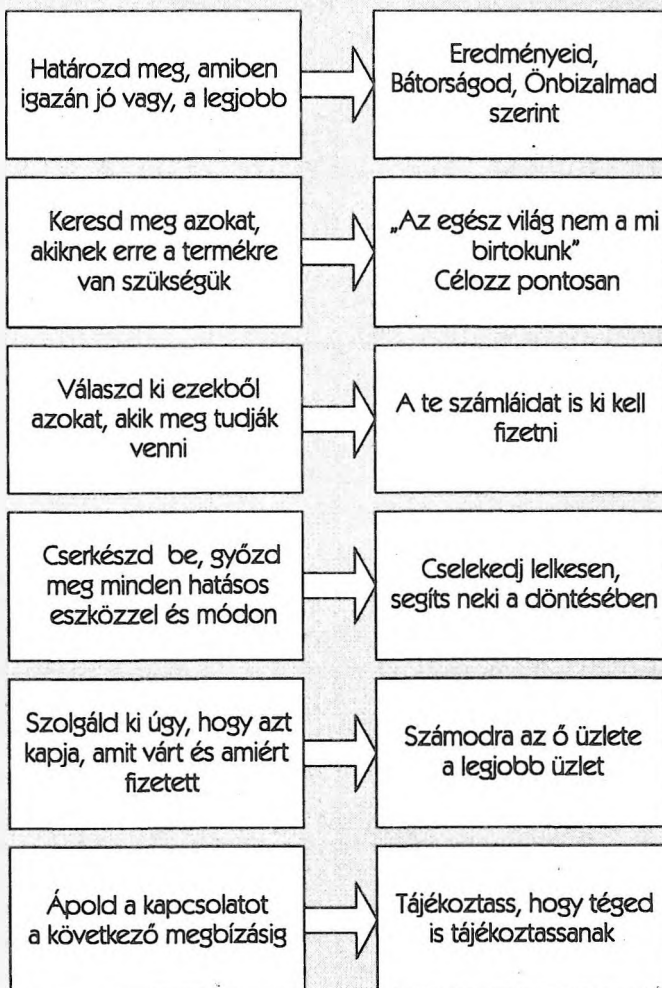
### Az értékesítés után kapcsolattartás, vevőgondozás

Csak az igazán profik gyakorolják színvonalasan. Sok odafigyelést, rendszeres informálódást igényel,

A szerző  
a Miskolci Egyetem  
Marketing Tanszékének  
egyetemi docense

#### MIT TEGYÜNK

#### HOGYAN TEGYÜNK



# MultiMOL, avagy a regionális multivá válás folyamata a MOL-nál

*Magyarországnak a régióban kiemelkedő gazdasági fejlődése, s az ezzel járó stabil gazdasági és politikai helyzet a térségben való külpiaci terjeszkedés lehetőségét vetette fel. Az elmúlt évtized elegendőnek bizonyult ahhoz, hogy néhány korábban is kedvező helyzetben lévő, a rendszerváltást átvészelő, majd a hazai piac bővülésén megerősödő vállalat a külpiaci aktivitási formák közül a közvetlen tőkebefektetést válassza.*

*A terjeszkedésre egyrészt a magyar piaci telítettség kényszere, másrészt a régióbeli országok nyújtotta kedvező piacralépési lehetőségek készítetik a magyar cégeket. A működőtőke-export élén a tőzsdén sikeres vállalatok állnak.*

Jelenleg hat olyan magyar cég van, mely eséllyel pályázhat regionális multik szerepre. A Borsodchem Rt., a MOL Rt., a Pannonplast, a Richter Gedeon Rt., a TVK és a Zalakerámia már megvalósított beruházásokat a régióban. Az OTP Bank Rt. is figyeli a régióbeli pénzintézetekben való befektetési lehetőségeket.

A magyar vállalatok kihasználják régióbeli lépéselőnyüket.

## Miért vannak a magyar nagyvállalatok lépéselőnyben?

### ● *Túl a privatizáción.*

A fájdalmas és óriási áldozatokkal járó magánosítás eredményeképpen olyan átlátható szervezetek jöttek létre, amelyek működésükben hasonlítanak a fejlett gazdaságok vállalkozásaira. Ez a megállapítás egyaránt igaz a cégek helyzetére, a technológiára, a menedzsment felkészültségére és a tulajdonosi szervezetre.

### ● *Fogadókészség a régióban.*

A térségben most értek a nemzetgazdaságok a privatizáció azon szakaszába, amikor külföldi tőke valóban

szerephez juthat és a megvásárolt vállalkozásokat saját elképzelései alapján, akár jelentős leépítésekkel átalakítsa.

### ● *A nemzetközi multik kívárnak.*

A privatizáció persze nemcsak a magyar társaságok érdeklődését keltette fel, hanem azokét a valódi multiket is, amelyek a világ minden országában számba veszik a befektetési lehetőségeket. Ezek lényegesen erősebb pozícióból indulnak egy tenderen, de most nem jelentenek legyőzhetetlen konkurenciát. Az orosz válság következtében a térség egyértelműen veszített vonzeréből, a működőtőke bevonásáért folyó világméretű versenyben ma hátránnyal indulnak a régió országai és vállalkozásai, amit az is mutat, hogy nem egy esetben konkurens nélkül indulnak magyar cégek.

### ● *Régi és szerteágazó kapcsolatok.*

A kommunista tömbben eltöltött több mint 40 év szerteágazó kapcsolatokat hagyott maga után a régióban, komoly helyismereti előnyökkel. A földrajzi közelség valamint a kulturális kapcsolatok (magyar kisebbségek vonatkozásában) szintén jelentős előnyökkel járnak.

### ● *A közepes méret is lehet előny.*

A szóban forgó magyar cégek európai viszonylatban közepes nagyságúnak számítanak, így az általuk kiszemelt társaságok sem lehetnek igazán jelentős mértékűek. Ez viszont egyben előny is, mivel olyan vállalkozások is szóba jöhetnek, amelyek értékével tisztában vannak, ám a nemzetközi konkurencia figyelmét elkerülik.

A MOL Rt. sok szempontból kilóg a külpiacokon terjeszkedő magyar vállalatok sorából, egész egyszerűen azért, mert méretét tekintve az egyetlen olyan magyar cég, amely esélyes arra, hogy tényleges multinacionális vállalattá váljon a térségben. És valóban, a MOL igazi multinacionális társasághoz méltó, klasszikusnak mondható terjeszkedési politikát követ.

## Európai kitekintés

Az üzemanyagpiacot tekintve Nyugat-Európára a rendkívül éles konkurenciaharc és a túlzott kúthálózat sűrűség miatti töltőállomás-bezárások jellemzőek. Ugyanakkor Közép-Kelet-Európa térségében a jóval ritkább és elavult hálózat komoly üzleti lehetőségeket rejt magában. Az üzemanyag-fogyasztás dinamikus növekedése is jóval fölülmúlja az európai átlagot. A nemzetközi szinten megfigyelhető globalizálódási folyamat és az ezzel járó fúziók és koncentrációk a térségben is hasonló lépésekre ösztönzik az olajipari szereplőket.

Egyébiránt a gazdag orosz olajtársaságok, mint a Lukoil is felléphetnek a közép-kelet-európai régió piacán. A Lukoil ugyanis célként tűzte ki az értéklánc magasabb értéket hordozó pontjain történő értékesítést. Ennek megvalósításaként olcsó nyersanyagforrásaira alapozva, finomítókat vásárolt (Románia, Bulgária) és szándékozik vásárolni a térségben, mellyel majdani töltőállomás-hálózatát kívánja megalapozni. A hordónkénti 10\$ körüli önköltségű olaj behozhatatlan előnyt jelent a Lukoil számára a saját forrással kevésbé rendelkező regionális olajcégekkel szemben, melyek nem bírnák az esetleges árversenyt.

A regionális szerepvállalásban leginkább az OMV és a MOL neve jöhet csak számításba. Így egyelőre kettőjük harca dönti el, hogy melyik ragadja magához egy regionális olajtársaság vezetését. Mindazonáltal mindkettőre komoly nyomás nehezedik a nyugati olajmultik esetleges felvásárlási szándéka miatt. A Közép-Európában tevékenykedő olajipari cégeknek 1-1,5 éven belül dönteniük kell konszolidációs stratégiájukról. Ha ezt nem teszik meg, akkor felvásárolják őket a nyugati társaságok.

A globalizálódó olajpiacon tehát mindkét társaság terjeszkedési kényszer alatt van. Az idő viszonylagos rövidegsége térségbeli pozícióik mihamarabbi erősítésére ösztönzi a két társaságot.

## A MOL stratégiája

A MOL még idejekorán felismerte, hogy a globalizálódás számára veszélyeket, de ugyanakkor lehetőségeket is rejt. A veszélyeket elkerülni és a lehetőségeket kihasználni pedig egyféleképpen lehet: ha felveszi a kesztyűt a vezető regionális energiavállalat címért folyó harcban. A hatalmas külföldi cégek bekebelezési szándékával szemben ugyanis csak egy, a régióban stabil, erős pozícióval rendelkező, regionális szemléletű tőkeerős cégóriás tud ellenállni.

A MOL ezen filozófia alapján kezdte meg terjeszkedését a régióban:

- 1994 december Románia
- 1995 március Ukrajna
- 1995 július Szlovákia
- 1996 Horvátország majd Szlovénia
- 1997 április Ausztria

Jelenleg Romániában 37, Szlovákiában 17, Horvátországban 1, Szlovéniában 2, Ukrajnában 3 MOL töltőállomás működik.

Kezdetben a fő terjeszkedési irány Románia volt, a gyenge fizetőképes kereslet miatt azonban a terjeszkedés visszafogottabbá vált. A MOL szempontjából a fizetőképes kereslet szerinti preferenciasorrend országonként: Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Horvátország, Szlovénia és kisebb mértékben Románia.

A MOL ugyanakkor tárgyalásokat folytat a Jukosz-Orosz Olajvállalattal közös benzinkúthálózat létrehozásáról a Fehérorosz terület határán. Ez új elem a MOL eddigi terjeszkedési stratégiájában, mely eddig csak a környező országokra terjedt ki.

A MOL csatát nyert az OMV-vel szemben, amikor részvényvásárlás, illetve alaptőke emelés révén 262 millió dollárért 36,2%-os részesedést vásárolt a szlovák Slovnaft olajipari társaságban. Egyúttal jogot kapott arra, hogy két éven belül a Slovnaft jegyzett tőkéje 50%-ának plusz egy szavazatnak a megvásárlásával többségi tulajdonossá váljon.

A MOL az OMV orra elől halászta el a Slovnaftot nagyrészt „a legjobb védekezés a támadás” filozófia szerinti kényszerből. Ezzel óriási lépést tett a régió vezető olajipari cégévé válása felé.

Nem elhanyagolható hozomány a 315 darabos szlovákiai kúthálózat, mely nagyrésze korszerű és gazdaságos üzemeltetésű, illetve kiegészíti a MOL hálózatát.

A két cég 16,5 millió tonnát meghaladó finomítói kapacitással és több mint 700 töltőállomással jó eséllyel pályázik a régióbeli vezető szerepre. Együttesen 36%-kal részesedik a magyar, 38%-kal a szlovák, 3%-kal a román, 2%-kal a cseh kiskereskedelmi piacon.

A globalizálódó olajpiacon a Slovnaft megvásárlása csak az első lépés lehet. A MOL kénytelen folytatni a terjeszkedést. Jövője az intenzív növekedésben és a hatékonyságban van.

Az új terjeszkedési irány egyelőre azonban nem körvonalazódik. A Slovnaft megvásárlásával a MOL egyelőre elesett az INA horvát olajtársasággal való fúzió lehetőségétől. Zágráb ugyanis tart a megnövekedett cég dominanciájától.

A Slovnaft megszerzésével az OMV-MOL erőviszonyok kiegyenlítődték. Egymás felvásárlása elképzelhetetlen. A stratégiai együttműködés viszont járható út lehet. Ezt látszik megerősíteni az OMV elnök Schenz, aki úgy véli: „A magyarok tudják, hogy lenne értelme a szövetségnek.”

Kettőjük erőviszonyába betekintést ad a SWOT analízis, ezen belül a lehetőségek és veszélyek összehasonlítása.

1. tábla

**SWOT analízis – Erősségek**

MOL	OMV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Csökkenő kormányzati szerep</li> <li>- Erős feldolgozóágazat, a fejlett logisztikát beleértve</li> <li>- Erős nagykerpiaci részesedést és javuló nyereséget eredményező hatékony árképés</li> <li>- Növekedés a KKE-i kiskereskedelemben</li> <li>- Nagy, komplex, hatékony finomító Százhalombattán</li> <li>- Jó úton az EU minőségi előírások teljesítéséhez</li> <li>- Jó EBIT növekedési eredmények a privatizáció óta</li> <li>- Kis veszélyeztetettség a kőolajellátás tekintetében (átmeneti erősség)</li> <li>- Emelkedő erőművi földgázigény</li> <li>- A Slovnaft-tal bővülő erősebb piaci pozíció a térségben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legerősebb kereskedelmi pozíció a régióban az összes helyi társaság közül</li> <li>- Műanyagüzlet sikeres lebontása</li> <li>- Növekvő nemzetközi gázszállítási üzlet</li> <li>- Magasfokú üzletági integráció</li> <li>- Költségsökkenés finomítói rekonstrukció eredményeként</li> <li>- Csökkenő K+T költségek</li> <li>- Magas környezetvédelmi normák</li> <li>- Sikeres szerkezetváltás</li> <li>- EU minőségi előírások teljesítése</li> <li>- Magas kitermelési ráta, saját nyersanyagforrás nagyobb aránya</li> <li>- Nyereséges gázüzletág</li> </ul>

2. tábla

**SWOT analízis – Gyengeségek**

MOL	OMV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A TIFO csökkenti a működési hatékonyságot</li> <li>- Nem egészen kommersziális döntéshozás</li> <li>- Magas kőolajkitermelési költségek</li> <li>- Tapasztalathány külföldi K+T tevékenységben</li> <li>- Veszteséges gázüzletág</li> <li>- Nincs lehetőség egyesülésre a tulajdonosi szerkezet miatt</li> <li>- Növekvő veszélyeztetettség a vegyianyag kereslet ciklikus jellege miatt</li> <li>- Saját nyersanyagforrás alacsony aránya</li> <li>- Alacsony fedezetarány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Túltelített belföldi piac</li> <li>- Csökkenő piaci részesedés belföldön benzinkutak bezárása miatt</li> <li>- A szerkezetváltási lehetőségek bezáródnak, 30% állami tulajdon</li> <li>- Nincs lehetőség egyesülésre a tulajdonosi szerkezet miatt, 30% állami tulajdon</li> <li>- Folytatódó veszélyeztetettség a vegyianyag kereslet ciklikus jellege miatt</li> <li>- Felkészületlenség a belföldi gázpiac liberalizálására</li> </ul>

3. tábla

**SWOT analízis – Lehetőségek és veszélyek**

MOL	OMV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bizonytalanság a gázpiac liberalizálásában (2002-2004)</li> <li>- Csökkenő regionális finomítói nyereségek, viszonylag magas eladósodottsági szint /40%/</li> <li>- Rövid távú lehetőség a földgáz árképzési formulájának módosításában</li> <li>- Együttműködés nemzetközi olajtársaságokkal (Shell, OMV)</li> <li>- A dél-lengyel és cseh piacon való megjelenés</li> <li>- Tevékenységbővítés áramfejlesztésre</li> <li>- Tevékenységbővítés petrolkémiaira</li> <li>- A Slovnaft-tal való együttműködésben rejlő lehetőségek (költségsökkentés, hatékonyságnövelés, racionalizálás)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Slovnaft üzlet elvesztésével leszűkülő játéktér</li> <li>- Javuló esély az INA átvételére</li> <li>- Csökkenő regionális finomítói nyereségek a Slovnaft és MOL finomítófejlesztések miatt</li> <li>- Együttműködés versenytárral eseti alapon lehetséges</li> <li>- Belföldi költségsökkenés benzinkutak bezárásából</li> <li>- Gázüzlet bizonytalansága az EU liberalizálás miatt</li> <li>- Közép távú fenyegetettség a mű- és vegyianyag piaci nyereségsökkenés miatt</li> <li>- Együttműködés a MOL-lal erősítené a piaci pozíciót a régióban</li> </ul>

*A szerző a Miskolci Egyetem  
Marketing Tanszékének egyetemi tanársegédje*

# Miért nem tőzsdézik a magyar?

– A Marketing Centrum felmérése a tőzsdei befektetésekről –

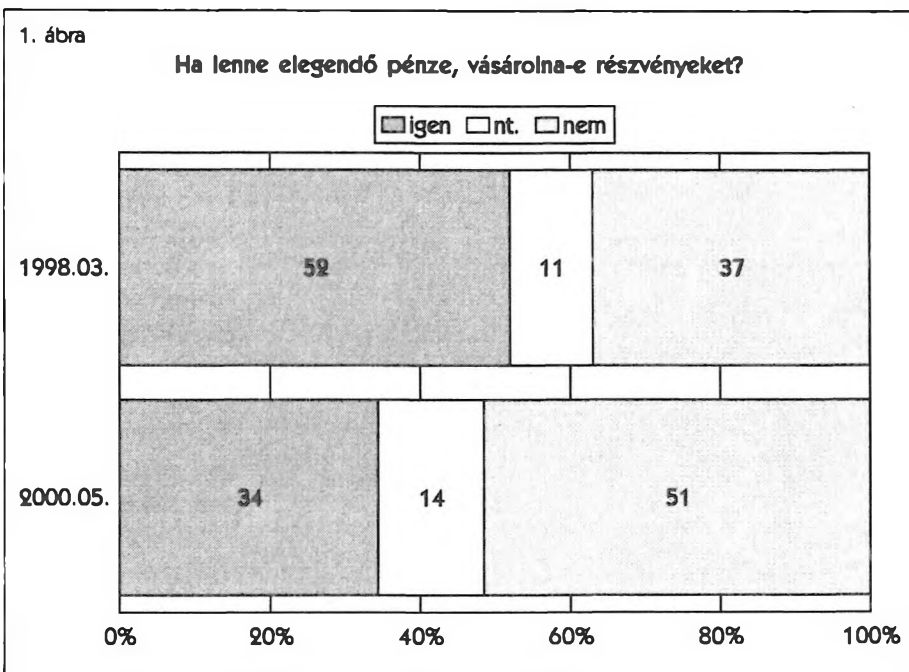
Jól jelzi egy ország gazdasági fejlettségét az a tény, hogy polgárainak hány százaléka részvénytulajdonos. Ez persze nemcsak a gazdaság fejlettségén múlik, hanem az adott ország hagyományain is. A legnagyobb valószínűséggel az angolszász országokban és Hollandiában tőzsdéznak a kisbefektetők, miközben számos fejlett európai országban inkább a konzervatív befektetési formákat preferálják a polgárok. Nálunk a szocializmus évtizedei alatt megszakadtak a háború előtt eleven tőzsdei hagyományok, és gazdaságunk sem igazán fejlett. Ugyanakkor amíg szárnyalt a hazai értékpapírok árfolyama, sokan kerestek vagyonekat tőzsdei befektetésekkel. Aztán meg sokan sokat veszítettek, amikor zuhantak a részvényárfolyamok. Mindezek fényében különösen érdemes szemügyre venni, hogy miket gondolnak a tőzsdézéséről honfitársaink.

A befektetési, megtakarítási szokásokról szóló felmérések mindig azt mutatják, hogy a befektetési döntéseknél a biztonság fontosabb tényező, mint a hozam. Az utóbbi évek óriási árfolyam ingadozásai ezért alaposan csökkentették a részvények iránti bizalmat. A Marketing Centrum először 1998 márciusában készített felmérést a tőzsdézésről (lásd: lapunk 1998/2. számát). Akkortájt folyamatos emelkedés után 10.000 pont felé szárnyalt a BUX. A legutóbbi felmérés időszakában is viszonylag jól álltak az árfolyamok, ám már túl voltunk több mélyponton is. Mindez nem maradt hatástalan a közvéleményre: '98-ban a polgárok 52 százaléka mondta azt, hogy vásárolna részvényeket, ha lenne elegendő pénze, míg legutóbb mindössze 34 százaléka nyilatkozott így (1. ábra).

Ez persze jórészt az álmok szintje. A rideg valóság az, hogy a magyar háztartások fele

(51%-a) semmilyen megtakarítással, befektetéssel vagy egyéb pénzügyi intézkedésben elhelyezett tartálékkal sem rendelkezik, a banki megtakarításokba, értékpapírokba stb. fektetett pénzek 83 százaléka pedig 1 millió forint alatt van, és mindössze a válaszadók 7 százaléka rendelkezik 1 millió forintnál jelentősebb megtakarítással, illetve tőzsdei vagy egyéb pénzügyi befektetéssel (a hiányzó 10% nem nyilatkozott). Mindezek után egyáltalán nem meglepő, hogy mindössze a megkérdezettek 2 százaléka nyilatkozott a Marketing Centrum munkatársainak arról, hogy vannak részvényei (1. tábla). (A valós szám ennél valamivel magasabb lehet, hiszen a leggazdagabbak másoknál hajlamosabbak eltitkolni tényleges vagyoni helyzetüket, illetve vagyonuk mibenlétét.)

A háztartások 23 százaléka csak egyféle pénzügyi elhelyezési formával rendelkezik az 1. táblán felsorolt hét lehetőség közül, 15 százaléka kétféleképpen, 7 százaléka háromféleképpen, 4 százaléka pedig négy- vagy többféleképpen. A 2. táblán azt mutatjuk be, hogy a különböző társadalmi-demográfiai csoportokban átlagosan





1. tábla  
Vannak-e Önöknek megtakarításaik, befektetéseik?

	van %
50 ezer forintnál több banki, pénzügyi megtakarítás	27
életbiztosítási konstrukció	27
nyugdíjpénztári tagság, nyugdíjbiztosítás	25
állampapírok	4
deviza alapú megtakarítások, befektetések	4
értékpapírok, tulajdoni részesedések	3
tőzsdei részvények	2

hányféle megtakarítási, befektetési formával rendelkeznek a válaszadók.

Természetesen minél kedvezőbb egy háztartás anyagi helyzete, annál nagyobb valószínűséggel rendelkezik többféle megtakarítási, befektetési formával. Ebből adódik az is, hogy az iskolázottabbak, illetve a nagyvárosokban élők az átlagosnál nagyobb valószínűséggel rendelkeznek többféle megtakarítással, befektetéssel. Az életkori különbségek azonban nemcsak ebből erednek, hanem abból is, hogy a nyugdíjas korosztály tagja ritkán szoktak életbiztosítást kötni, illetve nincsen nyugdíjpénztári tagságuk. Tőzsdei befektetésük viszont csak azoknak a háztartásoknak van, amelyek rendelkeznek egyéb megtakarítási formákkal is. Magyarán: csak a legvagyonosabbak viszik a pénzüik egy részét a tőzsdére (elsősorban az árfolyamnyereség reményében).

A tőzsdei árfolyamok alakulását azonban nem csak a részvénytulajdonosok kísérik figyelemmel. A megkérdezettek 7 százaléka mondta azt, hogy rendszere-

2. tábla  
Hányféle befektetési formával rendelkezik a háztartás

	átlag
nagyon szegénynek érzi magát	0,26
az átlagosnál jóval szegényebbnek érzi magát	0,60
az átlagosnál kicsit szegényebbnek érzi magát	0,85
átlagos jövedelműnek érzi magát	1,11
az átlagosnál magasabb jövedelműnek érzi magát	1,97
Budapest	1,11
megyeszékhelyek, megyei jogú városok	1,16
kisebb városok	0,96
5.000 lakosnál kisebb települések	0,68
megkérdezettek	0,94

3. tábla  
Milyen információk alapján hozza (hozná) meg Ön a befektetési döntéseit?

	Igen %
barátai, ismerősei tanácsai alapján	41
saját maga elemzi a különféle befektetések előnyeit	41
a pénzügyi szakemberek alkalmazottainak tanácsai alapján	37
befektetési tanácsadók, brókerek tanácsai alapján	25
újságcikkek alapján	12
híradások alapján	11

sen nyomon követi az árfolyamok mozgását, további 17 százalékuk pedig azt, hogy időnként odafigyel erre. A BUX-index becslésére viszont mindössze a megkérdezettek 12 százaléka vállalkozott. Az adatfelvétel időszakában (május 4. és 10. között) 9081 volt a BUX átlaga. A válaszok átlaga ezt nagyon megközelíti, hiszen 9185-nek adódott. Ugyanakkor az érdemi választ adók 18 százaléka eléggé alá, 32 százalékuk pedig eléggé fölé becsülte a BUX-t.

Azoktól, akik azt állították, hogy figyelemmel kísérik a tőzsdei árfolyamokat, azt is megkérdeztük, hogy miből tájékozódnak? A legtöbben tévé hírműsorokat említettek (88%), míg a napilapokat mindössze 30%-uk, hetilapokat pedig csak 9%-uk.

A magyar lakosság befektetési döntéseiben nagyon nagy szerepük van a személyes csatornáknak, és viszonylag kicsi az intézményes tanácsadóknak. Ennek elsősorban az az oka, hogy sok rossz hír kering a brókerekről, és hiányoznak a magánbefektetői hagyományok, illetve a patinás cégek.

A 3. táblán ismertetett válaszok együtt járásai alapján három csoportba sorolhatóak a megkérdezettek. Az első csoport tagjaira egyáltalán nem vagy alig említettek információforrást. Az összes megkérdezett 42 százalékára jellemző ez. A csoport tipikus tagjainak természetesen nincsenek megtakarításaik, befektetéseik. A 2. csoportba azok kerültek, akik a barátaiktól, ismerőseiktől és/vagy a pultoknál ülő pénzügyi alkalmazottaktól kérnek tanácsot, és akik más információforrásokat csak elvétve említettek. Ebbe a csoportba is a megkérdezettek 42 százaléka sorolódott be. Végül a harmadik csoport tagjai sokoldalúan tájékozódnak befektetési döntéseik előtt, és ők azok, akik igénybe veszik a befektetési tanácsadók, brókerek szolgáltatásait is. A megkérdezettek 16 százaléka sorolható ebbe a csoportba. A csoport tagjai átlagos-, vagy átlag fölötti jövedelműnek tartják magukat, és mindahányuknak vannak megtakarításaik, befektetéseik. Természetesen e csoport tagjai

közül kerül ki a legtöbb tényleges és potenciális részvényvásárló, ami egyben azt sejteti, hogy a részvénybefektetések tömeges terjedését az is korlátozza, hogy az emberek nem igazán bíznak a brókerekben, a hivatásos befektetési tanácsadóknak, tehát azokban, akik eligazíthatnák őket a tőzsde világában.

A részvényvásárlások legnagyobb korlátja azonban az, hogy a polgárok egyre kevésbé érzik biztonságosnak a tőzsdézést. '98 márciusában még a megkérdezettek 53 százaléka tartotta legalább közepesen biztonságos befektetési formának a részvényvásárlást, mára viszont az így vélekedők aránya 34 százalékra csökkent (2. ábra).

A további elemzések egyszerűbbé tétele érdekében az 1. illetve a 2. ábrán látható válaszokat százalékos skálára vetítettük, a következő szabályok szerint: rendszeresen vásárolna részvényt=100 pont, időnként vásárolna részvényt=50 pont, nem vásárolna, nem tudja=0 pont, illetve: nagyon megbízható=100 pont, közepesen megbízható=67 pont, kevésbé megbízható=33 pont, egyáltalán nem megbízható=0 pont. A vásárlási szándék mutatójának átlaga 24 pontnak, a megbízhatósági mutató pedig 37 pontnak adódott. (Ez az utóbbi index '98 márciusában még 52 pont volt.) A vásárlási szándék és a megbízhatósági index nagyon szorosan korrelál egymással ( $r=0.64$ ), és mindkét mutató alakulását jelentősen befolyásolja a válaszadók neme, életkora, iskolai végzettsége, lakóhelye és természetesen az anyagi helyzete is (4. tábla).

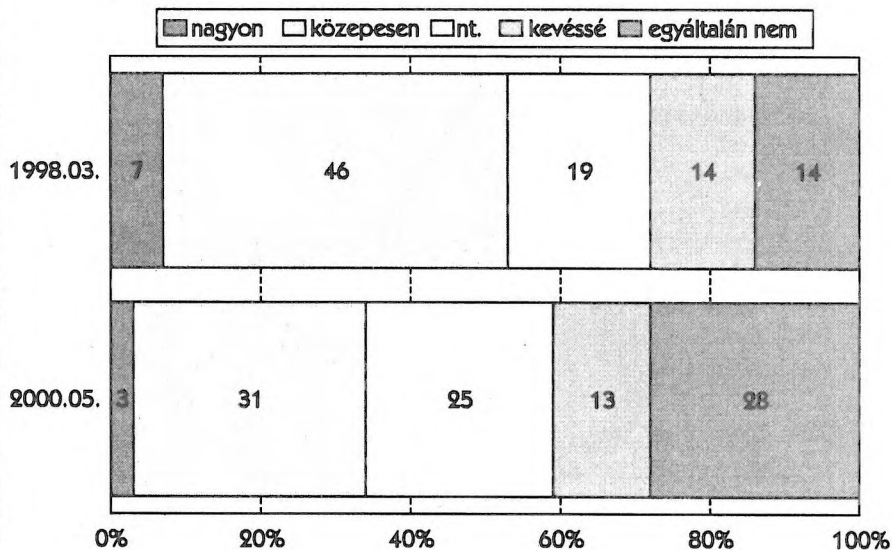
Ugyanakkor kissé ellentmond az eddigieknek az, hogy az esetleges részvényvásárlások esetén többeket érdekelne a részvények forgatásával elérhető árfolyamnyereség, mint az osztalék. A viszonylag legtöbben persze azok vannak, akik mind a kétféle haszonra számítanának. A 3. ábra adatai viszont összhangban vannak azzal, hogy '98 óta jelentősen csökkent a részvényvásárlás iránti érdeklődés. '98-ig ugyanis csaknem garantáltak tűnt a részvények árfolyamának emelkedése, mára viszont már megtanulták a polgárok, hogy a tőzsdén bukni is lehet.

A tőzsdei (de az egyéb pénzügyi) befektetések terjedését az is korlátozza, hogy a polgárok döntő többsége szerint 2000-ben az ingatlanbefektetéseknek lesz a legnagyobb a hozama, a legkevésbé előnyös befektetésnek pedig éppen a magyar részvényeket, illetve állampapírokat tartják a válaszadók.

Ugyanakkor már hazánkban is polgárjogot nyert a tőzsdézés. Legalábbis a megkérdezettek relatív több-

2. ábra

Mennyire biztonságos befektetési forma a részvényvásárlás?

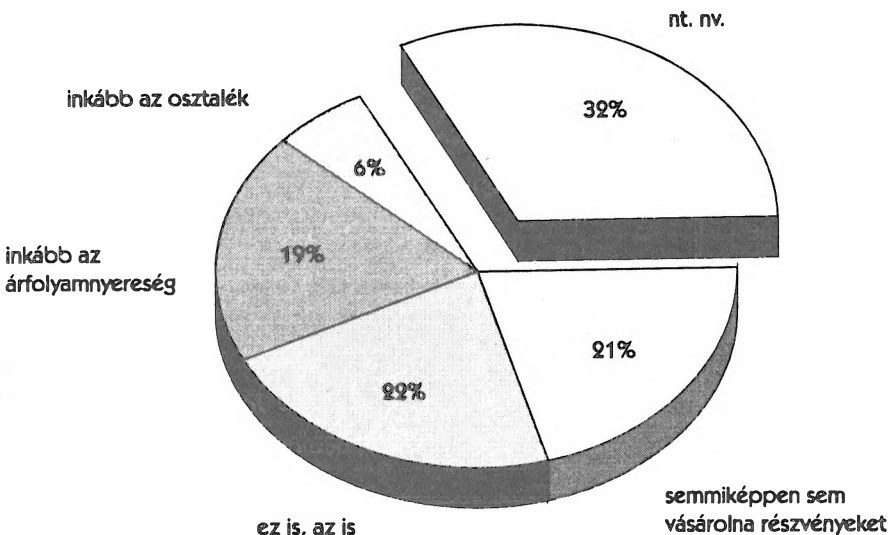


4. tábla

Ha lenne elegendő pénze, Ön vásárolna-e részvényeket?

százfokú skálára vetítve	vásárolna	biztonságos
nagyon szegénynek érzi magát	10	21
az átlagosnál jóval szegényebbnek érzi magát	18	26
az átlagosnál kicsit szegényebbnek érzi magát	26	42
átlagos jövedelműnek érzi magát	25	40
az átlagosnál magasabb jövedelműnek érzi magát	39	51
nincs érettségje	18	32
érettségizett	32	44
diplomás	45	47
18-29 éves	27	45
30-45 éves	31	43
46-59 éves	23	34
60 év fölötti	12	24
Budapest	31	33
megyeszékhely, megyei jogú város	30	43
kiseb városok	22	38
5.000 lakosnál kisebb települések	17	34
férfiak	26	40
nők	21	34
átlag	24	37

3. ábra  
A tőzsdei befektetéseken képződhet árfolyamnyereség, és a részvényeknek van osztaléka is. Ha részvényeket vásárolna, mi érdekelné Önt?



sége (45%-a) tisztességes dolognak tartja a tőzsdei befektetések által történő meggazdagodást, és mindössze 26 százalékuk tartja ezt tisztességtelennek (a hiányzó 29% nem tudott vagy nem akart állást foglalni). A válaszok alakulását természetesen erősen befolyásolja az anyagi helyzet, az iskolai végzettség, az életkor, a lakóhely és a nem, sőt a megkérdezettek pártállása is. A Munkáspárt támogatói között csak mutatóba akadt olyan válaszadó, aki tisztességesnek tartja a tőzsdézést, és azok körében is alacsony az igen válaszok aránya, akiknek nincs kedvenc pártjuk. A parlamenti pártok támogatói között viszont nincsenek lényeges eltérések.

