

MARKETINGSTRATÉGIA MAGYARORSZÁGON: A HAZAI VÁLLALATOK TIPOLÓGIÁJA

Az üzleti és marketingstratégiák meghatározása és értékelése témakörben két alapvető megközelítés tehető. Az első – a priori – megközelítés során a stratégiatípusok meghatározása valamilyen elméleti modellen alapul, amelyet empirikus úton tesztelnek. A második megközelítés post hoc abban az értelemben, hogy a stratégiatípusokat az empirikus adatokban fellelhető jellegzetességek alapján alakítják ki. A szerzők tanulmányukban mindkét megközelítési mód részletes kifejtését megkísérelik.

Az a priori módszer során – a megközelítés lényegének megfelelően – először elméleti modelleket dolgoznak ki a várható stratégiatípusokra. Példa erre Porter (1) elmélete, amelyet elsősorban a közgazdasági elméletből fejlesztett tovább a szerző egy évtizede. Vállalati esetek megfigyelése révén négy fő stratégiatípust különböztetett meg, figyelembe véve a piac megközelítésének módját (a vállalat az egész piacra vagy csak egy szegmendumra koncentrál) és azt, hogy a vállalat a belső hatékonyságra koncentrál-e inkább (költségminimalizálás), vagy a külső, fogyasztók felé irányuló vonzerőre helyezi a nagyobb hangsúlyt (differenciálás). A két dimenzió kombinációjával a szerző négy fő stratégiai megközelítéshez jutott, amelyeket a stratégiai lehetőségek osztályozására használt. Másik példa Miles és Snow (2) megközelítése, akik Porterhez hasonlóan vállalati esetekből indultak ki a fő stratégiai típusok meghatározásánál. A négy fő típust a *védekezők*, *prosperálók*, *elemzők* és *reagálók* névvel illették. A stratégiai típusok megkülönböztető dimenziója a vállalat piaci fejlődésekhöz való alkalmazkodási készsége volt.

Az elmúlt években Walker és Ruckert a Porter féle tipológiát összekapcsolták a Miles és Snow féle csoportosítással, s így jutottak a *hibrid üzleti stratégia* típusához. A szerzőpáros két dimenziót vett figyelembe: egyrészt a termékfejlesztés intenzitását, másrészt a kompetitív előny típusát (költség vagy differenciálás). Ez alapján három stratégiatípust határoztak meg: *prosperálók*, *alacsony költségű védekezők* és *differenciáló védekezők*.

A *post hoc* megközelítés kiterjedt empirikus kutatómunkán alapul, és általában egy kiválasztott iparágra (pl. 4,5) vagy iparágak közötti összehasonlításra (pl. 6,

7) összpontosítja figyelmét. Ezeknek a megközelítéseknek a közös vonásuk, hogy először megfogalmazzák a stratégia azon dimenzióit, amelyek a tipológia alapjául szolgálnak. Például Douglas és Rhee tanulmányában a hangsúlyt a versenysztratégiát kifejező olyan változókra helyezték mint a vertikális integráció foka, a piac megközelítése, a termékínalat nagysága. Hooley és szerzőtársai a célkitűzéseket, a stratégiai prioritásokat, a célcsoportválasztást és a pozicionálást vették figyelembe az öt „generikus marketingstratégia” meghatározásához.

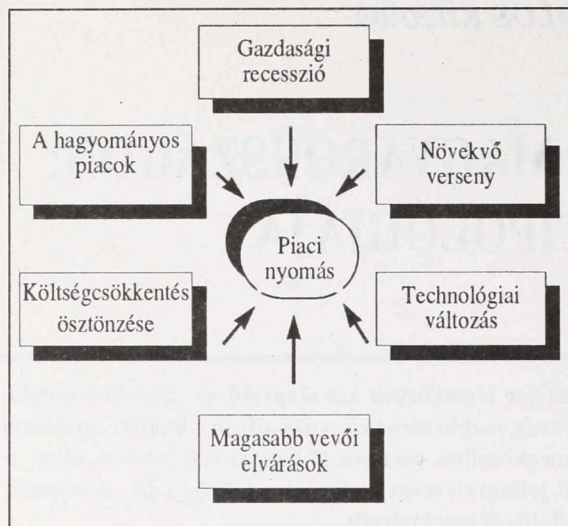
Ezidáig a stratégiai típusokkal foglalkozó kutatások a fejlett régiók piacaival foglalkoztak. Tanulmányunk ezt a kutatási irányt kívánja a kelet-európai gazdaságokra is kiterjeszteni. A Hooley és szerzőtársai által alkalmazott megközelítési mód alapján próbálja a magyar vállalat stratégiai tipológiáját megalkotni és a brit eredményekkel összevetni.

A kutatás során – *post hoc* megközelítésről lévén szó – alapvető fontosságú volt a stratégiát kifejező változók meghatározása. A változók kiválasztásánál arra törekedtünk, hogy mérvadó, a vállalati környezetet kifejező dimenziókat alkalmazzuk. A marketing-szakirodalom a stratégiaválasztás számos összetevőjét határozza meg, ezek összefoglalását tünteti fel az *első ábra*.

A szakirodalomban mindig hangsúlyozza a világos stratégiai célkitűzések megfogalmazásának fontosságát. A legnevesebb tankönyvek is a stratégiakialakítás első lépésének tekintik a célok meghatározását. A valóságban a lehetséges célok száma végtelen. Kutatásunknál azonban Doyle és szerzőtársai (8) munkája alapján *három lehetőséget* vizsgáltunk.

Az első csoportot a *védekező stratégiák* alkotják, azaz a pozíció fenntartására, a visszaesés megakadályo-

A stratégiaaválasztás összetevői



zására való törekvés. Mind a Miles és Snow, mind pedig a Walker és Ruekert tipológiákban szerepelnek védekező célkitűzések, sőt a stratégiai csoportok elnevezésében is találkozunk a 'védekező' elnevezéssel.

Másik lehetőség a *növekedés és a piaci terjeszkedés*. Ezeket a célokat még két fő típusba oszthatjuk: stabil növekedést, ill. agresszív eladásnövekedést különböztethetünk meg. Ennek a szétválasztásnak a magyarázata Doyle és szerzőtársai kutatásában rejlik, ahol a szerzők szignifikáns különbségeket találtak az egyes vállalatok teljesítményében aszerint, hogy szerényebb vagy agresszív növekedési célokat tűztek ki.

A célok meghatározása után, legyenek azok defenzív vagy expanzív típusúak, a vállalatnak döntenie kell a célok elérésének módjáról. A védekező stratégiát alkalmazók a belső hatékonyság javítására összpontosíthatnak, vagy proaktív módon törekedhetnek arra, hogy a versenytársakat megelőzve jelenjenek meg új szegmentumokban, végül pedig a hanyatló piacokon a kilépők piaci részesedéseit szerezhetik meg. A növekedési stratégiát követők vagy az egész piacra kívánnak terjeszkedni, vagy a már érett piacokon a versenytársaktól próbálnak piaci részesedést szerezni.

Az előbbiekkal szorosan összefüggő kérdés a célcsoport kiválasztása. A vállalat irányíthatja marketingtevékenységét az egész piacra, kiválasztott piaci szegmentumokra vagy egyedi vevőkre. A célcsoportválasztás gyakran a vállalati méret, piaci pozíció és fogyasztói igények függvénye. Így például a nagyobb méretű vagy a vezető pozícióban levő vállalatok nagyobb valószínűséggel szélesebb célcsoportot választanak. Amennyiben a fogyasztói piac erősen szegmentált, a célcsoportválasztás kritikus kérdéssé válik. Ahol pedig egyedi, speciális igények jelentkeznek, ott jellemzőbb

az egyéni vevők megcélzása.

A stratégiai változók utolsó csoportja a vállalat *ár és minőség szerinti piaci pozíciója*. Bár egy vállalat piaci pozícióját ezeken kívül még számos más tényező meghatározza, és jobban mérhető a vevő, mint a vállalat szemszögéből, a vizsgált ár-minőség pozíciót a vállalat promóciós stratégiája részeként is felfoghatjuk. Ezen felül a vállalat ár-minőség pozíciója a differenciálás eszköze is lehet egyben. Bár Walker és Ruekert (3) foglalkoznak differenciáló védekezőkkel mint stratégiai típusal, Porter (1) is utal iparági és összpontosító (focused) differenciálásra, egyikük sem téve különbséget áralapú és költségalapú differenciálás között. A mi felfogásunk a differenciálás fogalmát ebben az értelemben kiterjeszti.

Módszertan

A kutatás vállalati mélyinterjú sorozattal indult 1992 nyarán. A kutatásnak ebben a kezdeti szakaszában nyolcven marketing funkcióért felelős vállalati vezetővel készítettünk interjúkat. A cél ekkor természetesen nem a reprezentativitás volt, hanem az, hogy minél szélesebb körből mutassunk be véleményeket. A mélyinterjúk négy főbb területet tártak fel: szóba került, hogy a gazdasági környezetben bekövetkezett változások hogyan hatnak a vállalatra, milyen a vállalati vezetők marketinggel szembeni attitűdje, milyen szervezeti megoldásokat alkalmaznak a vállalatok a marketingfunkció ellátására, végül pedig a stratégiaalkotás folyamatát is megvizsgáltuk. Az eredményekről Berács-Kolos-Márkus (1992) számol be. (12)

A mélyinterjúk alapján kérdőívet dolgoztunk ki, amelyet egy nagyobb, 3000 fős reprezentatív mintának küldtünk ki 1992 októberében. A kérdőíveket két-két hét kihagyással háromszor küldtük ki a mintát képező vállalatokhoz, ezzel sikerült 30 %-os visszaérkezési arányt elérni.

A válaszolók között egyaránt szerepeltek olyanok, akik alapvetően a magyar piacon folytatják tevékenységüket, és olyanok is, akik inkább az exportban érdekeltek. A jelen cikk megállapításai a hazai piacon tevékenykedő vállalatokra (576 eset) vonatkoznak. A teljes mintára és az összes vizsgált területre vonatkozó átfogó ismertetést (13) tartalmazza.

Az adatelemzés először a vállalatok *stratégiai környezetére* irányul. Bemutatjuk a vállalatok piaci környezetét, versenyhelyzetét, a különböző marketingcélok érvényesülését. Második lépésben az előzőekben ismertetett változók alapján *stratégia típusokat* próbálunk azonosítani. Az alkalmazott módszer a klaszteranalízis. Mivel a stratégiai változók eredetileg nominális skálájú változók voltak, a klaszteranalízis elvégzéséhez (1 vagy 0 értékű) bináris változókká alakítottuk őket. A klasztereljárást két lépcsőben hajtottuk végre. Mivel a

minta túl nagy volt ahhoz, hogy SPSSPC-n hierarchikus klaszterezést végezzünk, a megfelelő klaszterszám ugyanakkor ismeretlen volt, így a teljes mintából véletlen mintavétellel elkülönítettük az esetek 30 %-át. A hierarchikus klaszterezés (Ward módszer) eredményei alapján az ötklaszteres megoldás tűnt a legmegfelelőbbnek. Az eljárást hasonló módon, új mintavétellel megismételtük, ami az előzőével megegyező eredményt adott.

Ezt követően a teljes, 576 esetből álló mintát a Quick Cluster eljárás alá vetettük. A kiinduló klaszterközépértékeket a hierarchikus klaszterezés alapján adtuk meg. A hiányzó adatok következtében 32 vállalat adatait nem tudtuk elemezni, így végső mintánk 543 vállalatból áll.

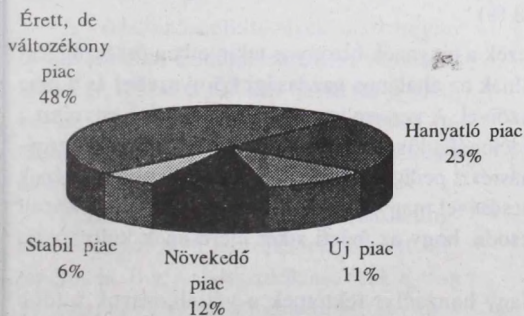
A magyar vállalatok stratégiai környezete

A marketingstratégia kidolgozásának legfontosabb inputját a vállalkozás fő piacának jellemzői szolgáltatják. A *piac jellege, érettségi foka* szerint megkülönböztetünk új, kialakulóban levő piacot, növekedő piacot, stabil piacot, de ugyanakkor változékony piacot és hanyatló piacot. Nem meglepő, hogy a gazdasági recesszió körülményei között a vállalatok többsége bizonytalannak érzi piaci környezetét. A kereslet szűkülésével is sok vállalatnak kell szembenéznie és a hanyatló régi piacok helyett újakat találnia.

A piacot az is jellemzi, hogy hogyan jelentkezik a kereslet, illetve a vállalat hogyan érzékeli a keresletet. Az eredmények azt mutatják, hogy a piacszegmentálás gyakorlata még nem eléggé elterjedt. A megkérdezettek fele szerint a vevők alapján véve ugyanazokat a termékeket és szolgáltatásokat keresik. Ez kissé ellentmondani látszik a piac bizonytalanságáról korábban mondottaknak. A magyarázatot az adja, hogy a piac ki-

1. ábra

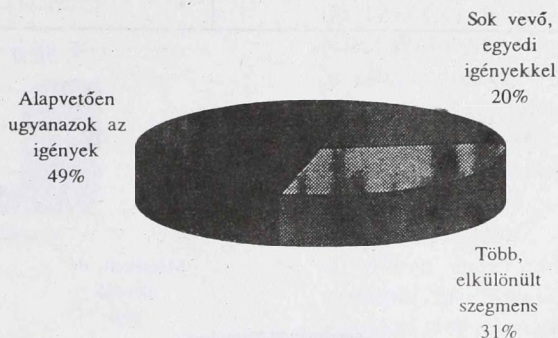
A piac növekedési üteme



számíthatatlanságának nem csupán a vevők az okai, hanem a szállítók, a gazdasági recesszió, a gazdasági szabályozás változása stb. is.

2. ábra

Fogyasztói igények



Ha a vállalatok stratégiai kihatású környezeti elemeit tekintjük (1. táblázat), azt látjuk, hogy a vállalkozások többségének a vevői igények változásával kell szembenéznie. A fogyasztói igények a tartós fogyasztási cikkek piacán változnak a leggyorsabban, ahol gyakran egészen új szegmentumok jelennek meg. A piac bizonytalanságát fokozza a versenytársak körének gyors cserélődése is, hiszen megnehezíti a hosszabb távú stratégiai gondolkodást. A technológiai változásokat a vállalatok többsége lassúnak ítélte, pedig ez a terület lehetne sok vállalat számára a kiugrási pont, a versenyképességi gondok megoldása.

A verseny erősségét – részben a jelzett változások miatt – a piacok többségén nagyon intenzívnek és növekvőnek tartják a vállalatok.

A verseny erősségét feltehetőleg az is magyarázza, hogy a piacokra való be- és kilépési korlátok viszonylag alacsonyak. (2. táblázat)

Úgy tűnik, hogy a vállalkozások többsége előtt nincsenek alapvető be- és kilépési korlátok, vagy ezek nem határozhatók meg világosan.