A szerző  
a Marketing Centrum kutatásvezetője

5. tábla  
Ön szerint 2000-ben melyik befektetési lehetőségnek lesz a legnagyobb a hozama?  
És melyiknek lesz a legcsekélyebb a hozama?

	legnagyobb	legcsekélyebb
külföldi részvény	8	2
magyar részvény	2	13
magyar állampapír	3	14
határidős ügyletek	1	7
ingatlan	44	1
nem tudja, nem válaszolt	53	63

6. tábla  
Ön szerint tisztességes dolog tőzsdei befektetésekből meggazdagodni?

	Igen %
nincs érettségije	38
érettségizett	56
diplomás	70
nagyon szegénynek érzi magát	28
az átlagosnál jóval szegényebbnek érzi magát	32
az átlagosnál kicsit szegényebbnek érzi magát	44
átlagos jövedelműnek érzi magát	53
az átlagosnál magasabb jövedelműnek érzi magát	71
Budapest	47
megyeszékhely, megyei jogú város	52
kiseb város	48
5 000 lakosnál kisebb település	36
18-29 éves	60
30-45 éves	54
46-59 éves	40
60 év fölötti	28
férfi	52
nő	39
az összes megkérdezett körében	45

A Marketing Centrum munkatársai 2000. május 4–10. között 1000 18 évnél idősebb polgárnak tettek fel a kérdéseket.

A véletlen kiválasztásból eredő kisebb mintatorzulásokat

– a KSH 1996-os mikrocenzusának alapján – többszempontos súlyozással korrigáltuk.

Az alapadatok hibája legfeljebb ±3-4%.

A felmérést az ABM AMRO és a Figyelő támogatása tette lehetővé.

# Mindennapi radioaktivitás

– és marketingkutató, kommunikáció

*Szavak, kifejezések, amelyekkel mindennap találkozunk. Hirosima, Csernobil városnevek, de tényleg csak azok? Megijedünk, esetleg félünk, lehet, hogy tudatosan, talán tudat alatt, de kell-e félnünk? Tudjuk-e, mit kell tennünk? Tisztában vagyunk-e azzal, hogy ez mindannyiunk felelőssége? Az általunk meghozott döntések következményei hosszú időre szólnak és mindannyiunkra hatással vannak. Filozofikus kérdések, de tényleg azok? Határozottan állíthatjuk, hogy nem! A teljesség igénye nélkül, ezt igyekszünk bemutatni.*

*Bevezetőben nem kerülhető meg az a kérdés sem, hogy hogyan kerül a téma egy marketinggel, menedzsmenttel foglalkozó lap hasábjaira?*

*Válaszunk kettős: egyrészt, a marketing – egyebek között – a vélemények megismerésének eszköze, a menedzsment a döntések meghozatalának színtere. Másrészt, a felvetett kérdések komoly szakmai kihívásokat jelentenek a kommunikációval, társadalmi PR-rel foglalkozó kollégáink számára. Úgy véljük, ha a társadalomban ilyen súlyos kérdések vannak, azokkal foglalkoznunk kell. Figyelmet kell fordítanunk az átlagemberek véleményére, meg kell ismernünk azokat, kommunikációs szempontból értékelnünk kell, és ami sokkal nehezebb: közérthető válaszokat kell adnunk. Mindezekhez azonban legalább a cikkben keretes kiemeléssel hangsúlyozott tényeket, gondolatokat kellene közös erővel megismertetnünk, a lehető legszélesebb körben! (És még mi mindent, amihez az M&M „ereje” kevés...) Lennének partnerei a Marketing & Menedzsmentnek? Írásunkat gondolatébresztőnek szánjuk, várjuk és kérjük kollégáink ezzel kapcsolatos reflexióit.*

## Az alapfogalmakról

### ● A radioaktivitás

A radioaktivitás természeti jelenség. Azt jelenti, hogy egyes anyagok (az ún. „instabil” anya-

gok) atommagjai közül néhány szabályos ütemben, „önmagától” átalakul, minden külső ráhatástól függetlenül.

Ilyen anyagok mindenütt örök időktől fogva előfordulnak, így Földünkön is a levegőben, a vízben és a talajban. (És ezáltal a saját testünkben is!)

A tudomány és technika fejlődésével ma már mesterségesen is elő tudunk állítani ilyen instabil, azaz radioaktív anyagokat, vagy ezek egyes sugárzásainak megfelelő mesterséges sugárzásokat, pl. a röntgen-sugárzást. Mindez azonban nem változtat azon a tényen, hogy a radioaktivitás a természet adottsága, és így hozzátartozik az életünkhöz is.

Az instabil atommagok átalakulása mindig

– a „stabilá válás” irányába halad (az átalakulás általában több lépésben történik)

– és mindig valamilyen piciny, láthatatlan („anyagi-” vagy „energia-”) részecske kibocsátással jár. Ez a láthatatlan kibocsátás maga a radioaktív sugárzás.

### ● Az atom

Az „atomok világa” a láthatatlanul piciny dolgok világa. A környezetünkben lévő látható dolgok, beleértve az élőlényeket (és így önmagunkat) is, összesen 92

féle atomot tartalmaznak. Ezek az atomok azonban nagyon kicsinyek, így a látható, megfogható méretű dolgok nagyon sok darab atomból állnak. Ezeknek az atomoknak egy kis része mindig radioaktív, azaz sugároznak!

A környezetünket alkotó dolgok változatossága felfoghatatlanul óriási. Nagyon érdekes, hogy ez a mérhetetlen sokféleség mégis csak 92 féle építőelemből (atomból) áll. Ez úgy lehetséges, hogy a látható dolgok nagyon nagy számú ilyen elemekből állnak, és ez a nagy

”

A radioaktivitás a természet adottsága, és így hozzátartozik az életünkhöz is.

◆

Az atom külső héja és az atommag méretei úgy viszonyulnak egymáshoz, mint egy focipálya nézőtere és egy gombostűfej a kezdőkör közepén.

”



számosság teszi lehetővé az óriási változatosságot. Például a különféle „tisztá” (egyféle atomot tartalmazó) anyagok „egységnyi” (ún. grammatomsúlynyi) mennyiségében „kimondhatatlanul sok”,  $6 \times 10^{23}$  db számú (a hatos után 23 db nulla) atom, azaz „építőelem” van. Az ilyen „egységnyi” mennyiségű anyag térfogata szilárd halmazállapotban általában kisebb, mint  $1 \text{ cm}^3$ . Egy ilyen kicsi térfogatban van a  $6 \times 10^{23}$  db atom, tehát belátható, hogy ezek az atomok tényleg nagyon parányiak. Ráadásul az atomok szerkezete olyan, hogy egy héjon (az ún. „elektronhéjon”) belül található „atommag”-ban van „összesűrítve” az atom anyagának (tömegének) majdnem az egésze (több mint 99 %-a). Az atommag mérete az egyébként is parányi atom méreténél is sokkal kisebb. Közeli hasonlással élve az atom külső héja és az atommag méretei úgy viszonyulnak egymáshoz, mint egy focipálya nézőtere és egy gombostűfej a kezdőkör közepén.

Az atommag is részecskékből, a magrészecskékből azaz nukleonokból (protonokból és neutronokból) áll, és ezeket a részecskéket a tudományosan részben már megismert erők tartják össze (ezek a „magerők”). Ezek az erők nem merev kapcsolatot hoznak létre az atommag részecskéi között, hanem egy folyamatos belső „mozgással” valósul meg e részecskék „egybenmaradása”. Ez a belső „mozgás” különböző mértékű lehet:

- a „stabil” atommagok esetében a magrészecskék belső „mozgás”-a nem okoz számottevő változást az atommag állapotában, így az atommag egyensúlyi állapotban van az állandó belső „mozgás” ellenére is
- az „instabil” atommagok esetében viszont a magrészecskék belső „mozgása” olyan erős, hogy az atommagok egy része mindig átalakul, és az átalakuláskor a mag kibocsát egy piciny („anyagi-” vagy „energia-”) részecskét. Ezek az atommagok tehát nincsenek egyensúlyi állapotban. Az ilyen atommagú atomokat nevezzük „radioaktív”-nak, és a kibocsátást nevezzük „radioaktív sugárzásnak”.

”

Az atommagok egy része mindig átalakul, és az átalakuláskor a mag kibocsát egy piciny részecskét.

Az ilyen atommagú atomokat nevezzük „radioaktív”-nak, és a kibocsátást nevezzük „radioaktív sugárzásnak”.

◆

Az ismertetésre kerülő jelenségek értelmezéséhez a köznapitól eltérő szemléletmód használata szükséges!

◆

Lehetetlen az atomi jelenségeket, így a radioaktivitást is anélkül értékelni, hogy ne vennénk figyelembe a mindennapi gyakorlattól eltérően „nagyon nagy” és „nagyon kicsiny” jelenségeket, fogalmakat.

”

## A megértés

Az „atomok világa”-nak jelenségeit az érzékszerveinkkel közvetlenül nem lehet megtapasztalni, ezért az eddigiek és később ismertetésre kerülő jelenségek értelmezéséhez a köznapitól eltérő szemléletmód használata szükséges! A hétköznapi használatban mindenki által közismert, és általában jól érzékelhető méretek, nagyságrendek, számosságok sokszoros kiterjesztésével lehet csak az atomi jelenségeket (jól-rosszul) felfogni. Az ezer, a millió, a milliárd fogalmi általában közismertek, de például az  $1 \text{ cm}^3$ -nél kisebb térfogatú, „egységnyi” (grammatomsúlynyi) mennyiségű anyagban lévő atomok  $6 \times 10^{23}$ -os száma, és ennek megfelelően az atomok kicsinysége már a mindennapjainkban érzékelhető méreteken, számosságokon kívül esik. A  $6 \times 10^{23}$  az hatszázezer-milliárd-milliárd, amely már szinte felfoghatatlanul sok, és így az atomok mérete is szinte felfoghatatlanul ki-

csiny. És még ennél is sokszorososan nagyobb és kisebb értékek fordulnak elő az „atomok világában”, tehát csakis a mindennapi szemléletünket kiszélesítve lehet ezt a világot értelmezni. Ez azt jelenti, hogy lehetetlen az atomi jelenségeket, így a radioaktivitást is anélkül értékelni, hogy ne vennénk figyelembe a mindennapi gyakorlattól eltérően „nagyon nagy” és „nagyon kicsiny” jelenségeket, fogalmakat.

Ez a gyakorlati szemléletünktől eltérően „nagyon kicsiny” és „nagyon nagy” lépték igaz az atomi jelenségek hatásaira is: pl. a „természetes háttérsugárzás” élőlényekre gyakorolt hatása ártalmatlan, de még ennél sokkal kisebb „erősségű” sugárzások is vannak, míg a hidrogénbomba hatását millió tonna „hagyományos” (kémiai) robbanóanyag mértékegységeiben „méri”, de egyes kozmikus „égítetek” (pl.: a Nap) energiakibocsátása nagyon-nagyon sokszorosa ennek. (Ismereteink szerint az „ilyen égítetekben” is atommagátalakulási folyamatok révén jön létre az energiakibocsátás.)

A „nagyon nagy” és „nagyon kicsiny” fogalmakat tehát alkalmaznunk kell a radioaktív jelenségek hatásainak, kockázatainak és veszélyeinek értelmezésére is.



A „nagy” és a „kicsiny” ugyanakkor relatív fogalmak; az igazi jelentésük az, hogy mihez viszonyítunk: Egy derűs napon, nappal ugyanúgy „ott vannak” az égbolton a csillagok, mint éjszaka, csak nem látszanak, mert a Nap fénye mellett a csillagok fénye eltörl. (Teljes napfogyatkozáskor a csillagok fénye előtűnik) Éjszaka viszont, ha nem borult az égbolt, a csillagok csodálatosan ragyognak, mert fényüket nem nyomja el a Nap sokszorosan nagyobb fénye. A csillagok fénye tehát nagyon kicsiny az ehhez viszonyítva nagyon nagy napfényhez képest. Ismeretes, hogy a fény maga is egyfajta „elektromágneses” sugárzás, hasonlóan pl. a röntgen sugárzáshoz, és ismert a „túl sok” napfűrdőzés káros hatása is. A (radioaktív) sugárzások mértékének megítélésénél is („nagy” vagy „kicsiny”, megengedhető vagy nem megengedhető) a sugárzás hatásának mérlegelésével lehet és kell dönteni. A megalapozott döntéshez elengedhetetlen a (jelenlegi) köznapi értelmezés, szemléletmód kiterjesztése a „nagyon nagy” és „nagyon kicsiny” fogalmak „szem előtt tartásával”, figyelembevételével.

### A sugárzás hatása

A földi környezetünkben a meglévő természetes „háttér sugárzás” hatásához az élővilág az elmúlt évmilliók során „hozzászokott”. A röntgen-technika, a radioaktív izotópok és az atomenergetika felfedezése és elterjedése azonban a „mesterséges sugárzások” jelenlétét is magával hozta.

A „mesterséges” és a „természetes” radioaktív sugárzások azonosak, teljes mértékben azonos („anyag-” vagy „energia-”) részecskékből állnak, így a hatásuk is azonos. A sugárzás által kifejtett hatás (pl. az élettani hatás) szempontjából nem a sugárzás „természetes” vagy „mesterséges” eredete számít, hanem a sugárzás

- minősége, azaz a sugárzást képező „anyag-” vagy „energia” részecskék „fajtája”, „nagysága” és „energiatartalma”, valamint
- mennyisége, azaz a sugárzásból felfogott részecskék száma: az, hogy egyszerre csak kevés „részecske” hat, de hosszú ideig, vagy sok „részecske” kevés ideig hat, a fizikai hatás szempontjából azonos, de az élő szervezet önkiegyenlítő képessége a hosszabb idő alatt jobban tud érvényesülni. (Ez kedvező az állandó, de kis erősségű sugárzások, pl. a „háttér-sugárzás” esetében.)

A sugárzások hatását, „Sv”-ben azaz „SIEVERT” (ejtsd: szívert)-ben mérjük. Ez a mértékegység az ún. „dózisegyenérték” mértékegysége, amely már figyelembe veszi a különböző fajtájú sugárzások eltérő élettani hatásait is, mintegy „közös nevezőre” hozván ezeket, csakis az élettani hatás mértékét véve alapul a különböző fajtájú sugárzások esetében.

$$1 \text{ Sv} = 1 \text{ J/kg}$$

amely azt jelenti, hogy 1 kg tömegben 1 J (1 Joule, ejtsd: zsúl) röntgensugárzásból származó energia elnyelésének megfelelő hatás keletkezik. Habár az 1 J-nyi energia nem túl sok (1 l 0°C hőfokú víz 100°C-ra történő melegítéséhez 419 000 J hőenergia szükséges) az 1 J-nyi energia sugárzásból történő elnyelése 1 kg-nyi élő szervezetben – tehát az 1 Sv – már károsodást okozhat. Ez azt is jelenti, hogy ha a még biztonságos sugárzási szinteket is elemezni és értékelni akarjuk, akkor a gyakorlatban az ezredrészével, a mSv-tel (ejtsd: milli-szívert) számolunk.

Az ENSZ egyik tudományos bizottságának legutóbbi (1988) felmérése szerint a Föld népessége természetes (földi eredetű és a világűrűből származó) sugárzásból évente átlagosan 2,4 mSv dózisegyenértékű sugárhatást kap. Ez az érték egy globális átlag, egyes területeken öt-tízszeres, esetenként ötvenszeres értékek is előfordulnak (a brazil tengerparton, Indiában Kerala államban, Franciaország egyes vidékein, Madagaszkáron, Nigériában stb.). Az e területeken élő népességben a célirányos orvosi kutatások semmiféle sugárhatásnak tulajdonítható káros hatást sem tudtak fellelni.

Magyarországon a természetes háttér-sugárzás átlagértéke 3 mSv/év-nek felel meg.

Tekintettel arra, hogy a Föld egyes vidékein a tartósan fennálló 15-20-50 mSv/év-es sugárzás sem okoz semmiféle kimutatható károsítást, bátran állíthatjuk, hogy még a radioaktív sugárzásos munkahelyeken dolgozók részére jogszabályokban megszabott 20 mSv/év megengedett foglalkoztatási dózisegyenérték sem jelent értékelhető kockázatot.

”

Bátran állíthatjuk, hogy még a radioaktív sugárzásos munkahelyeken dolgozók részére jogszabályokban megszabott 20 mSv/év megengedett foglalkoztatási dózisegyenérték sem jelent értékelhető kockázatot.

”

### Az egészségügyi hatás

A radioaktivitás kezelésében a köznapit jóval meghaladó fokozott óvatosság érvényesül világszerte, így a lakosságra a jogszabályaink csak 1 mSv/év orvosi alkalmazásokon kívüli mesterséges forrásból származó dózisegyenértékeket engednek meg. Ez az érték teljesen biztonságos, mert az átlagos orvosi alkalm-

zás (pl. röntgen-átvilágítás) 0,4 mSv/év és az átlagos magyar természetes háttérsugárzás 3 mSv/év értékeivel együtt sem érjük el még a 10 mSv/év dózisegyenértéket sem, amely így az előzőekből következően is teljesen elfogadható, kockázatmentes értéknek minősül.

A valóságban tehát az egészségügyileg biztonságosan megengedett dózisegyenértéknél is kevesebb a ténylegesen felmerülő érték.

Érdekes tudni, hogy a testünket alkotó, vagy abban mindig jelen lévő anyagokban (pl.: víz, levegő stb.) minden órában kb. 16 millió db atom magja alakul át átlagosan és ez önmagában 1,6 m Sv/év dózisegyenértéket eredményez.

#### A Föld népességének átlagos besugárzási adatai összességben:

Természetes eredetű		Mesterséges eredetű	
Kozmikus sugárzás (a világrútból)	0,3 mSv/év	Orvosi célú	0,4 mSv/év
Környezeti eredetű (talaj, épület stb.)	0,5 mSv/év	Légköri atombomba robbantások maradványai	0,01 mSv/év
Belső (saját tes-tünk)	1,6 mSv/év	Nukleáris ipar	0,0002 mSv/év
Összesen:	2,4 mSv/év	Összesen:	0,41 mSv/év

Ezek átlagértékek, amelyektől egyénenként és esetenként, pl. egy-egy orvosi kezelés alkalmával jelentős eltérések léphetnek fel:

mellkas átvilágítás lumineszcens emyóvel:	10-50 mSv
ugyanaz röntgenfilmmel:	~ 10 mSv
ugyanaz emyófényképezés esetén:	1 mSv
fogröntgenfelvétel:	15-100 mSv
hasüregi átvilágítás lumineszkáló emyóvel:	100-150 mSv
rosszindulatú daganatok sugárkezelése (kis helyre koncentráltan)	30-70 mSv

Ilyen orvosi kezelések valamelyikével már szinte mindnyájan találkozunk, érzékelhető károsodás nélkül.

#### A károsodások tehát a (sugárbetegség) nagyobb dózisoknál lépnek fel:

250 mSv:	határdózis, amely alatt klinikailag nem mutatható ki károsodás
500 mSv:	a vérkép enyhe változása (a „limfociták” számának enyhe csökkenése)
750-1000 mSv:	további kismértékű vérkép romlás, múló rosszullét, fáradékonyság
1000-2000 mSv:	erősebb és hosszabb ideig tartó vérkép romlás, halálozás ritkán, de előfordulhat
4000 mSv:	ún. „félhalás” dózis, az esetek 50 %-ban 30 napon belüli halálozás
6000 mSv:	halálos dózis!

A sugárbetegség kialakulása döntően a kapott dózis nagyságától függ a fentiek szerint.

A heveny sugárszindróma négy szakaszra osztható: kezdeti szakasz: hányinger, hányás, fejfájás, levertség, esetleg hasmenés, amelyek hevéssége és a besugárzást követően a kialakulási idő rövidsége a dózis nagyságától függ,

lappangási szakasz: ilyenkor a tünetek elmúlnak, a beteg látszólag egészséges (nagy dózisok esetén ez az időszak csak néhány óra, vagy teljesen elmarad),

klinikai tünetek szakasza: amelyre jellemző tünetek a jellemzően károsodott szervrendszerekből következnek. Ezek a tünetek is a kapott dózis nagyságától függenek,

végző szakasz: a heveny tünetek egy idő után elmúlnak és a beteg meggyógyul, vagy a tünetek súlyosbodását követően a beteg meghal.

Az ilyen heveny sugárbetegség 1000 mSv dózis fölött alakulhat ki a fentiek értelmében, így az 1-2-20-100 mSv dózisok nem okoznak érzékelhető károsodást. Ennek ellenére a radiológiában, a radioaktív anyagok kezelésében, a radioaktív sugárzások megengedhető mértékének meghatározásakor világszerte az „ALARA-elv”-et érvényesítjük, amely azt jelenti, hogy a sugárzási szinteket, az így bekövetkező dózisokat „olyan alacsony szinten kell tartanunk, amennyire az ésszerűen elérhető”. (ALARA = As Low As Reasonably Achievable)

#### A téves fogalom

A köztudatban sajnálatosan eléggé elterjedt egy rossz, és általában tévesen használt fogalom: az ún. „sugár-fertőzés” kifejezés.

Ez a kifejezés orvosilag teljességgel helytelen: nagy sugárdózisoknál sajnos előfordulhat sugárbetegség, de a sugárbetegség nem fertőző, a megbetegedést a már beteg személytől nem lehet „elkapni”.

A téves fogalom elterjedése valószínűsíthetően a mesterséges radioaktív izotópok előállításának módjának nem kellő ismeretéből adódik:

Valóban mesterségesen neutron besugárzással radioaktívvá tehető az egyébként nem radioaktív anyagok. Ez a jelenség képezi a mesterséges radioaktív izotópok előállításának alapját. E jelenség felületes ismeretéből fakadhat az a téves következtetés, hogy a „sugárzás az anyagokat sugárzóvá teszi”. Ez azonban téves általánosítás: a gyakorlatban csak és kizárólag a neutron sugárzással lehet valószínűsítően értékelhető mennyiségű („mesterséges”) radioaktív anyagokat előállítani, amelyek azután ténylegesen sugároznak.

A mindennapjainkban előforduló ún. „ $\alpha$ ”, „ $\beta$ ” és „ $\gamma$ ” valamint a röntgensugárzás nem alkalmas sugárzó anyagok mesterséges előállítására azaz az ilyen su-

gázások „nem fertőzőek”, nem teszik sugárzóvá a besugárzott anyagot. (Természetesen itt is igaz a kifejtett „nagyon kicsiny” fogalmak érvényessége: a gyakorlatban „nagyon kicsiny” valószínűséggel „nagyon kicsiny” mértékben például az  $\alpha$  sugárzás is okozhat „mesterséges” radioaktivitást, sőt az e célra legalkalmasabb neutron-sugárzás is mindenütt jelen van, de „nagyon kicsiny” arányban, ezért ezek a hatások figyelmen kívül hagyhatók.)

A radioaktivitás mesterséges előidézésére alkalmas neutron sugárzás a néhány speciális célra alkalmazott ún. „neutron forrás” esetében, valamint legnagyobb mértékben a működő atomreaktorok belsejében fordul elő (továbbá a nukleáris bombák felrobbanásakor).

A működő atomreaktorok szerkezeti anyagai így valóban radioaktívvá válnak, ezért ezeket a használat után radioaktív hulladékként kell kezelni.

A „sugárfertőzés” kifejezés mindazonáltal helytelen, félrevezető, ezért használatától meg kellene szabadulnunk.

## A kockázat

Az előző fejezetekben foglaltak értelmében lehetőség adódik a radioaktivitás alkalmazási veszélyeinek és kockázatainak értékelésére: kimondható, hogy átlagos esetben a mai ipari-technikai gyakorlatban alkalmazott radioaktív-technológiák általános sugáregészségügyi hatásai messze elmaradnak mind a természetes háttérsugárzás, mind az orvosi-gyógyászati célú besugárzások hatásaitól, amelyeket ugyanakkor mindnyájan elfogadunk.

Kimondhatjuk, hogy az átlag lakost a radioaktív technológiákból figyelmet érdemlő károsodás, veszélyeztetés nem éri, ami egyébként egy természetes cél. Ezt a célt a radioaktív technológiák sokezerszeres biztonsággal teljesítik, hiszen az ilyen ipari-technológiai dózisosok átlagosan az átlagos természetes háttérsugárzás ezredrészét sem érik el.

Kiemelt figyelmet, nagyon nagy gondosságot viszont éppen azok a helyek, technológiák igényelnek,

”

A radioaktív sugárzások megengedhető mértékének meghatározásakor világszerte az „ALARA-elv”-et érvényesítjük, amely azt jelenti, hogy a sugárzási szinteket, az így bekövetkező dózisoskat „olyan alacsony szinten kell tartanunk, amennyire az ésszerűen elérhető”.

(ALARA = As Low As Reasonably Achievable)



Elterjedt egy rossz, és általában tévesen használt fogalom: az ún. „sugárfertőzés” kifejezés.



Ez a kifejezés orvosilag teljességgel helytelen: nagy sugárdózisoknál sajnos előfordulhat sugárbetegség, de a sugárbetegség nem fertőző, a megbetegedést a már beteg személytől nem lehet „elkapni”.

”

ahol a radioaktivitás koncentráltan fordul elő (atomerőművek, kiégett nukleáris üzemanyag tárolók stb.). Az ilyen helyeken nagyon alaposan átgondolt, minden lehetséges esetre előre felkészített rendszereket, valamint ezek használatára alaposan kiképzett személyzetet alkalmaznak mindenütt, szigorú szabályok szerint, így Magyarországon is.

Ennek eredményeként igaz az, hogy a radioaktív (nukleáris)-ipar a világszerte alkalmazott technikai-technológiai eljárásaink között a legbiztonságosabbak közé tartozik:

- a szén-, olaj- vagy gáztüzelésű hőerőművekben a halálos balesetek valószínűsége kb. 1000-szerese az atomerőművekének, tényadatok szerint,
- az átlagéletkorra kifejtett hatás szerint a vízbefulladás 1000-szer, a gépkocsibalesetek 5000-szer, a túltápláltság 20.000-szer, a dohányzás 50.000-szer nagyobb kockázatot jelentenek, mint az atomerőművek.

Ezekbe az atomerőművi kockázatokba beleszámítanak a kiemelkedően nagy biztonság ellenére sem kizárható sajnálatos balesetek is.

A legsúlyosabb ilyen baleset a közismert 1986-os csernobili katasztrófa volt. Ez az erőmű régi, korszerűtlen típusú, illet az utóbbi két évtizedben már nem építettek, a még meglévőeket biztonságosabbá alakították át, okulva a balesetből is. A magyar lakosság a csernobili balesetből egy év alatt a természetes háttérsugárzás egy havi értékének megfelelő dózist kapott.

## A félelmek

Valószínűségi számítások és tudományos értékelés szerint a kb. 500 üzemelő atomreaktorban legfeljebb 2000 évente fordulhat elő egyetlen súlyos sugárbetegséget okozó, halálos következménnyel járó nagy reaktorbaleset. Ez az a jellemző kockázat, amely nem hagyható figyelmen kívül. Ez a kockázat messze elmarad a jelen technikai civilizációnkban széles körben alkalmazott és a társadalom által elfogadott meg-



oldások kockázataitól (pl. közlekedés), de ennek ellenére a radioaktivitással szembeni ellenérzések messze meghaladják a más technológiákról alkotott véleményt. Ennek többszörös okai lehetnek:

- ⊙ A kellő szakismeret és a tényadatok ismeretének hiánya (a jelen „szösszenet” is ezen próbál segíteni)
- ⊙ Félelem a „láthatatlan”, „érzékelhetetlen” káros hatásoktól. Ezen is csak az ismeretek terjesztésével és a bizonyítottan biztonságos környezetről való gondoskodással lehet segíteni.
- ⊙ Félelem a súlyos, sok embert károsító balesetektől. Sajnálatos módon egész életünk során ki vagyunk téve sok más különböző természeti vagy mesterséges katasztrófák veszélyeinek, a radioaktivitás hatásaitól függetlenül is. A valóságos értékítélet alkotáshoz a „szemléletmód-kiterjesztés” szükséges, amely szerint a radioaktivitás tényleges kockázata „nagyon kicsi” a más, természetesen tűnő kockázatokhoz viszonyítva. Ehhez persze jelentősen hozzájárul a radioaktivitás kezelését övező „nagyon nagy” óvatosság, amely messze meghaladja a más területeken folyó gyakorlatot – de talán éppen ez az óvatosság „félreértésekre” is okot adhat, amelyeket el kell oszlatni.
- ⊙ Ellenérzések a radioaktív hulladékok esetenként évszázadokig fennmaradó káros hatásai miatt. Ez a hosszú távú hatás, a más ipari technológiáknál megszokott körülményektől eltérően, ilyen koncentrált formában kétségtelenül csak az ún. „nagy aktivitású, hosszú felezési idejű” radioaktív hulladékokra jellemző. (Bár sajnos más káros természetromboló mesterséges hatások is ismertek.) Jelen ismereteink szerint az ilyen hosszú távú hatások kezelésére döntően csak a „nagyon biztonságosan” (és nagyon költségesen) kialakított ún. végleges tárolók alkalmazása kínálkozik, habár biztató új technológiák kezdenek kialakulni a hulladékok ártalmatlanítására. Konzervatív megközelítéssel ez azt jelenti, hogy a jövőben következő generációknak is tárolási-őrzési vagy feldolgozási feladatot hagyunk örökségül. Ezzel a tudattal sajnos együtt kell élnünk.



Téves következtetés, hogy a „sugárzás az anyagokat sugárzóvá teszi”.



A „sugárfertőzés” kifejezés helytelen, félrevezető, ezért használatától meg kellene szabadulnunk.



A radioaktív (nukleáris) ipar a világszerte alkalmazott technikai-technológiai eljárásaink között a legbiztonságosabbak közé tartozik.



A szén-, olaj- vagy gáztüzelésű hőerőművekben a halálos balesetek valószínűsége kb. 1000-szerese az atomerőművekének.



## A lehetőségek

Az együttélés a „radioaktivitással” szükségszerű körülmény korunkban. Sokan megkérdőjelezzik ezt a szükségszerűséget, sőt egyesek határozottan tiltakoznak a radioaktív ipari-technológiai eljárások alkalmazása ellen. Ezek a bizonytalan és ellenvélemények egyoldalúak, nem kellően veszik figyelembe az emberiség fejlődési követelményeinek teljes körét:

- ⊙ Az igaz, hogy a radioaktív technológiák egy korábban nem ismert, új veszélyforrást jelentenek. Ez azonban minden új technológiára igaz ősidők óta: pl. a tűz használatának felfedezése vagy az elektromosság általános elterjedése is egy új veszélyforrást képezett. A radioaktív technológiák veszélyei a radioaktív jelenség fizikai tulajdonságaiból és élettani hatásaiból adódnak: ezek nem annyira érzékel-

hetők azonnal, mint pl. a tűz, vagy az áram hatásai, ez készlet mindnyájunkat fokozottabb óvatosságra.

- ⊙ Az is igaz, hogy a radioaktív hulladékok hosszú évtizedekig, évszázadokig veszélyt jelentenek (különösen a nagy aktivitású, hosszú felezési idejű radioaktív izotópokat tartalmazó hulladékok, pl. az atomerőművek „kiegért” fűtőelemei). Ezt a veszélyforrást viszont már ma is uralni lehet megfelelő gondossággal (és költséggel!) megépített hulladéktárolók alkalmazásával.
- ⊙ Az azonban nem igaz, hogy a radioaktív technológiákat meg lehetne szüntetni, „el lehetne felejtetni”. A radioaktív technológiák felfedezését nem lehet meg nem történné tenni, mert szükségese!

A döntő probléma: az energiaszükségletek kielégítése. Az emberiség energiaigényei ősidők óta exponenciális ( egyre gyorsabb ütemű) növekedést mutatnak, és semmi jele a csökkenésnek. Egyes gazdag országok megengedhetik maguknak, hogy bezárják a még használható atomerőműveiket is, számos szegény ország nem is gondolhat atomerőmű építésére, mindennek azonban nagy ára van: növekszik a hagyományos („fosszilis”) energiahordozók felhasználá-

lása! A hagyományos („fosszilis”) energiahordozók: a szén, a kőolaj és a földgáz használatának (eltüzelésének) elkerülhetetlen velejárója, a széndioxid (CO<sub>2</sub>) kibocsátás – az esetenkénti más szennyező, esetleg mérgező anyag (SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, CO, NO<sub>x</sub>, stb.) kibocsátásokról nem is beszélve. Jelenleg is évente százmillió tonnaszám „termelünk” széndioxidot Földünk légkörébe. Ez a mennyiség már érzékelhetően növeli levegőnk természetes széndioxidtartalmát, és ez reális veszélyt jelent a Föld éghajlatának kényszerű („mesterséges”) megváltozására, az ún. „üvegházhatás” miatt bekövetkező általános felmelegedés következtében.

Az „alternatív-energiaforrások” alkalmazása „elmeileg” kiutat jelenthetne ebből a csapdahelyzetből. Az ilyen „alternatív energiaforrások” közismertek:

- vízenergia (folyók, vízesések)
  - szélenergia
  - napenergia
  - bio-energia (növényi származású anyagok)
  - geotermikus energia (a „hőforrások”)
  - hullám-energia (a tenger víz hullámozása)
  - ár-apály energia (a tenger víz apály-dagály mozgása)
- és ezek különböző változatai sajnálatos módon egyetlen közös tulajdonságukat tekintve azonosak: a jelenlegi legfejlettebb technológiák alkalmazása mellett is mindegyik egyszerűen használhatatlan általános elterjesztésre, az energiaigények megfelelő kielégítésére. Különleges adottságok esetén kisebb-nagyobb helyi célokra ezek közül egyik-másik ugyan jól hasznosítható (pl. vízierőművek), de általános megoldást – sajnós – nem biztosítanak. Jelenleg az energiaszükségletek 2-3%-a fedezhető az „alternatív energiaforrások”-ból, és már a 10%-os részarány elérése is megoldhatatlannak látszó beruházási ráfordításokat igényelne.

És még ekkor is mi lesz a fennmaradó 90%-nyi energiaigénnyel? Csak két megoldás ismert (jelenleg):

- fosszilis (hagyományos) energiahordozók
- a nukleáris energia

Mindegyik alkalmazása káros hatással is jár, és csak reménykedhetünk más, jobb és széleskörűen alkalmazható megoldások felfedezésében. Ezek a remények kb. 50 éve lényegében egyhelyben topognak. Mivel az energiaigények jelentős csökkentését lehetetlen elérni – a középkori vagy ókori állapotokat nem lehet visszállítani –, együtt kell élnünk a fosszilis és/vagy a nukleáris energia káros hatásaival, természetesen e káros hatások lehetséges legkisebb mértékűre szorításával.

A hagyományos energiahordozók felhasználása esetén a széndioxid kibocsátás nem szüntethető meg. Korszerű és drága berendezésekkel ez a kibocsátás

csökkenthető, kedvező esetben akár 50 %-kal is, de a kibocsátás megszüntetése elvi okok miatt lehetetlen. Így a növekvő energiaigények kielégítéséhez

vagy a légkör széndioxid tartalmának növekedésével és az üvegházhatás miatt az éghajlatváltozás veszélyével,

vagy a nukleáris energia felhasználásával járó radioaktivitás veszélyével

kell szembenéznünk.

Amíg egy széles körben alkalmazható új „energiaforrást” nem fedezünk fel, addig egyszerűen nincs lehetőségünk ezt a két veszélyforrást egyszerre elkerülnünk. Vagy-vagy....

Amíg az éghajlatváltozás veszélyének elhárítására a fosszilis/hagyományos tüzelőanyagok növekvő felhasználása mellett elvileg sincs lehetőség, addig a radioaktivitás veszélyeinek keretek között tartására vannak elvileg is és gyakorlatilag is megvalósítható megoldások.

Persze, lehet, hogy az emberiség az éghajlatváltozást „választja”. Ez az egyes országok működésének jelentős átalakulásával járna. A másik választási lehetőségünk:

együttélés a radioaktivitással

”

A magyar lakosság a csemobili balesetből egy év alatt a természetes háttérsugárzás egy havi értékének megfelelő dózist kapott.

◆

A jövőben következő generációknak is tárolási-őrzési vagy feldolgozási feladatot hagyunk örökségül. Ezzel a tudattal sajnos együtt kell élnünk.

◆

Az azonban nem igaz, hogy a radioaktív technológiákat meg lehetne szüntetni, „el lehetne felejteni”. A radioaktív technológiák felfedezését nem lehet meg nem történné tenni, mert szükségesek!

◆

Jelenleg az energiaszükségletek 2-3%-a fedezhető az „alternatív energiaforrások”-ból, és már a 10%-os részarány elérése is megoldhatatlannak látszó beruházási ráfordításokat igényelne.

És még ekkor is mi lesz a fennmaradó 90%-nyi energiaigénnyel?

”

## Összefoglalás

Az előzőekben megkíséreltük bemutatni a radioaktivitással járó tevékenységek jó és veszélyes oldalait:

Bemutattuk, hogy a radioaktivitás nem „természet idegen”, ellenkezőleg, szándékainktól és érzelmeinktől függetlenül hozzá tartozik természetes környezetünkhez és életünkhöz.

Megpróbáltuk tömören és közérthetően érzékeltetni önmagunk és környezetünk parányi, láthatatlan alkatrészeit, az „atomok világát”, amelynek működése „felelős” a radioaktivitásért.

Rámutattunk, hogy az ilyen jelenségek értelmezéséhez nem elégséges a köznapi gondolkodás. A megértéshez nagy szükség van a megszokott szemléletmódunk kiterjesztésére a „nagyon nagy” és a „nagyon kicsiny” fogalmak irányába, amely vonatkozik a fizikai dolgokra éppúgy, mint a hatásaikra is.

Megkíséreltük érzékeltetni a radioaktív sugárzás hatásainak mértékét, és ezzel támpontot kívántunk adni a reális mérce elfogadásához.

A reális mérce alapozva vázlatosan ismertettük a környezetünkben fellépő sugárdózisokat, és ezek egészségügyi-élettani hatásait egészen a – szerencsére csak nagyon ritkán előforduló – súlyos sugárbetegség bemutatásáig.

Rámutattunk, hogy a köznapi használatban tévesen elterjedt „sugárfertőzés” kifejezés félreértésekre vezethet, és javasoltuk e kifejezés mellőzését, elfelejtését.

Vázlatosan értékeltük a radioaktivitás veszélyeit és kockázatait, rámutatva a radioaktív technológiák sokszorosán kisebb kockázataira a köztudatban elterjedt véleményhez viszonyítva.

Felváztuk a nukleáris technológiákból adódó féltelmeket és ezek eloszlásának lehetőségeit.

Rámutattunk a lehetőségeinkre: a radioaktivitással való együttélésünk szükségszerűségére. Természetesen a felvetett gondolatok indoklására vagy megkérdőjelezésére még nagyon sok érvt lehetne felsorakoztatni mindkét oldalról. Ezt a végeláthatatlan érvelés-halmazt megkíséreltük lecsupaszítani a leges-legalapvetőbb két reális alternatívára:

vagy szén-olaj-földgáz (fosszilis) bázisú  
vagy nukleáris bázisú

energiatermeléssel lehet a növekvő energiaigényeket kielégíteni a jelenlegi ismereteink szerint. Habár a fosszilis energiahordozók felhasználásakor modern (és drága) berendezések alkalmazásával a széndioxid kibocsátás elég jelentősen csökkenthető, de ezt megszüntetni nem lehet. Így a növekvő energiatermelés végsősoron növekvő széndioxid-kibocsátást eredményez fosszilis energiahordozók esetén, és ez a légkör egyre növekvő széndioxid-tartalma miatt a Földi ég-

hajlat megváltozásának veszélyét jelenti az „üveg-házhatás” következtében. A nukleáris energiatermelés széndioxidkibocsátás-mentes, de gondoskodni kell a radioaktív hulladékok biztonságos tárolásáról. Ez a feladat megoldható. A radioaktivitás káros hatásai elleni védekezés kellő gondossággal kisebb kockázatokkal jár, mint sok más elfogadott jelenség az életünkben. Ezért javasoljuk a radioaktív technológiák befogadását köztudatunkba, amellyel az emberi technikai civilizáció soron következő lépcsőfokára léphetünk.

Javaslatunk: együttélés a radioaktivitással.

## Felhasznált irodalom:

Dr. Turai István: Környezeti sugáregészségügyi ismeretek (PA Rt. Ismeretterjesztő kiadványa)

A radiológia alapfogalmai. Szerkesztette: Horváth Ferenc. Medicina Könyvkiadó Rt. Bp. 1999 (egyetemi tankönyv)

A biofizika alapjai. Szerkesztette: Rontó Györgyi; Tárján Imre. Medicina Bp. 1991 (egyetemi tankönyv)

*A szerző gépészmérnök, atomerőmű szakmérnök, tanár, az ÉMI-TÜV Bayern Kft. osztályvezetője*

# SzeRaKo

## ÉPÍTÉSZ IRODÁNK VÁLLALJA:

Családi és hétvégi házak  
Melléképületek, garázsok és kerítések  
Bontások, átalakítások, bővítések

### TERVEZÉSÉT,

### ENGEDÉLYEZTETÉSÉT,

### KIVITELEZÉSÉT

## LÁTVÁNYTERVEK KÉSZÍTÉSE

HASZNÁLATBÁVÉTELI, FENNMARADÁSI ENGEDÉLYEK  
TELJES ÜGYINTÉZÉSSSEL

## MŰSZAKI ELLENŐRZÉS

AZ ÚJSÁG BEMUTATÓJÁNAK 10%, MAX. 20.000 FT KEDVEZMÉNY

PESTI IRODA:

1138 Bp., Toborzó u. 6.

TELEFON: 340-27-73

BUDAI IRODA:

1114 Bp., Villányi út 1. 11/8.

TELEFON / FAX: 386-84-85

E-MAIL: SZERAKO@HOTMAIL.COM



# A marketingszemlélet változása

Az ezredforduló, mint annyi más területen, a marketing esetében is a jelentős változás időszaka. A marketing megújulását a vevőközelség elv tartalmi jegyeinek továbbfejlődése és gyakorlatának elterjedése jellemzi.

A **vevőorientáció** olyan stratégiai szemléletté, gondolkodásmóddá és gazdálkodási gyakorlattá válik, amely a vállalat (szervezet) minden döntését (terméket, technológiát, piacfejlesztési módokat, pénzügyi-, termelési-, értékesítési politikát, a szervezet kialakítását stb.) a vevő (beleértve a potenciális vevőt is) kívánságának és elvárásainak rendeli alá.

A vevő (fogyasztó, felhasználó) megnyerésének és megtartásának számos, új és egyre hatékonyabb módját dolgozzák ki. Ez a rendkívül magas minőség mellett a vevő közvetlen, személyes **megközelítését**, egyéni kívánságainak (beleértve a kényelmének) kielégítését, a reklám, a fejlesztések, a gyártás, a szállítás, az árunak a vevőhöz való eljuttatása, valamint a vevőszolgálat terén új módszerek alkalmazását kívánja meg.

A marketing fejlődésében kettős irányultság figyelhető meg. Ez egyrészt más tudományterületi ismeretek integrálásában, másrészt a belső differenciálódásban, új marketing-szakterületek kialakulásában figyelhető meg.

A marketing fejlődése során egyre szélesebb területen von magába, használ fel többek között olyan tudományterületi ismereteket, mint a közgazdaságtan, a magatartástudomány, a menedzsmentelmélet, informatika, a matematikai statisztika, továbbá a műszaki és az agrártudományok több területét.

Mindezekén túl a marketingismeretek fejlődése a marketingtudomány belső differenciálódásában is kifejezésre jut. Így jönnek létre a különböző **szakterületek marketingjei**: média-, szolgáltatás-, bank-, agrár-, település-régió-, kutatás-, oktatás-, társadalmi-, öko-marketing stb.

## A marketing informatikai rendszere

Bár elsődleges a fogyasztóorientáltság, a marketing folyamatosan figyelemmel kíséri a marketingkörnyezet többi elemét is, és kialakítja ennek informatikai rend-

szerét. A vállalat és marketingkörnyezete összefüggéseiben kerülnek meghatározásra a vállalat erősségei és gyengeségei, valamint tárhatók fel egyrészt a környezet adta lehetőségek, másrészt a veszélyek és fenyegetések. Ilyen irányultságú vizsgálatok céljából egyre szélesebb körben alkalmaznak tudományosan meg-alapozott módszereket (mint pl. a SWOT-, portfólió-analízist), amelyek széles (belső és külső) információ-bázisra épülnek.

A korábban széles körben elterjedt, kisebb szervezeteknél még mindig meghatározó hagyományos kommunikációs eszközök (mint pl. telefon, telefax, levél) nem teljesítik a korszerű információs rendszerekkel szemben támasztott követelményeket. Az információ iránti igény, valamint az adatmennyiség növekedésével egyre inkább szükségszerűvé válik az információk online begyűjtése, valamint cseréje a különböző számítógéprendszerek és felhasználási programok között.

Az információtechnológia terén elért fejlődés megteremtette a lehetőségét, a piaci viszonyok fejlődése pedig a szükségességét a marketingkommunikáció fejlesztésének. Így jött létre magasabb szinten a piaci információszerzés és az információnyújtás (a fogyasztó, felhasználó számára adott információ) kapcsolatrendszere. Az erre épülő on-line marketing már képes arra, hogy a begyűjtött és feldolgozott információ, az annak alapján irányított és lezajló folyamatok, a vevő sokrétű tájékoztatása révén és az interaktivitás lehetőségének felhasználásával kis kockázatú, hatékony, a vevő megelégedettségét is elnyerő kínálati piacot teremtsen.

Az on-line marketing

- egyrészt az internetet és egyéb üzleti hálózati szolgáltatásokat igénybe vevő technikai rendszer;
- másrészt az ezt a technikai rendszert igénybe vevők szükségleteinek és igényeinek információval, szolgáltatásokkal vagy termékekkel való kielégítése;
- harmadrészt a teljes folyamat irányítási, gazdálkodási és piacbefolyásoló tevékenysége.

Az on-line marketing alapelvei és módszerei a hagyományos marketingből erednek, de néhány jellemzője alapvetően eltér a hagyományos marketingétől.

A megváltozott marketingszemlélet már figyelembe veszi: a ma vállalata nyílt, más néven **komplex rendszerként** viselkedik. A komplex szervezetek leginkább a környezetükkel való állandó kölcsönhatásaik alapján definiálhatók.

A komplex rendszerek érzékenyen reagálnak a környezetükben bekövetkező változásokra. A szervezetet érő minden egyes input a folyamatok tucatjait indítja el. Az output révén hatnak a környezetre, miközben a visszacsatolások révén maguk is változnak.

A komplex szervezetek jellemzője a nagyfokú alkalmazkodókészség. Ennek hiányában pedig lelassul és védtelenné válik a szervezet az új piaci kihívásokkal szemben.

A komplex szervezet intenzív, dinamikus kapcsolatokat alakít ki környezetével. Nemcsak felépíti, de menedzseli és irányítja is ezeket a kapcsolatokat.

Az alkalmazkodókészség megfelelő belső rugalmasságot kíván meg; ez egyensúlyteremtés a túl sok rend (a megkövesedett szabályok) és a folyamatos (kiszámíthatatlan) változás között.

Az alkalmazkodókészség kifejlődése megkívánja a szervezet belső **szabadságfokának** növelését, az információk áramlását és a döntések meghozatalánál azok figyelembe vételét. Ez képes felszabadítani a munkatársakban rejlő **kreativitást**. A menedzsment feladata nem merül ki a működés ellenőrzésében, sokkal inkább a **hatékony kommunikáció** biztosításában. Itt a legfontosabb erőforrás az információ, a szervezet működésének határfokát a hasznosított információ jelzi.

Az alkalmazkodókészség a **szervezeti forma megválasztásában** is kifejezésre jut.

Jelentős változás következett be a marketingkultúra hatásintervallumában is. Az ezredfordulón a **marketinggazdálkodás** a marketing által érintett folyamatok és folyamatlemek teljes spektrumát áthatja. Ezt alapvetően az információtechnológia fejlődése és vállalati alkalmazása segíti. A fogyasztótól/felhasználótól származó információk, jelzések alapján meghatározza

- a termékek és szolgáltatások fejlesztését, kialakítását;
- a fogyasztó rendelkezésére bocsátás módját;
- a fogyasztói és a szervezeti piacok funkcionálását;
- a profit- és nem profitorientált szervezetek egyes funkciói betöltését;
- a belföldi és nem belföldi kis-, közepes és nagyméretű vállalatok hálózatát és kapcsolatrendszerüket;
- a legfejlettebb és a kevésbé fejlett technológiákat alkalmazó termelők magatartását, továbbá
- azok termékeit, valamint szolgáltatásait közvetítő működését és együttműködését.

## A marketing és az információs kultúra kapcsolatának változása

A változást a hagyományos marketingtechnikák hatékonyságnövelésének korlátozott volta kényszeríti ki. A piaci viszonyok fejlődése a marketingkommunikáció továbbfejlődését igényli. Az információtechnológia terén elért fejlődés már új lehetőséget ad a piaci információszerzés és az információnyújtás (a fogyasztó, felhasználó számára adott információ) kapcsolatának megteremtésére. Az on-line marketing például képes arra, hogy a begyűjtött és feldolgozott információ, az annak alapján irányított és lezajló folyamatok, a vevő sokrétű tájékoztatása révén és az interaktivitás lehetőségének felhasználásával kiskockázatú, hatékony, a vevő meglegedettségét is elnyerő kínálati piacot teremtsen. Az on-line marketing eszközrendszerét az internet és az egyéb hálózati szolgáltatások teremtik meg.

A vállalatok számára az információs technológia legújabb eredményeinek kiaknázása teszi lehetővé, hogy a fogyasztókról szóló adatok szinte korlátlan mennyiségét tárolják, és azokat figyelembe vegyék a döntések meghozatalánál. Mindenre kiterjedő fogyasztói adatbankok segítik a szakembereket abban, hogy ezt a vevőközelséget minél szorosabbra fűzzék. Azonban többről van szó, mint az információtechnológia egyszerű alkalmazásáról. Olyan eljárásmodra van szükség, amely a piackutatástól a fejlesztésen, gyártáson, értékesítésen át az áruszállításig, a vevőkiszolgálásnak valamennyi mozzanatát áthatja és megváltoztatja.

Az ezredfordulóhoz közelítve jelentősen megváltoztak a gazdasági erőviszonyok. Ezzel párhuzamosan számottevő átalakulás ment végbe a vállalatok működésében az internet-szolgáltatások igénybevétele és más lehetőségek kihasználása következtében. A vállalatok számára az internet folyamatos jelenlétet, megismertetést, reklámlehetőséget ad; támogatja, elősegíti a termékelőállító, a szolgáltató, valamint a vevő/fogyasztó kereskedelmi, értékesítési-beszerzési tevékenységét. Az internet segítségével a magánemberek (fogyasztók) és vállalatok, továbbá a vállalatok egymás közötti kapcsolattartása változik meg, egyszerűbbé, gyorsabbá, olcsóbbá és hatékonyabbá válik. Azt azonban látni kell, hogy ha a vállalat ki kívánja használni az informatikai szolgáltatások (ezen belül például az internet kínálta) lehetőségeket, akkor az új stratégiát, az alapok újragondolását igényli. Át kell szerveznie (nem is érintőlegesen, hanem merészen) a cég értékesítésének komplex folyamatát. Számos vizsgálat igazolja: a webtechnológiákba történő befektetés az átfogó vállalati stratégiával való integráció (az abba való beépülés) nélkül csupán pénzkidobás. Ez a gondolkodásmód megváltozását, új ismereteket, új szervezeti kultúra kialakítását igényli. (Hiba lehet például az átalakulási fo-

lyamat szervezet átalakításra való leegyszerűsítése, amely többnyire szükséges, de nem elégséges feltétel.)

Az információs-, informatikai kultúra fejlettsége egy ország gazdasági fejlettségének is kifejezője. Az információs kultúrát azonban – mint általában szokás definiálni – nem kizárólag a telefonellátottság, a forgalomban lévő tévé és számítógép, valamint egyéb kommunikációs eszközök száma határozza meg. Az előzőeken túl még számos egyéb tényező befolyásolja annak színvonalát, így pl. a közép- és felsőfokú végzettségűek aránya, a hálózati hozzáférési lehetőségek, az informatikai szolgáltatások fejlettsége és általánosság válsága, és nem utolsósorban tudati kérdések, az információtechnológia el- és befogadásának kérdése stb.

Ahogy mindezek egy ország informatikai kultúrája fejlettségének meghatározói, úgy hasonlóan jellemezhető egy vállalat, szervezet informatikai kultúrája is.

Egy, az információs társadalom fejlettségi összehasonlítását végző kutatás húsz faktor alapján vizsgálta a fejlettséget ötvenöt országban (Varga Csaba, 1998). A mérőfaktorok az információs társadalomra jellemző indikátorok. Ezek a középiskolai diákok és a felsőoktatásban résztvevők számaránya a saját korosztályukon belül, a rendszeres újságolvasók száma, a sajtószabadság és az emberi jogok érvényesülése (első csoport). A telefonvonalak fajlagos száma, a telefonhívások vonalankénti hibaszáma, a tévé- és rádiókészülékek, a faxok és mobiltelefonok egy lakosra jutó száma, a kábel-, valamint a műholdas TV-adások lefedettségi aránya (második csoport). A személyi számítógépek fajlagos száma általában a lakosság használatában, a kormányzati és üzleti szférában és az oktatási intézményekben, a szoftvereladás és hardverértékesítés aránya, a hálózatra kapcsolt PC-k aránya, az internet-elérést kínáló szolgáltatók és az internet-hozzáféréssel rendelkezők egy lakosra jutó száma.

A felsorolt húsz faktor további jellemzőkkel való kiegészítését javaslom. Ezek: az információgazdaság fejlettsége, az információközösségek száma, az információs demokrácia bevezetettsége, a megépült lokális üvegszálas információs-kommunikációs rendszerek aránya, az interaktív információs szolgáltatások fejlettsége és használata, a távoktatás kiépítettsége és hallgatóinak aránya.

A marketing számára az információs kultúra fejlesztése kettős lehetőséget teremt:

- Egyrészt *eszközrendszer* hoz létre a marketingcélok megvalósításához.
- Másrészt az információs kultúra *fogyasztói-felhasználói piacot, értékesítési lehetőséget* teremt az információtechnológiában testet öltött hard és szoft elemek révén. Miközben a marketing irányító, szemlélet- és piacformáló, folyamatszervező, piacbefolyásoló tevékenységét ellátja, megteremti, életre kelti és folyamatosan újratermeli az igénye-

ket az információtechnológia alkotói, építőelemei, s benne az emberi tudás iránt.

A marketing fontos feladatot tölt be az igénykeltés és az igénykielégítés során. A gazdaságban lezajló differenciálódási folyamatban két tendencia ismerhető fel. Ezek:

- a vevő (fogyasztó, felhasználó) igényének, potenciális igényének növekedése;
- az igénykielégítés szintjének változása, amely a termékek, szolgáltatások *választékának* folyamatos *bővülésében*, az igénykielégítés módjának változásában figyelhető meg. Ez egyaránt érvényes a hagyományos (nem informatikai), de különösen az informatikai termékek és szolgáltatások piacára.

A gyorsuló fejlődés kettős hatást fejt ki. Egyrészt marketinggondok jelennek meg az **elkülönülés** különböző aspektusaiban. Ezek:

- *Helyi* elkülönülés, amely a termékelőállítás, a szolgáltatás területi eloszlásával függ össze; pl. a gyorsabban fejlődő gazdasági körzetek magasabb informatikai kultúrát igényelnek és valószínűleg meg, mint a gyengébben fejlettek.
- *Időbeni* elkülönülés, amely az értékteremtés és annak igénybevétele, felhasználása közötti időeltérésekből ered. Pl. nem elhanyagolható egy magasabb szintű informatikai kultúra megjelenése és alkalmazása közötti időtáv nagysága. Ez függ az általános kulturális színvonalától, annak változási ütemétől, de attól is, hogy milyen gazdasági és egyéb hatásokat vált ki (pl. megbízhatóság, biztonság növekedése, döntések kockázattartalmának mérséklődése, költségmegtakarítások stb.), vagy a döntéshozók felismerik-e az új megoldások alkalmazásának szervezetükre gyakorolt pozitív hatását.
- *Tájékozottsági* elkülönülés, amely elsősorban a bonyolult termékeknel, eljárásoknál áll elő a termelő (előállító), szolgáltató és a felhasználó eltérő adottságaiból, helyzetéből adódóan.
- *Tulajdonosi* elkülönülés, amely az elosztási lánc megvalósítási és tulajdonátruházási módozataiból ered.

A gyorsuló fejlődés ugyanakkor megteremti az **elkülönülésből** eredő gondok feloldásának lehetőségét is. Az elkülönülés részben/egészben történő feloldását szolgálja a folyamatosan fejlődő informatikai rendszer.

A továbbiakban – számos domináns közül kiválasztva – az információs kultúra marketinggel szoros kapcsolatban álló két területét emeljük ki. A távmunka és az **elektronikus kereskedelem** marketingre gyakorolt hatása figyelemre méltó változásokat eredményez

napjainkban mind a marketing irányultságában, mind alkalmazott módszereiben.

### **Információs kultúra – távmunka**

Arra, hogy az információtechnológia vállalati, intézményi jelenléte, adottságainak kihasználása milyen hatásokat válthat ki, talán egyik legjobb példa a távmunka megjelenése és térhódítása. Az általa létrejövő új munkakörnyezet számos közvetett hatás kiváltója, többek között befolyásolja a marketing gyakorlatát is.

A távmunka térhódítása, a vállalati környezetben való megjelenése sajátos feladatokat jelent a marketing számára. Számos ponton új marketing-szituáció jelenik meg. Mivel a távmunka általánossá válása hatással van a munkaszervezésre (a kommunikációra, a munkafolyamatok végzésére, az ellenőrzés módjára, munkamorálra, életmódra stb.), a közlekedésre, a légszennyezés, a foglalkoztatottság, az elmaradt régiók fejlesztésével kapcsolatos gondok megoldására stb., mindez új helyzetet – és egyúttal lehetőségeket – teremt a vállalati marketingmenedzsment számára. A távmunka alkalmazása üzleti stratégiaelemmé vált, amely a távközlésen alapuló információtechnológia alkalmazásával rugalmas, a változó piaci viszonyokhoz alkalmazkodni képes munkakörnyezetet hoz létre a vállalaton belül és vállalaton kívül. Alkalmazásának célja a hatékonyság növelése, a költségek csökkentése, új (otthoni) munkahelyek létesítése, a megfelelő minőségű munkaerő alkalmazása földrajzi korlátok nélkül, hatékonyabb képességfejlesztés, az értékes (kreatív) munkaerő megtartása, a munkavállalók elégedettségének növelése, munkájuk hatékonyságának közvetlen értékelhetősége, életkörülményeik javulása stb., mindezek révén a vállalat versenyképességének növelése.

Bár országonként differenciált a távmunka jelenléte a gazdaságban, nem pusztán a gazdasági állapot és a demográfiai jellemzők befolyásolják elfogadását és elterjedését. Olyan tényezők is meghatározók ebben, mint az egyes országokban kialakult életmód, a munkamorál, az iskolai végzettség és nem utolsósorban a kormányzati támogató politika, 1999-ben az USA-ban mintegy 15 millió, Európában mintegy 7 millió távmunkást tartottak számon.

A növekedés üteme egyre gyorsul. Elterjedését korábban a kisebb népsűrűséggel magyarázták (pl. skandináv államok). Ennek ellentmond, hogy Európában – pl. a legsűrűbben lakott országban, Hollandiában – a leggyorsabb a távmunka alkalmazásának fejlődése.

### **Információs kultúra – elektronikus kereskedelem**

A felgyorsult élettempó, a változó életmód, a vásárlásra maradó idő rövidülése, a növekvő üzemenyagárak,

a forgalmi dugók, a parkolási gondok számos más meghatározó tényezővel együtt – mint pl. a kényelem, a biztonság, a helytől és napszaktól való függetlenedés – eredményezik az elektronikus kereskedelem iránti fokozódó érdeklődést.

Az elektronikus kereskedelem a digitalizálható termékek és szolgáltatások, valamint a fizikailag megjelenő, kiterjedéssel, tömeggel rendelkező áruk üzleti tranzakcióit támogató adatok elektronikus cseréje, a termékek az eladótól a vevőhöz történő eljuttatása által megvalósuló értékcseréje. A második árucsoport (a fizikailag megjelenő áruk) esetében az áruk okmányai (pl. megrendelés, fuvarlevél, vámáru-nyilatkozat, minőségi, egészségügyi bizonyítvány stb.) digitalizáltak, míg az első csoporthoz tartozóknál maguk az áruk is. Megkezdődött az elektronikus adatcsere nemzetközi szabványosítása is. Az üzleti kommunikáció strukturált üzeneteiben (mint pl. a megrendelésben, a szállítási értesítésben, számlákban) az adatok egyezményes szabványok szerinti formában jelennek meg (pl. EDIFACT).

Az on-line vásárlás egyre szélesebb körű terjedését a vevő és az eladó számára is biztosítható előnyök indokolják. A vevő számára fontos a kényelem, a részletesebb információhoz jutás lehetősége, az időmegtakarítás, a kedvező árak elérhetősége, a rugalmasság a fizetési módban. Ugyanakkor az elektronikus kereskedelem az eladó számára is biztosít előnyöket. Ilyenek: a többletinformáció a vevőről, a megfigyelhető vásárlói szokások, a költségmegtakarítás, amely árcsökkentést tesz lehetővé, a korszerű kommunikáció eredményeként egyes árucsoportokban számottevően csökkennek a készletezési költségek.

Az elektronikus kereskedelem elterjedését, széleskörű alkalmazását két tényező: a védelem és a hitelesség befolyásolja. A biztonságot nagymértékben meghatározzák a tranzakcióban résztvevők és a közöttük kialakult kapcsolatok. A „business to business” vállalatok közötti kereskedelem. Itt a résztvevők közötti kapcsolat folyamatos, az üzleti kapcsolatok technikailag és szervezési oldalról is védettek. Az üzleti kapcsolatban lévő felek hálózaton, többnyire extraneten keresztül kapcsolódnak egymáshoz. Ez a kereskedelmi forma széles körben terjed a világon. E téren meghatározók a high-tech iparágak, főként az elektronikai- és a repülőgépipar, továbbá a komputer- és irodatechnikai termékek viszonteladói köre alkalmazza. Széles körben terjed az értékpapír-kereskedés és a tőzsdék területén is.

A „busebb to consumer” kiskereskedelmi forma, ahol a partner a fogyasztó. Itt a megrendelés, annak visszaigazolása, az áru leszállítása, a fizetés sajátos biztonsági feltételek megteremtését igényli. A vevő és az eladó biztonságát, a védelmet és a hitelességet együtt biztosító technikák (pl. digitális aláírás, titkosítás) segítségével valósítják meg. Az áru és jellemzői-



nek bemutatása, a megrendelés az interneten keresztül történik.

Jelentős sikereket ért el az internet néhány viszonylag egyszerűbben kezelhető termékcsoport on-line értékesítése terén. Ilyenek pl. a CD, a könyvpiac, az irodaszerek, egyes iparcikkek (pl. nálunk a Zsolnay Porcelángyár termékei), ruházati cikkek, élelmiszerek, ezen belül is elsősorban a hosszabb időszakon át eltartható élelmiszerek.

Egy, az Európai Unió által támogatott felmérés során 570 vállalatot és intézményt kerestek fel. A megkérdezettek válaszai alapján az on-line vásárlások termékcsoportok szerinti megoszlása az alábbi:

Termékcsoport	1997 (%)	2002 várható (%)
Hardver	9	5
Szoftver	13	10
Könyv	12	10
Zene	10	8
Ruházat	21	7
Utazás	7	34
Biztosítás	1	9
Egyéb	27	17

Forrás: Kolma (1999)

A verseny megindult a régi és az új marketingmegoldásokat alkalmazó vállalatok között. De éppúgy je-

lentkeznek a verseny a tisztán elektronikus kereskedést alkalmazó cégek között is. (Magyarországon mintegy 50-re tehető a virtuális áruházak száma.)

Az új piacok felé nyitás, a szolgáltatások kibővítése (pl. értéknövelt szolgáltatások) és minőségének javítása, a hatékonyság növelése, a vevő tájékoztatása (a Procter & Gamble évente kétmilliárd dollárt költ hirdetésekre), és az árverseny egyaránt a vevő megnyerését és megtartását szolgálják.

### Felhasznált Irodalom

- VARGA Csaba [1998]: *Magyar metatrendek az új globális erőterben*. In: VARGA Tibor (szerk.): *Magyar jövőképek*. HÉA Stratégiakutató Intézet, Bp.
- TWIS, B. [1995]: *Managing Technological Innovation*. Pitman Publishing, London.
- KOC SIS Éva - SZABÓ Katalin [1999]: *Tanuló vállalati szervezetek - sikeres üzleti hálózatok*. OMFB, Bp.
- ELLSWORTH, J. H. - ELLSWORTH, M. V. [1997]: *Marketing on the Internet*. Wiley Computer Publishing.
- KOLMA Kornél [1999]: *Elektronikus kereskedelem*. Business online, május.

A szerző c. egyetemi docens, tanszékvezető,  
Gábor Dénes Főiskola, Informatikai Rendszerek Intézete



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

X. Marketing Konferencia  
a Magyar Marketing Szövetség szervezésében

## MARKETING 2000

Siófok, 2000. november 15-17.