A *piacn elfoglalt pozíció* leginkább a vállalkozás piaci részesedésével mérhető. Ágazatonként, termék kategóriánként, piacrálépési korlátok függvényében más és más piacrészesedési arány tekinthető magasnak, illetve alacsonynak. A megkérdezésben a stratégiai szerepkörre kérdeztünk rá, amely közvetve utal a piaci részesedésre is, bár elsősorban a piaci aktivitást méri.

A válaszolók 17 %-a állította, hogy a piacon vezető pozíciót foglal el, azaz a legnagyobb piaci részesedéssel rendelkezik. Ők a többi vállalkozástól két tekintetben is

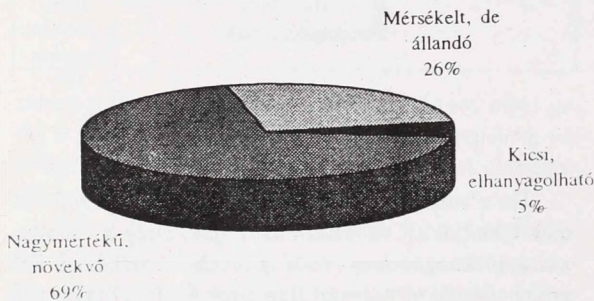
A marketing stratégiai környezet változása (a megkérdezettek %-a)

| Terület | Nincs változás | Lassú változás | Gyors változás | Összesen |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------|
| A vevői igények változása | 9 | 53 | 38 | 100 |
| Technológiai változások | 20 | 60 | 20 | 100 |
| A versenytársak cserélődése | 24 | 36 | 40 | 100 |

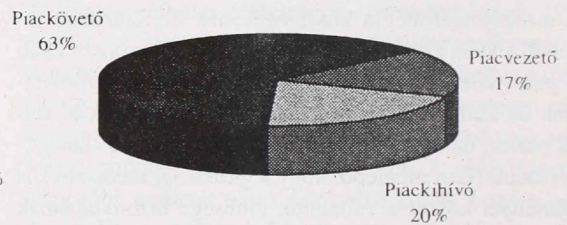
3. ábra

4. ábra

A verseny erőssége



A vállalat piaci helyzete



különböznek: magasabb árakat szabhatnak termékeikért, viszont fel kell venniük a versenyt a piackihívó magasabb minőségű termékeivel.

2. táblázat

A piacra való belépés és a piacról való kilépés korlátai (%)

| | Belépés | Kilépés |
|-------------------|------------|------------|
| Korlátok vannak | 33 | 22 |
| Viszonylag szabad | 67 | 78 |
| Összesen | 100 | 100 |

A vállalatok többsége értelemszerűen a piackövető kategóriába sorolta magát. A 66 %-os arány azonban egyáltalán nem magas, ha belegondolunk, hogy egy-egy szakterületen ma már nem négy-öt vállalat, hanem sokkal több versenyez.

A vállalat piaci pozíciójára utal az is, hogy a versenytársakhoz képest milyen minőségű, ill. milyen árfekvésű termékkel jelenik meg a piacon. Az *ötödik ábra* tünteti fel, hogy a vállalat termékeinek ára, ill. minősége milyen a versenytársakéhoz képest.

Érdekes kérdés az is, hogy a magyar piacon milyen versenylőnnyel kell rendelkeznie egy vállalatnak ahhoz, hogy sikeres legyen. Ahhoz, hogy meghatározhasuk a magyar piacot jellemző versenylőnyöket, a válaszolókat arra kértük, hogy az általunk (a mélyinterjúk eredményei alapján) összeállított húsz tételből álló listáról válasszák ki azt a három (négy) tényezőt, amelyet a legfontosabbnak ítélnék a piaci siker eléréséhez.

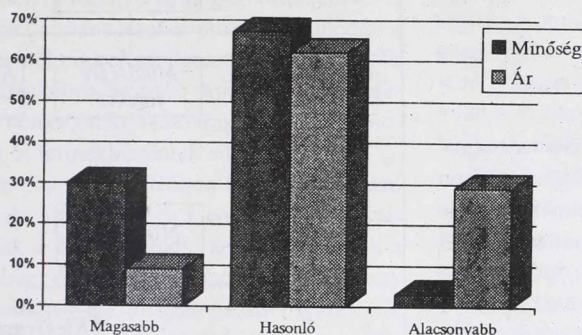
A következő tényezőket említették a leggyakrabban:

- * Versenyképes árak (41 %)
- * Szoros kapcsolat a legfőbb vevőkkel (41 %)
- * Termékminőség (35 %)
- * A fogyasztói igényekre való reagálás gyorsasága (28 %)

Mindezek a tényezők bizonyos tekintetben összefüggésben állnak az általános gazdasági környezettel és a piac jellemzőivel. A versenyképes árak fontossága egyrészt a diszkrécionális jövedelmek, s így a kereslet csökkenésével, másrészt pedig a recesszió sújtotta ipar keresletének visszaesésével magyarázható. Ilyen körülmények között nem csoda, hogy az üzleti siker elérésének kulcspontra az ár.

Nagy hangsúlyt fektetnek a vállalkozások a főbb vevőkkel való kapcsolattartásra, ami azzal indokolható, hogy a bizonytalan gazdasági körülmények között a

A vállalatok ár- és minőségpozíciója



megbízhatóság, a gyors reakcióképesség kiemelt szerepet kap.

Fontos versenyelőnyként jelentkezett a magas termékminőség és a fogyasztói igényekre való gyors reakció. A magasabb fogyasztói elvárások, illetve az igényeknek való megfelelés fontossága, úgy tűnik, tudatosult a magyar vállalatok marketinggyakorlatában.

A magyar vállalatok zöme két fő piaci célt követ: vagy védekező pozícióba kényszerül (57%), illetve az értékesítés stabil növelésére törekszik (39%). Csak kevesen (4%) törekszenek agresszív piaci dominanciára.

A védekező céloknak megfelelően a hangsúly a költségsökkentésen, a hatékonyságnövelésen van (37%), kevesen törekszenek az egész piac felvevőkészségének növelésére (8%), az éles verseny hatására többen igyekeznek a versenytársaktól piaci részesedést szerezni (2%). Bízatót jelként értékelhetjük, hogy sokan figyelnek az új piaci szegmentumok megjelenésére (34%).

A védekező célkitűzések a *stratégiai prioritásokban* is megjelennek. A vállalatok többsége főként a túlélést tartja szem előtt, bár az elkövetkező évekre már többen remélik, hogy a hosszú távú piaci témyerésre összpontosíthatnak.

Kedvező képet kaptunk a marketingnek a hosszú távú tervezésben játszott szerepéről is. Bár a válaszolóknak csak 8%-a állította, hogy náluk a marketing irányítja a hosszú távú tervezést, 37%-uk szerint a marketing a hosszú távú tervezés egyik fő

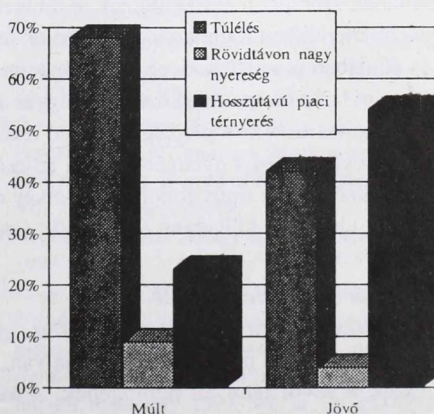
5. ábra kiindulópontja, és 34%-uk véli úgy, hogy a marketingnek legalább támogató szerepe van.

A stratégiai környezet ezen jellemzői más hazai kutatásban is megjelennek. Így például a Gazdaságkutató Rt 1993 őszi felméréséből (9) kiderül, hogy a vállalkozók 80%-a változatlan vagy romló gazdasági helyzetre számít. A vállalatok többsége védekező pozícióba kényszerül és általában helyzetük romlását inkább külső okokkal magyarázzák

és a javulást is ezek változásától várják. A felmérés szerint a növekedési stratégiákban is hangsúlyeltolódás figyelhető meg: az export továbbra is lehetséges kiterjesztési pont, de a hazai piac is felértékelődik. Egy korábbi, 1992-es Szonda Ipsos kutatás (10) is hasonló megállapításokra jut: a magyar vállalatok többségénél a túlélési célok dominálnak, amelyeket költségsökkentéssel, nem pedig a piaci szükségletek fokozott figyelembevételével kísérelnek meg elérni. Ugyanebben a felmérésben olvashatjuk azt is, hogy a vállalatok 47%-a készít

6. ábra

Stratégiai prioritások



Stratégiai magatartás/típusok



marketingstratégiát (vagy legalábbis valamilyen cselekvési programot), azonban ezek többnyire csak egyéves időtartamra vonatkoznak. Hasonló következtetésekre jut Hoványi Gábor is, (11) szerinte a magyar vállalati stratégiában nincsenek mélyreható versenyelemzések, hiányzik a saját vállalat erős oldalainak, valamint gyenge pontjainak világos megfogalmazása.

Stratégiatípusok

A fentiekben leírt eljárás szerinti klaszterelemzés segítségével próbáltuk meghatározni, hogy Magyarországon milyen jellegzetes vállalati típusok léteznek egymás mellett a stratégiai jellemzőik szerint. Az elemzés során öt különböző stratégiatípust kaptunk. *Két fő stratégiai magatartás* fedezhető fel: az egyik a *védekező* típusú, a másik pedig a *növekedést követő* stratégia.

A védekező stratégia *három* módja volt jellemző: a hatékonyságnövelésre való összpontosítás, a magas minőségre való törekvés és az alacsony árral biztosított fennmaradás. A növekedő stratégiák között *két fő* csoportot találtunk: az egyik csoport a versenytársak megtámadása révén próbál piaci részesedést szerezni, a másikkra inkább jellemző a kiegyensúlyozott növekedés.

A következőkben részletesen ismertetjük az egyes stratégiai típusokat.

1. A hatékonyságra törekvő védekezők (27 %)

Az ebbe a klaszterbe tartozó vállalatok elsősorban a túlélésre, pozíciójuk fenntartására törekednek. A belső hatékonyságon próbálnak javítani, egyedi vevőket céloznak meg a versenytársakhoz hasonló árú és minőségű termékekkel. Ez a típusú stratégia jellemzőbb volt a hanyatló vagy érett, de bizonytalan piacokon, ahol a vevők igényei inkább homogének. A stratégiai tervezésnél nem tulajdonítanak szerepet a marketingnek, a többiekénél sokkal kisebb mértékben foglalkoznak új termék fejlesztésével és általában piaci követőnek sorolják be magukat. Magas arányban szerepelnek közöttük magyar állami vállalatok. Szinte az összes pénzügyi mutató tekintetében az elmúlt évhez képest gyengébb volt a teljesítményük a többiekénél. Ez a típus fellelhető Walker és Ruekertnél is (3) alacsony költségen védekezők (low cost defenders) néven.

2. A minőségre törekvő védekezők (21 %)

Ez a klaszter sok tekintetben hasonlít az előzőhöz, így az alapvető hangsúly itt is a pozíció fenntartásán van, a piac bizonytalan, a vevői igények homogének. A különbséget a termékek minősége jelenti. Ez a csoport ugyanis magasabb minőség nyújtásával igyekszik megkülönböztetni magát a többiektől. Versenyelőnyük a termék teljesítményéből, a márka hírnevéből származik. Fontos jellemzőjük az innovativitás. A termékfejlesztés

terén élen járnak, ezzel is biztosítva a kitűzött magas minőségpozíciót.

Az elmúlt két év során hosszú távú piaci térnyerésre törekedtek, és ez a stratégiai prioritás a jövőben sem fog módosulni. Az előző csoporthoz képest nagyobb szerepet szánnak a marketingnek a stratégiai tervezésben, és nagyobb mértékben tartják magukat piaci kihívónak és piacvezetőnek. A pénzügyi mutatók terén jobb képet mutatnak az előző csoportnál. Jelentős arányuk (27 %) külföldi partnerrel alkot egyes vállalatot.

Ez a klaszter meglehetősen hasonlít Porter szegmenseket megcélzó differenciáló típusára (focused differentiator), hiszen ott is az erős minőség pozíció dominál.

3. Az alacsony árra törekvő védekezők (16 %)

A védekezők harmadik csoportja az előzőhöz hasonlóan a hatékonyságot helyezi előtérbe. A versenytársakhoz hasonló minőségű, viszont azokénál olcsóbb termékekkel jelennek meg a piacon. Elsősorban egyedi vevőket céloznak meg, stratégiájuk részét képezi a személyes eladás fejlesztése, versenyképes árak és alacsony költségek elérése. Az új termék fejlesztése során inkább a sikeres versenytársakat utánozzák, a marketing csak korlátozott szerepet tölt be a tervezésben. Kevésbé gondolkodnak hosszú távon, a múltban is és a jövőben is inkább túlélésre törekszenek. Jellemzően piacövetők, gyakran hanyatló piacokon működnek. Pénzügyi mutatóik alapján valamelyest jobbak az első kettőnél, a növekedőknél viszont egyértelműen gyengébbek.

A szakirodalomban szereplő típusokkal összevetve fellelhető benne a Porter féle szegmensekben gondolkodó költségvezető (focused cost leadership) típus, ugyanakkor besorolható az ár alapján való differenciálás típusa Walker és Ruekert osztályozásában nem szerepel

külön, feltehetőleg beletartozik a differenciáló védekezők közé, ahol a differenciálás eszköze az alacsony ár.

4. A támadók (15 %)

A két utolsó klaszter közül ez a csoport tekinthető az agresszívebbeknek. Többnyire növekedő vagy akár támadó, dominanciára törekvő stratégiát választanak. A versenytársak piaci részesedéséből próbálnak elhódítani azáltal, hogy termékeikkel az egész piacot célozzák meg a versenytársakéhoz hasonló minőségben, de alacsonyabb áron. Versenyelőnyüket árai, elosztási rendszerük, hírnevük és termékínálatuk adja.

Céljaik a múltban és a jövőben is inkább hosszú távra vonatkoznak, a tervezésben kiemelkedő fontosságot tulajdonítanak a marketingnek, kezdeményezők a termékfejlesztésben, és többnyire piacvezetőknek vagy legalábbis kihívóknak tekintik magukat. A második klaszterhez hasonlóan nagy arányban találhatóak közöttük külföldi vegyes vállalatok. A pénzügyi eredmények alapján lényegesen jobb teljesítményt mutatnak a védekezőkhöz képest, különösen az eladási volumen növekedése, a piaci részesedés növekedése és a tőkemegtérülés tekintetében.

Ez a csoport a Porter féle osztályozásba kevésbé illik be, talán jobban megegyeznek Miles és Snow (2), valamint Walker és Ruekert prosperáló típusaival, továbbá Hooley és szerzőtársai (7) agresszorok kategóriájával.

5. A kiegyensúlyozott növekedők (21 %)

Az ötödik csoport az előzőhöz hasonlóan szintén növekedésorientált stratégiát követ, azonban nem a versenytársak megtámadása révén kíván növekedni, hanem a piac fejlődésével megjelenő új szegmentumokra koncentrál. Ennek a csoportnak éppen az a megkülönböztető jegye, hogy kiválasztott piaci szegmentumokra koncentrál, ami fejlett pozicionálási stratégiára utal. Piaci céljait magas minőségű termékeire/szolgáltatására alapozza, azonban a magas minőség pozíciója itt kevésbé markánsan jelenik meg, mint a második klaszter esetében. Míg a múltban alapvetően a túlélést tűzte ki célul, mára egyértelmű elmozdulás érezhető a hosszú távú stratégiai prioritások felé. A marketing jelentős szerepet játszik a tervezésben, azonban a termékfejlesztésben megoszlanak az ide tartozó vállalatok: vagy aktívan fejlesztenek vagy pedig ezzel egyáltalán nem foglalkoznak. A múlt évhez viszonyított pénzügyi eredmények tekintetében valamennyi mutató esetében a többieknél eredményesebbek voltak. Talán leginkább Porter szegmensekben gondolkozó differenciálóra hasonlítanak, bár a differenciálás eszköze nem teljesen egyértelmű.

A magyar piacon öt stratégiai típust találtunk. Megállapítottuk, hogy többségében vannak a védekező stratégiát követő vállalatok. Bár a védekezés több módjával találkozunk, a gazdasági környezet jellemzői alapvetően megjelennek a stratégiában. Nem véletlen ezért, hogy a brit felmérés során túlsúlyban voltak a növekedési stratégiák. A kutatás egyik fontos eredményének éppen a gazdasági környezet hatásának kimutatását tartjuk, hiszen a nyugat-európai szakirodalom ezt az aspektust – talán a viszonylag stabil gazdasági környezet miatt – hajlamos elhanyagolni.

Bár a bemutatott stratégiatípusok különböznek a nyugat-európai tipológiáktól, a levonható tanulság meglepően azonos: a legsikeresebb stratégiák kifelé, a piacra irányulnak, és nem kizárólag a belső, hatékonysági szempontokra összpontosítanak, függetlenül attól, hogy védekező vagy növekedési stratégiáról van szó.

Felhasznált irodalom

- (1) Porter M.E.: *Competitive Strategy*. The Free Press, New York, 1980
- (2) Miles, R. E.–Snow, C. C.: *Organisational Strategy, Structure and Process*. Mc Graw Hill, New York, 1978
- (3) Walker, O. C.–Ruekert R. W.: *Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and a Conceptual Framework*. *Journal of Marketing*, Vol. 51, 1987, pp. 15–33.
- (4) Cool, K. O.–Schendel, D.: *Strategic Group Formation and Performance: The Case of the US Pharmaceutical Industry*. *Management Science*, Vol. 33. No 9, 1987, pp. 1102–24.
- (5) McKee, D.O.–Varadarajan, P. R.–Pride, W. M.: *Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective*. *Journal of Marketing*, Vol. 53, 1989, pp. 21–35.
- (6) Douglas, S. P.–Rhee, D. K.: *Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 50, 1989, pp. 437–63.
- (7) Hooley G. J.–Lynch, J. E.–Jobber, D.: *Generic Marketing Strategies*. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 No. 1, 1992, pp. 75–89.
- (8) Doyle, P.–Saunders, J.–Wong V.: *A Comparative Investigation of Japanese Marketing Strategies in the British Market*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, 1986, pp. 27–46.
- (9) Hegedűs Miklós: *Ahogy a menedzserek látják*. *Figyelő*, 1993. nov. 18
- (10) Strausz Gábor: *Itt tartunk*. *Marketing Világ*, 1993. 3. sz. p. 6.
- (11) Hoványi Gábor: *Vállalati stratégia, szervezet és menedzsment*. Ipar-Gazdaság, 1992. május
- (12) Berács J.–Kolos K.–Márkus A.: *Marketing a színpalak mögött*. *marketing*, 1992. 5–6. sz. pp. 253–258.
- (13) Berács J.–Hooley, G.–Kolos K.: *A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben*. I. rész *Marketing*, 1993, 5–6. sz. pp. 241–250. II. rész *Marketing*, 1994, 1. sz. pp. 7–12.

SZOLGÁLTATÁSOK: A FOGYASZTÓK ELVÁRÁSAI ÉS VÁLASZTÁSI SZEMPONTJAI

A tanulmány a fogyasztói szolgáltatásokat vizsgálva arra keresi a választ, hogy milyen szempontokat használ a fogyasztó egy szolgáltatás értékelésére, és milyen szempontok alapján választ új szolgáltató egységet; eltérőek-e ezek a kritériumok az egyes szolgáltatástípusokban, és ha igen, mely kritériumokban; és végül milyen következtetéseket lehet megfogalmazni a vállalati menedzsment számára.

A világ fejlett országaiban a szolgáltatások a gazdaság legdinamikusabban fejlődő területei. Az Amerikai Egyesült Államokban a foglalkoztatottak több mint 2/3-a dolgozik a terciér szektorban, és bár ez az arány némileg kisebb a nyugat-európai országokban, a szolgáltató szektor ott is a gazdaság meghatározó tényezője.

A szolgáltatások térhódításának világtendenciája kényszerítette a menedzsmentelmélet fejlődését is. A nemzetközi marketing- és menedzsment-szakirodalomban ezt a területet ma már széles körben elfogadják és kutatják. A kezdeti, ötvenes-hatvanas évekbeli vitákat követően, amelyek fő kérdésfeltevése az volt, hogy van-e különbség a „megfogható” javak és szolgáltatások menedzsmentje között, a nyolcvanas évekre a témakör kiszélesedett és új kutatási irányzatok jelennek meg. Ezek közül foglalunk össze néhányat a következőkben:

- A szolgáltatásminőség kutatása, amelynek gyökerei a fogyasztói elégedettség elméletére vezetnek vissza. Ezen a területen meghatározóak Grönroos, Parasuraman, Zeithmal és Berry munkái.
- A szolgáltatási interakció (service encounter), amely irányzat a szolgáltatás „frontembere” és a vevő közötti kapcsolatot vizsgálja mind a menedzsment (pl. az interakció tervezése), mind a fogyasztó (pl. a fizikai környezet hatása az interakció értékelésére) szempontjából. Ezen e területen Czeipel, Solomon, Suprenant és Bitner nevét említhetjük meg.
- A szolgáltatások tervezését a teljes körű minőségmenedzsment (Total Quality Management) eredményei ösztönözték. A szolgáltatások folyamatként való felfogása és tervezése (feladattervezés, folyamatvezetés stb.) a közeljövőben várhatólag még inkább az érdeklődés középpontjába kerül. (Shostack, Kingman-Brundage munkái)*

Magyarországon az elmúlt években a szolgáltatások korábbi alapvetően monopol jellege megszűnt, és a szolgáltató szektorban annak viszonylag alacsony tőkeigénye és alulfejlettsége következtében az új vállalkozások száma jelentősen emelkedett. Ezt a mennyiségi növekedést nem követte a megfelelő szemléletváltás, a minőségi és fogyasztói szempontok érvényesítése, pedig a vevőkért folytatott versenyben a fogyasztó ismerete, a jó minőség nyújtása felértékelődik. Várható, hogy a piacgazdaság fejlődésével, a piaci szereplők számának növelésével és a külföldi versenytársak megjelenésével a fejlett világhoz hasonló tendenciák fognak Magyarországon is végbemenni. Ez mindenesetre más szemléletmódot, más alkalmazkodási mintákat követel a vállalatoktól.

A hazai kutatásokban is mutatkozik érdeklődés a szolgáltatások iránt. Nemzetközi összehasonlítást nyújt pl. Erlich [1990], a szolgáltatások, és a verseny összefüggéseiről szól Németh [1993], a szolgáltatások, sajátosságait, a fogyasztói érdekvédelem kérdéseit tárgyalja Simán [1980], és a termelés által nyújtott szolgáltatásokról ad empirikus áttekintést Chikán–Demeter [1994].

A szolgáltatások kutatásának elméleti háttere

A szolgáltatások marketing irodalmának egyik legjelentősebb irányzata a szolgáltatásminőség kutatása. A szolgáltatásminőségnek több megközelítése létezik. Ezek közül talán Parasuraman-Zeithmal-Berry [1985] modellje a legismertebb, amely feltárja azokat a réseket, amelyek a szolgáltatás sikertelenségét okozhatják. A

* Az említett szerzők munkáiról és a szolgáltatások kutatásának fejlődéséről színvonalas összefoglalást ad Fisk-Brown-Bitner [1994].

szervezők meghatározásában a szolgáltatás minősége nem más, mint a fogyasztók minőséggel szembeni elvárásai és tapasztalatai közötti eltérés.

A modell egyik kulcselemét, a *tapasztalt szolgáltatást* alapvetően a vállalati tevékenység határozza meg: mennyire ismeri a vállalat, illetve vezetés a fogyasztói elvárásokat (első rés); ha ismeri, képes-e ennek megfelelő szolgáltató rendszer felállítására (második rés); a helyesen meghatározott irányelveket, szabályokat betartják-e az alkalmazottak (harmadik rés); a vállalat külső kommunikációja nem alakít-e ki túlzott várakozásokat, nem tájékoztatja-e félre a vevőt (negyedik rés).

A modell másik fő elemének, az *elvárásoknak* a kialakulásában leginkább négy tényező játszik szerepet: a vállalat kommunikációja, a személyes szükségletek, a múltbeli tapasztalat és a fogyasztók közötti kommunikáció. Webster [1991] vizsgálata kimutatta, hogy bár mind a négy tényező befolyásolja az elvárásokat, legnagyobb jelentősége a fogyasztók közötti kommunikációnak van.

Parasuraman és szerzőtársai [1985] vizsgálatuk során meghatározták, hogy a fogyasztók milyen főbb szempontokat használnak a szolgáltatások minőségének megítélésére. Ezeket a szempontokat tíz fő csoportba (dimenzió) sorolták:

- A szolgáltatáshoz való hozzájutás (elérhetőség, alkalmas időpontok, várakozási idő)
- Kommunikáció (A szolgáltatás megjelenítése, reklám stb.)
- Kompetencia (Az alkalmazottak felkészültsége, tudása)
- Udvariasság (Az alkalmazottak barátságosak-e)
- Felelősségtudat (A vállalat és az alkalmazottak szem előtt tartják-e a fogyasztók érdekeit)
- Megbízhatóság (A szolgáltatást következetesen és pontosan hajtják-e végre)
- Figyelemesség (Az alkalmazottak gyorsan és kreatívan reagálnak-e a fogyasztók problémáira)
- Biztonság (A szolgáltatás veszély- és kockázatmentes-e)
- Kézszelhető bizonyítékok (vannak-e olyan jelek pl. alkalmazottak öltözete, berendezés, amelyek utalnak a minőségre)
- A fogyasztók megértése (Az alkalmazottak mennyire igyekeznek megismerni a fogyasztók igényeit)

A szolgáltatásminőség fogalmi meghatározásában egy másik jelentős irányzatot képvisel Grönroos. Eszerint a minőségnek két oldala van: technikai minőség és funkcionális minőség. (Grönroos [1984]) A *technikai dimenzió* fejezi ki, hogy mit kap a fogyasztó a szolgáltatóval való interakciója során, például a szállodai vendég szobát kap, ágyat, ahol alszik, reggelit stb. A *technikai dimenzió* azonban csak egy részét képezi a minőségnek, hiszen nem mindegy, hogy hogyan kapja a szolgáltatást. Erre utal a *funkcionális dimenzió*, amely természetesen inkább szubjektív módon értékelhető.

A kutatás módszertana

A szolgáltatások értékeléséhez használt kritériumokat a Parasuraman és szerzőtársai [1985] által kifejlesztett di-

menziókon mértük kérdőíves megkérdezéssel. A tesztelt kérdőíveket III-ad- és IV-edéves közgazdász hallgatók töltötték ki szemináriumi foglalkozáson. Az értékelhető kérdések száma 370 volt.

Tizenhárom különböző szolgáltatást vizsgáltunk, amelyeket két szempont szerint határoztunk meg: egyrészt olyan szolgáltatásokat adhattunk csak meg, amelyekkel a minta tagjai egyetemistaként kapcsolatba kerülhettek; másrészt alapul vettük Lovelock [1983] tipológiáját is, amely más-más dimenziók szerint osztályozza a szolgáltatásokat. Törekedtünk arra, hogy a kiválasztott szolgáltatások minél több dimenziót lefedjenek (pl. emberre vagy tárgyra irányul, eredménye megfogható vagy megfoghatatlan, igénybevétele folyamatos vagy alkalmanként történik, a szolgáltató és a fogyasztó között létezik-e személyes kapcsolat, egyéni igények megjelenése).

A fenti szempontok alapján a következő szolgáltatásokat vizsgáltuk: élelmiszer-kiskereskedelem, könyvtár, bank, nyelviskola, gyorsétterem, étterem, színház, dékáni hivatal, szálló, kulcsmásolás, fényképészet, csomagküldő szolgáltatás, fodrász. A kérdőív kitöltésének feltétele volt, hogy a kitöltő korábban már legalább egyszer igénybe vette az adott szolgáltatást. Egy hallgató csak egy szolgáltatástípusról nyilatkozott, hogy választit ne befolyásolja az egyes szolgáltatásfajták összehasonlítása. Az így kapott részmintákba átlagosan 28 fő került.

Kutatásunkat alapvetően kezdeti, feltáró jellegű munkának tekintjük. Mivel mintánk nem reprezentatív, messzemenő általánosításokat nem vonhatunk le belőle. Ugyanakkor fontosnak érezzük az ilyen jellegű vizsgálatokat, hiszen a szolgáltatások fogyasztói magatartás szempontú vizsgálata hiányzik a magyar szakirodalomból. Ezért úgy érezzük, hogy a téma felvetés, a nemzetközi szakirodalom bemutatása és néhány feltevés megfogalmazása is érdekes lehet.

A szolgáltatások értékelésénél használt kritériumok

Ma már a szakirodalomban általánosan elfogadott tény, hogy a szolgáltatások marketingje különbözik a 'megfogható' javak marketingjétől. A piaci kínálatot alkotó termékek és szolgáltatások nem egymást kizáró kategóriák, hanem inkább egy folytonos skála két végpontja között helyezkednek el [Zeithaml, 1981], hiszen a legtöbb szolgáltatáshoz kapcsolódik egy termék is, és sok termék elválaszthatatlan a hozzá kapcsolódó szolgáltatásoktól. Ha ez így van, akkor feltételezhetjük, hogy a szolgáltatások sem képeznek homogén egységet, és nem csak a megfogható javaktól, hanem egymástól is különböznek. Ennek empirikus vizsgálata még nyitott kérdés a marketing szakirodalomban, pedig a vállalatvezetés

számára ez több támpontot nyújthatna a megfelelő marketingtevékenységek kialakításánál. Kutatásunk a szolgáltatásoknál használt értékelési szempontok alapján kísérel meg néhány következtetést megfogalmazni.