A konferencia témái

„Veszélyes” marketing

Kasimir M. Magyar előadása

- Az értékesítés kulcskérdései
- Business to business
- Szolgáltatás marketing
- Fogyasztó, fogyasztói magatartás
- Global-local marketing
- Marketing az új médiában
- Kereskedelmi marketing
- Márkamanagement
- High-tech a marketingben
- Marketing: kultúrák közötti kommunikáció

Sikeres, versenyhelyzetben lévő hazai és menztközi vállalatok vezetőit kérjük fel előadónak, pl.:

STOLLWERK, SIEMENS, POCTER & GAMBLE, CITIBANK, PHARMAVIT, NÉPSZABADSÁG,  
SZONDA IPSOS, GFK, NIELSEN

A konferencián hallott ismeretek, információk, a tapasztalatok cseréje rendkívül hasznosak, az üzleti stratégia kialakítói számára éppúgy, mint a marketing, az értékesítés vagy a piaci kommunikáció munkatársai számára

EDDIGI EREDMÉNYEINK: 9 konferencián: 3517 résztvevő, 358 előadó, 57 támogató

Jelentkezési lap és információ az MMSZ Titkárságán kérhető

Tel.: 355-7721, 375-7843. Fax: 202-4086

# A marketingszervezet megjelenése a magyar vállalatok körében

*Egy korábbi tanulmány kapcsán (vö. Kenesei, 2000) az olvasó már tudomást szerezhetett róla, hogy 2000 tavaszán befejeződött a Versenyben a Világgal kutatásorozat második felmérésének feldolgozása. A 309 válaszadó vállalat jellegében inkább a „tipikus” magyar vállalatot reprezentálja, háromnegyedük a feldolgozó iparban működik és a megkérdezettek körében felülreprezentáltak a kis- és közepes méretű vállalatok. A vállalatok fő piaca a hazai piac, az export aránya kb. 40%. Az itt szereplő vállalatok tehát a magyar gazdaság jellegzetes alanyai, s nyilvánvalóan különböznek marketingtevékenységükben azoktól a vállalatoktól, amelyekről a nemzetközi irodalomban rendszeresen olvashatunk. Egy részük helyi piacokon tevékenykedik, mások pedig olyan piacokon, amelyek jelenleg még kevésbé vannak kitéve a nemzetközi versenynek. A vizsgálat más összefüggéseit az olvasók más publikációkban is megismerhetik. (Kenesei-Bauer-Berács-Kolos, 2000)*

Tanulmányunkban a marketing szervezeti megoldásainak konkrét elemzését összekapcsoljuk a marketing szerepének vállalati megjelenésével az adott mintában; áttekintjük a marketing (kereskedelmi) feladatok ellátásának vezetői szintjeit; elemezzük, mennyiben tekintették a vizsgált vállalatok a marketingtevékenységeket fejlesztendőnek és azon belül mely marketing résztvékenységeket, milyen mértékben; bemutatjuk, hogyan kapcsolódik a marketing szervezeti megoldása az általános vállalati szervezeti működéshez és végül részletesen elemezzük a marketingfeladatok egymással való kapcsolatát. Bizonyos kérdéseket, mint például az értékesítés szervezeti kérdéseit egy más tanulmányban elemezzük.

## A marketing szerepe a vállalati döntésekben

Nyilvánvaló, hogy egy funkcionális szakterület menedzselése szempontjából lényeges: milyen mértékben

kapcsolódik az adott szakterület a vállalat előtt álló fontosabb feladatok ellátásához. Viszonylag kevés mű foglalkozik a marketing szervezeti kérdéseivel, jöhetnek a szervezeti megoldások mind a stratégiák meghatározása, mind pedig azok megvalósítása szempontjából lényegesek.

Egy stratégiai közelítésben Achrol (1991) a marketing vállalatközi dimenzióit elemzi, utalva arra, hogy bizonyos iparágakban már ún. marketingvállalatok alakultak ki, amelyek esetében a funkcionális feladatok ellátása átnyúlik a szervezeti határokon.

A vállalati belső szervezettel foglalkozó szokásos irodalom azonban ritkán lép túl a formális illetve ideológus modellek bemutatásán. Ezek egyik képviselője, Kotler (1991) alapvetően amerikai példákra hivatkozva, elemzésében olyan evolúciós képet vázol fel, amely a marketing szerepének változását és egyidejűleg vállalaton belüli növekedését jelzi. A szerző elképzelése szerint a marketing egy kiszolgáló feladatkörből stratégiai jelentőségűvé válik (alapvetően a termék/piac döntéseket illetően), s áthatja a vállalati szervezetet. Ez a gondolat egyébként kapcsolódik azokhoz a szintén evolúciós jellegű marketingelméletekhez, amelyek az ún. marketing-orientáció kérdését vizsgálják. Ezen elméletek érvelése szerint nemcsak hatékony feladatellátásra van szükség a marketing területén, hanem arra is, hogy a marketing közvetítette piaci szempontok mindinkább áthassák a vállalati döntéshozatalt. Az evolúciós modellek gyakran „fejlődési fázisokba” sorolják a vállalatokat, amelyek az ún. termelési orientációtól (azt kell eladni, amit gyártunk) egészen az ún. teljes marketing-orientációig (a marketing áthatja a vállalati döntéseket) terjednek.

Jelen vizsgálatban tételesen nem elemeztük a marketing-orientáció kérdését, ezért több alkalommal csak utalunk arra, milyen mértékben valósulhat meg az orientáció változása a vizsgált vállalati körben. Rendelkezünk azonban másodlagos információkkal arról,

milyen módon kapcsolódik össze néhány kérdés a vállalatok üzleti szemléletében.

A faktorelemzés négy tényezőcsoportot különített el, amelyek akár vállalati szemléletként is megjelenhetnek. Viszonylag kisebb jelentőségűnek tartják a vállalatok a profitmaximalizálást és a teljes foglalkoztatás biztosítását, ugyanakkor jelentős szerepet kap az a szemlélet, amely a magas minőséget és az alacsony árakat tartja egymással összekapcsolódó orientációnak. A vizsgált vállalatok egymástól markánsan eltérő üzleti modelleket követnek.

A marketing-orientációval kapcsolatban utalunk korábbi magyar empirikus vizsgálatokra (vö. *Berács, 1997*), amelyek e kérdést részletesen elemezték, s általában a marketing-orientáció erősödését figyelték meg a magyar vállalatok körében.

A vizsgálat során több olyan vállalati döntési területet elemeztünk, ahol a különböző vállalati funkcionális területek döntési kompetenciája eltérő. A kereskedelem (marketing) szerepe néhány területen igen szerény, így például nincs meghatározó szerepe (az elemzés alapja az adott döntésben való részvétel intenzitása, amiből a „meghatározó szerepe van” válaszok aránya alapján készítettük az elemzést) a hosszú távú hitelek felvételében, amely döntően a vállalati felsővezetés és a pénzügyi funkció kompetenciája.

A marketing (kereskedelem) meghatározó szerepe ugyanakkor jelentős a következő területeken:

- új termék bevezetése (40,2% és legmagasabb arány);
- szállítók kiválasztása (33,% és legmagasabb arány);
- éves tervekészítés (43,7% és a második legmagasabb arány).

Fontos, de nem a legfontosabb szerepet játssza továbbá a kereskedelem (marketing) a termelés ütemezésében, míg más területeken – mint például a hitelfelvétel, emberi erőforrás kiválasztás, informatikai döntések – szerepe nem meghatározó. Hozzá kell még tegyük e képhez, hogy a marketinget magas szinten integrálták a vállalati információrendszerbe.

Figyelembe véve, hogy a vizsgált vállalatok jelentős része a feldolgozóipart képviseli és többnyire olyan termékeket állítanak elő, amelyeket a szervezetközi piacon értékesítenek, ezen feladatellátási kép összhangban van a marketingelmélet várakozásaival. A válaszadók által értékelendő döntések listája azonban korlátozott volt, s nyilvánvalóan nem terjedt ki számos más – marketing szempontból jelentős – feladatra. Ezek teljesebb körét a későbbiekben mutatjuk be, a marketing szervezeti működésének részletesebb elemzésekor.

Egy feladatkör gyakorlása szempontjából lényeges kérdés, hogy milyen szinten helyezkedik el az adott tevékenység a vállalati szervezetben, milyen szintű veze-

tő irányítja azt. A vizsgálat szerint a vállalati tevékenységek között megjelennek olyan feladatkörök, amelyeket jellegzetesen a szakapparátus lát el, s amelyek irányítása elsődlegesen általában nem a felsővezetők feladata. Főosztályvezetők és osztályvezetők irányítják leggyakrabban a beszerzés, logisztika, készletezés, költséggazdálkodás, emberi erőforrások, pénzügy, bér-gazdálkodás, minőségbiztosítás, termelés és kontrolling feladatokat. Más tevékenységek esetében az irányítást leggyakrabban felsővezetők (vezérigazgató, vezérigazgató-helyettes és ügyvezető igazgató) látják el, s ide tartozik a marketing, a műszaki fejlesztés, az informatika és részben az értékesítés irányítása. Természetesen tudatában vagyunk annak, hogy mindez csak akkor értékelhető pontosan, ha ismerjük, milyen méretű vállalatról van szó. A kisebb vállalatok esetében ugyanis megfigyelhető bizonyos „ranginfláció”, amikor is egy nominálisan magas beosztású vezető (például ügyvezető igazgató) kevésbé jelentős szervezetet irányít, mint egy nagyvállalati osztályvezető. A marketingfeladatokat egyébként az esetek felében irányítják felsővezetők.

Az irányítás és vállalati szerep kérdései mellett lényegesnek láttuk azonban, hogy megvizsgáljuk, mennyiben jelennek meg marketingfeladatok a vállalatok fejlesztendő tevékenységei között.

### **A marketingfeladatok megjelenése a fejlesztendő vállalati tevékenységek között**

Feltételezésünk szerint a megkérdezett vállalati vezetők azon tevékenységeknek adtak prioritást, amelyekkel versenyelőnyökre tehetnek szert az elkövetkező években, s amelyek megoldása vállalatuk számára e szempontból lényeges. Mielőtt a fejlesztendő tevékenységek rangsorát marketing szempontból részletesen értékelnénk, fontosnak tartjuk rögzíteni, mely tevékenységeket soroljuk elemzésünkben a marketingtevékenységek közé. E tevékenységkör igen eltérő lehet egyes országok, piacok és természetesen vállalatok esetében. Sok tevékenység átfedésbe kerülhet más funkcionális területekkel, példaként említve a fizikai elosztás kérdéskörét, amely gyakran kapcsolódik a logisztikai területhez, vagy a vevőkiszolgálás kérdéskörét, amely a szolgáltató vállalatok esetében alapvető működési feladatkör.

A megkérdezett vállalatvezetők véleményét az 1. táblán mutatjuk be, az általuk választott fejlesztendő tevékenységek csökkenő sorrendjében.

A fejlesztendő tevékenységek rangsorát tanulmányozva: erről nem kívánunk részletes és általános következtetéseket levonni, elemzésünket a marketingtevékenységekre korlátozzuk. Egy általános megjegyzés: a

1. tábla

A vállalatok fejlesztendő tevékenységterületei a vállalatvezetők véleménye szerint (%)

Választott terület	Választási arány (az érvényes válaszok %-ában)
Költséghatékonyság	45,3
Termékminőség	29,0
Fejlett technológia	28,7
Piaci részesedés	25,0
Versenyképes árak	21,3
Rugalmas vevői igénykielégítés	16,7
Magas kapacitáskihasználás	13,7
Jó fizetőképesség	13,3
Integrált vállalati információs rendszer	11,0
Pontos szállítás	10,7
Hatékony szervezeti struktúra	10,0
Széles termékválaszték	9,7
Vállalati imázs	9,3
Magas színvonalú gyártás	9,0
Stratégiai szövetség más partnerekkel	8,0
Jól képzett alkalmazottak	8,0
Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	8,0
Rugalmas termelési rendszer	7,7
Színvonalas vezetői információs rendszer	7,7
Magas színvonalú fogyasztói szolgáltatás	7,7
Exportpiacokon való megjelenés	7,7
Kevés kintlevőség	7,0
Új termékek piacra vitele	7,0
Rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre	6,7
Hitelképesség	6,7
Jól felkészült vezetők	6,0
A logisztikai rendszer hatékonysága	5,7
Korszerű döntési módszerek	5,3
Rövid szállítási határidő	5,3
Magas K+F ráfordítások	5,0
Környezeti tudatosság	4,7
A piaci változások jó előrejelzése	3,7
Innovatív eladásösztönzési módszerek	3,7
Lobbizás államigazgatási szerveknél	3,0
Jól szervezett elosztási csatornák	2,7
Etikus magatartás	2,0
Megfelelő minőségű alapanyagok	1,7
Megbízható alapanyagellátás	1,7
Értékesítés az államnak	1,0

vállalatok komoly érdeklődése a költséghatékonyság, technológia és minőség kérdéseiben egybevág korábbi vizsgálatok eredményeivel (vö. *Berács, 1997*), s úgy tűnik, jól jellemzi azt a helyzetet, hogy a döntően feldolgozóipari vállalatokból álló megkérdezett vállalati kör számára az alapvető működés fejlesztése és stabilizálása áll a stratégia középpontjában.

A marketinget illetően a piacrészesedés növelése mint általános stratégiai feladat áll előtérben, valamint a versenyképes árak elérése. Ez utóbbi egyaránt magyarázható a magas árérzékenységű piacokkal, valamint avval a ténnyel, hogy sok vállalat érzi beszállító-

ként a piaci árnyomást. Az árak kérdése minden gazdaságban fontos és úgy tűnik: a megkérdezett vállalatok számára a továbbiakban is kiemelt feladat.

A változók számának csökkentésére alkalmazott faktorelemzés a marketingfeladatokat két jelentősebb csoportba tömörítette. Az egyik az értékesítési rendszerrel kapcsolatos feladatköröket foglalja magába, különös tekintettel a vevőkiszolgálásra. A pontos szállítás, a rugalmas termelés, a rövid szállítási határidő, a fogyasztói igények rugalmas kielégítése és a magas színvonalú szolgáltatás fejlesztése szorosan összekapcsolódik a vállalatok szempontjából. E változók köre laza kapcsolatot mutat a hatékony logisztikával is. Hasonló szoros kapcsolat található a termékpolitikával összefüggő feladatok körében is, ahol a válaszadók a termékválaszték, az új termékek piacra vitele kérdéseit összekapcsolták a piaci részesedés növelésével. A versenyképes árak elérése pedig csak a kapacitáskihasználással mutat szorosabb kapcsolatot.

A vállalatok előtt álló fejlesztési feladatok széleskörűek és nem egyforma súlyúak. Marketingszempontról természetesen mindez további elemzéseket igényel, hiszen a kérdések között nem szerepeltek olyan változók, amelyek az ismert 4P modell reklámhoz kapcsolódó elemekre vonatkoztak volna. A későbbiek során, a vállalatoknál működő marketingszervezetek elemzésénél részletesebben mutatjuk be e kérdéseket, de látható, hogy a vállalati vezetők konzisztensek voltak annak tekintetében, mit tekintenek marketingfeladatnak.

### A marketingszervezetek feladatai

A marketing szervezeti megoldása függvénye a vállalati szervezetnek. A jelentés korábbi részében utaltunk arra, hogy a vállalatok többsége (72%) funkcionális szervezeti formában működik, ami vélhetően megfelel a működési környezetnek. Viszonylag kevés olyan vállalat szerepel az 1999-es mintában, amely nagyon intenzív marketingtevékenységet folytatna, s mivel a vállalatok nagy része magyar tulajdonban van, s egyúttal feldolgozóipari vállalat, kevés olyat találunk, mint az 1996-os mintában, amelyre az erős, intenzív marketing jellemző.

A konkrét vállalattól függetlenül is lényeges azonban, hogy az ellátandó funkciók körének meghatározása közelebb vihet a marketing szervezeti szerepének megismeréséhez. A vállalatok kereskedelmi és marketingvezetőinek – amennyiben voltak ilyenek – a marketing-szervezet által ellátandó feladatok listáját adtuk át, hogy válasszák ki azokból a marketingfeladatokat.

A korábbi adatfelvétellel való összehasonlítás csak korlátozottan lehetséges, mivel az, bizonyos – sajnálatos módon alapvető – feladatköröket (például a reklám vagy a kutatás) nem tartalmazott.



2. tábla

A marketingvezetők által ellátandó feladatok megoszlása a megkérdezettek körében (%)

Feladat	Saját	Versenytárs
Értékesítéstervezés	56,6	20,5
Reklámstratégia	52,0	18,2
PR	37,4	16,6
Termeléstervezés	24,8	7,6
Marketingtervezés	56,6	17,9
Termékfejlesztés	19,5	8,0
A termék piaci bevezetése	43,0	14,6
Árkialakítás	47,7	14,9
Költségkalkuláció	29,8	8,6
Az értékesítés irányítása	41,7	15,6
Szállítás	26,4	6,0
Raktározás	19,5	5,0
Késztermék-készletezés	17,5	5,6
Kereskedelmi partnerválasztás	41,7	11,9
Rendelésfelvétel	41,1	11,3
Eladásösztönzés	40,7	15,6
Marketingkutatás	40,1	17,9

A szervezeti feladatok választása mellett tesztelni kívántuk a versenytárs-orientáció mértékét is, amely többek között abból is lemérhető, feladata-e egy adott vállalat marketingszakembereinek a versenytársak szervezeti megoldásainak figyelése és követése, ami akár egy összehasonlító (avagy benchmarking típusú) elemzés részét is képezheti. A válaszokat a 2. tábla mutatja be.

Érdeemes kitérnünk továbbá arra is, hogy a vállalati vizsgálat korábban bemutatott kérdéseitől eltérően e kérdésekre a vállalat kereskedelmi ill. marketingvezetői adtak választ, míg a korábban elemzett kérdésekre a vállalatvezetők. A vizsgálat ún. „külső érvényességét” erősíti, hogy az eltérő feladatkörű vállalatvezetők a feladatok egymáshoz kapcsolódását azonosan ítélték meg, s ez alátámasztja a teljes vizsgálat hitelességét.

A feladatok igen eltérőek, s különböző mértékben részei a megkérdezett vállalatok marketing-gyakorlatának. A leggyakrabban marketingfeladatnak tulajdonított feladatkörök a marketing- és értékesítéstervezés és a reklám. Ezt követi a termékbevezetéssel, árképzéssel, értékesítéssel és kutatással kapcsolatos feladatkör, amelyhez gyakorisága szerint kötődik a PR is.

Nyilvánvaló azonban, hogy az egyes feladatok el látása alaposabban is elemezhető. Ezért a különböző marketingfeladatok jobb áttekintése érdekében, a vál-

tozók számát csökkentendő, faktorelemzést hajtottunk végre. A Varimax-rotáció után a négy komponens a variancia 62,6%-át magyarázta és megbízhatóan elkülönítette az egyes tényezőket ( $KMO=0,877$ ). A 3. tábla a rotált komponens-mátrixot mutatja be.

- Az első feladatkört akár klasszikus marketingfeladatoknak is nevezhetjük, amelyek jól tükrözik az ismert 4P szerinti rendszerezési elveket. A szervezet-hez értelemszerűen kötődő tervezési feladatok mellett megjelennek a 4P elemei, az árképzés kivételével. Ez a feladatscsoport jellemzően megmarad a „klasszikus” marketingszervezet kereteiben, s nem jelennek meg benne a szervezeten kívüli változók, mint a terméktervezés, vagy a költségek menedzselése. Jellemző továbbá a reklámhoz kötődő feladatkörök dominanciája.
- A második feladatscsoport az értékesítés menedzseléséhez kötődik legerősebben, magában foglalva a személyes eladás és a partnerkapcsolatok kérdéseit. A marketing- és eladási tevékenységek elkülönülése eléggé jellegzetes a marketingszervezetekben, mint erről pl. *Homburg és Workman* (1999) is beszámoltak.

3. tábla

A marketingszervezeti feladatok faktorsúlyainak mátrixa

Változó	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor
Értékesítéstervezés		0,506		
Reklámstratégia kialakítása	0,750			
PR	0,805			
Termeléstervezés				0,688
Marketingtervezés	0,804			
Marketingkutatás	0,779			
Termékfejlesztés				0,643
A termék bevezetése	0,516	0,502		
Árkialakítás		0,519		0,564
Költségkalkuláció				0,762
A személyes eladás irányítása		0,733		
Eladásösztönzés	0,596			
Kereskedelmi partnerválasztás	0,787			
Rendelésfelvétel		0,593		
Szállítás			0,682	
Késztermék-készletezés			0,835	
Raktározás			0,864	

a táblában csak a 0,5-nél magasabb faktorsúlyokat szerepeltettük

- A harmadik feladatkör jellegzetesen a fizikai elosztás vagy logisztika kérdésköréhez kapcsolódik. A szállítás, raktározás és készletezés sok esetben marketingfeladat, gyakran azonban önálló logisztikai szervezet láthatja el.
- A negyedik feladatscsoport a tervezés, fejlesztés, árképzés és költséggazdálkodás feladatait foglalja magába, amelyeket a megkérdezettek külön funkció-

körhöz soroltak. Talán e tényezőcsoport áll legközelebb a termékpolitikához a vezetők szemében.

A feladatkörök ilyen elválasztása azt sugallja, hogy a vezetők gondolkodásában a funkcionálisan szétválasztott vállalatmodell jelenik meg, amit természetesen nehéz a piaci környezet ismeretének hiányában értékelni. A marketingszervezettel foglalkozó tanulmányok – kontingencia-elméleti alapon – általában stabil környezetben működő vállalatok esetében tartják tipikusnak a funkcionális szervezeti megoldásokban való gondolkodás megjelenését. A faktorelemzés megerősíti továbbá azt a feladatmegosztási képet, amelyet például a fejlesztendő tevékenységek elemzésénél is bemutatunk.

Az egyes feladatkörök egymáshoz kapcsolódása mellett lényeges látnunk, hogyan jelennek meg mindezek a marketingszervezetekben. Már az előzőekben is utaltunk arra, hogy a különböző környezetben tevékenykedő szervezetek vélhetően eltérő szervezeti formában működnek. E célból a szervezeti feladatválasztás változókat K-means klaszterelemzéssel elemeztük tovább. Több elemzési menet után legtöbb adattartalmat az 5 csoportot alkalmazó elemzés mutatott (4. tábla).

Az egyes feladatcsoportok elnevezése mindig mérleget igénylő feladat. Nyilvánvalóan nem okozott gondot a teljes és a hiányzó profilú vállalatok csoport-

jainak névadása, ahol figyelemre méltó, hogy az adott kérdésre válaszoló vállalatok egynegyede semmilyen, a kutatók által nevesített marketingfeladatot nem gyakorol (a feladatok listája a statisztikai mérések szerint megbízható). Annyi megjegyezhető, hogy e csoportban az átlagot kissé meghaladó mértékben található termelő vállalatok.

Vélhetően a minta összetétele indokolja (a feldolgozóipari vállalatok magas aránya), hogy az ágazati hovatartozás és a marketingfeladatok ellátása között nem található szignifikáns kapcsolat. Várakozásainknak megfelel azonban az a tény, hogy a marketinget teljes tevékenységi spektrumban végző vállalatok között sok a versenypiacon működik, s elenyésző a monopolhelyzetűek aránya, melyek egyébként felülreprezentáltak a hiányzó marketingfunkciók csoportjában.

Az általunk *tervezésorientáltak* nevezett vállalatok esetében a szervezeti feladatok inkább a termeléshez és árképzéshez kötődnek, s itt az átlagnál valamivel több (de nem szignifikánsan több) építőipari cég található. E csoportban átlaguknál valamivel jobban reprezentáltak a kisebbek és jelentősen alulreprezentáltak a legnagyobbak. Ezt az összefüggést erősíti az a megfigyelés is, miszerint a versenyző piacon működő (és általában kisebb forgalmú) cégekre jellemző e szervezeti feladatkombináció.

A *klasszikus* profilú vállalatokra jellemző a marketingfeladatok olyan kombinációja, amely általában a

4. tábla

A marketingfeladatok jellemző ellátásának csoportjai a vizsgált vállalati körben  
(a klaszterközpontok és a vállalatok száma, n=302)

Marketingtevékenység/ a klaszter elnevezése	Tervezés-orientált	Teljes profil	Hiányzó marketing	Klasszikus profil	Reklám-orientált
Értékesítéstervezés	1	1	0	1	0
A reklámstratégia kialakítása	0	1	0	1	1
Public Relations	0	1	0	1	1
Termelésstervezés	1	1	0	0	0
Marketingtervezés	0	1	0	1	1
Marketingkutató	0	1	0	1	1
A termék piaci bevezetése	0	1	0	1	0
Árkialakítás	1	1	0	1	0
Költségkalkuláció	1	1	0	0	0
Raktározás	0	1	0	0	0
Szállítás	1	1	0	0	0
Eladásösztönzés	0	1	0	1	1
Késztermék-készletezés	0	0	0	0	0
Rendelésfelvétel és kezelés	1	1	0	1	0
Kereskedelmi partnerkeresés	0	1	0	1	0
Termékfejlesztés	0	0	0	0	0
A személyes eladás irányítása	0	1	0	1	0
Vállalatok száma	57	38	83	69	55

fogyasztói piacon értékesítő cégeknél szokásos, s a vállalatok között kissé magasabban reprezentáltak a feldolgozóipar képviselői. Ezek ugyanakkor nem foglalkoznak a fizikai elosztás feladataival és a termelés-tervezéssel sem. A klasszikus szervezeti profilt követők körében az átlagosnál valamivel több nagy és egyben oligopolista található.

A vállalatok egy csoportjára jellemző a *reklámtevékenység* (reklámstratégia, PR, eladásösztönzés) és a marketingkutató. A kis mintaszám miatt nem rendelkezünk statisztikailag értékelhető eredményekkel, bár viszonylag kisebb eltolódás mutatkozik a kereskedelmi és szolgáltató vállalatok felé. Tény viszont, hogy e csoportban viszonylag kevesebb a nagyméretű vállalat, amelyek széles körben végeznek marketingtevékenységet.

Az iparágelemzés logikájának megfelelően elmondható, hogy a vizsgált marketingszervezetek mérete és feladataik kiterjedtsége elsősorban a piaci szerkezettel mutat kapcsolatot, ahol is a monopolhelyzetű vállalatok viszonylag alacsony marketingaktivitást mutatnak (ami megfelel várakozásainknak) és a verseny piacon működő vállalatok sok szervezeti tevékenységet szánnak marketingszervezeteiknek. A vállalatok mérete is összefüggést mutat a szervezeti feladatellátással, a nagyobb vállalatok inkább a klasszikus és reklámorientált szervezeteket működtetik, míg a kicsik között jelentős azok aránya, amelyeknél semmilyen marketing nincs.

Ez utóbbi tény azért is figyelemreméltó, mert egy olyan vállalati körre irányítja a figyelmet, amely tendenciózusan kimarad a gazdaság modernizációjából, részben piaci adottságai, részben talán beállítódása és követett üzleti modellje miatt. Ez a tény abban az összefüggésben nyugtalanító, amikor hosszú távon (például az uniós csatlakozás időtávjában) gondolkodunk. Ekkor ugyanis már ezen vállalatoknak is olyan versenytársakkal kell majd szembenéznük, amelyek nemcsak tőkereősek, hanem a marketing területén is előbbre járnak.

## Felhasznált Irodalom

- ACHROL, R. [1991]: *Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*. Journal of Marketing, Vol. 55., 77-93. o.
- BAUER, A. - BERÁCS, J. - KENESEI, Zs. - KOLOS, K. [2000]: *Versenyben a világgal, marketing kutatási alprojekt*. Kutatási tanulmány, BKE Marketing Tanszék. In: *Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről*. BKÁE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Bp.
- BERÁCS J.[1997]: *A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez*. Zárótanulmány, Versenyben a Világgal, Z16, 63. o.
- BERÁCS J.- AGÁRDI I.- KOLOS K. [1997]: *A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban*. BKE Marketing Tanszék. Időszaki kiadványok 1997/1, 61. p.
- KENESEI, ZS. - BAUER, A. - BERÁCS, J. - KOLOS, K. [2000]: *A piaci pozíció tényezőinek hatása a magyar vállalatok marketing tevékenységére*. Vezetéstudomány, április.
- KENESEI Zsófia [2000]: *Vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál*. Marketing és Menedzsment, 2.
- KOTLER, Philip [1991]: *Marketing management*. Műszaki Kiadó, Bp.
- RUEKERT, R. W. - WALKER, Jr. O. C. [1991]: *Shared Marketing Programs and the Performance of Different Business Strategies*. Report 91-100, Marketing Science Institute.

Szerzőink:

Berács József egyetemi docens,  
Bauer András egyetemi docens,  
Kolos Krisztina egyetemi adjunktus,  
BKE Marketing Tanszék

## Marketing & MENEDZSMENT

# HIRDESSZEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL**

**Budapest VI., Nagymező utca 21. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617**

**Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343**

# Az új termékek sikertényezői és a marketingorientált termékfejlesztés jellemzői

*E tanulmány arra vállalkozik, hogy a mérvadónak számító nemzetközi szakirodalom alapján felvázolja az új termékek, az azokat létrehozó termékfejlesztési projektek, illetve a fejlesztési folyamat sikertényezőit és a kockázat kezelésének főbb lehetőségeit. Főleg azokat a tényezőket és lehetőségeket, amelyek a marketinggel kapcsolatosak. Nem a hazai helyzetről szól, mivel erre vonatkozóan nem állnak rendelkezésre rendszeres adatok. A nemzetközi szakirodalomban közzétett eredmények azonban – különösen a globalizáció általános hatása miatt – mindenképpen tanulságosnak tekinthetők.*

## Az Innovációs kényszer

A siker, az *innováció* és a marketing szorosan összekapcsolódó fogalmak. Porter szerint nagy valószínűséggel az állandó innováció eredményezi a vállalatok képességét a sikeres működés fenntartására, amit annak érdekében tesznek, hogy alkalmazkodjanak a változó körülményekhez.<sup>1</sup> Drucker pedig úgy vélekedik, hogy a vállalatok versenyképességét két fő tényező alapozza meg: a marketing és a folyamatos innováció.<sup>2</sup>

A világban innovációs kényszer érvényesül. Az innovációs kényszer – vezérelje akár a technológiai fejlődés, akár a piac<sup>3</sup> – megköveteli a folyamatos termékfejlesztést és az ezzel kapcsolatos kockázat menedzselését. Ám a piacok telítettsége, a fogyasztókat zavarba hozóan bő termékválaszték miatt egyre nehezebb új fogyasztói szükségleteket felderíteni, új piaci réseket

találni, és mind költségesebb az új termékeket a fogyasztókkal megismertetni és elfogadtatni. Sok új fogyasztási termék azért bukik meg a piacon, mert a vevők nem érzékelik újszerű előnyét, mert drágának találják, vagy mert a versenytársak előbb léptek piacra. Az új termékek létrehozásának és piaci bevezetésének költségei növekvő tendenciát mutatnak, a piac változékonysága növeli a kockázatot. A piacon megbukott termékek költségei a fejlesztési költségeknek akár felét is kiteszik. Ennél csak az a kockázatosabb, ha egy vállalat nem törekszik a folyamatos termékinnovációra.

A piacon sikeres vállalatok nyereségének jelentős hányada új termékek piacra viteléből származik. Nem véletlen, hogy az innovációs szakirodalom egyik központi kérdésévé vált az új termékek és a termékfejlesztési stratégiák sikertényezőinek kutatása és meghatározása. A felmérések számos általánosítható sikertényezőt felderítettek. Szinte közhelynek számít, hogy az új termékek sikere nem annyira a gyártósorokon dől el, mint inkább a marketingen múlik. A marketingről már most az elején fontos elmondani: nem merül ki abban, hogy a létrehozott újdonságot a piaccal megismertetik és a vevőkhöz eljuttatják.

A marketing-szakirodalom hangsúlyai alapján a sikertényezők között a fogyasztói/felhasználói szükségletek ismerete és a marketing-hozzáértés játszik meghatározó szerepet.<sup>4</sup> Máig érvényesnek tűnik a két évtizede tett megállapítás, miszerint tartós sikerre az ipari piacon az a termékfejlesztés tarthat számot, amely magas szinten műveli és integrálja a technológiát és a marketinget.<sup>5</sup> Újabb felmérések következtetései szerint az e téren győztes vállalatokat a vesztesektől a

1 PORTER, M. E. [1980]: *Competitive strategy*. The Free Press. New York.

2 DRUCKER, P. [1985]: *Innováció és vállalkozás a gyakorlatban*. Park Kiadó, Bp.

3 Vagyis legyen szó akár „technology push”, akár „market pull” innovációról.

4 URBAN, G. L. – HAUSER, J. R. [1993]: *Design and Marketing of New Products*. 2. kiad., Prentice Hall Inc.

5 COOPER R. G. [1979]: *The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure*. Journal of Marketing, Nyár, 93-103. o.



termékfejlesztés menedzselése különbözteti meg.<sup>6</sup> A siker kutatások tapasztalatainak hatására a fejlett országokban sok – főleg multinacionális – vállalatnál megváltozott a vezetők szemlélete. Sor került a termékfejlesztési folyamat átszervezésére és olyan módszerek alkalmazására, amelyek révén mérsékelhető a kockázat.

## A projekt szintű és a vállalati szintű siker

A siker kutatások egyik fő kérdése a siker mérése: milyen eredményt vár el egy vállalat egy új termékétől, egy termékfejlesztési programjától? Az elvárások első helyen az árbevétellel, a piaci részesedéssel, a profittal, a kedvező vállalati imázssal kapcsolatosak. Ez azt is jelenti, hogy a siker mérésére pénzügyi mutatókat (jövedelmezőségi, megtérülési, forgalmi, piaci részesedési indikátorokat) és nem-pénzügyi tényezőket (a formaterv sikere, az egyes fejlesztési tevékenységek

hatásfoka, a piaci illesztés, a technológiai újdonság, a stratégiai megalapozás, a kitűzött célok általános elérése) egyaránt használnak.<sup>7</sup> A siker értelmezhető és mérhető egy újtermék-projekt szintjén, vállalati szinten és termékszinten is.

Montoya-Weiss és Calantone újtermék-projektekre vonatkozóan végeztek empirikus kutatásokat és a felderített, sikerhez vezető nagy számú menedzsment tényezőt négy fő csoportba sorolták. A négy csoportot a stratégiai tényezők, a tervezési folyamathoz kapcsolódó tényezők, a piaci-környezeti és a szervezeti tényezők alkotják. Ezekben belül a tényezőket az említések alapján rendezték sorba. Az adott csoportokhoz sorolható sikertényezőket az 1. tábla mutatja be. A tábla – Cooper és Kleinschmidt kutatásai alapján – az előzők mellé állítva tartalmazza a vállalati szinten értelmezett siker tényezőit is, amelyeket összehasonlításal (benchmarking módszerrel) azonosítottak. A legsikeresebb vállalatok gyakorlatát vetették alá elemzésnek. Ezek szerint a siker az előzőkhöz képest jelentős mértékben

függ még a vállalati innovációs kultúrától és légkörtől, valamint a vállalatvezetés támogatásától.