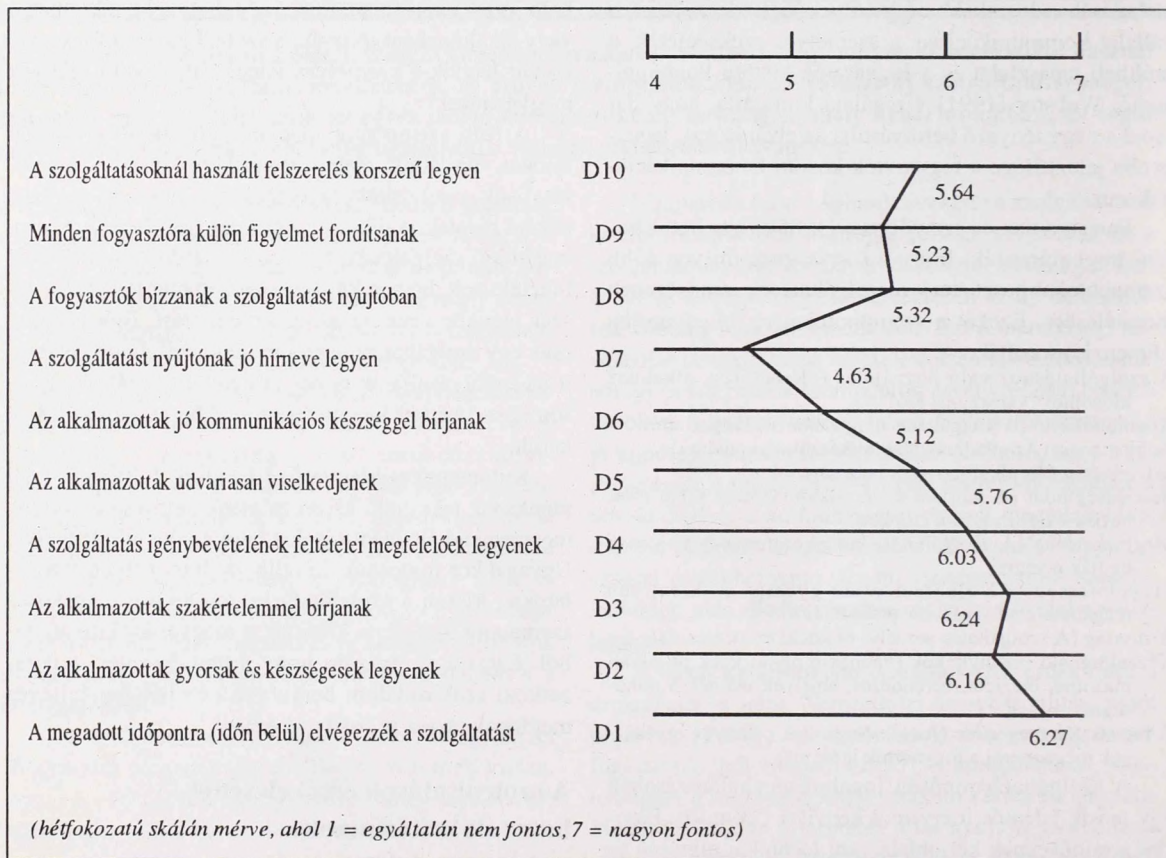
Az 1. ábra a szolgáltatások értékeléséhez használt egyes kritériumok fontosságának átlagos súlyát mutatja. Ebből látható, hogy legfontosabb kritérium a megadott időre való teljesítés és az alkalmazottak szakértelme. Meglepő viszont, hogy a hírnév és a bizalom viszonylag alacsony értékeket kapott. A magyarázat egyrészt a szolgáltatási piac bizonytalanságaiban, pl. a versenytár-

(MANOVA) is teszteltük. Mindkét esetben szignifikáns különbségek mutatkoztak az egyes szolgáltatások között.

Az *élelmiszerboltok* esetében az egyik legfontosabb szempont a kedvező nyitvatartás és elérhetőség volt. Talán nem véletlenül, hiszen az élelmiszer-vásárlás többnyire az ún. rutin vásárlás típusába tartozik, ahol a fogyasztót elsősorban az érdekli, hogy számára a legmegfelelőbb időben és módon intézze el a bevásárlást. Az utóbbi időben, alkalmazkodva a vásárlási szokásokban bekövetkezett változásokhoz, egyre inkább előre

1. ábra

A szolgáltatások értékelésénél használt dimenziókra kapott átlagértékek



sak gyors cserélődésében, új üzletágak megjelenésében, az egész piac újszerűségében rejlik, másrészt kifejezheti a válaszolók racionalitási törekvéseit is. A válaszadók nehezen ismerik be, hogy a racionális érveken kívül más tényezők is – mint az arculat, a reklám vagy akár a hírnév – befolyásolják döntésüket.

A különböző szolgáltatásfajták olyan jellemzőkkel rendelkezhetnek, amelyek következtében a fogyasztók más-más szempontoknak tulajdonítanak nagyobb vagy kisebb jelentőséget. Az egyes dimenziók fontosságát hétfokozatú skálán mértük. Az átlagértékek közötti különbségeket egy- és többváltozós szórásanalízissel

törnek a nagy kereskedelmi láncok, ahol a fogyasztók egy hétre, vagy akár egy hónapra is vásárolhatnak. Bár becslések szerint a száz négyzetméternél kisebb alapterületű boltokra jut még a forgalom 2/3-a, a Plus, a Profi, a Csemege Meinl és a Kaiser's boltok tőkeerejük, egyékes árukészletük, kényelmes vásárlást biztosító alapterületük és nem utolsósorban piaci erőpozíciójukból származó kedvező árpolitikájuk következtében rendkívüli előnyt élveznek. Mindemelllett úgy véljük, hogy a kis élelmiszerboltok, bár ebbe a versenybe nem tudnak beszállni, olyan előnyökkel rendelkeznek, amelyekkel a nagy önkiszolgáló hálózatok nem. Ilyen előny

Az egyes dimenziók átlagértékei szolgáltatástípusonként

| Szolgáltatás | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 | D9 | D10 |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Élelmiszer bolt | | | | | | | | | | |
| Könyvtár | | | | | | | | | | |
| Bank | | | | | | | | | | |
| Nyelviskola | | | | | | | | | | |
| Gyorsétterem | | | | | | | | | | |
| Étterem | | | | | | | | | | |
| Színház | | | | | | | | | | |
| Dékáni hivatal | | | | | | | | | | |
| Szálloda | | | | | | | | | | |
| Kulcsmásolás | | | | | | | | | | |
| Fényképezés | | | | | | | | | | |
| Csomagküldő | | | | | | | | | | |
| Fodrász | | | | | | | | | | |

6,40–7,00

6,00–6,39

5,00–5,99

3,30–4,99

például az eladó-vevő közötti közvetlen kapcsolata. Kutatásunk is jelzi ennek fontosságát a vevő számára, hiszen az alkalmazottak készsége, udvarias viselkedése fontos értékelési szempontként jelentkezett.

A könyvtár értékelésénél elsősorban a szolgáltatást nyújtó személyének van jelentősége. A könyvtárosoktól elsősorban szakértelmet és gyors, készséges segítséget várnak el. A színház és a nyelviskola esetében is szakmai szempontok kerülnek előtérbe, ez utóbbinál a szakma jellegénél fogva a jó kommunikációs készség szerepe is nagy, és egyéni odafigyelést várnak el a fogyasztók. A nyelviskola választásánál feltételezhetnék, hogy az eredmény megfoghatatlan jellege, a jelentős költség- és időbefektetés miatt nagyobb szerepet játszanak a bizalmi tényezők. E feltételezésünket részben megerősítik az eredmények, hiszen a hírvény valamivel fontosabb itt, mint más szolgáltatásoknál, azonban az átlagértékek általában viszonylag alacsonyak. Úgy tűnik, hogy a kockázattalállás még nem tudatosult teljes mértékben a magyar fogyasztóban. A banki szolgáltatás esetében a bizalomnak valamivel nagyobb a szerepe. Egyes elemzések szerint a hazai piacon jelentős koncentrációs fo-

lyamatra lehet számítani, azaz az önálló bankok száma feltehetőleg csökkenni fog – bankcsődök, jobb esetben összeolvadások révén. Ez a kockázati tényező a felmérésben ugyan megjelenik, ugyanakkor a szakmai és kényelmi szempontok meghatározóbbnak tűnnek.

Két különböző éttermi szolgáltatást is vizsgáltunk. A hagyományos étterem esetében fontosabbnak tűnik az udvarias kiszolgálás, a gyorsétteremben pedig a nyitvatartás és elérhetőség, valamint az étterem megjelenése, a felszerelés korszerűsége, az alkalmazottak kinézete játszik nagyobb szerepet. A különbség a fogyasztók motivációjával kapcsolatos, más „hasznot” várnak a hagyományos, és más a gyorséttermi szolgáltatástól. Feltehetőleg számos más eltérés is létezik, elsősorban az ételválasztékkal kapcsolatosan. Bár az általunk használt mérési eszköz csak részben fejezi ki a szolgáltatás „termék” összetevőjét, azaz a technikai minőséget, feltételezhetjük, hogy ez a két szolgáltatás ebben a tekintetben is eltér egymástól.

A dékáni hivatal speciális szolgáltatástípust képvisel, leginkább azért, mert nem „valódi” piaci körülmények között működik. A hallgatónak nincs tényleges

választási lehetőségük abban, hogy milyen dékáni hivatal intézi ügyeiket. Azonban nincs ez másképp más nonprofit típusú intézménynél sem, ahol mindemellett egyre fontosabb kérdéssé válik a marketingszempontok érvényesítése. Felmérésünkéből is kiderült, hogy a legtöbb szempont fontos a dékáni hivattal kapcsolatos elvárások alakulásában, sőt nemcsak magának az ügyintézés színvonalának, hanem az ügyintézők magatartásának, hozzáállásának is van jelentősége. Az is érdekes, hogy ebben a szolgáltatástípusban fordult elő a legtöbb olyan dimenzió, amelyet a válaszadók nagyon fontosnak éreznek. Ennek a magyarázata feltehetőleg a magas fogyasztói érdekltségben rejlik, hiszen a válaszadók mint egyetemi hallgatónak általában fontos a dékáni hivatal munkája.

A *szállodai szolgáltatással* a fogyasztók inkább 'különleges' alkalmak (nyaralás, utazás) során kerülnek kapcsolatba. Talán ezért várnak el itt több egyéni figyelmet, mint más szolgáltatásoknál. Az alkalmazottakkal szemben – a közvetlen vendég-személyzet interakció következtében – itt is igen magasak az elvárások. Mit jelenthet ez a szállodaipar számára? Köztudott, hogy Magyarországon igen alacsony a szállodák szobakihasználtsága. 1993-ban átlagosan mindössze 54,5 %-ot tett ki. (Figyelő, 1994. dec. 8. p. 27.) Az is ismert, hogy a szállodák jelentős részében, különösen a 4-5 csillagos szállodák esetében, a vendégek többsége külföldről érkezik. A szállodaipartól ezért önmagában nem várható el, hogy több külföldit csábítson az országba, hiszen ebben egyéb tényezőknek is, mint például az ország arculatának is van szerepe. A fenti jelentésből azonban az is kiderül, hogy a hazai szállodák a költségeknek mindössze 1,8 %-át fordítják marketingre, szemben a 4,1 %-os európai átlaggal. Különösen az újonnan alakult, átalakult (pl. vállalati üdülőkől) szállodák esetében kulcsfontosságú kérdés az ún. frontemberek képzése, akik közvetlen kapcsolatba kerülnek a vendégekkel. Az ő szerepük kiemelkedően fontos lehet a fogyasztói elégedettség növelésében.

A *kulcsmásolás* esetében a praktikus szempontok dominálnak, azaz megadott időre és jó minőségben végezzék el a szolgáltatást. Az alkalmazottaktól is gyors, készséges hozzáállást várnak el. Kis pénzügyi kockázatú döntésről lévén szó, a fogyasztó egyrészt kevesebb értékelési szempontnak tulajdonít jelentőséget, másrészt bizalmi tényezők sem igen merülnek fel. A *fényképész-től* is elsősorban azt várják el, hogy megfelelő szakértelemmel rendelkezzen és korszerű felszereléssel dolgozzon. A közvetlen kapcsolat következtében itt fontos a szolgáltatást nyújtó személye, továbbá az időre való teljesítésnek is nagyobb szerepe van.

A *csomagküldő szolgálat* viszonylag új értékesítési formának tekinthető Magyarországon. Bár számos előnyt nyújt a fogyasztónak azáltal, hogy kényelmesen,

otthon és többnyire olcsóbban vásárolhat, az ilyen vásárlás kockázati elemet hordoz, ami abból fakad, hogy a terméket csak a vásárlást követően kapja kézhez a fogyasztó. Ezt a kockázatot többnyire próbálják csökkenteni a cégek (visszaküldhetőség), azonban a garanciák betartása a cég megbízhatóságán alapul. Ez az oka annak, hogy a hírnév – a többi szolgáltatáshoz hasonlítva – a csomagküldő szolgálat esetében a legfontosabb.

A *fodrászati szolgáltatás* jellegzetes vonása, hogy az emberre irányul, ezért a fogyasztók nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az egyéni figyelemnek és a szakértelemnek. Feltételezhetnénk azt is, hogy nagyobb kockázatot jelent a fogyasztó számára, hiszen érinti az egyén megjelenését és ezáltal társadalmi presztízst. Ezt a kockázatot mérsékelhetné az, ha a fogyasztó fokozottabb mértékben támaszkodik a szolgáltató hírnevére, azonban ez nem került a meghatározó szempontok közé.

A szolgáltatások csoportosítása a fogyasztói elvárások alapján

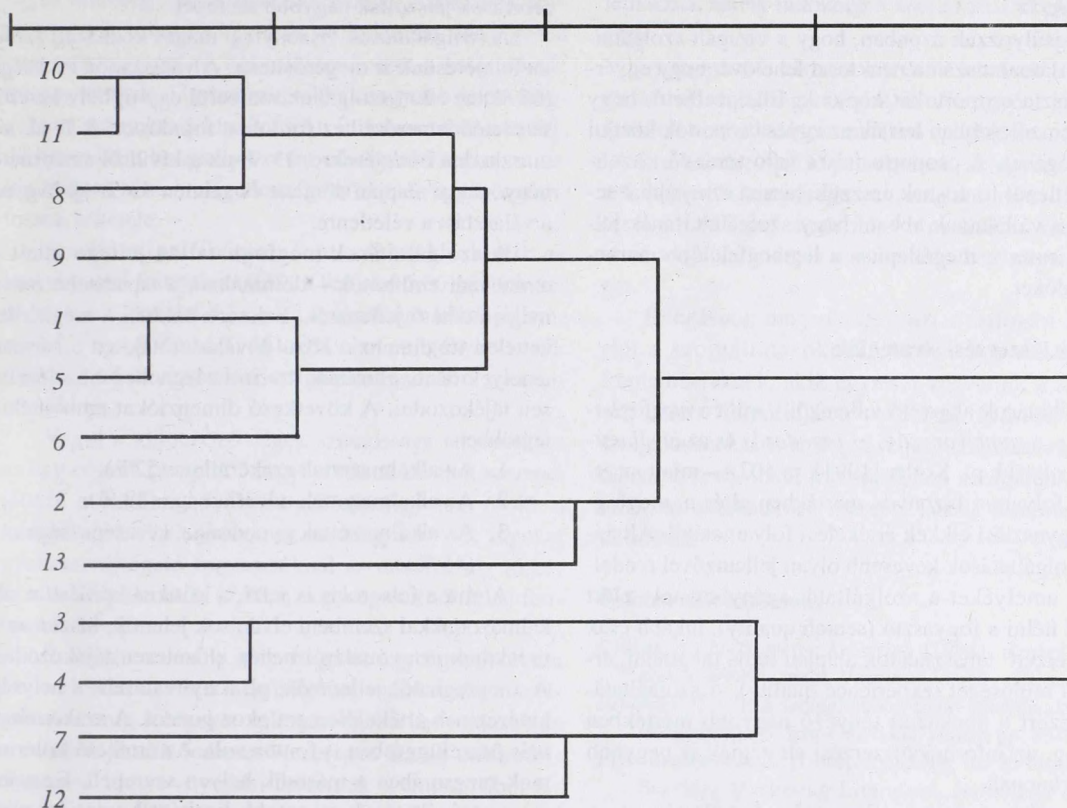
Kutatásunkban kíváncsiak voltunk arra is, hogy az egyes szolgáltatások rendelkeznek-e olyan jellemvonásokkal, amelyekben hasonlítanak más szolgáltatásokra, azaz létezik-e olyan jól használható tipológia, amely csoportosítja a fogyasztói elvárások alapján a vizsgált szolgáltatásokat.