A termékkel kapcsolatosan projekt szinten olyan tényezőket elemeznek, mint a termék jövedelmezősége, piaci részesedése, a piacra lépés időzítése stb. Vállalati szinten az új termék sikerét a forgalomhoz viszonyítva mérik, elemzik az erőforrások megoszlását a sikeres és sikertelen termékfejlesztési programok között stb. Különbséget eredményez a projekt szint és a vállalati szint összehasonlításában, hogy milyen egy-egy újtermék-projekt nagyságrendje és fontossága a vállalat egészét tekintve. Ami vállalati szinten sikertényező, nem feltétlenül kerül mindig napfényre egy konkrét projekt szintjén, ezért fontos a vállalati szintű, nagyobb komplexitást képviselő vizsgálat. A benchmarking – melynek során a szerzők 135 európai és észak-amerikai nagyvállalatot viz-

gáltak különböző szektorokból – a terméktervezés vállalati szintű összehasonlítása révén nemcsak azon té-

1. tábla

A termékfejlesztés sikertényezői projekt szinten és vállalati szinten

Sikertényezők a projekt szintjén*	Sikertényezők vállalati szinten**
<b>Stratégiai tényezők</b> – termékkelőny – technológiai szinergia – marketingszinergia – vállalati erőforrások – termékstratégia	<b>Folyamat</b> – a terméktervezés folyamata a vállalatnál – egyes tevékenységek definiálása a folyamatban
<b>Tervezési folyamat</b> – műszaki tevékenységek színvonala – marketingtevékenységek színvonala – előkészítő (up front) tevékenységek színvonala – termékdefiníció (protokoll) – vezetői támogatás – piacra lépés gyorsasága – üzleti elemzés	<b>Szervezet</b> – egy új termékprogram megszervezésének módja (pl. funkcionális megközelítés vagy funkciókat integráló team)
<b>Piaci-környezeti tényezők</b> – piacpotenciál/méret – piaci versenyképesség – külső környezet	<b>Stratégia</b> – vállalati újtermék-stratégia (mint a vállalati stratégia része)
<b>Szervezeti tényezők</b> – belső/külső kapcsolatok – szervezeti tényezők	<b>Kultúra</b> – a vállalati belső innovációs kultúra és klíma (pl. integrált csapatmunka, vállalkozói terméktervező szervezet támogatása)
	<b>Támogatás</b> – a vállalatvezetés érdekeltsége és vállalati szintű elkötelezettség egy új termék fejlesztésében

Forrás: \* Montoya-Weiss, M. M. – Calantone, R. J. 1994; és  
 \*\* Cooper, R. G. – Kleinschmidt, E. J., 1995

6 COOPER, R. G. – KLEINSCHMIDT, E. J. [1995]: *Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development*. Journal of Product Innovation Management, no. 12.; MONTAYA-WEISS, M. M. – CALANTONE, R. J. [1994]: *Determinants of New Product Performance. A review and meta-analysis*. Journal of Product Innovation Management, november.

7 HART, S. [1993]: *Dimensions of Success in New Product Development: An Exploratory Investigation*. Journal of Marketing Management, Vol. 9., 23–41. o.

nyezők azonosítására nyújtott lehetőséget, amelyek megkülönböztetik a győzteseket a vesztesektől, hanem elősegíti egyúttal a menedzserek tanulását, a tervezési időciklusok rövidítését, a sikerarány javítását is.

## A marketing szerepe a termékfejlesztés sikerében

A marketing-szakirodalomban bemutatott kutatási eredmények szerint az új termékek piaci sikerüket döntő mértékben a marketingnek, emellett még a termékfejlesztés szervezetének és koordinálásának köszönhetik. A bukás tényezői pedig ezek elégtelenségével kapcsolatosak. A 2. tábla a marketingeredményességgel illetve a bukással kapcsolatos tényezőket foglalja össze fontosságai sorrendben.

A sikerben kiemelkedő szerepet játszanak a jól felmért fogyasztói szükségletek és preferenciák, a jól azonosított és megfelelő piacpotenciál és a versenytermékek elemzése révén nyert információk céltudatos felhasználása. A piacpotenciál megfelelése és a termék-előny fogyasztói felismerése a jelentős újdonságtartalommal rendelkező termékek esetében is kiemelt szerepet játszik. Vagyis a fejlesztési folyamatot megelőzően és a folyamat során a fogyasztók körében gyűjtött marketing-információ legalább olyan fontos, mint a fejlesztést és gyártást követő piaci bevezetési program.

A siker kutatások eredményei legalább két hagyományos felfogást segítettek eloszlatni a termékinnovációval kapcsolatban. Egyfelől azt a hiedelmet, hogy a korszerűbb, jobb minőségű termék piaci sikere vitathatatlan. Másfelől pedig azt a nézetet, hogy a termékfejlesztés egyértelműen a műszaki szakemberek kompetenciája.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a piacon a legkorszerűbb termék is megbukhat. Többnyire olyankor, ha nem jól mérték fel a fogyasztók és felhasználók igényeit, ha a termék túl drága, ha a kereskedők nem hajlandók együttműködni, ha a reklám nem éri el a kívánt

hatást, ha a versenytársak egy orrhosszal megelőzték vállalatunkat a piacra való belépéssel. Ezért azt tartják az ideális megoldásnak, ha a marketing jelen van a fejlesztés elején is, nemcsak a végén, mint azt korábban gondolták.

A hagyományos nézet szerint a vállalatoknál a kutató és fejlesztő mérnökök, anyagtechnológusok, gyártmánytervezők, gyártástervezők, minőségi, ergonómiai szakemberek, formatervezők stb. tevékenységének eredményeképpen születhet meg az új, a korábbiakhoz képest korszerűbb – nagyobb teljesítményű, több funkcióval rendelkező, tartósabb, megbízhatóbb, olcsóbb stb. – termék, amely készen áll a piaci bevezetésre. Az értékesítési vagy marketingszakemberek feladata csak ezután következik: piacra kell vinni a terméket és le kell aratni a várt sikert.

Az új felállás szerint a marketing közvetíti a kezdet kezdetén a fogyasztói/felhasználói igényt, a végén pedig a marketing gondoskodik az értékesítésről és a vevők elégedettségéről. Rendszerint nemcsak a kezdet és a végső két pontban, hanem a két pont között is

2. tábla

Az új termékek sikerének és bukásának fő tényezői

Siker-tényezők	⇒	Bukás-tényezők
<ul style="list-style-type: none"> <li>A termék megfelel a fogyasztói szükségleteknek – jól felmért szükségletek</li> <li>– A termék magas értéket nyújt a fogyasztónak – fogyasztói preferenciák ismerete, versenytermékek elemzése, pozicionáló térkép alapján;</li> <li>– Minőségi-technológiai szempontból felsőbbrendű a termék;</li> <li>– A piacpotenciált gondos elemezték;</li> <li>– Kedvező a versenykörnyezet;</li> <li>– A fejlesztés összhangban van a vállalat erősségével;</li> <li>– A fejlesztésben résztvevő vállalati funkciók között megfelelő a kommunikáció;</li> <li>– Támogatás a vállalati vezetés részéről;</li> <li>– Az új termék lelkes pártfogolása;</li> <li>– Hatékony a termékfejlesztési szervezet;</li> <li>– Jól formalizált a termékfejlesztési folyamat;</li> <li>– Jellemző a szükségtelen kockázat elkerülése – a bukást előidéző tényezők ismerete és figyelembe vétele alapján.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Piacbecslési probléma – túlértékelés, elégtelen tesztelés</li> <li>– A termék és marketingprogramja nem felel meg a vállalati adottságoknak;</li> <li>– Azt új termék nem kínál új előnyöket a fogyasztónak, a piacon található termékektől nem vagy nem nagyon különbözik;</li> <li>– Nem megfelelő a pozicionálás a versenytermékekhez képest;</li> <li>– Nem kap megfelelő támogatást az elosztási csatornában – elégtelen felmérés vagy rossz promóciós stratégia miatt;</li> <li>– Megkésett piacravitel (elnyújtott fejlesztési folyamat, közben a piaci vagy technológiai feltételek vagy a fogyasztói preferenciák megváltoztak);</li> <li>– A versenytársak túl gyorsan reagálnak: könnyű utánzási és előzési lehetőség a termék-előnyök terén;</li> <li>– A környezeti feltételek megváltoztak – elégtelen figyelés a fejlesztési folyamat során;</li> <li>– Elégtelen a megtérülés – a bevezetést követően az értékesítés nem növekszik, célpiac-választási probléma, a reális előnyök hiánya, elégtelen marketingtámogatás, magas költség-szint;</li> <li>– Elégtelen szolgáltatások.</li> </ul>

\* Szervezeti, koordinálási problémák Forrás: Urban, G. L. – Hauser, J. R., 1993: 51–57. o.

szükségszerűen jelen van a marketing a fejlesztésben résztvevő többi vállalati szakfunkció döntéseiben: mint önálló funkció, mint integráló vagy mint konzultatív funkció. Sok esetben a vállalatoknál a marketing körébe tartozik a termékfejlesztés koordinálása, különösen a fogyasztási cikkek és a szolgáltatások egyes ágazataiban.

### A termékfejlesztési folyamat és a tevékenységek fajtái

A marketing megközelítésében az új termékek új szükségletek kielégítésére, vagy meglévő szükségletek jobb kielégítésére alkalmasak. A termékfejlesztés pedig olyan folyamatként definiálható, amely során műszaki vagy piaci ötletek alapján új vagy módosított terméket hoznak létre és vezetnek be a piacra. A folyamat kialakításának alapvető kérdései, hogy

- milyen szervezetet hoznak létre a feladatok ellátására;
- a folyamatot milyen résztvevőkre bontják,
- hogyan koordinálják ezeket, és
- hogyan látják el a résztvevőket illetve a döntéseket a szükséges információkkal.

Ezek a kérdések jórészt arra vonatkoznak, hogy a termékfejlesztés milyen modelljét, tevékenységsorát alakítják ki. A folyamat – a termék újdonságától függően – általában a következőket foglalja magában:<sup>8</sup>

- Ötletgyűjtés és -szelektálás
- Műszaki megvalósíthatóság értékelése
- Gazdasági megvalósíthatóság értékelése (piacpotenciál, célokra való megfelelés, erőforrásokkal való rendelkezés, jövedelmezőség)
- Termékkonceptió kialakítása, tesztelése és optimalizálása
- Részletes üzleti elemzés és marketingstratégia kidolgozása
- Műszaki fejlesztés, prototípus létrehozása
- Házon belüli funkcionális tesztelés
- A termék fogyasztói tesztelése
- Kísérleti gyártás
- Piaci tesztelés
- Végső üzleti elemzés és bevezetési terv
- Piaci bevezetés

Egy-egy konkrét fejlesztés esetében a termék újdonság szintje természetesen befolyásolja, hogy a modell ezekből milyen, hány fajta tevékenységet foglaljon magába. Emellett sok vállalat választja azt a megoldást, hogy az ISO 9000 szabványcsoport minőségi követelményeinek megfelelően szervezi át tevékenység-

gét és folyamatait, s ennek részét képezi a termékfejlesztési folyamat kialakítása is.

### A termékfejlesztés marketing-orientációja

A marketing szerepét három szinten határozhatjuk meg: egyrészt a vállalati marketingszemlélet és marketingstratégia szintjén, másrészt a vállalati marketingosztály tevékenysége szintjén, harmadrészt az új termék marketingkonceptiója szintjén.

1. A *marketing szemléletű vállalatvezetés* jellemzője, hogy egy új termékre a fejlesztési döntés kezdetétől úgy tekint, mint egy új üzleti lehetőségre. Ennek érdekében:

- számba veszi a piaci lehetőséget és a vállalati adottságokat;
- megvizsgálja az új termék illeszkedését a vállalati célokhoz és stratégiákhoz;
- meghatározza a termékfejlesztéshez kapcsolódó célokat: az üzleti célokat (értékesítés, piaci részesedés, a nyereség), és a nem pénzügyi jellegű célokat (pl. az innovációs magatartásnak köszönhető kedvező vállalati imázs);
- biztosítja a fejlesztéshez az anyagi és humán erőforrásokat és kialakítja a megfelelő szervezetet.

2. A *vállalati marketingosztály szerepét* a fejlesztési folyamatban a következő öt fő tevékenység formájában határozhatjuk meg:

- Ötletgyűjtés és értékelés. A marketing szerepet játszik a piaci és a fogyasztói/felhasználói információk összegyűjtésében és elemzésében (igények, problémák, piaci rés, piacméret, versenyhelyzet).
- Termékkonceptió kialakítása. Közreműködik a piaci célcsoport kiválasztásában, az optimális terméktulajdonságok és a termékimázs kialakításában (piacszegmentáció, pozicionálás).
- Tesztelés. A marketing a felelős a tesztelésekért, amelyek során a termékkonceptió, a létrehozott új termék és a marketingprogram megfelelésére és a piacra vonatkozó feltételezéseket ellenőrzik.
- Marketingstratégia és piaci bevezetés. A vállalati marketingosztály feladata a marketingstratégia és a bevezetési program kimunkálása, a piaci bevezetés előkészítése és sikeres megvalósítása.
- Folyamatos információgyűjtés és -közvetítés. A marketing felelőssége a környezet folyamatos figyelése a fejlesztés során és napra kész piaci információk közvetítése a többi vállalati részleghez

3. A *termékmarketing* jelentőségét az a szempont is alátámasztja, hogy a műszaki fejlesztést csak akkor cél-

szerű elkezdni, ha a marketingkonceptiót már ki-munkálták. Ennek alapján ismert lesz, hogy

- ki fogja az új terméket megvásárolni (meghatározták a célpiacon),
- miért fogják megvásárolni (megfogalmazták a termékelőnyöket),
- miért előnyös az ajánlat (pozicionálták a terméket vagy a szolgáltatást),
- mit nyújt konkrétan a vállalat a fogyasztónak (definiálták a főbb fizikai termékjellemzőket),
- hogyan kommunikálják a termékelőnyöket és a terméket hogyan juttatják el a fogyasztóhoz (mi a marketingprogram tartalma: a reklámozás, az ár, az elosztási csatornák és értékesítési módszerek tekintetében).<sup>9</sup>

### A termékfejlesztési kockázat tényezői

Miként minden üzleti vállalkozásnak, a termékfejlesztésnek is velejárója a kockázat, vagyis annak a veszélye, hogy a döntéshozó nem az általa elképzelt eredményt fogja elérni. A kockázat a bizonytalanság következménye. A termékfejlesztés növekvő kockázatában főleg a következő tényezők játszanak jelentős szerepet:

A fejlesztési folyamat gyorsul. Számos termék piacán a technológia gyorsan változik, az új technológiákat és a sikeres termékeket hamar utánózni kezdik a versenytársak.

A termékek, a gyártási folyamatok, a beszállítói és a közvetítői kapcsolatok komplexitása fokozódik. Mind több, vállalaton kívüli, nem ellenőrizhető tényező befolyásolja a fejlesztési folyamatot és a sikert.

Jelentősen lerövidül a piacon lévő termékek életciklusa. A sikeres termékek piacára betódulnak a versenytársak. A verseny éleződik és a piac gyorsan telítődik. Az új termékeknek viszonylag rövid életciklus alatt kell jövedelmezőnek lenniük.

Az új termékek létrehozásának és piaci bevezetésének költségei növekvő tendenciát mutatnak. Becslések szerint a fejlesztési költségek mintegy 46%-át a piacon megbukott termékek költségei teszik ki.<sup>10</sup> Mind költségesebb az új termékeket a fogyasztókkal megismertetni, elfogadtatni.

A piac gyors változása. A gazdasági-üzleti folyamatok világméretű összefonódása – a piacok, erőforrások, termelés, elosztás, fogyasztás globalizálódása. A világban bárhol keletkező változások, nehézségek gyűjtőzsinórhoz hasonlítható gyorsasággal végigfutnak a világhálózatokon.

9 Urban G. L. – Hauser J. R., 1993.

10 MARTIN, D. – QUINN, S. [1995]: *Developing a Product Blueprint from the Consumer*. In: *Successful New Product Engineering*. ESOMAR Seminar, Berlin, február 22–24.

### A kockázat menedzselésének lehetőségei

A kockázat vállalása elkerülhetetlen, mértéke azonban befolyásolható, elsősorban a döntéshez szükséges információk összegyűjtésével. A fogyasztói piacon Európában tíz új termékből átlagosan nyolc megbukik. A bukás okai között megtalálhatók a magas költségek és a késedelmes piaci bevezetés. Ennek ellenére a becslések szerint a piacon jelenlévő jelentősebb termékek 70%-a tíz évvel ezelőtt még nem volt elérhető.<sup>11</sup> Miként a sikertényezők, úgy a kockázati tényezők is változnak idővel. Az utóbbi évtizedben a kockázat kezelése érdekében új hangsúlyok alakultak ki a termékfejlesztési gyakorlatban. Ennek jellemzői a következők.

A termékfejlesztési kockázat döntő elemeit a piaci információ mellett a költségek és az időtényező képezi. A kockázat az információval fordítottan arányos, ami arra ösztönzi a vállalatokat, hogy minél több és minél pontosabb információt gyűjtsenek, minél több marketingkutatót és elemzést végezzenek. Az információ megszerzése azonban nemcsak időigényes, de költséges is. A termékinnovációval foglalkozó módszertani munkák korábban a lehető legtöbb marketingkutató elvégzésére buzdították a vállalatokat: a nagyobb biztonság érdekében akár a legidőigényesebb tesztelési módszert is vegyék igénybe. Újabban elégségesnek tartják a szimulált piaci tesztet, ha azok biztató eredményt mutatnak. Úgy tartják, az elvégzendő marketingkutató mennyiségét mindenképpen a költségek és az idő függvényében szükséges optimalizálni.

Nő a fejlesztés korai fázisainak szerepe. A kockázat mérséklése érdekében a termékfejlesztéssel kapcsolatos marketingkutatók egyre inkább a termék-konceptióhoz kapcsolódnak: a termék definiálásához és piaci pozicionálási lehetőségeinek felismeréséhez. A törekvések lényege, hogy tudományosan megalapozott, formalizált eljárásokkal, ellenőrzött módon igyekeznek kiválasztani a lehetőségek közül az ideális termék-megoldást. A koncepciótesztelés és a termék-jellemzők optimalizálása csökkenti a költségeket, tekintettel arra, hogy a termék fejlesztésébe, gyártásába jelentős beruházások még nem történtek, a termék még nem létezik. Ezt szolgáló egyre megbízhatóbb sztenderd marketingkutatói módszereket – teszteket, előrejelzési módszereket – dolgoztak ki. A korai fázisokra – az ötletre és a koncepcióra – való koncentráció jelentőségét aláhúzza, hogy a költségek a fejlesztési folyamat előrehaladásával párhuzamosan növekednek. Ezért a kisebb beruházásokat igénylő kezdeti fázisokban válik célszerűvé a kritikus kockázati tényezők azonosítása és kiiktatása.

11 Martin – Quinn, 1995.



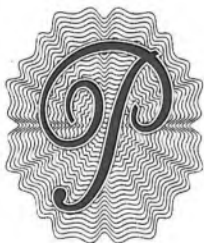
Fontos versenytényező a fejlesztési idő csökkentése, amire több lehetőség is adódik:

- a termékfejlesztési folyamat rendjét szigorúan szabályozzák – a legtöbb vállalat kialakította a fejlesztés legcélszerűbb modelljét, folyamatábráját;
- a fejlesztést döntéstámogató rendszerrel: adatbázissal, marketingkutatással, menedzseri modellekkel, problémamegoldó szoftverekkel támogatják;
- az időrendbe szervezett, egymás után végrehajtott tevékenységek helyett párhuzamos vagy konkurens fejlesztést alkalmaznak;
- a funkcionális munkamegosztás helyett a funkcióintegrációs megoldást alkalmazzák, amelyre a fejlesztő teamek, vállalkozói elven működő csoportok nyújtanak lehetőséget;
- iterációs eljárást – stage gate system-nek is nevezett eljárást – alkalmaznak, ami biztosítja, hogy csak akkor lépjenek a folyamat következő fázisába, ha az előző fázisok végén meggyőződtek a kielégítő eredményről;

- fontosak az új technológiák a tervezésben, a tervezési és a gyártási folyamat összekapcsolásában. Ezek közé tartozik a CAD és CAM rendszerek, és a számítógépes programok alkalmazása, ami elősegíti az egyes lépések lerövidítését, a költségek csökkentését, a megbízhatóság javítását;
- időt és költséget kímél a fejlesztési hálózatok és stratégiai szövetségek létrehozása is.

A szerző reméli, hogy sikerült felvillantania a siker és a kockázat főbb tényezőit, a marketingszemlélet főbb jellemzőit. Fontosnak tartaná és reméli azt is, hogy a jövőben empirikus adatok igazolhatják: a hazai gyakorlat mennyire felel meg a nemzetközi tapasztalatoknak, illetve milyen sajátosságok jellemzik.

*A szerző a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Alkalmazott Gazdaságtan Tanszékének docense*



Magyarország egyetlen bankjegy-,  
és egyik legnagyobb biztonságiokmány-előállító nyomdája, a  
**PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG**

hamisítás ellen védett,  
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- állampapírok, kötvények, részvények és más értékpapírok
- bélyegek, igazolványok, belépőjegyek
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek.

Hologram- és aranyfólia-felvitel, dombornyomás, sorszámozás.

Egyedülállóan gazdag hagyományok és tapasztalatok a hamisítás elleni védelem terén, egyedi grafikai tervek, biztonságos gyártási körülmények.

**Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály**

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu

# A magyar agrárkülpiacokra ható világgazdasági tényezők<sup>1</sup>

– Válságok, liberalizáció, nemzetközi egyezmények –

*A kilencvenes évtizednek a világgazdaság, a világkereskedelem és az agrárpiacok alakulását is jelentős mértékben befolyásoló legfontosabb kulcsszavai a következők: globalizáció, a gazdasági nyitottság fokozódása, gyorsuló fejlődés, liberalizáció, regionalizmus, integráció, recesszió, a világkereskedelem szerkezeti átalakulása. Ezek a fogalmak részben egymástól függő, részben egymásnak ellentmondó, de a valóságban egymás mellett létező jelenségek.*

*A globalizáció a gazdaság legfőbb tevékenységeinek mindegyikére kiterjed, úgymint: pénzügyek, ipar, szolgáltatások, munkaerő, turizmus, információ. A globalizáció tehát áthatja az országok gazdaságának egészét. A kérdés természetesen összefügg a gazdasági nyitottság fokozódásával, azaz a világkereskedelemnek a világ GDP-jéből képviselt aránya gyorsuló növekedésével is. A világgazdaság nyitottabbá válása nemcsak azt eredményezi, hogy nő az országok közötti árucseré, hanem az egyes gazdaságoknak a többi gazdaság általi befolyásoltsága, determinációs foka is növekszik. Különösen igaz ez a kicsiny országokra, amilyen hazánk is, ahol a piac bővítése döntően a külföld irányába történhet.*

A világgazdaság teljesítményének növekedése a kilencvenes években felgyorsult, összességében tehát világgazdasági prosperitásról beszélhetünk. Ennek látszólag ellentmond az, hogy ugyanakkor megszorodtak a válságjelenségek, és nem csupán a szokásos latin-amerikai válságok ismétlődtek évről évre (bár erre is volt példa: Mexikót és Brazíliát is elérte a recesszió), hanem a korábban a gyors fejlődés iskolapéldáját szolgáló Délkelet-Ázsiát és ezen belül a térség motorját, Japánt is válságok ingatták meg. Ugyanakkor azonban a világgazdaság két legerősebb központja, az Amerikai Egyesült Államok és az EU (noha az USA gazdasági fejlődésétől ütemét tekintve

e térség jelentősen elmaradt) ebben az évtizedben változatlanul motorja tudott maradni az erőteljes világgazdasági fejlődésnek. Az utóbb említett szervezet egyúttal klasszikus példáját mutatja az integrációs folyamatnak, amely nem csupán tizenöt európai ország gazdaságát köti össze, hanem módot nyújt a gazdasági fejlődés folyamatos fenntartására is.

A válságokkal kapcsolatban szükséges megjegyezni, hogy az évtized elején a közép- és kelet-európai országokban történt politikai és gazdaságpolitikai rendszerváltás korábbi rejtett feszültségek kirobbanásához is vezetett, és ezáltal a térség korábbi integrációja (a KGST) és államszövetségei (a Szovjetunió, Jugoszlávia és Csehszlovákia) megszűntek, és a helyükön keletkező új államalakulatok mind-mind elszenvedték az átalakulás veszteségeit. A térség legnagyobb országa, Oroszország, nem lábalt ki az átalakulás veszteségeiből és 1998-ban súlyos pénzügyi válságot élt át. A világgazdaság kilencvenes évekbeli válságai közül a legnagyobb következményekkel a japán recesszió járt, mivel magával rántotta csaknem a teljes délkelet-ázsiai térséget. A mexikói, majd a brazil válság rányomta a bélyegét egész Latin-Amerikára, míg az orosz válság csak a közép- és kelet-európai gazdaságokat érintette, ezek közül is markánsan csak a FÁK tagállamait. Ugyanakkor, a magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar tekintetében (annak rövid szállítási rádiusza, illetve jelentős mértékben fennmaradt kelet-európai piacai miatt) igazán csak az orosz piac visszaesése okozott számottevő exportcsökkenést.

## Világ, földrészek, régiók

A világkereskedelemben markáns folyamatok játszódottak le ugyan a kilencvenes évtizedben, de ezek alapvetően nem rendezték át a földrészek, illetve régiók világkereskedelemben képviselt arányait. Ugyanis a különböző irányú változások többé-kevésbé ki-

<sup>1</sup> Jelen cikk az Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézetben készült azonos című tanulmányon alapul

”

A világ élelmiszertermelését és -kereskedelmét számos paradoxon terheli. Ezek közül egyes ellentmondásokat a kilencvenes évek világgazdasági folyamatai felerősítettek.

”

egyenlítették egymást. Ugyanakkor azonban igen jelentős változás zajlott le a világkereskedelem termékszerkezetében: nőtt a fejlett technológiát alkalmazó iparágak aránya és a szellemi termékeké, ezzel szemben csökkent a mezőgazdaság aránya a világkereskedelemből. Nemcsak a volumeneket illetően történt szerkezeti átrendeződés, hanem az arányok tekintetében is: a feldolgozott ipari termékek árai 1980-as bázison számítva 1996-ra 40%-kal nőttek, míg a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek árindexei mintegy 20%-os csökkenést mutattak. Az agrártermékeken kívül csak a nyersanyagok és energiahordozók árai csökkentek a vizsgált időszakban.

A világ élelmiszertermelését és -kereskedelmét számos paradoxon terheli. Ezek közül egyes ellentmondásokat a kilencvenes évek világgazdasági folyamatai felerősítettek. A fontosabb paradoxonok: a földrajzi-területi eloszlás, a kereslet-kínálat paradoxona, az éhezés és túlkínálat közötti, a látens és fizetőképes kereslet közötti ellentmondás, továbbá a költségek és árak paradoxona. Ezek az ellentmondások rányomják bélyegüket a mezőgazdasági termékek és élelmiszerek világkereskedelmére, azok áralakulására és kereskedelmi torzulásokat okoznak.

A szabadkereskedelmi egyezmények részben mérséklik e torzulások hatását, másik oldalról azonban további ellentéteket szabadítanak fel, mivel az egyezményhez tartozók egymás közti kereskedelmét elősegítik, a külsőket viszont nehezítik. A szabadkereskedelmi egyezmények egyúttal a regionalizmus pregnáns megjelenési formái is a kilencvenes évek világgazdasági folyamataiban, és a WTO kimutatásai szerint az ilyen jellegű egyezmények gyorsuló ütemben szaporodnak.

Évtizedek óta tapasztalhatók törekvések a világkereskedelmi torzulások mérséklésére, a kereskedelem előtt tornyosuló akadályok lebontására, azaz a kereskedelem liberalizálására. Regionális vonatkozásban erre megoldásul kínálkozhatnak az említett szabadkereskedelmi egyezmények, de globális szinten a liberalizációnak intézményi keretet a GATT-egyezmény és utódszervezete, a WTO nyújt. Az agrárpiacok liberalizálására első ízben a GATT Uruguay-i fordulója keretében került sor. A GATT határozatai közül a legfontosabbak a következők: vámcsökkentés, mindenmű nem-vámjellegű kereskedelmi akadály tilalma, a belső támogatások leépítése, a minimális piaci hozzáférhetőség biztosítása és az exportszubszenciók erőteljes korlátozása. Ezek hatására nőtt a világ agrárrex-

portja 1995-96-ban, de egyéb kedvezőtlen jelenségek 1997-98-ban ezeket a hatásokat túlkompensálták. Az exporttámogatások számottevően csökkentek a leginkább támogatott EU agrárkivitelében, de szintjük relatíve még mindig magas (a hazaihoz képest 2,5-3-szoros). Egyúttal az exporttámogatások szerkezetének átrendeződése is tapasztalható volt: jelentős mértékben teret nyertek az ún.

„zöld dobozos”, azaz megengedett marketing és egyéb közvetett támogatások elsősorban Nyugat-Európában, míg az Amerikai Egyesült Államok főként az exporthitelek és exportgaranciák eszközével élve támogatta kivitelét, amely kérdés szabályozása kimaradt a GATT határozataiból. A nemzetközi áruegyezmények ugyancsak célul tűzték ki a főbb agrártermékek piacainak normalizálását, működésük azonban csak erősen korlátozott eredményekkel járt.

## Mi és a globalizáció

A magyar élelmiszergazdasági külkereskedelemre gyakorolt hatások közül kiemelkedő fontosságú a globalizáció. Ez olyan hatás, amely alól Magyarország sem vonhatja ki magát, melynek többnyire előnyeit élvezzük, elsősorban a külföldi tőkebefektetések hazánkba történő áramlása révén, másrészt a piaci korlátok mérséklődése nyomán. (Természetesen, ennek a magyar importban is megjelenik az ellen-oldala, de ez sem tekinthető feltétlenül negatívumnak.) A kereskedelem globalizációja pedig általánosságban kedvezően hatott a magyar exportra, ám ezeket a hatásokat a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek tekintetében más tényezők (elsősorban a hazai termelés színvonalcsökkenése és piacra jutási versenyképességi hiányosságaink) elnyomták. Ugyanez vonatkozik a gazdaság nyitottabbá válására, ami a magyar külkereskedelem egészét tekintve tapasztalható, de agrárexportunkat kevésbé érintette. A szabadkereskedelmi egyezmények hatása a magyar agrárkivitelre meglehetősen ellentmondásos volt és számos olyan tényező, amelytől egyértelmű pozitív hatást vártunk, nem csupán előnyeit éreztette velünk. A magyar export szerkezete jelentősen átalakult, irányát tekintve a világkereskedelemhez hasonlóan, de itt még erőteljesebb volt a gépipar előretörése és – különösen 1999-ben – az agrárium arányvesztése.

Az EU-val folytatott agrárkülkereskedelmünk a kilencvenes évtizedben az export vonatkozásában ingadozást mutatott, míg importunk határozott és egyér-

telmü növekedést. Ez azt jelenti, hogy döntően versenyképességi okok miatt az EU mezőgazdaságtermék- és élelmiszeripari exportőrei jobban ki tudták használni azt a lehetőséget, amit a magyar agrárpiacon számukra történő megnyitása eredményezett, mint amennyire a magyar exportőrök élni tudtak az EU piacnyitásának lehetőségeivel.

A CEFTA, amelynek Magyarország alapító tagja, sajnálatos módon ugyancsak nem érezte velünk kellő mértékben a regionális szabadkereskedelem előnyeit, hanem gyakorlatilag valamennyi CEFTA ország – a WTO-ban és a CEFTA megállapodásban vállalt agrár-vámcsökkentési kötelezettségekkel szemben – fontos magyar agrártermékek vámját emelte vagy kivitelünket egyéb módon korlátozta. (Formális szerződéses vállalásaik ugyan az importkorlátozást nem zárják ki, de mind a CEFTA, mind a GATT vállalásaik éppen az import liberalizációját célozzák, az említett intézkedések pedig ellentétesek ezek szellemével.)

A GATT Uruguay-i fordulója keretében vállalt exporttámogatás-csökkentésünk egészen minimálisra szorította a magyar exportszubszidiákat, miközben a „zöld dobozos” lehetőségekkel, pénzügyi és szervezeti korlátok miatt, csak nagyon szerény mértékben tudtunk élni. Nöttek ugyan az agrármarketingre fordítható alapok, de ezek nem kompenzálták az exportszubszidiák csökkenését. Az USA vonatkozásában említett exporthitelezés és állami exportgaranciák olyan pénzügyi, költségvetési és banki szervezeti hátteret feltételeznének, amellyel Magyarország nem rendelkezik, ezen kívül gazdasági nagyságrendünkönél fogva sem lehetünk e tekintetben nemzetközileg versenyképesek. A „zöld doboz” irányába való nyitás nem csupán az agrármarketing tekintetében kínálna mozgásteret számunkra, hanem az általános állami szolgáltatások: oktatás, kutatás, szaktanácsadás, piaci információ területén éppúgy, mint a nemzetközi és hazai szociális élelmiszersegélyek, a katasztrófák következményeinek enyhítése, a jövedelempótló támogatások, a regionális fejlesztés és reorganizáció, illetve a strukturális igazodás elősegítése terén. Az agrártámogatások feltételrendszerének célszerű átalakításával lényegesen tehermentesíthető lenne a csökkentési kötelezettség alá tartozó támogatások köre, különös tekintettel az exporttámogatásokra. Ezzel kapcsolat-

”

A kereskedelem globalizációja általánosságban kedvezően hatott a magyar exportra, ám ezeket a hatásokat a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek tekintetében más tényezők elnyomták.



Az átmeneti gazdaságok – köztük Magyarország – egyik legnagyobb problémája, hogy az agrárágazat tőke- és jövedelemhiányos. Emiatt a jelenlegi nemzetközi szabályozás számukra versenyhátrányt jelent.

”

ban szükséges kiemelni, hogy a magyar GATT-vállalás bázisának helytelen megállapításából fakadó túlzott exportszubszidiós korlátozásainkat részben feloldó (a külkereskedelmi, illetve agrárdiplomáciai tárgyalások nyomán elért) engedmények (az ún. „waiver”) 2002. január 1-jén lejárnak. Ez azt jelenti, hogy életbe lépnek a drasztikus exportszubszidió-mérséklési előírások, melynek nyomán súlyos exportvisszaesés körvonalazódik, ha nem rendeződik át addigra a támogatási rendszer az itt említett irányokba. A várható újabb WTO forduló egyik fontos kérdése lesz az agrárpiacon további liberalizálása. Az átmeneti gazdaságok – köztük Magyarország – egyik legnagyobb problémája, hogy az ag-

rárágazat tőke- és jövedelemhiányos. Emiatt a jelenlegi (erősen támogatáskorlátozó) nemzetközi szabályozás számukra versenyhátrányt jelent, tehát álláspontjuk szerint a fejlesztési támogatások számára szabad utat kell biztosítani.

Összességében tehát megállapítható, hogy a mezőgazdaság és az élelmiszeripar vesztese volt a kilencvenes évtized gazdasági átalakulásának. Magyarország az évtized elején állt át a piacgazdaság építésére és az átállás veszteségeit még mindig nem heverte ki. Paradox módon az egyébként előnyökkel kecsegtető világgazdasági változások az említett okok és körülmények miatt hazánk vonatkozásában nem voltak mindenkor pozitív hatásúak. A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar halmozottan vesztese volt a kilencvenes évtized világgazdasági, világkereskedelmi és belső gazdasági hatásainak, és igen komoly eredményként könyvelhető el az, hogy a kivitel értéke alig csökkent az évtizedben – leszámítva az 1999. évet – és az ágazat behozatala sem nőtt nagyobb mértékben.

### A kilencvenes évek világgazdasága

A kilencvenes évtizedben folytatódtak bizonyos olyan tendenciák, amelyek már a második világháborút követő évektől, de főleg az ötvenes évek közepétől tapasztalhatóak voltak. Ezek a gazdasági jelenségek azonban igazán markánsan és a világgazdaság egészét, s azon belül csaknem minden ország gazdaságát jelentős mértékben befolyásoló mértékben a kilencvenes évtizedben erősödtek fel. Egyértelműen



megállapítható, hogy mely jelenségek jellemzőek egyidejűleg és markánsan az ezredforduló előtti utolsó évtizedre. Ezek a következők:

- globalizáció
- regionalizmus
- integráció
- liberalizáció
- nyitottabbá válás
- gyorsuló fejlődés
- a világkereskedelem szerkezeti átalakulása
- recesszió

A fenti fogalmak részben függvényei egymásnak, részben pedig egymásnak ellentmondóak. Az ellentmondás nem formális, hanem ezek az ellentmondó jelenségek egyidejűleg valóban elő is fordulnak a világgazdaság folyamatának részeként. A globalizáció és a regionalizmus például egymásnak ellentmondanak, ugyanakkor azonban mindkettő igaz a kilencvenes évtizedben. Hiszen a gazdaság legfőbb tevékenységei – úgymint: pénzügyek, ipar, szolgáltatások, munkaerő, turizmus, kereskedelem (és itt nem csupán a külkereskedelemeire kell gondolni, hanem a nagy kereskedelmi láncok világméretben való elterjedésével a korábbi terminológiában „belkereskedelemnek” nevezett tevékenységre is), továbbá az információ és ennek nyomán a reklám, (amelyet szinte egyidejűleg követett az on-line kereskedelem elterjedése) – egyre inkább világméretűvé válnak. Azaz fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a globalizáció nem csupán a külkereskedelmi forgalom növekedését jelenti.

A regionalizmus megnyilvánulása elsősorban a regionális szabadkereskedelmi egyezmények létrejöttében érhető tetten. Másrészt a regionalizmus a kilencvenes évtized válságaiban is megnyilvánul, például a japán válság, amely döntően a délkelet-ázsiai országok válságait hozta magával, vagy a brazil recesszió, amely Latin-Amerikát érintette hasonlóan, továbbá az orosz válság, amely a FÁK tagországait rántotta magával, de kihatott a közép- és kelet-európai országokra is. Paradox jelenség továbbá a világ egyes részeiben a határok virtuálissá („légiessé”) válása, azaz az integráció fokozódása, a világ más részein pedig korábban mesterségesen egybentartott, de végül is valamelyest gazdaságilag is integrálódott államalakulatok (Szovjetunió, Jugoszlávia, Csehszlovákia) széthullása, és kemény, a normális gazdasági együttműködést is gyakran megakadályozó határok létrejötte. Ez utóbbi jelenségek a világgazdaságot kevésbé

ránták meg, de regionális hatásaik hazánk külgazdasági lehetőségeit kedvezőtlenül érintik.

A világgazdaság erőközpontjainak átrendeződése már a nyolcvanas évtizedre kialakult, és a három vezető gazdasági centrum közül a kilencvenes években az USA nemcsak megtartotta vezető szerepét, hanem a fontos gazdasági mutatók tekintetében a világ többi részéhez képest gyorsabb növekedést is mutatott (ami különösen annak tükrében fontos, hogy igen magas bázisszintről kiindulva történt ez a folyamat). Valamelyest elmaradt ettől a fejlődéstől a másik erőközpont, Nyugat-Európa, amely az USA-tól átvéve a sok százmilliós belső piac példáját, Japántól a racionális munkaszervezés egyes elemeit, sikeresen leküzdötte a hetvenes-nyolcvanas évek sokat hangoztatott „euroszklerózisát”. A folyamatosan bővülő Európai Unió egyúttal az integráció iskolapéldájává is vált. Japán visszaesése sem billentette ki az EU-t a harmadik gazdasági nagyhatalom szerepéből, noha gazdasági fejlődése az előző évtizedhez képest lényegében leállt. A japán válság magát a japán gazdaságot sem rendítette meg olyan mértékben, hogy ne maradt volna a Távol-Kelet vezető gazdasági hatalma, mely a világgazdaság egészére is hatást gyakorolt. E megállapításokat illusztrálja az 1. tábla.

1. tábla				
A világ, az USA, Nyugat-Európa és Japán GDP-jének növekedése				
előző év=100				
Év	Világ	USA	Nyugat-Európa	Japán
1992	1,6	2,3	1,1	1,1
1993	1,2	3,1	-0,2	0,1
1994	1,8	4,1	2,6	1,0
1995	2,2	2,0	2,7	1,4
1996	2,5	2,8	2,0	3,6
1997	3,1	3,9	2,7	0,9
1998	1,7	3,9	2,7	-2,8
1999 prognózis	1,9	3,5	2,2	-1,4
Japán 1989/1979: 142,8 1999/1989: 108,0				
Forrás: WTO adatok ( <a href="http://www.wto.org">http://www.wto.org</a> ) és UN, Economic Bulletin for Europe különféle évfolyamai				

Fontos megjegyezni, hogy a világ legnépesebb országának, Kínának a gazdasági fejlődése a kilencvenes évtizedben töretlen és gyors ütemű volt. Ezáltal mint importpiac és mint exportőr egyaránt növekvő szerepet játszott a világgazdaságban. Ugyanakkor mint viszonylag autark piac, kevésbé érezte meg a világgazdaság recesszióit, amelyek döntően a nemzetközi pénzügyi folyamatok hatására keletkeztek (mivel ezekben Kína csak igen mérsékelten vett részt). Másrészt viszont, nagyságánál fogva, esetenként egyes termékeknél piacmeghatározó tényezőként is

szerepet kapott. (Erre a jelen-  
ségre különösen az elkövetke-  
zendő években kell fokozottan  
odafigyelni a magyar agrár-  
export szempontjából is.)

A liberalizáció legfőbb eleme  
a GATT Uruguay-i fordulóját le-  
záró Marrakesh-i egyezmény  
volt, amely 117 országot érint-  
vén a világgazdaság csaknem  
teljes egészére kihatott: a világ-  
kereskedelemnek közel 90%-át  
érintette. Ugyancsak a liberalizá-  
ció irányába hatottak a regioná-  
lis szabadkereskedelmi egyez-  
mények, ám itt is van egy ellent-  
mondás: mivel minden egyez-  
mény azáltal, hogy tagjainak na-  
gyobb kedvezményeket nyújt,  
minden külsőt negatívan diszkri-  
minál. A globalizáció sem me-  
hetett volna végbe mindezen li-  
beralizációs lépések nélkül.

### Nagyobb nyitottság, sok hátrány

A világgazdaság nyitottabbá válása természetesen  
összefügg mind a liberalizációval, mind pedig a  
globalizációval. A nyitottabbá válást jellemzi, hogy  
1990-ben a világkereskedelem a világ GDP-jéből csak  
13%-ot képviselt, 1996-ban már 15%-ot. (Még jellem-  
zőbb, ha a fejlett országok hasonló mutatóját hasonlít-  
juk össze hosszabb távon: ez az 1960-as évtized átlagá-  
ban 12%, az 1990-es évek közepén pedig 20%.<sup>1</sup>) A nyi-  
tottság természetesen nemcsak számokban mérhető,  
hanem egyre természetesebbé válik a külföldi eredetű  
árak terjedése a világ országaiban.

Egyúttal azt is tudomásul kell venni, hogy az ex-  
port nem felesleg-levezető szelep, hanem a világgaz-  
daság gyors fejlődésének mozgatórugója. Ez azt is jel-  
zi, hogy a nyitottság nemcsak a mennyiségi, hanem a  
minőségi mutatókkal mérve is növekszik.

A magyar gazdaság természetesen részese volt a ki-  
lencvenes évtized világgazdasági folyamatainak, de  
több vonatkozásban sajátos vonásokat mutatott. Ezek  
közül a legfontosabbak a politikai rendszerváltással  
együtt járó gazdasági rendszerváltás veszteségei. Ma-  
gyarországot a globalizáció mint befogadó országot érte  
el, azaz a külföldi tőke, a multinacionális, illetve külföl-  
di tulajdonú vállalatok elterjedése, a nemzetközi kereske-

”

A liberalizáció irányába hatottak  
a regionális szabadkereskedelmi  
egyezmények, ám minden  
egyezmény minden külsőt  
negatívan diszkriminál.

◆

Azt mindenképp figyelembe kell  
venni, hogy nem ajándékként, vagy  
önzetlen támogatásként érkezett  
ide a nyugat-európai és amerikai  
tőke, hanem profitszerzési céllal.  
A liberalizáció nem csupán relatív  
versenyhelyzetünket javította,  
hanem negatív vonásai is voltak.

◆

Eladósodottságunk miatt inkább  
csak passzív résztvevői tudunk  
lenni a financiaális globalizációnak.

”

delmi láncok kialakulása, ha  
nem is passzív résztvevőként, de  
mind-mind befogadóként érte el  
Magyarországot. Ez természet-  
esen azt is jelenti, hogy ezek a té-  
nyezők kompenzálták, sőt az év-  
tized vége felé túl is kompenzálták  
az átalakulás veszteségeit, de  
azt mindenképp figyelembe kell  
venni, hogy nem ajándékként,  
vagy önzetlen támogatásként ér-  
kezett ide a nyugat-európai és  
amerikai tőke, hanem profitszer-  
zési céllal. A másik oldalon a li-  
beralizáció nem csupán relatív  
versenyhelyzetünket javította,  
hanem negatív vonásai is voltak.

A világgazdaság kedvező je-  
lenségeit Magyarország alapve-  
tően azért nem tudta eléggé ki-  
használni, mert versenykép-  
ségünk gyenge pontjai éppen  
azokon a területeken találha-  
tók, amely területeken az átren-  
deződés a legnagyobb lehetősé-  
geket mutatta. Azaz pénzügyi  
vonatkozásban eladósodottsá-  
gunk miatt inkább csak passzív

résztvevői tudunk lenni a financiaális globalizációnak.  
Termékszerkezetünk nem eléggé korszerű ahhoz,  
hogy a szellemi termék-kereskedelemben nyertesei le-  
hessünk a struktúraátalakulásnak és az áralakulás-  
nak. (Bár kétségtelenül tapasztalhatók jelek a magyar  
export szerkezetváltozására, a gépipari, elsősorban  
elektronikai, híradástechnikai termék kivitel növeke-  
désére.) Infrastrukturális gyengeségeink, a marketing  
terén tapasztalható hátrányaink és a magyar piaci in-  
tézmenyrendszer és piaci szervezet gyenge fejlettsége  
miatt még potenciális versenyelőnyeink kihasználása  
is sokszor meghiúsul.

További speciális (számunkra kedvezőtlen) törté-  
nelmi események is zajlottak: a szomszédságunkban  
folyó háborús események több szempontból is korlá-  
tozták agrárkivitelünket. Egyrészt a széthullott Jugo-  
szlavia egyes tagköztársaságait embargó sújtotta,  
másrészt a hadiesemények miatt átmeneti fizetékép-  
telenség következett be (a NATO bombázás idején  
egy dőlsláv cégek egyszerűen nem fizették ki a  
már leszállított áru ellenértékét) és végül a magyar fo-  
lyami exportot is gátolják a lebombázott Duna hidak.

A mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek nem  
voltak nyertesei az említett világgazdasági folyamatok-  
nak, a mezőgazdaság és élelmiszeripar részesedése  
csökkenő a világkereskedelemből, továbbá az ipari ár-  
index nőtt, a mezőgazdasági termékeké és élelmiszere-

<sup>1</sup> Watkins, Kevin: Globalization and Liberalization, UNDP, 1997.

ké csökkent: 1990-ben a világ importjának 16,4, 1998-ban 13,9%-a volt mezőgazdasági és élelmiszeripari termék; az ipari árindex 1980-as bázison 1996-ban 139, a mezőgazdasági termékeké és élelmiszereké együtt 78.

Magyarország sem helyezkedik el a „nyerő zónában”, a mezőgazdaság és élelmiszeripar általában sem haszonélvezője a kilencvenes évtizedben lezajlott világgazdasági folyamatoknak. A legfőbb gondok, melyekkel jelen cikk nem foglalkozik, mégis inkább magában a magyar mezőgazdaságban, annak belföldi környezetében rejlenek, és az endogén és exogén hatások együttesen eredményezik azt, hogy a magyar exportból az élelmiszergazdaság aránya csökken. E csökkenésben még egy statisztikai módszertani ok is közrejátszik: 1996-tól kezdve a magyar exportban szerepel a vámszabad-területi export is, ami gyakorlatilag teljes egészében gépipari termék, tehát az agrárium arányát ez is rontja. A 2. tábla mutatja a teljes magyar kivittelt és abból az élelmiszergazdaság részesedését.

### A kilencvenes évek gazdasági válságai

A kilencvenes évtized a konjunktúraciklusok szempontjából sajátos képet mutat, ugyanis a kialakult három erőközpont közül kettő (USA és Nyugat-Európa) sértetlenül vészelte át mások válságait, sőt egyértelműen az expanzió állapotában maradt (és még egy nem csekély átalakulás, a szocialista gazdálkodási rendszer megszűnésének átalakulási veszteségeit is legalább egy kis részben át tudta vállalni, lásd NDK),

míg a harmadik, Japán is viszonylag csekély veszteségekkel megúszta a recessziót.

Abból a szempontból is sajátosak évtizedünk válságai, hogy nem mindegyikre jellemző a ciklikusság, nem minden esetben a túl gyors fejlődés visszahatásaként jelentkezett a recesszió, hanem helyi tényezők szerencsétlen összjátékaként (strukturális, irányítási, gazdaságvezetési hibák, alacsony hatékonyságú termelés stb.), továbbá a pénzügyi folyamatok öntörvényű viselkedésének eredményeként. Ezzel kapcsolatban ismét szükséges megemlíteni a gazdasági folyamatok globalizációját, ami mind a termelésben, mind a kereskedelemben (nemcsak a külkereskedelemben, hanem a kiskereskedelmi láncok nemzetközivé válásában is) megnyilvánul, de legjellemzőbb mégis a pénzfolyamatokban. Ez utóbbi (ha nem is egyedüli okként) vezetett jó néhány ország gazdasági recessziójához, egyrészt a túlzott és kockázatos külföldi befektetések veszteségei (Japán), másrészt egyes államok külföld felé való eladósodása (Brazília, Oroszország) révén. Különösen a túlzott és már kezelhetlenné vált külföldi adósságok okozzák egyes országok gazdasági válságainak azt a jellegét, hogy erőteljes importkorlátozásra is kényszerülnek, hiszen saját forrásuk már nincs, hiteleket pedig egyre nehezebben kapnak. A külső eladósodáshoz általában belső eladósodás is társul, jelentős körbetartozások, az egyébként jól dolgozó cégek is fizetéképtelenek lesznek a partnerek nemfizetése miatt, ezáltal előbb-utóbb a piac valamennyi résztvevője importkorlátozásra kényszerül, még ilyenirányú állami intézkedés híján is.

A továbbiakban röviden bemutatnom a világgazdaság különböző régióinak kilencvenes évekbeli válságait, de részletesebben csak a magyar gazdaságot határozottan – és ezen belül különösen az agrárgazdaságot – érintő orosz válság kérdéseivel foglalkozom.

A kilencvenes évtizedet három régióban rázták meg recessziós folyamatok: a világgazdaságban a legnagyobb veszteségeket Japán és a gyorsan iparosodó más délkelet-ázsiai országok recessziói okozták. E veszteségek nagyságrendjét szakértők több ezermilliárd USD-re becsülik. A világ két másik táján bekövetkezett recessziók „csak” néhány százmilliárd dolláros veszteséggel jártak, ezek a latin-amerikai, illetve a FÁK országokban lezaj-

2. tábla

A mezőgazdaság és élelmiszeripar részesedése a teljes magyar exportból  
millió Ft, illetve %

Év	Összes export	Mezőg. + élip exp.	Mg. + élip.aránya %
1985.	410 997	97 046	23,7
1986.	406 204	91 618	22,6
1987.	432 609	92 778	21,4
1988.	492 326	111 783	22,7
1989.	571 323	133 951	23,4
1990.	603 636	150 551	24,9
1991.	764 274	200 333	26,2
1992.	843 566	209 105	24,8
1993.	819 915	183 400	22,4
1994.	1 128 695	244 353	21,6
1995.	1 621 991	368 826	22,7
1996.	1 392 273	420 017	17,6
1997.	3 566 839	535 374	15,0
1998.	4 934 500	594 666	12,1

Forrás: KSH Külkereskedelmi Évkönyvek, ARH

lott recessziós folyamatok. (Sajátos módon azonban hazánkra éppen a világgazdaságot legkevésbé megrázó orosz válság hatása volt a legnagyobb.)

Latin-Amerikában a fejlődés üteme a hetvenes évek óta erősen ingadozó és gyakoriak a visszaesések, recessziós folyamatok. Ezek közül az egyik legfontosabb az 1994-es mexikói tőzsdeválság volt, amelynek hatásai még ma is érezhetőek. Ennél újabb keletű és a térségben valószínűleg ugyancsak elhúzódo hatású az elsősorban pénzügyi kiindulású brazil válság. Ennek nyomán például a brazil értéktőzsde indexe 1998 folyamán több mint 50%-kal esett vissza.

Magyarország, és ezen belül a magyar élelmiszeripari export szempontjából az orosz válság a legfontosabb piacbefolyásoló jelenség. Az orosz gazdaság válsága hosszú folyamat, amelyet a politikai és gazdasági rendszerváltás, a KGST megszűnése, a Szovjetunió felbomlása nyomán fellépő átalakulási veszteségek hatása igencsak felerősített. Az igazi válság, tehát az ország fizetőképtelenné válása ugyan csak 1998 augusztusában következett be, de a hanyatlás a kilencvenes évtizedben szinte folyamatos volt. Az orosz GDP változatlan áron vizsgálva 1991 és 1998 között minden évben csökkent. A végső fogyasztás adatai is hasonlóan alakultak és 1992-ben például a végső fogyasztás több mint 10%-kal csökkent az előző évihez képest. Erősen csökkent a foglalkoztatottak száma: az 1991. évi 73,8 millió főről 1997-re 64,6 millióra. A reálbér évről évre erősen mérséklődött: 1991-ben 3%-kal, 92-ben 33%-kal, 95-ben 28%-kal csökkent és csak két évben volt emelkedés: 1996-ban 6, 1997-ben 5%. Az orosz mezőgazdaság termelési eredményei is csökkentek, a csökkenés mértéke évi 4 és 12% között mozgott. Ez utóbbi alapján az amúgy sem kielégítő élelmiszerellátás nagyobb importot kellene, hogy indukáljon, azonban a gazdaság általános nehézségei miatt a piac résztvevői fizetőképtelenné váltak, tehát a szükséges import csak igen kis részben realizálódhat. Tovább rontotta az ország fizetőképességét a kőolaj árának tartós mérséklődése. Az ország külkereskedelmi hiánya a folyó fizetési mérleg romlásával és a bővülő költségvetési hiánnyal, valamint a rövid lejáratú adósságspirállal párosulva 1998. augusztus közepére pénzügyi összeomláshoz vezetett. Az ezt követő hónapokban az orosz piacra csak azok a cégek tudtak bejutni, amelyek a szokásosnál is kedvezőbb fizetési feltételeket és árkondíci-

„  
Az egyébként jól dolgozó cégek is fizetőképtelenné lesznek a partnerek nemfizetése miatt, ezáltal előbb-utóbb a piac valamennyi résztvevője importkorlátozásra kényszerül.

◆  
Magyarország, és ezen belül a magyar élelmiszeripari export szempontjából az orosz válság a legfontosabb piacbefolyásoló jelenség. Az orosz gazdaság válsága hosszú folyamat.

ókat biztosítottak az importőrök számára. Ez a magyar exportőrök piaci elhelyezési lehetőségeit nemcsak annyiban rontotta, amennyiben az orosz cégek fizetőképtelenné váltak, hanem ezáltal a nálunk kedvezőbb helyzetben lévő konkurensok még további piaci pozíciókat szereztek. Ugyanis Magyarországon nem volt képes arra, hogy több milliárd forintos exporthitelgaranciákat nyújtson, a magyar cégek pedig állami pénzügyi háttér hiányában saját maguk nem tudták vállalni az orosz piac fokozott kockázatát. Ami megoldásként maradt volna, a barter üzletek, azt pedig az orosz kormányzat korlátozta, nehogy fontos és jól eladható energiahordozók és nyers-

anyagok barter üzletek keretében elhagyják az országot. Legfőbb konkurensaink az orosz piacon egyébként az USA és az EU cégei, amelyek egyrészt az említett állami hitelgaranciákat, másrészt magas támogatásokat élvezve szereztek velünk szemben erős piaci pozíciókat Oroszországban és ezeket visszaszerezniük még hosszú távon se lesz könnyű.

A sorozatos recessziók nyomán a világgazdasági növekedés lassulása a fejlett, az átalakuló és a fejlődő országokat egyaránt érintette, de a Magyarország fő piacát jelentő fejlett országokban volt a legkisebb mértékű. Ezen belül a számunkra különösen fontos Európai Unióban az 1997-ben elért 2,7%-os növekedési ütem 1998-ban némileg még gyorsult is. A külpiacon konjunktúra oldaláról így elsősorban az orosz válság befolyásolta kedvezőtlenül a magyar gazdaság növekedési feltételeit. Ennek hatását azonban tompította, hogy az orosz reláció jelentősége a külkereskedelemben már korábban jelentősen lecsökkent. Nem ugyanez a helyzet azonban a magyar agrárexport vonatkozásában. Ugyanis, miközben az orosz piac a válság előtt, 1997-ben a teljes magyar kivitelből csak 5%-ban részesedett, élelmiszeripari kivitelünk-  
ből 15% volt az aránya.

#### A világ mezőgazdasági és élelmiszeripari külkereskedelme

A világ mezőgazdasági és élelmiszeripari külkereskedelmében nem volt markáns geopolitikai struktúraátalakulás, de azért mégis figyelemre méltó, hogy Európa súlya az ágazat világgazdasági exportjában az 1992. évi



52%-os arányról 1998-ra 47%-ra csökkent, míg az import esetén 56-ról 50-re. Európa még e csökkenés ellenére is a népesség arányához képest rendkívül markáns és meghatározó résztvevője a világ agrárcsúcsának, hisz a világ népességének csak 8%-át képviseli. Ez a csökkenés jórészt az EU, kisebb részt a kelet-európai térség exportarányának csökkenéséből tevődött ki, de szerepet játszott benne más térségek (elsősorban Latin-Amerika) exportnövekedése, illetve az importnál Ázsia előretörése. (Ez a lendület 1996-ban megtorpant, azóta Ázsia aránya is visszaesik az importból.)

A világ mezőgazdasági és élelmiszeripari külkereskedelmének makroszerkezete nem változott lényegesen a kilencvenes években, az agrártermékek (nyers- és alapanyagok) aránya változatlanul 60%.

Szükséges megjegyezni, hogy az agrárimport általában fontos tartópillére egy-egy ország gazdaságának, különösen az agrárimportőröknek, de csak ritkán szerepel motorként, felhajtóerőként. Azon országok listája, ahol az agrárimport aránya a teljes importból magas (legalább 30%-os) azt mutatja, hogy ezek között kevés a fejlett, gazdag ország, ezek közül említést érdemel Ausztrália és Új-Zéland.

A szabadkereskedelmi egyezmények fontos szereplői a világkereskedelem liberalizációjának. A WTO kimutatása szerint a kilencvenes évtized a szabadkereskedelmi egyezmények évtizede, ugyanis korábban soha annyi ilyen egyezményt nem írtak alá, mint most.

Megjegyzendő, hogy a szabadkereskedelmi egyezmények megnevezése általában nem szó szerint értendő, hiszen azok nem a megkötés pillanatában oldanak fel minden kereskedelmi korlátozást, hanem ez csak hosszabb időszak alatt következik be (vagy – az egyezménytípus nevével ellentétben – csak a korlátozások jelentős mérsékléséről van szó). A szabadkereskedelmi egyezmények amellől, hogy valóban szolgálják a világkereskedelem liberalizálását, más oldalról vizsgálva korlátozó tényezőként is jelentkeznek, hisz az egyezményen kívül maradók diszkriminatív elbánásban részesülnek a tagokkal szemben.

Magyarország eddig 29 országgal kötött szabadkereskedelmi megállapodást: 1991-ben az EU-val (közkeletű nevén a „Társulási Megállapodás”), majd az EFTA országokkal. Magyarország szempontjából az

egyik legfontosabb ilyen egyezmény a CEFTA, amelynek hazánk alapító tagja. Bilaterális szabadkereskedelmi egyezményt írtunk alá Törökországgal és Izraellel, mindkettő 1998-tól hatályos. A három balti állammal küszöbön áll a megállapodás aláírása és tárgyalások folytak erről Horvátországgal is.

A 3. tábla a szabadkereskedelem által érintett régiókkal folytatott agrárkülkereskedelmünk alakulását jellemzi 1990-ben és 1998-ban.

3. tábla

Magyarország agrárkülkereskedelme a szabadkereskedelemben érintett régiókkal és országokkal

millió USD

Régió/ország <sup>1</sup>	1990.			1998.		
	Export	Import	Egyenleg	Export	Import	Egyenleg
EU (15)	1035	159	876	1212	497	715
EFTA	63	11	52	61	15	46
CEFTA	245	36	209	353	91	262
Törökország	1	5	-4	15	18	-3
Izrael	2	4	-2	6	5	1

Forrás: AKI adatbázis

Látható, hogy a legnagyobb szabadkereskedelmi partnerünkkel, az EU-val folytatott kereskedelmünkben az export csak 17%-kal bővült, míg az import több mint háromszorosára nőtt, az EFTA országaival folytatott kereskedelmünk alig változott (enyhe egyenlegromlás itt is bekövetkezett). A CEFTA országokkal folytatott agrárkülkereskedelmünk viszonylag erőteljesen nőtt (az importbővülés itt is gyorsabb, de ezzel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy a CEFTA országokból származó agrárimportunk ingadozó). Törökország és Izrael nem jelentős sem az exportban, sem az importban, itt a szabadkereskedelmi egyezmény elsősorban az iparcikkek területén hozott eredményeket.

### Hazánk és az EU

A Magyarország és az Európai Unió közötti élelmiszer- és mezőgazdasági külkereskedelmi forgalomban jelentősen eltérő dinamika tapasztalható az export és az import között. Az export csökkenő tendenciával ingadozott: 1991 és 1993 között csökkent, 1996-ig növekedett 1997-ben ismét csökkent, 1998-ban pedig nőtt. Ezzel szemben az import 1994-ig dinamikus emelkedett, 1994-1996 között csökkent, majd 1997-1998-ban ismét nőtt. Mindezek következtében romlott az export és az import aránya és az egyenleg. Az export- és importarány romló tendenciája önmagában nem aggasztó tény, de az ágazat egyenlege az évtized elejéhez ké-

<sup>1</sup> Az egyes régiók adatai 1990-re vonatkozóan is az 1998. évi országtalalommal szerepelnek.

pes 1998-ra közel 300 millió dollárral romlott (bár ez az 1994. évi mélyponthoz képest 170 millió emelkedést jelent). E tételek közül az import növekedését nem tartom aggasztónak, ezzel tartósan számolni kell, de az export csökkenése komoly problémákat rejt magában. Különösen annak tükrében figyelemre méltó az export visszaesése, hogy hazánk az EU-hoz kíván csatlakozni és ebben jelentős szerepet játszik az

”  
Különösen annak tükrében  
figyelemre méltó az export  
visszaesése, hogy hazánk  
az EU-hoz kíván csatlakozni  
és ebben jelentős szerepet játszik  
az élelmiszergazdasági export  
növelésének reménye is.  
”

élelmiszergazdasági export növelésének reménye is.

Mind az exportunkban, mind az importunkban rendkívül fontos helyet foglal el az EU, nemcsak mint távlati piac, hanem mint tényleges is: részesedése exportunkból 40% felett mozog, míg az importból képviselt aránya a vizsgált fél évtizedben 20-ról csaknem 50%-ra nőtt. Ugyanakkor a mi részesedésünk az EU agrárimportjából csupán 1,5-2% között mozog. (Ez a tény mérsékelheti azokat a félelmeket, amelyek egyes EU-agrárkörökben a magyar csatlakozással kapcsolatban akár a verseny, akár a magyar csatlakozás esetén megjelenő túlkínálat-emelkedés vagy a többlettámogatási igények szempontjából időről-időre nyilvánosságra kerülnek.) Az export hullámzó változása és importunk dinamikus növekedése miatt a régióval folytatott agrár-külkereskedelmünkben az export/importarány romlott, de fontos kiemelni, hogy ennek ellenére az EU-val folytatott agrár-külkereskedelmünk egyenlege tartósan pozitív. Ezen pozitív egyenleg nélkül a kilencvenes évtized összes eddig eltelt éveiben még erőteljesebb negatív nemzetgazdasági, külkereskedelmi egyenleg képződött volna.

A GATT Uruguay-i fordulója csökkentette az importvédelmet és az exporttámogatást az Európai Unióban is, meg nálunk is, a kiinduló helyzethez képest azonban (a magasabb szintről induló EU vámok és szubvenciók miatt) az arányok számunkra kedvezőtlenül változtak, az Európai Uniónak a mienkénél arányaiban még magasabb a vámszintje, azaz erősebb az importvédelme és magasabb az exporttámogatottsági színvonal.

A hazánk és az EU között létrejött Társulási Szerződés exportkvótáit többnyire alacsony vagy közepes (noha javuló, de még mindig nem teljes) mér-

tékben tudtuk kihasználni, míg a hazánkba exportáló EU-exportőrök jóval kedvezőbb kvótakihasználást értek el. Ez is közrejátszott exportunk hullámzó és ezzel szemben importunk kevesebb visszaesséssel tarkított és tendenciájában növekvő alakulásában. Ez a tény ugyanakkor arra is utal, hogy az EU-exportőrök nemcsak a keleti piacainkon értek el nálunknál kedvezőbb versenyképességi pozíciót, hanem a ma-

gyar belföldi piacon is.

Az EU országaival folytatott agrárkülkereskedelmi forgalmunk változását mutatja a 4. tábla.

Várható, hogy a 2000. július 1-jén életbelépett új EU-magyar agrármegállapodás (az ún. „kétnullás és négynullás” egyezmény) kedvezően fog hatni EU agrárexportunk alakulására.

#### Hazánk és a CEFTA

A magyar agrárexportnak fontos és hagyományos piacai a szomszédos országok, amelyek egy részével a természeti és történeti kapcsolatokon kívül 1991 óta szabadkereskedelmi egyezmény is összeköt bennünket.

A Közép-európai Szabadkereskedelmi Megállapodást (CEFTA) kettős célkitűzéssel hozták létre: egyrészt a tagállamok közötti kereskedelem liberalizálásának szándékával, másrészt ezen országok EU-csatlakozásának megkönnyítése céljából. A CEFTA többségében beváltotta a hozzá fűzött reményeket, azonban eddigi működése nem volt zökkenőmentes. Növekedett ugyanis az országok egymás közti kereskedelme és

4. tábla  
Az EU (15) országokkal folytatott agrárkülkereskedelmi forgalmunk, 1991-1999.