Klaszteranalízist végeztünk a 13 szolgáltatásfajtra (új adatfile létrehozásával a dimenziókra adott átlagkezesekkel számolva). Ezen eljárás célja olyan viszonylag homogén csoportok létrehozása, amelyek tagjai a csoportképzésbe bevont változók alapján (jelen esetben az értékesítési dimenziók alapján) leginkább hasonlítanak egymásra és a többi csoporttól a lehető legnagyobb mértékben különböznek. A hierarchikus klaszter eljárást (legtávolabbi szomszéd, azaz complete linkage módszer) szemlélteti a 3. ábra.

A dendrogram a csoportok összevonásának folyamatát ábrázolja. Minél közelebb kapcsolódnak össze a csoportok, annál homogénebb klasztereket kapunk. A dendrogram tanulmányozásával nyomon követhető a csoportok képződésének folyamata, azonban a kapott csoportok tartalmi körülhatárolása, elnevezése sokkal nehezebb feladat. Az alábbiakban bemutatunk egy általunk lehetségesnek ítélt felbontást, amit inkább érdekeségnek tartunk, hiszen a vizsgált szolgáltatások alacsony száma miatt egy csoportba csak kevés eset jut.

Érdekes eredménynek érezzük, hogy a Lovelock [1983] által javasolt osztályozási szempontok közül a megfogható, ill. a megfoghatatlan eredmény és a standardizáltság foka megjelent empirikus vizsgálatunkban. Egy harmadik szempontot is alkalmaztunk, ami azon a felfogáson alapul, hogy a szolgáltatás olyan változást

Dendrogram



1-élelmiszerbolt, 2-könyvtár, 3-bank, 4-nyelviskola, 5-gyorsétterem, 6-étterem, 7-színház, 8-dékáni hivatal, 9-szálló, 10-kulcsmásolás, 11-fényképész, 12-csomagküldő, 13-fodrász

jelent valamely ember vagy tárgy állapotában, amely valamely gazdasági egység tevékenységének hatására következik be. [Hill, 1977] A tartós és mindennapi fogyasztási cikkek analógiájára itt is megkülönböztetünk átmeneti vagy rövid hatást, és tartós hatást.

Az élelmiszerbolt, a gyorsétterem és az étterem ese-

tében feltehetőleg a szolgáltatás 'termék' eleme hangsúlyos, így az étel minősége, a bolt választéka. Ezért itt a szolgáltatás eredménye 'megfogható' a fogyasztó számára. Talán ettől valamennyire eltér a szálloda, hiszen a fogyasztó számára ez különleges alkalom, amitől inkább valamiféle, 'megfoghatatlan' élményt vár el. A

4. ábra

kulcsmásolás, fényképész és a dékáni hivatal nyújtotta szolgáltatás közös vonása lehet, hogy az előbbiekhöz képest talán standardizáltabb eljárást követ. A színház is inkább a tömeges, nem pedig az egyedi igényekhez alkalmazkodik, és az eredménye sem ölt valamilyen megfogható tárgyasult formát. Az eddig említett szolgáltatási csoportokat rövid hatásúnak neveztük, hiszen a szolgáltatás igénybevétele nem okoz tartós változást,

A szolgáltatások csoportjainak jellemzése

| | Átmeneti/rövid hatás | | Tartós hatás | |
|---------------|---|----------------|--------------|---------------------|
| | Megfogható | Megfoghatatlan | Megfogható | Megfoghatatlan |
| Egyéni | élelmiszerbolt gyorsétterem étterem | szálló | fodrász | bank nyelviskola |
| Standardizált | kulcsmásolás fényképész | színház | csomagküldő | könyvtár |

mint pl. a nyelviskola vagy a fodrász esetében. A tartós változást okozó szolgáltatáscsoportok között is fellelhetőek a megfoghatóság és a standardizáltság szerinti különbségek.

Hangsúlyozzuk azonban, hogy a vizsgált szolgáltatások korlátozott száma nem teszi lehetővé, hogy egyértelmű, tiszta csoportokat kapjunk. Elképzelhető, hogy más jellemzők jobban leírják az egyes csoportok közötti különbségeket. A csoportosításra való törekvést azonban feltétlenül fontosnak érezzük, hiszen ez nyújthat segítséget a vállalatnak abban, hogy szolgáltatásának jellemzőit ismerve megállapítsa a legmegfelelőbb marketingteendőket.

Információszerzési stratégiák

A szolgáltatások alapvető jellemzői – mint a *megfoghatatlanság*, a *romlékonyság*, az *ingadozás* és az *elválaszthatatlanság* (ld. pl. Kotler [1991], p. 407.) – miatt az értékelési folyamat bizonyos mértékben eltér a „megfogható” fogyasztási cikkek értékelési folyamatától. Általában a szolgáltatások kevesebb olyan jellemzővel rendelkeznek, amelyeket a szolgáltatás igénybevétele előtt meg tud ítélni a fogyasztó (search quality), inkább csak a megszerzett tapasztalatok alapján tudja megítélni, értékelni a minőséget (experience quality). A szolgáltatásoknál ezért a kockázati tényező nagyobb mértékben van jelen, az információszerzési stratégiák is nagyobb szerepet kapnak.

A kockázat szintje alapvetően meghatározza a szükséges információ típusát és mennyiségét. Így például azt, hogy mennyire támaszkodik a fogyasztó a vállaltól származó kommunikációra, és mennyire a személyes információforrásokra, vagy milyen mértékben alkalmaz „belső” vagy „külső” keresést. Magasabb kockázati szint mellett ugyanis felértékelődnek a személyes információforrások és a korábbi tapasztalatok.

Murray [1991] a fenti megállapításokat empirikusan is igazolta. Megállapította, hogy a szolgáltatások hosszabb döntési folyamatot igényelnek és a fogyasztók jobban bíznak a személyes információforrásokban, amit a promóciós stratégia kialakításakor figyelembe kell vennie a vállalatnak.

Az információforrások hatásával foglalkozik Webster [1991] is, arra keresve a választ, hogy hogyan hatnak az egyes információforrások a szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárások kialakulására. Négy információforrás hatását vizsgálta: a *korábbi tapasztalatok*, a *fogyasztók közötti kommunikáció* (word of mouth), a *rekklám* és az *eladásösztönzés*.

Megállapította, hogy az elvárások alakulásában a személyes tapasztalatoknak és a fogyasztók közötti kommunikációnak van a legnagyobb szerepe. Az egyes információforrások eltérő fontossággal érvényesültek az

által vizsgált szolgáltatásokban. Így például a légitársaságoknál nagyobb volt a korábbi tapasztalatok szerepe, a jogi szolgáltatásoknál ellenben a személyes információforrások játszottak nagyobb szerepet.

A szolgáltatások viszonylag magas kockázati szintjét felmérésünk is megerősítette. A válaszadók többsége (66 %) az adott szolgáltatáson belül egy új hely keresése esetén ismerőseihez fordulna, mindössze 8 %-uk támaszkodna hirdetésekre, 13 %-uk a kívülről szerezhető benyomásai alapján döntene és szintén 13 %-uk hagyná a választást a véletlenre.

A szolgáltatások megfoghatatlan jellege miatt – amint már említettük – „dominálnak a tapasztalat révén megismerhető jellemzők. Felmérésünkben a megkérdezettek a tíz dimenzió közül kiválasztották azt a hármat, amelyekről megítélésük szerint a legnehezebb előzetesen tájékozódni. A következő dimenziókat említették a legtöbben:

1. Az alkalmazottak szakértelme (52%);
2. Az alkalmazottak udvariassága (47 %);
3. Az alkalmazottak gyorsasága, készségessége (45 %).

Amint a felsorolás is jelzi, a kritikus kérdést az alkalmazottakkal szembeni elvárások jelentik, hiszen az ő munkájuk színvonaláról nehéz előzetesen tájékozódni. A „megfogható” jellemzők, pl. a nyitvatartás, a helység kinézetének értékelése nem okoz gondot. A szakértelem más összefüggésben is fontos volt. Az értékelő kritériumok rangsorában a második helyen szerepelt. Ez szintén a szolgáltatások magasabb kockázati szintjére utal, hiszen az egyik legfontosabb értékelési kritériumról lehet a legnehezebben előre tájékozódni. Az is érdekes, hogy a legkevésbé fontos értékelő kritérium, azaz a hírnév esetében érzik legkevésbé nehéznek az előzetes tájékozódást a megkérdezettek, mindössze nyolcan említették a három legnehezebb szempont között, szemben a szakértelem 188 említésével.

Néhány további eredmény

Kutatásunkból számos olyan érdekes eredmény adódik, amely későbbi kutatások kiindulópontjaként szolgálhatna. Ilyen például az egyes megkülönböztethető jellemzők (az információszerzés módjai, az adott szolgáltatás igénybevételeinek számossága, a válaszadó neme, a szolgáltatás igénybevételeinek helyei) és a szolgáltatásminőség különböző szempontjai közötti kapcsolat vizsgálata.

Ami az információszerzés módjait illeti, úgy tűnik, hogy az ismerős segítségével szolgáltatást keresőknél sokkal fontosabb szerepet játszik a bizalom (az átlag 5,51) mint az egyéb módon tájékozódóknál, különösen a véletlen útján információt szerzőknél (4,37). A hirdetést előnyben részesítők a hírnév szerepét (5,5), a be-

nyomások alapján választók a környezetet (6,09) értékelik súlyosabban társaiknál.

Az igénybevétel számossága is befolyásolja az egyes minőségi dimenziók fontosságát. Azok, akik egyszer vették igénybe az adott szolgáltatást, lényegesen nagyobb szerepet (6,72) tulajdonítottak a határidőnek, mint a többiek. Ugyancsak sokkal nagyobb jelentőséggel bírt számukra a hírnév (5,6). Érdemes tehát a határidő betartására hangsúlyozottan odafigyelni e csoport tekintetében, hiszen elégedettségének ez az egyik legfontosabb feltétele.

A nők szignifikánsan fontosabbnak tekintik az igénybevétel feltételeit (6,19, a férfiaké 5,86), a hírnevet (4,9, míg a férfiaké 4,3), és a szolgáltatás külső jellemzőit (5,77, a férfiaké 5,46). Ott, ahol az igénybe vevők többsége nő, hasznos külön figyelmet szentelni e szempontoknak.

Végül a különböző cégek számossága tekintetében az egy cégnél „megálló” fogyasztóknál kiemelt szerepet játszik a bizalom (5,77) és a külön figyelem (5,43, a húsznál több cég esetében ez az átlag 4,55). A cégeket gyakran váltogató fogyasztóknál az udvariasság (6,21) és a külső jellemzők (5,76, az egycégeseknél 5,11) fontosabbak.

Érdekes eredmény még, hogy az egycégesek tábora elsősorban ismerősök segítségével választotta a szolgáltatást, míg a cégeket váltogatóknál a benyomások és a véletlen játszik fontosabb szerepet. Ez az információszerezési, illetve -nyújtási csatornák szempontjából lehet érdekes a vállalati vezetés számára.

Zárszó

Amint láttuk, a fogyasztóknak különböző elvárásai vannak az egyes szolgáltatásokkal szemben, más-más szempontokat részesítenek előnyben, amikor a szolgáltatást, illetve annak minőségét értékelik. Mindezt természetesen a vállalati vezetésnek is figyelembe kell vennie a szolgáltatás megtervezésekor, a fogyasztói elégedettség mérésénél, a versenyelemzésnél stb. Ugyanígy érdemes figyelemmel lenni a fogyasztók nemére, vagy például arra, hogy először betérő fogyasztóról vagy törzsvevőről van-e szó, hiszen elvárásaik felmérésünk tanúbizonysága szerint különbözhetnek.

Megállapítottuk továbbá, hogy a szolgáltatások nem képeznek valamilyen homogén egységet, amely könnyen kezelhető a megfogható javaktól való eltérések ismeretében, hanem léteznek olyan különbségek az egyes szolgáltatások között, amelyek más marketingmegközelítést igényelnek. Például ha a szolgáltatás eredménye megfoghatatlan vagy a hatása tartós, jelentősen növekszik a fogyasztó kockázata. A szolgáltató vállalatnak ilyenkor át kell gondolnia, hogy milyen kocká-

zatosökentő eszközök állnak rendelkezésére (garanciák, márkanév stb.), illetve, hogy kockázatsökkentő eszközök alkalmazásával származik-e olyan több-lethasznú, amely indokolja a kockázatsökkentés költségeit.

A fogyasztói elvárások mások lehetnek a szolgáltatás standardizáltsága szerint is. Az egyéni igényekhez igazított szolgáltatások esetében (pl. fodrász, nyelviskola) az alkalmazottak képességeinek, az egyéni figyelemnek nagyobb jelentősége van, míg a standard szolgáltatásoknál (pl. kulcsmásolás) a praktikus szempontok mint a nyitvatartás és a gyorsaság kap nagyobb szerepet.

Kutatásunk megerősítette azt a felfogást is, miszerint a szolgáltatásoknál kiemelt jelentősége van a frontembereknek, akik egyrészt közvetítik a szolgáltató cég üzleti filozófiáját a vevő felé. Másrészt mivel a szolgáltatásokat el is „fogyasztják” keletkezésük pillanatában, a vevő-eladó interakciója a szolgáltatás részévé válik, és meghatározó szerepet játszik a minőség megítélésében.