Év	Export		Import		Egyenleg	
	millió USD	1991=100%	millió USD	1991=100%	millió USD	1991=100%
1991.	1397	100,0	244	100,0	+1153	100,0
1992.	1328	95,1	302	123,8	+1026	89,0
1993.	1057	75,7	435	178,3	+622	54,0
1994.	1195	85,6	570	233,5	+626	54,3
1995.	1257	90,0	468	191,9	+789	68,4
1996.	1300	93,1	405	166,0	+895	77,6
1997.	1162	83,1	459	188,1	+703	60,9
1998.	1212	86,7	497	203,5	+715	62,0
1999.	1145	82,0	409	167,6	+736	63,8

Forrás: AKI adatbázis alapján saját számítás

5. tábla  
A CEFTA országokkal folytatott magyar élelmiszer-gazdasági külkereskedelem  
millió USD

Év	Lengyelország	Csehország	Szlovákia	Szlovénia	Románia	CEFTA összesen
<b>Export</b>						
1993.	49	30	28	61	75	243
1994.	60	53	30	75	58	276
1995.	89	55	47	121	109	421
1996.	120	88	53	93	41	395
1997.	155	88	48	114	76	481
1998.	136	83	48	87	179	533
<b>Import</b>						
1993.	13	12	12	1	3	41
1994.	12	20	11	2	16	61
1995.	13	11	1	4	13	42
1996.	13	9	8	2	14	46
1997.	36	16	16	5	24	97
1998.	50	20	19	2	25	116

Megjegyzés: Az összehasonlíthatóság érdekében a CEFTA 1998. évi tagországai figyelembevételével.

ezen belül az agrártermékek forgalma is, ugyanakkor azonban történtek barátságtalan lépések is az egyezmény agrár-exportőreivel, különösen éppen hazánkkal szemben. Ezek a lépések elsősorban a magyar gabona-export korlátozására irányultak valamennyi CEFTA ország részéről és ezáltal nyilvánvalóan kevésbé nőtt agrárkivitelnünk, mint amennyire nőhetett volna az egyezményvel egyébként ellentétes vám- és nem vám-jellegű korlátozó intézkedések nélkül.

A CEFTA országokba irányuló magyar élelmiszer-gazdasági kivitel abszolút számokban is növekvő tendenciát mutat: az 1993. évi 243 millió USD-ről 1998-ra több mint kétszeresére, 533 millió USD-re nőtt (megjegyzem, hogy itt az összehasonlíthatóság érdekében a CEFTA 1998. évi állapotát vettem figyelembe, azaz Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Szlovénia és Románia adatainak együttesével számoltam). Másrészt a teljes magyar élelmiszer-gazdasági kivitelből képviselt arány is emelkedő tendenciájú, az 1993. évi 12%-ról a vizsgált időszak végére több mint 19%-ra nőtt (ugyancsak a CEFTA 1998. évi tagországainak figyelembe vételével, azaz állandó ország-struktúrát feltételezve). Ez az adat is jellemzi a magyar élelmiszer-gazdasági export felvevőpiacainak arány-átrendező-

dését, a közép-európai országok szerepének növekedését.

Ezen országcsoport a magyar élelmiszer-gazdasági importból csak mintegy 3-7 százalékkal részesedik, bár az import aránya az ingadozás mellett inkább növekvő, mint csökkenő tendenciájú. Ennek a kettős hatásnak az eredőjeként a CEFTA országok a tartósan pozitív magyar élelmiszer-gazdasági külkereskedelmi egyenlegről növekvő arányban részesednek: 1993-ban a pozitív egyenleg még alig haladta meg a 200 millió USD-t, 1998-ban már 417 millió USD volt. A Magyarország és a CEFTA országok közötti agrárkülkereskedelem részletes adatait az 5. tábla tartalmazza.

A legutóbbi két év sajnálatos tapasztalata, hogy gyakorlatilag valamennyi CEFTA ország „szemben halad” az általa vállalt nemzetközi kötelezettségek szellemével. Ez nem csupán a CEFTA megállapodás agrár-liberalizációjára vonatkozik, hanem a WTO-ban vállalt agrár-vám-csökkentési kötelezettségekre is. Elsősorban a magyar gabonaexporttal szemben volt tapasztalható szintre összehangolt fellépés valamennyi társországban.

Ez az országcsoport történelmileg is fontos, földrajzilag, geopolitikailag természetes felvevőpiaca a magyar élelmiszer-gazdasági exportnak. A CEFTA Megállapodás már eddig is érzékelhető emelkedést hozott ezen országok kölcsönös áruforgalmában és további növekedés várható. Ugyancsak jelezhető az Egyezmény további országokkal (feltételezhetően Horvátországgal és a Baltikummal) való bővülése. Egyik CEFTA országban sem fejeződött be a rendszerváltást követő gazdasági átalakulás, konszolidáció. Többek között emiatt az élelmiszer-gazdasági külkereskedelemben kialakult nagyságrendeket, struktúrát (makro-, mezo- és mikroszinten) nem tekinthetjük kiforrottnak, véglegesnek, az elkövetkező években még jelentős változások fognak bekövetkezni. Különösen igaz lesz ez akkor, amikor a jelenlegi CEFTA országok közös törekvése, az EU csatlakozás létrejön.

”

A CEFTA többségében beváltotta a hozzá fűzött reményeket, azonban történtek barátságtalan lépések is az egyezmény agrár-exportőreivel, különösen éppen hazánkkal szemben. Ezek a lépések elsősorban a magyar gabonaexport korlátozására irányultak.

”

## Paradoxonok

Az előzőekben részletezett megállapítások arra is utalnak, hogy a világ élelmiszertermelését, a világelelmezést, és ennek következtében a világ élelmiszerkereskedelmét számos ellentmondás, paradoxon terheli. A következőkben e paradoxonokat mutatom be.

### ● A földrajzi eloszlás paradoxona

Országcsoportonként (gazdaságpolitikai csoportosítás szerint) vizsgálva az élelmiszergazdasági külkereskedelem alakulását azt tapasztaljuk, hogy annak mintegy kétharmadát a fejlett országok adják, a fejlődők 30%-ot tesznek ki, a maradék 3-6%-ot az átalakuló gazdaságok (a volt szocialista országok) képviselik. Ez a struktúra az utóbbi másfél évtizedben meglehetősen stabil: 1984-ben csaknem ugyanezen arányok mutatkoztak, természetesen jóval alacsonyabb forgalmi értékek mellett.

Az ellentmondás kettős: egyrészt azok az országok, ahol az agrárexport szerepe jelentős a teljes külkereskedelmén belül, általában nem önellátóak élelmiszerekből, így jelentős importra szorulnak és ezek többnyire viszonylag kevésbé fejlett országok. Ugyanakkor pedig a gazdag és fejlett országok, amelyekben az agrárkivitel részesedése csekély a teljes kivitelből, a legfontosabb élelmiszerekből önellátóak és jelentős exportot is képesek produkálni.

Az ágazat egyenlegei tekintetében megállapítható, hogy a legnagyobb nettó importőr (még mindig) Ázsia, de jelentős nettó importja van a legnagyobb exportáló kontinensnek, Európának is. Ezt mutatja be a 6. tábla.

### ● A kereslet – kínálat paradoxonai

Az élelmiszertermelés centrumai nem a legalacsonyabb költséggel és optimális ökológiai feltételekkel

rendelkező országok, hanem – mint az előzőekből is kitűnt –, a legfejlettebb (azaz sok költségelem tekintetében magas költségűnek számító) országok, azon belül is elsősorban Európa és Észak-Amerika országai termelik meg azt az élelmiszertöbbletet, amely a világexport döntő hányadát adja. Ugyanakkor ugyanazek az országok bonyolítják le a legnagyobb importot is, ami – ha szigorúan a biológiai szükségletek oldaláról vizsgáljuk – felesleges árumozgatásnak tűnik. Azonban ugyanakkor közgazdaságilag nem feleslegesek ezek az egymást értékben többé-kevésbé kiegyenlítő árumozgások. Ugyanis jelentős részben az adott területen meg nem termelhető javakból állnak (pl. a trópusi országokból a mérsékelt égöviébe szállított „gyarmatárúk”), másrészt a fennmaradó hányadban is jelentősen eltér egy-egy földrajzi terület (kontinens, ország) exportjának és importjának összetétele, harmadrészt – még a csupán választékbővítő árucseré esetén is – a piaci résztvevők (vagy azok közül legalább az egyik) részére nyereséget is eredményeznek.

### ● Az éhezés és túlkínálat paradoxona

Az élelmiszerek világkereskedelmében egyidejűleg van jelen a hiány és a túlkínálat. Ma a világon mintegy 1,5-2 milliárd ember éhezik, további kb. 1 milliárd embert érint a strukturális éhezés (valamely alapvető tápanyag hiánya az élelmezésben). Ezek a számok a hatvanas évek óta szinte állandóak, de ez azt jelenti, hogy arányában az éhezés csökken, hisz a hatvanas években a világ népessége csak 4 milliárd fő volt, most meg már 6 milliárd. A fejlett országokban ugyanakkor növekvő túlkínálat tapasztalható, (pl. az EU országok együttes önellátottsága a fontos mezőgazdasági termékekből 90 és 200% között mozog), emiatt számos termék esetében nem a termelés fokozását, hanem annak visszafogását támogatják, vagy bizonyos árualapoknak a piacról történő kivonását. A nemzetközi élelmiszersegélyezés csekély eredményű:

6. tábla

A világ mezőgazdasági és élelmiszeripari külkereskedelme földrészenként, 1998-ban

milliárd USD (fob)

Földrész	Export	Import	Egyenleg	Részeseadás (%) a világ mg. + élip.	
				exportjából	importjából
Afrika	25	38	-13	3,4	5,0
Észak- és Közép-Amerika	147	110	37	20,1	14,4
Dél-Amerika	64	28	36	8,7	3,7
Ázsia	114	201	-87	15,6	26,2
Európa	346	380	-34	47,2	49,6
Ausztrália és Óceánia	36	8	28	4,9	1,0
Világ összesen	733	766	...	100,0	100,0

Forrás: Saját számítások a FAOSTAT adatai (<http://www.fao.org>) alapján.



ahol nincs élelmiszer, ott az elosztó infrastruktúra is hiányzik, másrészt számos esetben (korrupció vagy más körülmények miatt) a rászoruló országoknak segélyként szállított élelmiszer ismét a nemzetközi piacra kerül, ezáltal piaczavaró tényezőként jelentkezik.

● *A látens kereslet és a fizetőképes kereslet paradoxona*

A látens (=lappangó, azaz az anyagi lehetőségek korlátai miatt részben vagy egészben ki-elégítetlenül maradó) kereslet általában jóval nagyobb, esetenként többszöröse a fizetőképes keresletnek. Ennek a jelenségnek számos piaci zavar, torzulás a következménye: hitelben történő eladás, állami garanciák növekvő szükségessége az exporthoz, a közvetítő kereskedelem terjedése, a gyengék visszaszorulása a piacokon = állami költségvetések versenye az agrárvilágpiacra a szubvenciók (termelési, regionális, export, egyéb), a hitelek és garanciák vonatkozásába. Erre a jelen cikkben már említett, egyik válsággal küzdő ország szolgál a legjobb példával: Oroszországnak egyes nyugati országok 20 (!) éves lejáratú hitelre értékesítettek mezőgazdasági terméket, de előfordult olyan sertéshús exportár is, amely egyharmada volt a magyar értékesítési árak.

● *A költségek és árak paradoxonai*

A magas költséggel termelő centrumok és az élesedő versenyhelyzet miatt magas támogatások alakultak ki. Ez ártorzuláshoz, nyomott árakhoz, diszkriminációhoz (és korábban az EU-ban lefőlözéshez) vezetett. Ugyanakkor általánosnak tekinthető, hogy a szabadkereskedelmi egyezmények hatálya alól vagy kiveszik az agrártermékeket, vagy külön elbírálás alá rendelik. Ennek egyik aktuális példája a CEFTA, ahol az agrártermékek kereskedelmének liberalizációja időben később történik, mint az iparcikké, csak részleges, és esetenként egyes termékeket még e korlátozott liberalizáció alól is kivonnak.

Ugyancsak az ár-paradoxonhoz kapcsolódik az agrárrolló kérdése, amely tartósan nyomott mezőgazdasági árszinttel és alacsony agrárjövödelmekkel társul. Részben ezzel, részben pedig a jövedelem-diszparitással (az agrárszektorban dolgozók jövedelme általában nem éri el a más szektorokban összehasonlítható munkakörökben dolgozók jövedelmét) indokolják egyes országok, ill. integrációk (pl. EU) a magas agrártámogatásokat. Az agrárrolló, ill. a nyomott élelmiszergazda-

”

Számos esetben a rászoruló országoknak segélyként szállított élelmiszer ismét a nemzetközi piacra kerül, ezáltal piaczavaró tényezőként jelentkezik.



A magas költséggel termelő centrumok és az élesedő versenyhelyzet miatt magas támogatások alakultak ki.

Ez ártorzuláshoz, nyomott árakhoz, diszkriminációhoz vezetett.

”

sági árak a világ élelmiszerkereskedelmének áralakulásában is tükröződnek. Az iparcikkék árai közel két évtized alatt csaknem másfélszeresre nőttek, míg ugyanezen időszak alatt az élelmiszerek ára 10%-kal csökkent, az egyéb mezőgazdasági nyersanyagoké pedig (ingadozásokkal) stagnált.

**Záró gondolatok**

A liberalizáció bizonyos mértékig megkönnyítheti a magyar agrárexport elhelyezését, és mérsékli a vámkülönbségekben és az exporttámogatási árnyokban megtestesülő verseny-

hátrányokat. A magyar GATT vállalás szerinti exporttámogatási összegek, amelyek a bázis téves megállapítása miatt eleve alacsonyabbak az indokoltnál, az évtizedben jelentős mértékben csökkentek. A liberalizáció által kínált előnyöket pedig csak céltudatos agrárpolitikával lehet kiaknázni.

Ami az említett válságok természetét illeti, magyar szempontból ezek is többszörös hatással voltak piacainkra: a pénzügyi válság nyomán jelentkező fizetőkép telenség azokon a fontos piacainkon jelentkezett, ahol csak olyan eszközökkel lehet fenntartani az export szintjét, amelyeknek mi szűkében vagyunk (például hitelek, állami garanciák, humanitárius szállítmányok állami finanszírozása). Ilyen módon ezeken a piacokon nemcsak a fizetőkép telenség idejére szorultunk ki, hanem hosszú távon is pozíciókat nyert velünk szemben a konkurens Nyugat-Európa és Észak-Amerika. Az Európán kívüli piacokon, amelyekre agrárkivitelünknek mindössze 6-8%-a irányul, nem sikerült elérni a szándékolt piacbővítést, mert ezeken a területeken is romlott a fizetőképesség. Ott pedig, ahol a válság nem érezte a hatását (elsősorban Nyugat-Európa) a tartós belső túlkínálat és az erős harmadik országokbeli verseny korlátozta elhelyezési lehetőségeinket.

Végül, a tengerentúli piacokon (Ázsiában, Latin-Amerikában) a magyar agrárexport meg sem érezte a válság hatásait: eddig sem voltunk ott, a válság óta sem.

Az az általános világjelenség, hogy csökken a mezőgazdaság és élelmiszeripar aránya a teljes exportból, markánsan érzékelhető Magyarországon is: az 1985. évi 24%-kal szemben ez az arány 1998-ban csak 12% volt.

A szerző  
az AKII tudományos osztályvezetője

# Tévhittek és baklövéssek

## – a private label és a valóság

*Pár évvel ezelőtt még egzotikus különlegességként vet-tük szemügyre az üzletekben megjelenő első kereskedelmi márkatermékeket. A szakma hosszú polémiát folytatott arról, vajon van-e Magyarországon ennek a jelenségnek létjogosultsága, elterjed-e, s ha igen, akkor mekkora jelentőségű lesz majd. A hazai kereskedelem robbanásszerű fejlődése – melynek során a nyugati trendek itt félelmetes gyorsasággal váltak uralkodóvá – gyorsan megválaszolta a feltett kérdéseket. A private label, azaz a kereskedelmi márka mára az üzletek pol-cainak hétköznapi szereplőjévé vált, s a szakemberek hosszú távon húsz százalékra teszik részesedését a kis-kereskedelmi forgalomból.*

A fejlett kereskedelmi rendszerrel rendelkező nyugati országokban a private label mai pozíciója több évtizedes természetes fejlődési folyamat eredményeként alakult ki. Ezzel szemben Magyarországra a jelenség a kereskedelem jelentős részének nemzetközi érdekkörbe kerülése révén „importálódott”, rendkívül rövid idő alatt. Sem a fogyasztónak, sem pedig a szakmának nem volt lehetősége, hogy lépésről lépésre ismerkedjen meg a private label logikájával, a benne rejlő lehetőségekkel, illetve buktatókkal.

### Tévhittek

Ismerve a kereskedelem illetve az ipar vezető képviselőinek megnyilatkozásait, olvasva az utóbbi évek e témával kapcsolatos publikációit, bizonyos zavart érezhetünk. Sokat hallhatunk volumenekről, részesedésekről, a kereskedelmi márkák különböző szintjeiről, annál kevésbé érezhetjük azonban, hogy a háttérben konzisztens módon tudatosultak volna a jelenség igazi mozgatórugói, a private labelt életre hívó piaci célkitűzések, és a célok megvalósítását szolgáló stratégiák. Éppen ezért az alábbiakban ezek tisztázására teszünk kísérletet.

A kereskedelmi márkák megjelenése révén a kereskedelem erősebb pozíciókhoz jut a gyártás terü-

letén. A private label tulajdonképpen nem más, mint a vertikális integráció egy speciális formája. Vertikális integrációra általában akkor van szükség, ha a vevő nem talál a piacon számára megfelelő terméket, akár annak termékjellemzői, akár ára miatt. Ekkor a termelésben való pozíciószerezés révén lehet biztosítani a keresett termékeket. A private label lehetőséget teremt arra, hogy a vertikális integrációból fakadó előnyök nagy részét oly módon élvezhesse a kereskedelmi vállalat, hogy szükségtelen legyen a beszállító cégbe történő tőkeberuházás. A termelésre gyakorolt közvetlenebb befolyás eredményeképpen olyan termékekhez jut a kereskedelem, amelyek kaput nyitnak bizonyos márka-termékekkel meg nem valósítható stratégiák alkalmazása előtt.

A kereskedelmi márkákkal kapcsolatos egyik leginkább közszájon forgó megállapítás a különböző szintek, azok egymásra épülése illetve időbeli egymásutánisága. Vannak, akik három, mások négy esetleg öt szintről beszélnek. Megítélésem szerint azonban az ún. szintek sokkal inkább egymástól eltérő stratégiák kivitelezésére alkalmas termékek, amelyek közvetlenül éppen úgy nem függenek össze egymással, mint ahogy a stratégiák sem, amelyek életre hívták őket. Ily módon nem feltétlenül épülnek egymásra, és egyáltalán nem szükséges, hogy meghatározott időrendi sorrendben kövessék egymást.

#### 1. tévhit:

*A kereskedelmi márkák szintjei egy fejlődési folyamat eredményeként alakulnak ki, s ezek a szintek egy adott logika szerint épülnek egymásra.*

Másképp szólva: „a fejlődési folyamatban lehet éppen tartani valahol.”

#### 2. tévhit:

*A kereskedelmi márkák egyes szintjeinek megjelenése meghatározott időrendben történik.*

További általánosan elfogadott nézet, hogy a kereskedelmi márkák kiemelt szerepet játszhatnak a bolthűség kialakításában, valahogy úgy, ahogy a márkatermékek a gyártókkal szemben tanúsított lojalitás erősítését szolgálják. A gondolatmenet azonban félrevezető. Lojalitás ugyanis hosszan tartó versenyelőny révén alakítható ki a fogyasztókban. A private label azonban az egyik legkönnyebben másolható stratégia, nemcsak a termékjellemzőkből fakadóan, de azért is, mivel pont a személyiségképzés, a differenciálás leglátványosabb eszközétől, a marketingköltségtől mentes. Rendkívül érzékeny a bolthűség kialakításában „nem játszott” szerep Nagy-Britanniában, ahol mind a négy nagy szupermarketlánc ugyanazon stratégiák mentén, ugyanazokból a termékekből kínál kereskedelmi márkákat. A private label gyorsan, nagy költség nélkül és tökéletesen másolható, így bárki számára hozzáférhető. Lojalitás kialakítására hosszú távon egyáltalán nem alkalmas.

### 3. tévhit:

*A kereskedelmi márkák alkalmazásával a forgalmazók a „bolthűség” kialakítására törekedhetnek. A „private label” a kereskedelem számára nyújtja mindazt, amit a márkatermékek a gyártók számára biztosítanak.*

## Valós fogyasztói igények és stratégiák

Három alapvető stratégiát tudok elképzelni, amelyek három létező, de kielégítetlen fogyasztói igényre adhatnak választ. Ez a három fogyasztói igény a következőképpen fogalmazható meg:

- olcsóbbat bármi eddiginél
- ugyanazt olcsóbban
- jobbat bármi eddiginél

A három igény kielégíthető kereskedelmi márkákra alapuló stratégiák alkalmazásával, megfogalmazásukból is látható azonban, hogy semmi közülük egymáshoz, nem épülnek egymásra, s bár alkothatnak szerves egészet, önállóan is bármelyik működőképes lehet.

Meglátásom szerint három alapvető stratégia létezik, amely sokkal inkább épülhet private label-re, mint a márkatermékekre. Az alábbiakban tekintsük át ezeket röviden:

Az árvezérelt stratégia az „Olcsóbbat bármi eddiginél” stratégiája. Alacsony, de elfogadható minőségű termékek, puritán funkcionalitás. A fogyasztói társadalom küszöbére emeli a kirekesztett rétegeket. Private label-ről beszélve leginkább ez a kategória jut eszünkbe. Az erősödő árverseny talaján ez a kategória rendkívül alkalmas a fogyasztó figyelmének megragadására, vagy akár a megdöbbentésre. Folyamato-

### 1. STRATÉGIA:

#### ÁRVEZÉRELT STRATÉGIA

#### (RENDKÍVÜL AGRESSZÍV ÁRKÉPZÉS)

Fogyasztói igény: „Olcsóbbat bármi eddiginél”

Cél: Állandó akciós hatás elérése: „Everyday Low Prices”

Nyitás a legszegényebb fogyasztói rétegek felé

A megfelelő private label jellemzői:

termékjellemzők:	alacsony, de még elfogadható minőség (szükséges minimum)
ár:	nagyon alacsony
csomagolás:	abszolút funkcionális
reklám, promóció:	-
jövedelmezőség:	alacsony

san alacsony árak alkalmazására kínál lehetőséget, nemcsak fokozva ezzel az akciós hatást, hanem erős vonzást is gyakorolva a kispénzű rétegekre. Ebbe a körbe sorolhatjuk az ún. no-name termékeket, vagy a generics kategóriát is, hangsúlyozva, hogy a csoportképzés alapjául a termékek mögött húzódó stratégiák szolgálnak.

### 2. STRATÉGIA:

#### ÉRTÉKVEZÉRELT STRATÉGIA

#### (KEDVEZŐ ÁR/ÉRTÉK ARÁNY)

Fogyasztói igény: „Ugyanazt olcsóbban”

Cél: Márkatermék minőségű áru kedvező áron

Nyitás a „modern fogyasztó” felé

A megfelelő private label jellemzői:

termékjellemzők:	a márkatermékekkel azonos minőség
ár:	a márkatermékekénél 15-20%-kal alacsonyabb
csomagolás:	tetszetős, közelíti a márkatermékek színvonalát
reklám, promóció:	-
jövedelmezőség:	átlagos

Az értékvezérelt stratégia az „Ugyanazt olcsóbban” stratégiája. Ez a stratégia a modern, hibrid és inkonzisztens módon viselkedő fogyasztót célozza. Ez a stratégia jó minőségű termékeket kínál a fogyasztó számára, s a márkanév elvesztését egy kedvezőbb árral pótolja. A stratégia lényegi előnye, hogy a márkatermékekkel azonos minőséget kínálhat az érték-érzékeny réteg számára, nagyobb mennyiség vásárlására ösztönözhet, illetve ideális környezetet teremt a modern fogyasztó számára. Ugyanakkor az értékvezérelt stratégia igazi vékony jég, életveszélyes terep. Egy-egy elhibázott private label-döntés akár örökre tönkretelheti az adott termékcsoport jövedelmezőségét és a kilátásait. A fogyasztói tudatot ugyanis a termelők és a kereskedők

tevékenysége legalább annyira befolyásolja, mint amennyire annak változásai meghatározzák a kereskedelem és az ipar mozgásterét.

### 3. STRATÉGIA:

#### SZOLGÁLTATÁSVEZÉRELT STRATÉGIA (JELENTŐS HOZZÁADOTT ÉRTÉK)

Fogyasztói igény: „Jobbat bármi eddiginél”

Cél: Márkatermék minőségű áru  
+ jelentős hozzáadott érték

Nyitás a legigényesebb fogyasztói réteg felé

*A megfelelő private label jellemzői:*

termékjellemzők: a márkatermékekkel azonos minőség  
+ hozzáadott érték

ár: a márkatermékekénél  
15-20%-kal magasabb

csomagolás: igényes, sokszor meghaladja  
a márkatermékek színvonalát

reklám, promóció: szükséges

jövedelmezőség: átlagon felüli

A szolgáltatásvezérelt stratégia a „Jobbat bármi eddiginél” stratégiája. Itt a hozzáadott érték a vezérfonal. Ez a kategória egy kicsit kakukktojás a másik kettő mellett, hiszen itt a vásárlási döntésben az érintettség magas, a termék pedig drágább az átlagosan megszokottnál.

Az ellentmondások feloldására magyarázatul szolgálhat az a tény, hogy ezek nem azok a termékek, amelyek esetében az érintettség, megszokottságuk és mindennapiságuk miatt alacsony, hanem úgymond a jövő termékei akár jellegükénél, akár szolgáltatási színvonaluknál fogva. Az ezek keresletére és kilátásaira vonatkozó ismeretek olyannyira ködösek, hogy még nem épül rájuk fejlett termelő-, illetve szolgáltatóipar. Mivel a kereskedelem közelebb áll a fogyasztókhoz, így érzékenyebben foghatja azokat a jelzéseket, amelyek az új igényekre vonatkoznak és viszonylag alacsony kockázat mellett kísérletezhet a bevezetéssel. Ha egy termékcsoporthoz, vagy szolgáltatási szint megérkezik, vagyis széleskörű kereslet mutatkozik iránta, akkor valószínűleg a gyártók is mérlegelni fogják a benne rejlő lehetőségeket, és óhatatlanul megindul a márkázás.

Ez a ritkábban alkalmazott stratégia prémium minőségű termékeket kínál, amelyek különleges hozzáadott értékkel rendelkeznek. Jellegénél fogva leginkább kis méretű piaci rések igényeinek kielégítésére lehet létrehozni (pl.: nem-génmanipulált élelmiszerek, tervezett élelmiszerek). Az értéköbbllet lehetőséget nyújt arra, hogy a kereskedelem a jövőbe mutató termékekkel kísérletezzen, nyisson a különlegességeket kereső fogyasztók felé, illetve kiemelt jövedelmezőséget érhesen el.

## Pozicionálás

A stratégiák kivitelezéséhez létrehozott kereskedelmi márkákat vajon miként pozicionáljuk? Amennyiben elfogadhatónak tekintünk egy olyan egyszerű modellt, amelyben a minőség – ár – marketingköltség dimenziók által alkotott térben helyezkednek el a termékek, az alábbi következtetéseket vonhatjuk le.

A sikeres pozicionálás alapja a kritikus távolság megléte az egyes „szintek” között. Elég messzire esik-e más színvonalú márkáktól ahhoz, hogy megfelelően differenciálódjon a fogyasztói tudatban? A márkatermékek esetében a három dimenzió tág mozgásteret enged a differenciáláshoz, bár a tér összes pontja valószínűleg nem választható megvalósítható márkapozícióként. A kereskedelmi márkáknál a marketingköltség elhanyagolható, így a tér kétdimenziósra szűkül, vagyis a differenciálás jóval nehezekebb. Emiatt a kereskedelmi márkák „szintjei” óhatatlanul közelebb kerülnek egymáshoz. Így egy adott termékcsoporthoz belül kevesebb pozíció választható kereskedelmi márkák számára, mint márkatermékek számára. Valószínű, hogy egy adott termékcsoporthoz vonatkozásában kevesebb „szinten” lehet kereskedelmi márkákat kialakítani, mint termelői márkákat.

A három stratégia azonban nem jelenti szükségszerűen azt, hogy mindössze három különböző színvonalú kereskedelmi márkát létezhet. Termékcsoporthoz változhat a számuk, egy stratégia megválasztható lehet két különböző termékkel, de esetenként eggyel sem.

## Összegzés

Mit tanulhatunk mindebből? Először is: megfontolt-ság mindenekfelett. A private label kétélű fegyver, legyen bárki kezében is. Kereskedőként fontoljuk meg: szükség van-e arra, hogy egy adott termékcsoporthoz meghonosítsuk. Indokolja-e a stratégia? Több pénzt csinálunk-e így? Hiszen ne feledjük: kereskedelmi márkát gyártani az egyik legkönnyebben és leggyorsabban másolható versenyelőny. Gyártóként legyünk óvatosak. Vajon megtehetjük-e, hogy private label szerződést kössünk? És vajon megtehetjük-e, hogy ne kössünk? És mindenekfelett tegyük fel a legfontosabb kérdést: Vajon a fogyasztók márkáinkat szeretik-e, vagy pusztán a termékeket, amelyeket gyártunk? Félő, hogy a válasz az esetek jelentős hányadában kétségsbeejtő lesz.

*A szerző közgazdász*



# Corpus Juris Hungarici

KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2000.

(CD-Rom)

Egy társadalomról és a berendezkedéséről nagyon sokat elmondanak a jogszabályai. A gazdasági élet minden résztvevője többszörösen is a jogrend erőterében végzi a tevékenységét. Betartjuk-e üzleti kapcsolatainkban a jogszabályokat vagy sem, mások betartják-e azokat velünk szemben vagy nem, azok mindenképpen meghatározó szerepet játszanak – ha másként nem, úgy azzal, hogy az általuk meghatározott szabályokhoz és normákhoz viszonyítjuk a valóság eltéréseit. Van, ahol a menetrend is arra való, hogy mindig tudjuk, mennyit késik a vonat.

A CD-n közreadott kiadvány a magyar jogszabályokból ad bőséges és valóban nagyon érdekes válogatást, amely Szent István dekrétumaitól a Gazdasági és Műszaki Akadémia létesítéséről szóló 1949. évi XIX. törvénycikkig, az erdélyi jogszabályok sorában pedig az 1744. évi törvénycikkektől az 1848. évielégig ível. Ez utóbbiak között egyrészt ott szerepel az 1848. évi I. tc. Magyarország és Erdély egygyé<sup>1</sup> alakulásáról, másrészt az 1847. évi XXIX. tc. arról, hogy Hummelauer Károly honfiusítottatik.

Messze több, mint jogtörténet, ez maga az élő magyar történelem. Ami a segítségével élénk tárul, az nagyon is érdekes mindenkinek, aki érdeklődik a történelmünk, a korábbi magyar társadalmak mű-

ködése, belső viszonyai iránt. Korábbi korok gondolkodásmódja, szabályozási stílusa elevenedik fel e rendelkezésekben.

Ős-PR uralkodó módra:

• Az 1405. évi (II. decr.) törvénycikkhez fűzött Előbeszéd-ből: „Zsigmond Isten kegyelméből Magyarország, Dalmácia, Horvátország, Ráma, Szerbia, Galliczia, Lodomeria, Kún- és Bolgárországok királya, stb. Brandenburi örgróf, a szent római birodalom főkamara, Csehország és Luxemburg örököse. ....Egyéb lelki aggodalmink közt egyik kiváló gondunk van arra, hogy, valahányszor terhesebb teendőktől mentek vagyunk, kegyes intézkedésekkel azon is munkálkodjunk, a mi a kormányzásunkra bizott alattvalók hasznára és javára tartozik. Mert hát az alattvalók nyugalma: az uralkodónak dicsősége; és a midőn a fejedelem a közjó érdekében valamit mérsékelten, lelkiismeretesen és bölcsen végez, ennek sikere az ő serény gondoskodását szerfölött magasztalja.”

Egy kis ildomos álszerénység-gel, az 1498. évi törvénycikkhez fűzött Előbeszédben. Üzeni „Ulászló, Isten kegyelméből Magyarország, Csehország, Dalmácia, Horvátország, Ráma, Szerbia, Galliczia, Lodomeria, Kunország és Bolgárország királya, úgy szintén Szilézia és Luxemburg hercege, valamint Morvaország és Lausitz örgrófja, minden ugy mostan élő mint jövődöbeli keresztény hívőnek. A felséges Isten,

a kinek akarata kormányoz mindent, a mit alkotott, úgy a megyei birodalomban, mint széles e világon, azért emelt minket (noha érdemtelenül) e királyi méltóság magaslatára vagy legfőbb polczára,....”