Felhasznált irodalom

- Chikán Attila–Demeter Krisztina* [1994]: Szolgáltatások – amit a termelés nyújt. *Vezetéstudomány*, 10. sz. pp. 5–11.
- Erllich Éva* [190]: A szolgáltatások iránti igények alakulásának világtendenciái. *Ipar-Gazdaság*, január, pp. 33–37.
- Fisk–Brown–Bitner* [1994]: Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, Special Edition
- Grönroos, C.* [1984]: Strategic Management and Marketing in the Service Sector. *Chartwell-Bratt*, Sweden, pp. 36–49.
- Hill, T. P.* [1977]: On Goods and Services. *Review of Income and Wealth*, Series 23., 4, December, pp. 315–339.
- Kotler, P.* [1991]: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó
- Lovelock* [1983]: Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, Vol. 47, Summer, pp. 9–20.
- Murray, K. B.* [1991]: A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities. *Journal of Marketing*, Vol. 55., pp. 10–25.
- Németh György* [1993]: A szolgáltatások és a verseny egyes kérdései, kandidátusi értekezés
- Parasuraman, A.–Zeithaml, V. A.–Berry, L. L.* [1985]: A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49., pp. 41–50.
- Simán Miklós* [1980]: A szolgáltatások sajátosságairól. *Közgazdasági Szemle*, 1980/6., pp. 699–713.
- Webster, C.* [1991]: Influences upon Consumer Expectations of Services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 5., pp. 5–17.
- Zeithaml, V.* [1981]: How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. in: *Marketing of Services*. ed. James H. Donnelly, AMA, Chicago

A MARKETING ÉS A MŰSZAKI FEJLESZTÉS SZEREPE AZ INNOVÁCIÓS ÉS DIFFÚZIÓS FOLYAMATBAN

A tanulmány a gazdaságban bekövetkező technikai fejlődés, az innovációs folyamat piaci közelítésű elemzésével foglalkozik, hangsúlyozottan a technikai folyamatok hasznosulásával, a műszaki fejlődés és a piaci folyamatok összefüggésével. Ennek érdekében elemzi az innovációs folyamat elemeit, szereplőit, a különböző típusú folyamatok sajátosságait, valamint kiemelt fontosságúnak tekinti az innovációt kiváltó okok vizsgálatát. A szerző a történeti áttekintéssel és a nemzetközi kutatások – hangsúlyozottan és tendenciózusan az empirikus kutatások – új eredményeinek ismertetésével a technikai és piaci folyamatok integrált szemléletű kezeléséhez szeretne hozzájárulni, valamint ösztönözni kívánja a hazai empirikus, integrált szemléletű kutatásokat.

A technikai fejlődéssel, az innovációval foglalkozó irodalomban a fogalmak értelmezése gyakran eltérő. Anélkül, hogy a fogalmi értelmezésekkel részleteiben foglalkoznánk, célszerűnek látszik az alapvető fogalmaknak a továbbiakban használt értelmezését rögzíteni.

A technika elsősorban összegyűjtött tudásanyagot, ismereteket jelent. Az összegyűjtött ismeretek halmazába tartoznak:

- elméleti ismeretek, amelyek általában hasznosíthatók a gyakorlatban, de nem kerülnek szükségszerűen alkalmazásra,
- gyakorlati, gyakorlatorientált ismeretek, amelyek egy-egy konkrét, a gyakorlat oldaláról felmerült problémára vonatkoznak.

Az innovációval foglalkozó kutatások túlnyomó többsége az innovációt nem csak mint technikai megújítást értelmezte, hanem kiterjesztette azt a termelés és az értékesítés területére is. Az innovációval foglalkozó „klasszikus” szerzők közül Schumpeter [1980] felfogásában is tágabb értelemben szerepel az innováció, de még csak az abszolút újdonságot tekinti innovációnak, a relatív újdonság fogalmát csak későbbi szerzők kezdték alkalmazni. Ezen felfogás szerint a meglévő termékek vagy gyártási eljárások javított, korszerűsített változata is innovációnak tekinthető.

A Schumpeter-féle innovációfelfogás is sugalmazza a technikai haladás folyamatának hármastagolását az *invenziós*, az *innovációs* és a *terjedési* szakaszra. Az első szakasz az invenziós szakasz, amely az új ötletek, gondolatok születését jelenti. A második szakasz az in-

nováció, amelyen azt a folyamatot értjük, amikor az új ötletből piacképes termék válik. A harmadik szakasz a diffúzió vagy terjedés, amely során az új terméket vagy eljárást alkalmazni kezdik mind az adott ágazaton belül, mind a további ágazatokban.

Az egyes szakaszok közötti összefüggésről tapasztalatok alapján megállapítható, hogy a láncolat nem minden egyes születő ötlet esetében automatikus, vagyis nem minden sikeres innováció fog elterjedni, vagyis az ötlettől a terjedésig sem minden esetben automatikus az út, viszont a későbbi szakaszok nem értelmezhetők a megelőzők nélkül. Az új gondolat, invenzió, csak abban az esetben lehet gazdaságilag jelentős, ha az innovációs folyamat sikeresen végbemegy, vagyis az új ötletből piacképes termék lesz, majd ennek a terméknek valós piaci sikere is lesz, amely többnyire diffúziós folyamatot indít vagy azzal jár együtt.

A technikai fejlődési folyamat fenti szakaszolása alapján is értelmezésünk szerint:

- *technikai innováció* az új termékek és eljárások, módszerek feltalálása, kifejlesztése, bevezetése és alkalmazása.

Felfogásunk szerint az innováció nem csak technikai innovációt jelent, hanem vonatkozik a gazdaság más szféráira is, nem csak a termelésre. A modern gazdaságokban, elsősorban a fokozott technikai megújulási készség, valamint az új termékek, eljárások elterjedése következtében a gazdasági élet mindazon szféráiban is fokozott megújulási hajlam figyelhető meg, amelyek a

diffúziós folyamattal kapcsolatba kerültek. Így a technikai innovációk elterjedéséhez kapcsolódó megújulási hajlam figyelhető meg a szolgáltatások, az adminisztráció, az adatnyilvántartás, és a pénzügyi folyamatok területén. A pénzügyi szférában az innováció olyan eszközök, módszerek kifejlesztését és bevezetését jelenti, amely a pénzügyi szféra szerkezetét megváltoztatja, a pénzügyi folyamatok bonyolítását minőségileg, technikájában, szemléletében, sebességében módosítja.

Az egyes innovációk nagyon különbözőek lehetnek aszerint, hogy milyen mértékű az az újdonság, amelyet képviselnek, igen tág értelemben a legapróbb módosítás egy már meglévő terméken már innovációnak minősülhet. Az újdonság jellege és jelentősége szempontjából az innovációkat a következő kategóriákba sorolhatjuk (az egyes kategóriáknak az irodalomban különböző elnevezései ismeretesek, közelítően azonos tartalommal).

A következő csoportosításban tudatosan a leggyakrabban használt elnevezéseket használjuk:

- olyan nagyjelentőségű találmány, új technikai kultúra megalkotása, amely az egész tudományra hatással van, olyan komplex rendszer feltalálása és kifejlesztése, amelynek hatására az egész iparág termelési rendszere módosul, a találmány az iparág termelését meghatározó technikai paradigma módosulásához vezet;

- olyan radikális találmány, új nemzedék létrehozása, amely technikai szempontból is teljesen új termék vagy eljárás megvalósítását jelenti. Ez a fajta innováció gyakrabban valósul meg mint az előző kategóriába tartozó, teljesen forradalmi újítás mégis ritkán fordul elő. Az innovációnak ez a fajtája ösztönözhető, elősegíthető ugyan, de nem tervezhető teljes biztonsággal, sok véletlen jellegű esemény is befolyásolja;

- innováció az a találmány vagy újítás is, amely csak részleges módosítás egy meglévő terméken vagy eljáráson, amely általában valamilyen szempont szerinti tökéletesítés. Ebbe a kategóriába olyan újítások tömege tartozik, amelyek nap mint nap történnek, kisebb-nagyobb korszerűsítéseket jelentenek;

- az előző kategóriával rokon, nem is mindig elhatárolható kategóriába soroljuk az apró, technikai szempontból nem jelentős, általunk „minden-napi” innovációnak nevezett újításokat, utalva arra, hogy az ilyen módosítások, újítások nem ritkán és nem igazi szenzáció jelleggel fordulnak elő. Közülük sokat nem is szabadalmaztatnak, mert nem olyan jelentős a találmány technikailag, hogy érdemes lenne védeni.

A technikai innovációs folyamat, amely értelmezésünk szerint a termék, illetve eljárás piacra kerüléséig terjed, összekapcsolódik a termék és eljárás további életútjával, illetve terjedésével.

☛ A terjedési vagy diffúziós folyamat az új termékre, módszerre vonatkozó ismeretanyag, információk is-

mertségi, felhasználói körének bővülését, szélesedését jelenti, amelynek mind gyorsasága, mind módja és eszköze függ attól, hogy milyen ismeretanyagról, módszerről van szó, annak konkrét alkalmazásáról-e, illetve új termékről vagy eljárásról. Az innovációnak abban az esetben lesz mélyreható, jelentős hatása a gazdaságban, ha a piaci bevezetést széles körű terjedés, diffúzió követi.

Az innováció keletkezése: technikai nyomás vagy piaci szivás?

A technikai fejlődéssel, az innovációval foglalkozó irodalom hosszú ideig az innovációs folyamatot mint egymás után történő események egymásutánosságát kezelte, az ötlet megszületésétől kezdődően egészen a termék megvalósulásáig, illetve a piacra lépés pillanatáig. Ez az innovációs folyamatnak mintegy lineáris ábrázolását jelenti, vagyis az egymás után következő mozzanatok egyirányú összefüggését.

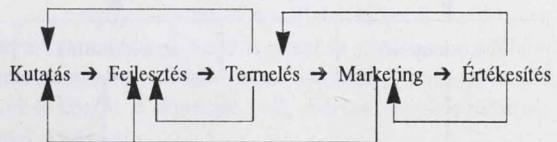
Ez a felfogás volt jellemző a fejlett piacgazdaságokra a fejlődés korábbi szakaszában: az innovációval foglalkozó korábbi kutatásokban pontosan nyomon követhető ez a modell.

Lineáris modell:

Kutatás → Fejlesztés → Termelés → Marketing → Értékesítés

A lineáris modellnek azt a változatát, amely már felismeri a piaci igények és a fogyasztói szükségletek hatását a kutatási és fejlesztési folyamatra, a következő ábra mutatja.

Lineáris modell visszacsatolásokkal:



A lineáris modellnek ebben a változatában a folyamat egyes elemei között nem csak egyirányú kapcsolat van, hanem visszacsatolás, kölcsönhatás is. Természetesen, mint minden modell, ez is jelentős egyszerűsítéseket alkalmaz, a valóságot azonban pontosabban közelíti, mint az egyirányú modell, bár hozzátehetjük, hogy a folyamat egyes elemei között több más összefüggés, kölcsönhatás és visszacsatolás is felírható, amely szintén igazolható lehet.

Mindkét eddigi, egyszerűsített modell a technikai fejlődés által kínált lehetőségekből, a születő új ötletből, majd annak megvalósulásából indult ki.

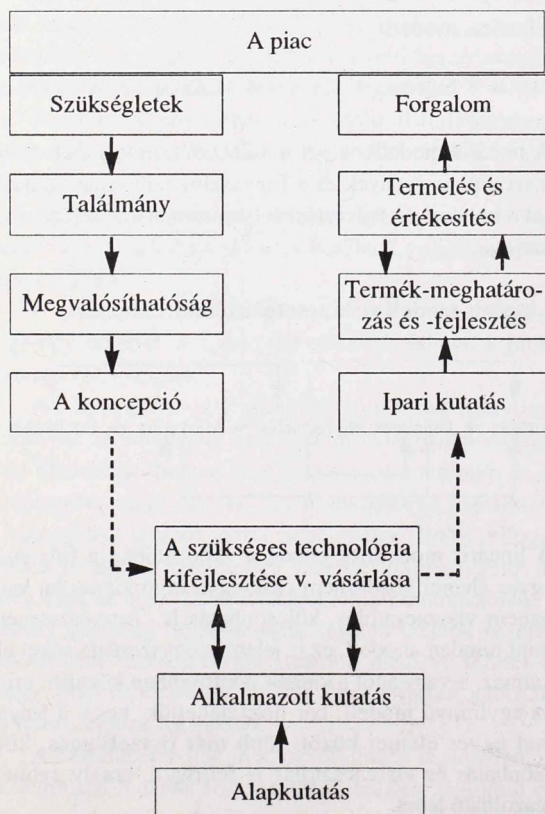
Az innovációval kapcsolatos legizgalmasabb kérdések közé tartozik, hogy mi indítja, mi okozza egy-egy új gondolat létrejöttét, milyen tényezők hatására lesz az ötletből piacképes termék, mitől függ az innováció sikeressége, elegendő-e egy jó ötlet, vagy esetleg más tényezők is szükségesek. Az innovációval foglalkozó tanulmányok egyik legtöbbször előforduló vizsgálódási területe, legtöbbször előforduló kérdése az, hogy a technikai oldal vagy a piaci oldal a meghatározó az innovációk létrejöttében, illetve sikerességében. Ez az a fő kérdés, amelyet „technikai nyomás vagy piaci szívás” problémakörnek nevezhetünk.

A „piaci szívás” meghatározó szerepét tükrözi az innovációs folyamat modellezésének az a típusa, amely az értékesítési lehetőségekből és a piaci igényekből kiindulva építi fel az innovációs folyamatot. Ezen modellek közé tartozik a Blackwell által kidolgozott *piaci modell*. (1. ábra)

A piaci modell az új ötlet kiváltó okának a piacon felmerülő igényt tekinti, így az innovációs lánc kiindul és végpontja is a piac. A piaci igény adott értékesítési volumen lehetőségekkel és adott árlehetőségekkel

1. ábra

A piaci modell



Forrás: Blackwell–Eilon [1991]

együtt jelenik meg, illetve feltételezhetünk becsléseket, előrejelzéseket a célpiacra vonatkozóan.

A piaci szükségletek hatására megszülető új ötletből a műszaki és piaci első megvalósíthatósági szűrőn átjutva keletkezik a termék koncepciója.

A koncepcionális fázisban már foglalkozni kell a gyárthatóság feltételeivel is, amikor felmerül a gyártási technológia kérdése, amely vagy rendelkezésre áll, vagy ki-, illetve továbbfejleszteni kell, vagy megvásárolni. A modell jelzi, hogy a gyártáshoz szükséges technológiában alap- és alkalmazott kutatási eredmények testesülnek meg.

A termékkel kapcsolatos további lépés a termék meghatározása és fejlesztése, amelynek előzményeként Blackwell elkülöníti az ipari kutatás fázisát. Ezt a két fázist együttesen is lehetne kezelni, de az elkülönített említést is indokolnak tarthatjuk. A termelés és értékesítés folyamatának előkészítése, megtervezése és maga a folyamat a modellben együttesen kerül említésre. Értelmezésünk szerint ez a modellalkotó azon szándékát tükrözi, hogy a két folyamat összetartozását, egymástól való függőségét minél jobban kinyilvánítsa. Természetesen felmerülhetne a két folyamat elkülönített jelölése is, de ekkor is nagyon erősen hangsúlyozni kell a kölcsönös meghatározottságot, részbeni egyidejűséget.

A termék meghatározási és fejlesztési folyamat kölcsönhatásban van a termelési és értékesítési folyamattal, vagyis a termelés és értékesítés lehetőségei befolyásolhatják a termékfejlesztést, ugyanakkor a termék tulajdonságok nagyban meghatározzák mind a termelési, mind az értékesítési folyamatot. Ebben különösen az értékesítésre való hatást emeljük ki, valamint azt, hogy a lineáris, időben egymás után következő elemek helyett egymást időben részben fedő, kölcsönösen összefüggő részfolyamatokról beszélünk. A forgalom, a piacra kerülés „zárja” a folyamatot, amely azonban a piacon kapcsolódhat a szükségletek kialakulásához, így biztosítva a következő új ötlet megjelenését.