És ugyanó:

• „Hogy miután nekünk, ki ezt a nemes Magyarországot Isten kegyelméből megnyertük és úgy idebenn, mint odakünn minden oldalról, minden ellenségeskedéssel és ellenséges támadással szemben biztonságba és nyugodt állapotba helyeztük... Mi, a kinek az alatt az egész idő alatt, a mióta Isten rendeléséből és parancsából a királyi méltóság polczára jutottunk és minden cselekvésünkben meg gondolatunkban kiválóbb törekvésünk nem volt s jelenleg sincs mint az, hogy ezt az országot és annak lakosait, tudniillik a mi hű alattvalóinkat békés nyugalomban, jó törvények alatt, és a karok s rendek mindenikét régi és örökös szabadságában megtarthassuk.”<sup>2</sup>

és

• „MI ELSŐ FERENCZ JÓZSEF ISTEN KEDVEZŐ kegyelméből Ausztriai Császár, Magyar, Cseh, Dalmát, Horvát, Tót, Halics, Lodomér, Ráma, Szerb, Kun és Bolgár országok Apostoli, úgy Illyria, Jeruzsálem stb. Királya, Ausztria főhercege, Toscana és Krakó nagyhercege, Lotharingia, Salzburg, Steyer, Korontán, Krajna és Bukovina hercege, Erdély nagyfejedelme, Morvai örgróf, Fel- és Al-Szlézia, Modena, Parma, Piacenza, Guastalla, Osvieczim és

1 Így!

2 Előbeszéd az 1500. évi törvénycikkhez.

Zátor, Teschen, Friaul, Ragusa és Zára stb. hercege, Habsburg, Tyrol, Kyburg, Görz és Gradiska grófja, Trient és Brixen fejedelme, Fel- és Al-Luzsicza s Istria örgrófja, Hohenembs, Feldkirch, Bregenz, Sonnenberg stb. grófja, Triest, Kattaro és a Szláv örgrófság Ura stb....<sup>1</sup>

Piacvédelem, kissé talán nyers eszközökkel, az 1525. évi XXIII. törvénycikkben: „A külföldi pénzek behozóit meg kell égetni. Továbbá a mely külföldi emberek jövőre ez országon kívül vert és készített pénzeket hoznak be ebbe az országba és ezen rajtakaphatók, azokat legott és tényleg tüzre kell vetni s elégetni, és a vert pénzeket el kell tőlük venni. Azokat is, kik e pénzeket az országban elfogadják és tovább adják, ha jövőre rajtakaphatók lesznek, hasonlóképen kell büntetni.”

Gazdasági jogrendünk olyan fontos előzményei, sőt alapkövei

sorakoznak itt, mint egyebek közt az 1872. évi ipartörvény, az 1875. évi Kereskedelmi Törvény, az 1876. évi XXXVI. törvénycikk a záloglevelek biztosításáról, az 1881. évi csódtörvény, a szerzői jogról szóló 1884. évi XVI. törvénycikk, az 1927. évi XXXV. törvénycikk a jelzálogjogról, az 1930. évi V. törvénycikk a korlátolt felelősségű társaságról és a csendes társaságokról.

Máig irányfényként szolgálhatnak azok a gondolatok, amelyekkel a tisztességtelen versenyről szóló 1923. évi V. törvénycikkünk általános indokolása kezdődik: „Mert a tisztességtelen versenyben megvan az a beláthatatlan károkat okozó társadalom-ellenes elem is, hogy nemcsak a közvetlenül megtámadott versenytársnak személyiségi jogait és vagyoni érdekeit sérti, hanem hogy ezt magát és tisztességes versenytársait is választani kényszeríti a közt, hogy vagy

tönkre menjenek, vagy hasonlóan tisztességtelen eszközökkel igyekezzenek céljukat elérni. Hogy a létfenntartás mindennél hatalmasabb ösztöne a versenytársakat többnyire az utóbbi lehetőség felé hajlítja, ez az egész közgazdasági életet fenyegető olyan veszedelemnek nyitja meg a perspektíváját, amelytől a hazai kereskedelemnek megvédelmezése első rangú állami feladat.”

Napjaink kereskedelmi reklámjaiban nagyon is elkelne a szédelgő feldicsérés elleni szigorú fellépés. Ez a fogalom és a reklámszédelgés tilalma már az 1923. évi V. törvénycikkünkben benne volt. Rohanó korunkban méginkább fontos az az ott megjelenő rendelkezés, amely szerint „A valóságnak megfelelő adatot sem szabad úgy híresztelni, hogy annak a szokásos figyelem mellett a valóságnak meg nem felelő értelmet lehessen tulajdonítani.”

*Kaszás György*

# A nagy adrenalin játék

*Geomédia Szakkönyvek, 2000*

Utálok a reklámokat. Ha még léteznek valahol emberevők, hozzájuk vitetnék élelmiszersegélyként mindenkit, aki a TV-reklámokban menstruációs ciklusról, átázásról, kiszivárgásról, nomeg tiszta, száraz érzésről beszél. Ha nem léteznek, akkor Szibériába, szánhúzó-

nak. Utánuk küldeném az agressziót fröcskölőket – lásd egyebek közt az üdítőital címszónál –, a bárgyún selypegő reklámgyerekek, a csurgó-csobogó pelenkások kitalálói, és még sokakat, akik az elektronikus médiát korunk egyik legnagyobb környezetszennyezőjévé teszik.

Kereskedelmi reklám, marketing-kommunikáció. Hajdan pár-

tunk és államunk évtizedeken át nagy erőfeszítéssel, ám hasztalan igyekezett belénk oltani a megvetést, sőt gyűlöletet az imperializmus, a nemzetközi nagytőke és a mindezt megtestesítő nagyvállalatok iránt. Ezt az utálatot néhány multi pár röpke év alatt sokunkban felkeltette a PR-akcióikkal, a marketing-kommunikációjukban ránk zúdított agresszív, izlés- és

1 Előbeszéd I. az 1867. évi törvénycikkekhez.

értékromboló üzeneteikkel, amelyek láthatóan stratégiájuk legfőbb eszközei. Ahogy a vörös tanmese tanította, a piacnyerésért gátlástalanul legázolnak mindent. Az ifjúságot veszik célba üres, primitív, a hagyományos értékek nyomait sem mutató magatartás-minták terjesztésével. Betörnek a magánszféránkba, és nem csak azzal, amit a képernyőről árasztanak ránk. Lásd az évente visszatérő „...Sziget” rendezvényt és mindazt, ami vele jár. Cyrano-val szólva, „én nem járnék ám veled, sebeszt hívatnék, hogy metélje le.”, azaz mindent megtennék az ellen, hogy ez a cégem arculatához kötődjék. A Nagy Támogató esetében viszont az egyéb reklámjai is egyértelműen mutatják PR- és marketing-politikájának lényegét: megfogni a célközönséget és a legkevésbé sem törődni vele, valójában ezzel mennyi kárt tesznek, és mennyi bosszúságot okoznak másoknak.

Szeretem a jó reklámot. Fontos része az életünknek. Segíthet tájékozódni az áruvilágban, a gazdasági életben. A szellemes reklám kellemes intellektuális élmény. A jó reklám készítője minden elismerést megérdemel.

Kaszás könyvéből, a McCann-Erickson hálózat Kreatív Krédójából:

- „Azért vagyunk, hogy
- alkossunk, nem pedig azért, hogy másoljunk;
- más szemmel lássuk a világot;
- eredeti hangon szóljunk;
- olyan reklámot alkossunk, amelyet a fogyasztó befogad;
- átható erejű igazságokat fogalmazzunk meg ügyfeleink márkáiról;
- úgy mondjuk el az igazat, hogy az a fogyasztót szándékaink szerint változtassa meg.”

Az eredeti itt nyilván nem a deviánsal azonosítandó, de mennyivel könnyebb deviáns lenni, mint valóban eredeti!

A mű sokban kor- és kórkép. Abba a világba enged mélyreható betekintést, amelyet a reklámcsinálás jelent itt és most, Magyarországon. Jó profikat láthatunk, és sok-sok vadkeletet. Nagy tényanyagot, igen sok jó példát felvonultatva, oldottan és szellemesen beszél a szakma küldetéséről, jelentőségéről, az alkotás szépségeiről, a rossz partnerrel – legyen az megrendelő, főnök, vagy munkatárs – való együttműködés nyűgeiről és átkairól, a szakma erkölcséről, etikájáról és annak megtörőiről. Érdekes, tanulságos, egyszerűen nagyon jó.

Reklám. Kaszás mondja: „Ha egyes art direktorokat megkérdezel arról, miért dolgoznak a reklámban, gyakran a következő választ kapod: ‘azért, hogy olyan nyomot hagyjak az utcán, amit mindenki lát.’ Pedig tudod, ehhez igazán felesleges art direktornak menned. Ehhez elég kutyának lenni.” Ma már mindenki, aki szokott mosni, mosogatni, tudja, hogy egynemely mosó- és mosogatószer reklámozói egyszerűen hülyének nézik. Ismét Kaszástól: „Az új mosópor meggyőzően jobban mos a hagyományosnál, márcsak azért is, mert az osztott képmező bal szélén lévő, kimosott anyagra ráteszik az utómunkán a foltokat, míg a jobb oldalra nem.”

Kaszás nagyon sok visszásságot bemutat, műve mégsem a leleplező botránykönyv műfaját képviseli. Aki csámcsogni akar vagy pletykátémát keres, az nyugodtan kihagyhatja – nem erről szól.

A mű sokat foglalkozik amúgy valóban nagyon fontos szakmai részletkérdésekkel. Aki csak nagyjából akar tájékozódni a reklám és az azt előállítók világában, az ezek egy részét valószínűleg nem olvasja majd el. Annál inkább az, akinek felhasználóként vagy alkotóként köze van, vagy lehet ezekhez. Az utóbbiaknak jelentős részben tankönyvként is szolgálhat.

Reklámszakma. Kaszás könyvéből:

## A reklámalkotáshoz és alkotásról

- A reklámszakember nem öntörvényű művészeti alkotásokat hoz létre, hanem marketingkommunikációs problémákra ad marketingkommunikációs megoldásokat.

- Amelyik megbízó nem dobja vissza a vacakot, annak nem is érdemes dolgoznod.

- A már megszületésekor haldokló ötlettel szemben az eutanázia alkalmazása nem bűn, hanem kötelesség.

- A megalkuvásnak is van határa. Ezt sose lépd át! Lépd át helyetted – ha kell – az ügynökség küszöbét. Kifelé.

- Egy professzionális kreatív elsőrangú dolgokban első. Másodrangú dolgok pedig nincsenek számára.

- A profizmus egyik alapfeltétele a csalhatatlan önkontroll. Az öncenzúra, amelynek eredményeként a profi csak bizonyos szint feletti minőséget ad ki a kezéből.

- Autonóm művész, aki életében egy fityinget sem kap a műveitért. Rajtuk kívül mindenki más alkalmazott művész volt.

- Aki hegedülve megy a halálba, ahelyett, hogy úszni próbálna, az nem zeneművésznek nagy, hanem hülyének perfekt.

- A gyenge megoldáshoz erőfejlesztés kell. A csillogó ötlethez csak erő.

- Légy bizalmatlan – nagyon bizalmatlan – azzal az ötlettel szemben, amelyet azonnal elfogadhatónak tartasz.

## A felhasználónak, aki hajlana rá, hogy maga állítsa elő a reklámjait

- Aki kutyát tart, az ne akarjon helyette ugatni.

- A gyenge marketingvezetővel dolgozó reklámozó az áldozattan állatorvosi lova.

# A mezopotámiai világ atlasza

Helikon Kiadó - Magyar Könyvklub

Mindannak a gyökerei, amit mi európai örökségünként tartunk számon, tudásunk, kultúránk, társadalmi szerveződésünk kezdeteinek jó része arra a területre nyúlnak vissza, amelyet ez a mű elénk tár. Ez az ókori Mezopotámia, Anatólia, Irán, Palesztina és Szíria. Mai tudásunk szerint ez a terület volt civilizációnk bölcsője - márcsak ezért is alapműveltségünk elengedhetetlen része, ismernünk illik. Mégis, a legtöbbünk jóval kevesebbet tud róla, mint hinné.

Ez az atlasz igen jó bevezetőül szolgál a megismeréshez. Már biztos tapasztalatból tudhatjuk, hogy a Helikon Kiadó és a Magyar Könyvklub kulturális atlasz sorozata mind intellektuális, mind pedig esztétikai tekintetben igen magas színvonalat képviselő műveket ad a kezünkbe. Erről is méltán elmondható, hogy nagyon sok ismeretet közöl, sok információt nyújt a szóbanforgó térségről, ugyanakkor érdekes, és világos stílusának köszönhetően kellemes olvasmány. Igen gazdag képanyaggal teljes, és - nem utolsó sorban - nagyon szép a kiállítása is.

Amint Roaf a bevezetőjében elmondja, a mű több mint tízezer év fejlődését mutatja be ebben a térségben, és Nagy Sándor hódításával zárul. Itt ment végbe először az alapvető áttérés a vadászatról és gyűjtögetésről a föld-

művelésre, itt épültek az első templomok és az első városok, itt alakult ki a fémművesség, az írás, itt voltak az első királyságok és az első birodalmak.

Gazdaság és jogrend: Mezopotámiából származnak a pénz történetére, tágabb értelemben a nemesfémnek pénzként való használatára utaló legkorábbi ismert feljegyzések. Bevezették a súlyok hivatalos etalonjainak a használatát. Lehet, bár nem egyértelmű, hogy már bizonyos központi árintézkedéseket is alkalmaztak. A király és a templomok állapították meg a súlyszabványokat, és tették közzé bizonyos javak ezüstben mért értékét, csakúgy, mint a törvényben a büntetésekre, kamatokra, bérekre és egyebekre előírt ezüstmennyiségeket. A templomok komoly pénzforgalmi funkciókat is elláttak. Egy négyezer éves feljegyzés pl. egy pénzkölcsönügylet részleteit rögzíti, és rendelkezik a templomtól felvett kölcsön után fizetendő kamat mértékéről és fizetésének esedékességéről. Innen származnak az első írott törvénykönyvek. Belőlük tudjuk, hogy a mások személyében vagy tulajdonában okozott kárért rendszerint ezüstben kiszabott büntetést kellett fizetni, így pl. az i.e. II. évezred elején kb. fél kiló ezüst volt a büntetése annak, aki beharapott egy másik ember orrába. Meghökkenően fejlett matema-

tikával is rendelkeztek. Tízes számrendszeren alapuló hatvanas számrendszert használtak, ismerték a helyiérték fogalmát, szorzótáblázatokat alkalmaztak és az osztást a reciprok szorzásra vezették vissza. Voltak négyzet-, köb- és négyzetgyök táblázataik. Olyan feladatokat oldottak meg, amelyeket ma kétismeretlenes első-, vagy másodfokú egyenletrendszerrel fejtenénk meg. Ismerték a Pitagorasz tételt. Egyes kutatók szerint a babiloni matematikában már megjelent az algebra kezdetleges formája is.

Bármit keresünk ebben a világban, üzleti lehetőségeket, tudást, kultúránk gyökereit, vagy egyszerűen csak élményt, a Közel-Kelet mérhetetlen kincsestár. Kincseinek nagy része azonban rejtve marad az elől, aki felkészületlenül közelít hozzá. Csak az ismerheti meg, aki már előre megszerzi azokat az ismereteket, amelyek nélkül nem értheti, amit lát, hall, tapasztal. Megbecsülést is csak úgy szerezhet az ott élők-nél, ha érzik rajta, hogy ismeri a világukat, annak történelmét és kulturkincseit.

Roaf könyve kiváló vezető ebben a világban. Átfogó, és szükségképpen csak igen korlátozott mértékben fér bele a részletekben való elmélyülés. Erről a rendkívül gazdag és sokrétű tárgyról ilyen terjedelemben másként nem is lehet beszélni.



Ezt valamelyest ellensúlyozni tudja a Helikon - Magyar Könyvklub sorozat kulturális atlaszainak az ismertetésben alkalmazott egyes technikája: kiemeli, és - ha dióhéjban is - rövid, tömör leírásokban, néhány jellemző vonás, adat, kép bemutatásával ismerteti a különösen fontos, jellemző témákat, helyszíneket. A témák között ott sorakoznak egyebek közt az írás eredete, a vallás és szertartások, a zikkuratuk, szállítás, tudomány, technológia, a mezopotámiai hadművészet. A helyszínek elvisznek Jerikóba,

Urukba, Eblába, Urba, Ninivébe, Babilonba, Szúszába, Perszepoliszba.

Ízelítőül néhány a további izgalmas alcímekből: Művészet és propaganda • Sumer befolyás külföldön • Az egyiptomi-hettita békeszerződés • Babilon lerombolása • Jeruzsálem elpusztítója • Dareiosz európai hadjáratai • Palota- és hárem-összeesküvések • Az ókori Közel-Kelet vége.

Az asszír királyi postáról szóló részből: Az egyik probléma, amivel az asszírok szembekerültek, hatalmas birodalmuk kormányzása

volt. A helyi adminisztráció a király utasításait végrehajtó és a királynak jelentésekben beszámoló tartományi kormányzó ellenőrzése alá tartozott. A hírközlésben előforduló hosszú késések azzal a veszéllyel jártak, hogy a kormányzó túl nagy függetlenségre tehet szert, vagy létfontosságú döntéseket kell elhalasztani. Ezen problémák leküzdésére az asszírok egy jól működő út- és hírnökhálózatot hoztak létre. ... Ezen a módon csak pár napig tartott, amíg a király parancsa a birodalom legtávolabbi csücskébe is eljutott."

*Stefan Weiblen – Gerő Ágnes*  
*PriceWaterhouseCoopers*

# Német-Angol-Magyar Audit Szótár

*Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999*

Aki kommunikációval foglalkozik, az mindenki másnál jobban tudja, milyen fontos, hogy a szavak és kifejezések pontosan azt a jelentést hordozzák, amelyet üzeni akarunk általuk, valamint hogy pontosan megértsük mások üzenetét. Különösen élesen jönnek elő ezek a problémák, ha idegen nyelven kívánjuk közölni egy szakma sajátos fogalmihoz kapcsolódó mondanivalónkat, vagy olvassuk, halljuk másokét. Ilyen-

kor tesznek különösen jó szolgálatot a szakszótárak. Ezért kínálkozik hasznos eszközül a KJK most megjelent, a számvittel és könyvvizsgálattal kapcsolatos szakkifejezéseket felvonultató új szótára. Használati értékét nagyban emeli, hogy a három nyelven megadja a számlatükör-kivonat sorainak címszavait, továbbá németül és magyarul a mérleg és eredmény kimutatás sorainak címszavait a német Kereskedelmi

Törvénykönyv alapján, ugyanezeket a magyar számviteli törvény alapján, és a mérleg és eredmény kimutatás címszavait magyarul és angolul a magyar számviteli törvény alapján.

A KJK igényessége mellett a szótár nagy erénye, jó szakmai minőségének és megbízhatóságának garanciája, hogy azt a világ egyik vezető könyvvizsgáló és tanácsadó cége, a PriceWaterhouseCoopers jegyzi.

# A szimbólumok titkos világa

*Tericum Kiadó*

Tanulságos barlangi túra gondolkodásunk mélyebb rétegeiben és bugyraiban.

A *Tericum* könyve, amint annak alcíme jelzi, a jelképek, jelképrendszerek és jelentéseik világába vezet be bennünket. A legtöbben talán nem is igazán vagyunk tudatában annak, milyen számottevő jelentőségűek ezek életünk minden területén, a külvilággal való minden kapcsolatunkban.

A lényegét jól kifejezi Fontana idézete a korai keresztény szövegből, Szent Fülöp Evangéliumából. Itt Krisztus mondja: „Az igazság nem meztelenül jött a világba, hanem szavakban és képekben öltött alakot. Más úton földi halandó nem láthatja azt...”

A jelképeket, legalább is azokat, amelyeket ismerünk vagy amelyek ismeretét valamilyen úton-módon „megörököltük”, a gondolkodásunkban vagy éppen a magatartásunkban üzenetként értelmezzük és tudatosan vagy öntudatlanul reagálunk rájuk. Így igen jelentős szerepet játszhatnak azok a másokkal való kapcsolatainkban, a kommunikációinkban, a környezetünkben hozzánk érkező információk és jelzések befogadásában és feldolgozásában, a világhoz fűződő viszonyunk legkülönbözőbb elemeiben. Önmagunk megismerésének, tudatos és öntudatlan reagálásaink motivációi megértésé-

nek is egyik útja, ha megértjük, mit közvetítenek nekünk a szimbólumok. Fontana mondja: „A szimbólumok nem csak a történelem és a kultúra egyszerű irányjelzői, hanem eszközök az ember számára, hogy jobban megértse önmagát.”

A jelképek, jelképrendszerek világa különös világ. A legtöbbünk korántsem tud róla annyit, hogy képes lenne maga megítélni, ki az, aki valóban beavatottként ismeri, és ki a szélhámos vagy éppen szédült amatőr. Ezért érdemes nagyon megválogatni, kitől fogadunk el róla információkat, magyarázatokat. Dr. David Fontana minden bizonnyal autentikus ismerője ennek a világnak: szakképzett pszichológus, egyetemi oktató.

Kötött nyugati gondolkodásmódunk jórészt arra épül, hogy mindennek pontos jelentése legyen, és akkor érezzük biztonságban magunkat, ha ismerjük, értelmezni tudjuk ezt a jelentést. A szimbólumok világa más. Mindenekelőtt rendkívül gazdag. Amint Fontana kiemeli:

„A szimbólumokat - a leírt szavaktól eltérően - nem szabályozza semmilyen gyakorlati megfontolás: mennyiségüket és sokféleségüket egyedül az emberi képzelet határai korlátozzák. Minden elképzelhető alakban előfordulnak - képekben, hasonlatokban, hangokban, gesztusokban, szagokban, mítoszokban és

megszemélyesítésekben - és egyaránt merítenek anyagi és nem anyagi forrásokból. A jelképeket elemezték már történészek, régészek, néprajzkutatók és pszichológusok. Azonban mind a mai napig nem jött létre olyan egységes elmélet, amely rendszerbe foglalná a szimbólumok értelmezését, ahogyan például létrejött a beszélt és írott nyelv alapstruktúráját összefoglaló rendszerező nyelvtan.”

A szimbólumok maguk is változhatnak az idővel, és változhat a jelentéstartalmuk is. Fontana mondja: „Az idő múlásával a legegyszerűbb formák is díszesebbé és bonyolultabbá váltak, így újabb és újabb jelentések rakódtak rájuk. Az anglikán egyház például ma a keresztnek legalább ötven változatát ismeri el.” Tegyük hozzá, a manipuláció egyik régóta bevált technikája, hogy széles körben ismert szimbólumra olyan új jelentéstartalmat igyekeznek ragasztani, amely megfelel a manipulátor céljainak.

A megértéshez tudnunk kell azt is, hogy a szimbólumok jelentése kultúrkörönként más és más lehet. Ime egy a felsorakoztatott példák közül: „A mai kor emberének a bika a férfiaság, az erő és a nemzőképesség félreérthetetlen szimbóluma. Am a bika szimbólója valójában nem is olyan egyértelmű. ... A Földközi-tenger partvidékén és a Közel-Keleten inkább a Holdhoz, mintsem a

Naphoz kapcsolódott, s így jelentése is a nőiséggel függ össze. A rómaiak például Venus istennőt jelölték vele.”

Aki tisztában akar lenni önmagával, fontos hogy megértse, milyen üzeneteket kap a szimbólumoktól és hogyan reagál azokra – akár úgy, hogy ennek nincs is tudatában. A szerző, pszichológus szakemberként sokat elmond arról is, hogyan ismerhetjük meg

saját, öntudatlan reagálásunkat a szimbólumokra. Egy példa a könyvből: „...nézzük azt mereven és csak akkor pislogjunk, amikor a szemünk már égni kezd. Lehetőleg ne minősítsük azokat a gondolatokat, amelyek összpontosítás közben felmerülnek. Hagyjuk, hogy a szimbólum belépjen a tudatunkba... Egy idő múlva, amikor a róla alkotott belső képünk már kitisztul, hunyjuk

be a szemünket, és érezzük, amint egyre mélyebbre jutunk a megjelenítésben, mintha utazást tennénk önmagunkban. Idővel és kellő kitartással a kép az ösztönös megérzések egész tömegét szabadítja ránk.

Ha elalvás előtt felidézzük a képet, elérhetjük, hogy megjelenik álmainkban, ahol kapcsolatba kerül a tudattalannal és feltárul belső jelentése.”

## A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

# A korai civilizációk

## A KLASSZIKUS ÓKOR

*Magyar Könyvklub, 2000*

Különösen szép kiállítású és gazdag tartalmú művészettörténeti sorozat kiadását kezdte meg idén a Magyar Könyvklub. Tartalma 16 kötetben végigvezet a legkorábbi kezdetektől egészen a művészet legújabb irányzataiig. Az első két kötet már kézbevehető: A korai civilizációk, valamint A klasszikus ókor. A tervezett további kötetek: • Bizánc, az iszlám • A korai román és a román stílus • A gótika • A korai reneszánsz Itáliában • A reneszánsz és a manierizmus I és II. • A barokk I. és II. • A rokokó és a neoklasszicizmus • A romantika, a realizmus és a modernizmus • Ázsia • Amerika, Afrika, Óceánia • A 20.

század • A legújabb irányzatok. A szerzők és a szaktanácsadók néhány kivétellel spanyolok, jónévű egyetemek tanárai, ill. munkatársai.

„Azért vagyunk a világon, hogy valahol otthon legyünk benne.” Tamási Áron tételének igazsága kétségtelen, amint az is, milyen erős kötődések kellenek a gondolkodó embernek ahhoz, hogy otthon érezhesse magát.

A művészet világának, gondolati univerzumának és az egyetemes kultúrához tartozó művészi alkotásoknak az ismerete több vonatkozásban is nélkülözhetetlen része életünknek. Különösen fontos alkotóelemei szellemi kö-

tődéseinknek. Érzelmi és gondolati világokat tárnak fel előttünk, de legalább is sejtetnek, és ezzel segítenek megtalálni azt a kultúris és gondolkört, ahová szívesen csatlakozunk, azt a világfelfogást, amellyel szívesen vállalunk közösséget.

Gondolkodásunk és egész szellemi világunk alapvető építőköveit adják azok az érzések és gondolatok, amelyeket a művészettől kaptunk. Gyakran nagyon is tudatosan alkalmazzuk az innen merített gondolatokat, a kifejezőmódot. Máskor viszont nem is tudatosan bennünk, honnan származnak az éppen megfogalmazott gondolataink, az alkalma-

zott kifejezési eszközeink. Mindenképpen sokkal szegényebb szellemiekben az, aki nem támaszkodhat ilyen műveltségre.

A legkülönbözőbb - emberi, szakmai, üzleti és egyéb - kapcsolataink igen nagy hányadában műveltségünk meghatározó szerepet játszik abban, hogyan ítélnék meg bennünket, hogyan tudjuk elfogadtatni magunkat. Jobb körökben igencsak rossz az árfolyama annak, aki láthatóan járatlan az egyetemes kultúrában.

A művészet különböző ágazatait, irányzatait lehet szeretni, kedvelni, vagy éppen elutasítani. Örökké megoldatlan és megválaszolhatatlan kérdés lesz az is, hol a határ a művészet, valamint a sokkal kevésbé nemes célok okán végzett „alkotó tevékenység” között. Minden bizonnyal örökké érvényes lesz viszont, hogy aligha vallhatja, és még kevésbé fogadtathatja el magát másokkal kultúremlernek az, aki nem ismeri a művészeteknek legalább azokat a vonulatait, amelyeket

kultúrkinccsünk fontos részeiként becsülünk.

Az első két kötet alapján ítélve a Magyar Könyvklubnak ez a sorozata kiváló és szó szerint gyönyörű eszköz ahhoz, hogy kiemelkedő alkotások és érdekes, olvasmányos magyarázatok révén áttekinthessük az emberiség képző- és építőművészetének történetét. Talán az egyetlen aggály, amely az érdeklődő, ámde laikus olvasóban a további kötetek címei láttán felmerül, hogy vajon nem túlságosan Európa-centrikus-e a sorozat, kellőképpen bemutatja-e, de legalább is méltán reprezentálja-e kultúrkinccsünk Európán kívüli részét. Ez azonban legfeljebb a teljesség tekintetében jelenthet kérdést.

A felvonultatott alkotások egy része jó ismerősként köszön vissza. Azok közül, amelyeket reprodukciókból ismerünk, sokat így is új színben, azaz jobb minőségben láthatunk. Ugyanakkor e köteteknek - mint általában az igazán jó művészettörténeti kiad-

ványoknak - fontos erénye, hogy számos olyan alkotással is megismerkedhetünk, amelyet sokunk eddig még nem ismert, és amellyel nehezebb is találkozni.

Az elegáns, karcsú kötetek természetesen - sajnos - csak nagy vonalakban mutathatják be választott témájukat. Részletekbe menő ismeretekkel korlátozott mértékben szolgálhatnak.

Az első kötet tartalma az óskori művészettel kezdődik, és végigvezet az egyiptomi művészetten, valamint a Közel-Kelet és Mezopotámia művészetén. Ha röviden, de feltűnnek benne a perzsák, a föníciaiak és a hettiták is. A második kötet a dolgok rendje szerint a görögökkel kezdődik, őket Róma követi az etruszkoktól a késői császárkorig és az ókeresztény művészetig, majd egy tömör áttekintés következik a germán népek művészetéről.

Szép könyvek, jó könyvek.

*A könyvismertetés rovatot  
Osman Péter írta*

## Ötcsillagos marketing

A fejlett technikának árnyoldalai is vannak. Ha elromlik a szerkezet, a szerviz azt mond, amit csak akar, és ritkán van más választásunk, mint elhinni és persze fizetni a számlát. Ezért különösen nagy kincs az olyan szerviz, amelyben megbízhatunk.

Bosszantó szokást vett fel memóriám jobbik fele, a zsebben hordható PSION számítógémem. Csörsz utca, a szerviz. Azt már korábbról megszoktam, hogy itt mindig nagyon udvariasak és készségesek. Igen magas szinten művelik a „hogyan bánjunk az ügyféllel, hogy elégedett legyen” művészetét, olyan annyira, hogy már önmagában ezért is érdemes ragaszkodni a márkához. A gépet természetesen megcsinálták. Nem mondták, hogy holnap, vagy a jövő héten kész, hanem a kérésemre tízperces várakozási idővel. Nagy szó, nem kellett drága időt veszítenem azzal, hogy visszamegyek érte. Mondhatták volna, hogy a slejfnin meglazult a hűzni, kétezer forint a

javítás, és még örülök is, hogy viszonylag olcsón megúsztam. Ehelyett azt mondták, hogy a műtét ingyen történt és máskor is szívesen állnak rendelkezésre.

És eljőve a máskor, eltört a gépem háza. Kicserélték, udvariasan, segítőkészen, tisztességes áron. Nem mondták - jöllehet tehették volna -, hogy ez meg az megsérült a törésnél és ennyi sok pénzbe kerül. Mondták viszont, hogy a memória tartalmát, amit elfelejtettem előre kimenteni, ők természetesen biztonságba helyezték.

Hogy mindez természetes és ilyennek kell lennie az igazán jó szolgáltatóknak? Óh igen, valóban. Hiszen a marketing legbenső lényege is az, hogy az üzletpolitikánkkal és egész magatartásunkkal elérjük: a másik fél bennünket válasszon, hozzánk ragaszkodjék.

-op-



# **MAGÉSZ**

**Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége**

*Alapítva: 1998. szeptember 29.*

*Székhelye: 1139 Budapest, Frangepán u. 7.*

*Bejegyezve: 1999. március 8.*



*Az acélszerkezet-tervezést, gyártást, építést végző cégek egy család tagjai, és Szövetségünk mindazon tagok szakmai érdekképviselőjét felvállalja, akik ezen a területen végzik tevékenységüket.*

#### **Szövetségünk célja:**

- A magyarországi acélszerkezeti vállalkozók összefogása, szakmai és gazdasági érdekeik előmozdítása, és erre irányuló együttes tevékenységük összehangolása, valamint társadalmi érdekeik érvényre juttatása.
- A Szövetség elősegíti a szabad vállalkozást, a nemzetközi-gazdasági kapcsolatok fejlesztését, valamint a hazai és külföldi vállalkozásokkal fenntartott kereskedelmi kapcsolatok feltételeinek javítását.
- Figyelemmel kíséri és befolyásolja a szakmai utánpótlást, és a szakma tudományos hátterének alakulását.

E kitűzött célok határozzák meg teendőinket.

*Tagjaink sorába várjuk mindazok jelentkezését, akik e szakmai tömörülés céljaival azonosulni tudnak.*

A tagságnak nem feltétele a vállalkozás nagysága. A magán- és a kisvállalkozások egyenrangú tagok a nagyokkal.

*„Reméljük, rövid idő alatt sikerül megteremteni – a nyugati társszövetségekhez hasonlóan – azt az elismertséget és rangot, amely a tagvállalatok részére megkülönböztetést jelent a Szövetségen kívüliekkel szemben.”*  
*(Közgyűlésünk megállapítása)*

Folyamatos információkat negyedévente megjelenő lapunkban, a *MAGÉSZ Hírlevélben* közlünk.

#### **Tagfelvétellel és hirdetéssel kapcsolatos információ:**

MAGÉSZ, Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége

2400 Dunaújváros, Vasmű tér 1-3.

Levél cím: 2401 Dunaújváros, Pf. 110

Telefon: 25/ 583-970 Fax: 25/ 583-525



Az MC-OPK gondozásában megjelent Sonja Schörghuber *Kis- és középvállal-kozások: az EU nagyjai* című könyve. A kiadvány utánvétellel megrendelhető, vagy készpénzért megvásárolható az alábbi helyen:

**MARKETING CENTRUM OPK**

**INTERKER-DM üzletág**

Budapest VI.,

Nagymező utca 21.

Tel.: 353-1366

Fax: 331-6343

A könyv ára: 2.800,- Ft + postaköltség.