A technikai folyamatoknak, így a technikai innovációnak és a technikai változásnak is vannak sajátos törvényszerűségei, amelyek ezeket a folyamatokat alapvetően meghatározzák. Jelentős szerepük van emellett azoknak az egyéb tényezőknek is, amelyek az innovációs folyamat környezetét alkotó szervezeti, intézményi rendszer oldaláról befolyásolják a technikai folyamatokat.

A legtöbb technikai innováció színtere, a megvalósulás helyszíne a vállalat, amely alapvetően termelő vagy szolgáltató tevékenységet és valamilyen mértékben kutatási-fejlesztési tevékenységet folytat, ha innovációra képes. A vállalat az, ahol a kifejlesztett innováció gyártásra és forgalmazásra kerül, ha termékről van szó.

Amennyiben az előzőekben tárgyalt „piaci” innovációs modellt tekintjük, az ötlet születésétől a termék

piacra lépéséig, az értékesítésig minden fázis a vállalaton belül játszódik, vagy ha be is kapcsolódnak külső helyszínek (a termeléshez szükséges technika kutatása például), a velük kapcsolatos döntések színtere a vállalat. A külső tényezők a piacról lépnek be, mind a szükségletek, az igények megfogalmazódásával, mind az értékesítéssel kapcsolatos jelenségekkel. Ebben a leegyszerűsített modellben nem szerepelnek a vállalat piaci konkurensei, valamint a szűkebb, illetve tágabb gazdasági, jogi, társadalmi, politikai környezet sem, amelyben a vállalat működik.

A piaci modellhez kapcsolódva említeni kell a vállalaton belüli szervezeti tagozódást, illetve a tevékenységi körök elkülönülését. Az természetes, hogy a vállalat marketing részlege foglalkozik kiemelten a piaci jelzések feldolgozásával, számára a piaci jelzések közvetítik a szükségletek változását. A marketing részlegnek folyamatosan nyomon kell követnie a piacon az árak, a saját és a konkurens termékek és vállalatok piaci részesedését, és rendelkeznie kell értékesítési stratégiával a jelenben és a jövőre vonatkozóan is. Ennek megfelelően a marketing részlegnek a kereslet, illetve a keresletet befolyásoló tényezők jövőbeli alakulásával, előrejelzéssel is foglalkoznia kell. Ezen piaci tényezők és előrejelzések közvetítődnék a kutatási-fejlesztési részleg felé. A jövőbeni kereslet azonban nem csak a fogyasztói igényektől függ, hanem befolyásolják azok a termékek is, amelyek a jövőben értékesítésre kerülnek, amelyekkel kínálati oldalról ébresztenek keresletet, fogyasztói igényt. Ha azt kérdezzük, melyik oldal az erősebb ebben a bonyolult kölcsönhatás-folyamatban, megint a „technika vagy kereslet“ dilemmával találkozunk.

A kutatási-fejlesztési részleg szervezeti, működési rendszere a vállalaton belül megfelel a vállalat általános működési követelményeinek, mégis a részlegnek vannak bizonyos öntörvényei. A terület tudományos jellegénél fogva egy sor kérdés komplikáltabban jelentkezik, mint más területeken. Megemlíthetjük a viszonylagos kutatói szabadságot, a nehezebb ellenőrizhetőséget, mérhetőséget, a kutatók közti kommunikáció speciális fajtáit (konferenciák, tudományos publikációk). Mind a tudományos irodalom, mind a személyes, vállalaton kívüli tudományos kapcsolatok a vállalatot kívüli technikai, tudományos környezet hatását jelenti a kutatókra, vagyis a technikai oldal befolyását az innovációs folyamatra. Mindezek hatására a kutatás oldaláról olyan eredmények, innovációk is születnek, amelyhez nem kaptak impulzust a piac oldaláról, vagyis a tudományos környezet, maga a tudományos-technikai oldal indukálta az innovációt.

Az is világos, hogy a kutatási részleg és a marketing részleg fő célját tekintve azonos céllal dolgozik, vagyis a vállalat jelenlegi s jövőbeni termékszerkezetének olyan alakításával, amely a kínálati és keresleti lehetőségeket összehangolja.

Az azonban a megközelítések súlypontja különbözik, a marketing nyilvánvalóan a szükségletekre, a keresletre, a piaci versenyre, a piac méretére és a vállalat részesedésére helyezi a fő súlyt, míg a kutatók elsősorban a technikai lehetőségekre koncentrálnak, a technika belső törvényeivel foglalkoznak.

A menedzsment egyik legfontosabb feladata egy vállalatnál, hogy ezt a „kétirányú“ közelítést úgy működtesse, hogy ezek egymást inkább kiegészítsék, mint egymás ellen hassanak.

Az innováció azonban nem a kutatás és a marketing között, bizonyos szervezeti keretekben folyó párbeszéd, hanem minden egyes innováció, minden egyes változás a terméken vagy a termelési eljárásan keresztül hatással van a termelésre is. A legtöbb innováció a termelési tényezők módosult kombinációját igényli, esetleg új gépeket, anyagokat, munkaerőt: ha ezek a feltételek nem valósulnak meg, nem jöhet létre értékesíthető termék. A termelés tényezői, a szükséges kombináció megléte döntő tényező az innovációs folyamatban.

A vállalat és a piaci környezet modelljéből, a tényezők egymásrahatásának elemzéséből az innovációs dilemmánkat biztosan nem tudjuk megoldani, néhány következtetést azonban kiolvashatunk:

- a kutatási-fejlesztési, innovációs tevékenység és a gazdasági, piaci környezet között nem egyirányú összefüggés érvényesül, vagyis a technikai fejlődést nem tekinthetjük exogén tényezőnek a gazdasági-társadalmi fejlődési folyamatban;

- ha a kutatási fejlesztési tevékenység jelentős szerepet játszik a vállalat termékszerkezetének alakításában, akkor ez a jelentősnövekedés azzal is együtt jár, hogy a kutatási folyamatot jellemző bizonytalanság és kockázat a vállalati döntési folyamatban is nagyobb szerepet kap, vagyis csökken a döntések lehetséges következményei előrejelzésének megbízhatósága;

- a megerősödött és a vállalaton belül önálló részlegként megjelenő kutatás azzal is jár, hogy a vállalati menedzsmentnek különböző kutatási-fejlesztési témák, célok között is döntenie kell, melyek méghozzá stratégiai döntések.

A sikeres innováció a vállalat piaci sikerességének meghatározó tényezője lehet, azonban a sikeres innovációk hatása nem csak vállalati szinten jelenik meg. A makrogazdaság fejlődéséhez, a gazdasági növekedéshez is nagy mértékben hozzájárulnak a mikroszinten történő sikeres innovációk. Amikor azonban a makrofolyamatokban megjelenő hatást vizsgálni akarjuk, azzal a módszertani problémával kerülünk szembe, hogy a gazdaság egyes elemeinek teljesítményét hogyan mérhetjük, hogyan aggregálhatjuk nemzetgazdasági méretekben. Hasonló problémával találkozunk akkor is, amikor egyes olyan innovációk hatását akarjuk vizsgálni, amelyek a forradalmasító innovációk közé tartoznak, és így

teljes iparágak és az ott működő vállalatok számára teremtenek új technikai feltételeket, mint a mikroelektronika, a mikroszámítógépek előállítására és elterjedésére. Az egyes sikeres innovációknak az egész gazdaságra gyakorolt hatása nyilván nagyon különböző attól függően, hogy forradalmasító újításról, radikális vagy javító jellegű innovációról van-e szó. Az innováció hatásainak vizsgálatához szükség van az innovációs pályák vizsgálatára, annak a feltételrendszernek az elemzésére, amelyek között az innováció történik, valamint a feltételrendszer hatásának elemzésére is.

A feltételrendszer, amelyben a vállalatok működnek és a vállalati innováció megvalósul, legfontosabb eleme a piac és az állami technikai-innovációs politika. Az egyes gazdaságokban az állami fejlesztéspolitika különböző mértékben avatkozik a spontán piaci folyamatokba, különböző preferenciákat tartalmaz, és a sikeressége is eltérő.

Innovációs pályák

Az innovációval foglalkozó elméleti kutatások, amelyek a neoklasszikus vállalatelméletre épültek, a technikai haladást exogén tényezőként kezelték a gazdaság fejlődési modelljében. Ez az innovációfelfogás jelentkezik Schumpeter munkásságában, majd sok szerzőnél, akik innovációfelfogásukat Schumpeter téziseire építették.

A közelmúlt elméleti és empirikus jellegű vizsgálatokra azonban már mindinkább a „tudományos-technikai nyomás vagy piaci szívás” kérdéssel feltevés a jellemző, vagyis azok a kutatások dominálnak, amelyek a technikai haladást nem exogén tényezőként kezelik.

Az innováció kiváltó okainak keresésekor a következő fő kérdéscsoportokat állíthatjuk a középpontba:

- a technikai változások elsősorban a vállalat szűkebb piaci környezetén kívül keletkeznek, tehát elsősorban a nagy kutató laboratóriumokban zajlik a technikai megújulás, amelyet mintegy kívülről meghatározott tényezőként vesznek át a gazdaság szereplői (technikai nyomás);

- ha a vállalatok maguk is foglalkoznak kutatás-fejlesztéssel, tehát az innovációk nem csak külső intézményekből érkeznek, abban az esetben vajon melyik piaci szerkezet segíti jobban elő az innovációt: amelyikben kevés számú nagy monopólium dominál, vagy ahol kevésbé monopolisztikus a verseny;

- melyik vállalati nagyság segíti jobban elő az innovációt, igaz-e, hogy a nagyvállalatok az innovatívabbak, mivel több pénzt, munkaerőt tudnak fordítani a kutatásra;

- milyen összefüggés érvényesül a vállalat egyéb ráfordításai, például a beruházások és a kutatási tevékenység eredményessége között.

A feltett kérdésekkel foglalkozó elméleti munkák mellett, különösen az elmúlt évtizedekben, megnőtt az empirikus kutatáson alapuló elemzések száma.

Az empirikus kutatások általános problémája az indikátorok kiválasztása, vagyis az elméleti kategóriák mérhetősége. A technikai haladás, az innováció megragadható input oldalról a K+F ráfordítások nagyságában, a foglalkoztatottak számában, az output például a szabadalmak számában, egyes esetekben a tudományos publikációk számában. Ezek az indikátorok mind fontos információkat jelentenek, de lényeges fogyatékságaik is vannak. A ráfordítások csak az inputot mutatják, de nem utalnak az input és az output összefüggésére, a ráfordítások hasznosulására. Az output mutatóira ugyanez igaz, a szabadalmak száma nem csak a benne megtestesülő ráfordítások hatékonyságát nem mutatja, de az egyes szabadalmak jelentőségére sem utal. Minden részindikátornak van valamilyen fogyatéksága, a kutatások jelentős része úgy igyekszik csökkenteni a fogyatékságokat, hogy több mutatót használ, és ezek alapján elsősorban összehasonlítást végez abszolút értelemben vett rangsorolás helyett.

Az empirikus kutatásokat a megközelítés módszere szempontjából kategorizálva, a következő főbb típusok találhatóak:

- *Az esemény típusú közelítés* azon a felfogáson alapul, hogy az innováció események eredményeképpen jön létre, ezeket az eseményeket vizsgáljuk, hogy milyen típusúak elsősorban. Az események, amelyek eredményeképpen az innováció létrejön, lehetnek tudományos, technikai, gazdasági, piaci jellegűek. A megfigyelés időtartama, amely vizsgálatonként eltérő lehet, valamint az, hogy elsősorban milyen eseményeken alapuló innovációk kerülnek be az adatok közé, nagyban befolyásolja a megállapításokat.

- *A folyamat típusú közelítés:* a tanulmányok jelentős része, amelyek az innovációt mint folyamatot kezelik, a lineáris innovációs modellel dolgozik. A kutatások módszere legtöbb esetben interjú az innovatív vállalatoknál, ahol az egyes eredmények gyakran függenek a feltett kérdésektől.

- *A sikeres és sikertelen innovációk okainak kutatása:* ezekben a kutatásokban az innovációk sikerességét vagy sikertelenségét előidéző tényezőket kutatják a szerzők, többnyire az írásbeli és szóbeli megkérdezés kombinálásával.

A kutatások módszertana gyakran eltérő, így az eredményeket nehéz összehasonlítani. Az egyes, bár módszertanilag különböző tanulmányok eredményeit összehasonlító tanulmányok (Rothwell [1983], Walsh [1985], Mowery-Rosenberg [1992]) arra a következtetésre jutnak, hogy lehetséges néhány végkövetkeztetés levonni a különböző típusú empirikus közelítésekből.

Az empirikus vizsgálatok egyik leggyakoribb kérdésfeltevése arra irányul, hogy vajon az innováció ke-

letkezése a technika vagy a piac oldaláról indult-e ki. Erre a kérdésre a gyakorlatban nem mindig megbízható a válasz, hiszen nem mindig lehet egyértelműen elkülöníteni az indítékokat.

A *Wealth from Knowledge* empirikus vizsgálat (Langrish-Gibbons-Evans-Jevons [1972]) angol vállalatok körében végzett megkérdezést az innovációt kiváltó okokról.

A válaszokra a következő *kategóriákat* különböztették meg:

- A „tudomány felfedezi, a technika alkalmazza” – alapkutatásból kiinduló innováció
- A technikában történik előrelépés
- A „fogyasztó igényli” a fejlesztést
- A menedzsment fogalmazza meg az igényt az innovációra.

A vizsgálat azzal az eredménnyel zárult, hogy a keresleti oldalról kiinduló innovációké a vizsgált innovációk kétharmad része, míg a technika oldaláról indulóké az egyharmad rész. A technika oldaláról eredő innovációk közé a fenti kategóriák közül az elsőt és másodikat sorolva, ezen belül is különösen alacsony a száma azoknak a válaszoknak, ahol a tudomány eredményeinek alkalmazására kerül sor. Az igények által kiváltott szívásnál a valós fogyasztói igényeknek ugyan nagyobb a száma, mint a menedzsment által megfogalmazott igényeknek, de ezeknek a száma is jelentős.

A leglényegesebb végső következtetés az, hogy az innovációt kiváltó tényezők között dominál a kereslet hatása, vagyis a „piaci szívás”.

A másik fontos kérdésfeltevés az empirikus vizsgálatokban, hogy melyek azok a tényezők, amelyek a sikeres innovációt elősegítették. Az egyes vizsgálatokból kitűnik, hogy két olyan tényező fordul elő a legtöbb vizsgálatban, amely erős kapcsolatban áll az innováció sikerével:

- a felhasználói kereslet felismerése
- az innovációs folyamat szereplői között kialakuló jó kommunikáció és hatékony együttműködés.

Mielőtt azonban úgy tűnne, hogy el is dőlt a vita a „technikai nyomás vagy piaci szívás” kérdésben, meg kell jegyezni, hogy a kutatások nem mindig egyforma figyelemmel kezelik mindkét oldalt, illetve tendenciózusan elsősorban olyan innovációkat vizsgálnak, amelyekben a technikai oldal kevésbé meghatározó szerepet játszott.

Az empirikus kutatások nagy jelentőséget tulajdonítanak a vállalatnagyság és a piaci szerkezet kérdésének is, vagyis annak, hogy melyik vállalatnagyság és milyen szerkezetű piac nyújtja a legjobb feltételeket az innovációk születéséhez. A kérdésekkel foglalkozó empirikus kutatások eredményei sokszor ellentmondóak. Több

vizsgálat szerint a piaci monopolpozíció előnyt jelent az innovációs lehetőségek megteremtésében:

– könnyebben tud erőforrásokat teremteni a kutatási-fejlesztési tevékenység számára mind a tőkeáfordítások, mind a munkaerő tekintetében. Megfigyelések szerint például a monopolpozíciójú vállalatoknak nagyobb az elismertsége, ami a K+F tevékenységet és eredményességet illeti, így könnyebben tudnak megnyerni kvalifikált kutatókat;

– a monopolpozíció gyakran olyan hatalmi pozíciót is jelent, amelynek segítségével könnyebben tudják megvédeni saját újításait az utánzóktól (szabadalommal, márkaoltalommal).

Ugyanakkor a monopolhelyzet gyakran az elkényelmesedés veszélyét is jelenti, azt ugyanis, hogy jelentős technikai fejlesztés nélkül is tartható a vezető pozíció. A példák egy része azt sugallja, hogy hosszú távon nem tartható fenn a vezető szerep technikai fejlesztés nélkül, de több példa szerint, nagyon koncentrált piacon, ahol a monopóliumoknak jelentős hatalmuk van, a pozíció tartható jelentős fejlesztés nélkül is, és a vállalatok ilyen körülmények között annyira bürokratikusává válnak, hogy nem is képesek jelentős technikai megújulásra.

A monopolhelyzet lehetőséget nyújthat arra is, hogy az innovátor vállalat megnehezítse az innováció átvételét, vagyis a terjedési folyamatot lassíthatja magas tartott árakkal, fokozott védelemmel, így meghosszabbítva saját maga számára azt a relatív előnyt, amit az első piaci megjelenés biztosít.

Megállapítható azonban, hogy mind az innováció, illetve a diffúzió akadályozására, mind elősegítésére találhatunk empirikus tapasztalatot a nagyobb koncentrációjú piacok esetében. Az USA piacát 1976-ban vizsgáló tanulmány (Stoneman [1983]) úgy találta, hogy a piaci koncentráció foka és a vállalatok magas piaci részesedése nagyobb hatással voltak az innováció feltételeire, mint a vállalati nagyság.

Árnyaltabb lehet a közelítés, ha ágazati vizsgálódásokat végzünk, ugyanis az egyes tényezők szerepe nem ugyanolyan súlyú a különböző ágazatok esetében. Az USA piacán 1978-ban végzett vizsgálat (Stoneman [1983]) szignifikáns pozitív kapcsolatot talált a koncentrátsági fok és a vállalatok K+F ráfordításai között azokban az iparágakban, amelyek fogyasztási cikkeket gyártanak elsősorban. Egy hasonló, 1986-ban végzett vizsgálat szerint a gépipar egyes ágaiban, első sorban az elektronikai fogyasztási cikkeket gyártó ágakban erős pozitív kapcsolat mutatható ki a K+F-ráfordításokkal mért innovációs input és a piaci koncentráció foka között. Gyenge pozitív kapcsolat található azoknál a gyártóknál, akik hagyományos technikát felhasználva gyártanak fogyasztási cikkeket, valamint a termelési eszközöket gyártó vállalatok esetében.

A vállalatnagyság szerepét kutató tanulmányok – hasonlóan – nem mutatnak egyértelmű véleményt. Több eredmény mutatja a nagy vállalatok előnyét az innovációs folyamatban, ugyanis többnyire a nagyvállalatok rendelkeznek kutatói apparátussal, kiépített K+F-részleggel, míg főleg a kisvállalatok kis mértékben vagy egyáltalán nem foglalkoztatnak kutatókat. Előnyük a nagyvállalatoknak általában a tőkeerősség is, vagyis az, hogy a növekvő kutatási-fejlesztési költségigényeket inkább képesek fedezni, mint a kisebb vállalatok. Általában jobb innovációkkal magasabb nyereségeket tudnak elérni, nem utolsósorban a jól működő marketing rendszerükkel.

Ugyanakkor az előnyök mellett hátrányokat is ki-mutatathatunk a nagyvállalatoknál, például maga a vállalati felépítés sokszor bürokratikusabb, már csak a vállalatnagyság miatt is, és a bürokratikus vállalat-felépítés sok hátránnyal jár. Ilyen hátrány az, hogy a kutatók bürokratikus rendszerben kevésbé motiváltak, az elismertség kevésbé közvetlenül kapcsolódik az elért eredményekhez, mint egy kisebb vállalatnál; az ötletek, illetve kutatási koncepciók elbírálása is bürokratikus lehet, ennek következtében esetleg sikert hozó ötletek kieshetnek, egyáltalán: a vezetés alacsonyabb motiváltsága, érdekeltsége az újdonságok kifejlesztésében fékezőleg hathat a kutatási tevékenységekre.

A kutatásokból nagyjából a *megállapítások háromféle* típusa olvasható ki:

– a vállalati nagyság és az innovációs képesség közötti összefüggés fordított U-eloszlást mutat, amely szerint a kis- és a nagyon nagy vállalati méret fékezőleg hat az innovációs képességre. Ez magyarázható azzal, hogy a valóban kis vállalatnak a ráfordításokhoz szükséges tőkéje hiányzik, a nagyon nagy (több tízezer főt foglalkoztató) vállalat viszont már nagyon bürokratikus felépítésű;

– több szerző igazolódni látja a Schumpeter-féle elméletet a *nagyvállalati fölényről*, az ő kutatásaik a nagyvállalatok egyértelmű előnyét mutatják az innovációs folyamatok létrejöttében;

– a kutatások jelentős csoportjában a fenti két eredmény kombinációja található, vagyis egy *jobbra ferde fordított U-eloszlás* adódik eredményül, amely ugyan a mammutvállalatok hátrányát mutatja, de a kisebb innovációra való alkalmasság nagyobb vállalatnagyságtól mutatható ki, mint a nem ferde U-eloszlás esetében.

Több, az USA piacán végzett kutatás szerint, az új termék előállításra, bevezetésre való hajlandóság a közepméretű (ezer és tízezer fő közötti foglalkoztatott) vállalatoknál mutatható ki, míg az igazán nagy vállalatok (45 ezer fő feletti foglalkoztatott) nem szívesen foglalkoznak eredeti termékek előállításával.

Az egyes kutatások attól függő eredményeket is mutatnak, hogy az indikátorok melyik csoportját vizsgálják első sorban: a fordított U-eloszlást általában a vállalati nagyság és a K+F-eredmények közötti összefüggés mutatja, míg a K+F-ráfordítások nagysága általában egyenesen arányos a vállalati nagysággal.

A vállalati nagyság esetében is szükség van a szektorspecifikus közelítésre, hiszen vannak olyan szektorok, ahol eleve elenyésző a kisvállalatok száma, és a nagyvállalatok jelentős innovációs tevékenységet végeznek. Az iparágak megkülönböztetésének fontosságát hangsúlyozza kutatásai alapján Freeman [1982], a következő fő csoportokat különböztetve meg:

– mindazon iparágak, amelyekben a kisvállalatok jelenléte és innovációs szerepe abszolút és relatív mértékben is kicsi, ilyenek: repülőgépgyártás, gépjárműgyártás, vegyipar;

– azok az iparágak, amelyekben a kisvállalatoknak nem csak a száma nagy, hanem az innovációs hozzájárulása is az iparág fejlődéséhez, abszolút és relatív mértékben is: elektronikai ipar, textilipar.

Az utóbbi típusban a kis cégek szerepe főleg korai innovációs szakaszban jelentős, akkor, amikor az iparág technikai szintjét a megújulás, a nagyszámú új innováció bevezetése jellemzi, a későbbiekben, amikor az általános jellemző a már bevezetett innovációk diffúziója, az iparág ún. érettségi szakaszba kerül: ekkor a kisvállalatok szerepe fokozatosan csökken, más tényezők (szérianagyság, költség tényezők, skáláhozadék) válnak meghatározóvá.

Adott piaci koncentráció, piaci környezet mellett, adott nagyságú, technikai színvonalú, adott finanszírozási lehetőségekkel rendelkező vállalatot feltételezve, nem határozható meg egyértelműen az az innovációs pálya, modell, amely a vállalat kutatásifejlesztési tevékenységét jellemzi. A jelenség magyarázata részben az innováció természetében kereshető, vagyis abban, hogy az innováció bizonytalansággal, kockázattal, információk feldolgozásával és keletkezésével jár együtt. A vállalatnak az innovációra vonatkozó stratégiáját úgy kell kialakítania, hogy a döntésekkel kapcsolatos bizonytalanságot, a kockázat nagyságát és hatásait, a vállalati tőke- és munkaerő nagyságát, amely részben a vállalat nagyságával is összefügg, a piaci koncentráció fokát, a saját és a konkurencia piaci részesedését is figyelembe veszi.

A „mindennapi“, kisebb innovációk jelentősége

A technikai haladás nem csak forradalmasító vagy radikális jelentőségű innovációkkal valósul meg, hanem kisebb jelentőségű, apróbb tökéletesítést jelentő innovációkkal is. Ezeknél a kisebb újításoknál, technikai korszerűsítéseknél az esetek többségében a pi-

acon felmerülő igény ösztönzi az ötlet születését. Általában meglévő szükséglet felismerésének hatására, az igény kielégítésére születik a technikai megoldás, javítás.

A felmerült igény kielégítése azonban csak akkor valósulhat meg, ha a technikai műszaki lehetőségek adottak a megszületett ötlet megvalósításához, a termék kifejlesztéséhez, gyártásához. A forgalmazásnak, a marketingnek ebben az esetben a piacra lépéssel kapcsolatos megismertetési, ismertté tételi, reklámozási szerepe dominál, az igény felébresztése a termék iránt kevésbé fontos szerepet kap (esetleg bizonyos fogyasztói szegmensek esetében igen).

A javító jellegű, kisebb horderejű korszerűsítéseket gyakran éri az a vád, hogy túl költségesek ahhoz képest, amekkora eredményt végeredményben újdonságtartalmuk alapján jelentenek. Egy vizsgálat, amelyet 121 amerikai vállalat ötszáz „mindennapi” innovációjára végeztek (Mowery-Rosenberg [1992]), adataival azt bizonyítja, hogy az ebbe a kategóriába sorolható innovációk általában nem olyan költségesek, mint ahogy azt feltételezik. A vizsgált esetek mintegy kétharmadában az innováció költsége százezer \$-nál kevesebb, ezen belül 33 %-uknál a költség 25 ezer \$ alatt van. Az innovációk 23 %-a százezer és egymillió \$ közötti költségű, míg csak 12 %-uk haladja meg az egymillió \$-t.

Ennek a viszonylag alacsony költségigénynek az a döntő oka, hogy a technikai korszerűsítés jelentős része a megvalósításkor nem igényelt változtatást a termelési folyamatban, legalábbis költséges gépbeszerzést vagy termelési folyamat-átalakítást nem.

A megfigyelt újítások azonban *jelentős piaci sikert hoztak*, a „mindennapi” innovációkra ez általában jellemző. Ez abban az esetben valósul meg, ha az új vagy a módosított termék tényleges piaci kereslettel kerül szembe, illetve ha egyes szegmensek potenciális igényét sikerül valóságossá tenni.

A vizsgált technikai korszerűsítések kiváltó oka, forrása az esetek mintegy felében a meglévő piaci kereslet felismerése, a második helyen a termelés oldaláról a tökéletesítés iránt felmerülő igény említhető. A két ok együttesen az esetek háromnegyed részénél játszik szerepet, és csak a fennmaradó mintegy egynegyed rész esetében volt döntő szerepe a technikai megoldás továbbfejlesztésének mint a technika oldaláról felmerült igénynek. A kiváltó okok között dominált a piac és a termelés részéről felmerült igény kombinációja.

A felmerülő igényekre a vállalatok reagálni akarnak, és főleg a kisebb technikai korszerűsítést jelentő esetekben merülhet fel annak a lehetősége, hogy nem saját forrású fejlesztéssel reagál, hanem mások már kifejlesztett találmányát vezeti be.

A kérdés tehát az, hogy innovációra vagy mások innovációjának adaptációjára kerüljön sor. A vizsgált technikai korszerűsítések ebből a szempontból a

háromnegyed-egynegyed innováció-imitáció arányt mutatják, vagyis a feltüntetett mintegy ötszáz innováció egynegyede követő jellegű adaptáció. Ki kell emelni, hogy nem arról van szó, hogy általában a technikai korszerűsítést jelentő megoldásokon belül ilyen az arány, hanem, hogy ez azokban az esetekben mutatkozott, amelyek valójában mindnyájan innovációként voltak regisztrálva.

Általában a technikai tökéletesítések nem ekkora arányban eredeti innovációk. A felmerülő összes piaci igényre ugyanis egyetlen vállalat sem tud csak saját fejlesztésekkel felelni, és valójában nincs is erre szükség. Nem elhanyagolható szempont, hogy a követők, az imitátorok egy része nagyobb piaci sikerre tesz szert, mint az eredeti termék kifejlesztője: valamint a kisebb jelentőségű, „mindennapi” innovációkra is igaz, hogy a terjedési folyamat során többnyire további korszerűsödés, javítás figyelhető meg.

A „mindennapi” innovációkra az innovációs elmélet kisebb figyelmet szokott fordítani amiatt, hogy nem járnak olyan szembetűnő következményekkel, mint a többi innovációs kategóriák. Amiért mégis indokolt külön is foglalkozni velük, az a következő:

- a legtöbb innováció ebbe a kategóriába tartozik,
- a vállalat számára jelentős piaci sikert jelenthet, mivel meglévő fogyasztói szegmens létező igényére reagál: jól felismert és felmért fogyasztói igény esetén technikai szempontból esetleg jelentéktelennek számít újítás is jelentős forgalom-, illetve árnövekedést tehet lehetővé,
- általában nem jár olyan költségráfordítással, amelyet a vállalat nem tud előteremteni, vagy amely nem térülne meg,
- mivel általában létező igény kielégítésére irányul, valamint technikai szempontból jól becsülhető az eredmény, kevésbé hordoz előre nem látható kockázatot, ezért a döntés bizonytalansága a vállalati menedzsment számára nem olyan nagy, mint a radikális innovációk esetében,
- ha a szóba jöhető, már meglévő innovációk alkalmazása, átvétele mellett döntenek, az esetek többségében található olyan, máshol kifejlesztett technikai megoldás, amely szóba jöhet a felmerült igény esetében.

A technika terjedése

A sikeres innováció akkor jár együtt a gazdaság fejlődése szempontjából jelentős hatásokkal, ha az első piaci megjelenést követően elkezdődik a terjedési folyamat. A diffúziós folyamat járhat jelentős változásokkal a munka termelékenységében és a gazdaság más elemeiben is.

A diffúziós folyamat során az a technikai megoldás is továbbfejlődik, amelyből a terjedési folyamat kiin-

dult, hiszen az egyes későbbi fázisokban az eredeti innováció továbbfejlődik: mind technikailag tökéletesebb, mind a felhasználói igényekhez jobban igazodik.

A technika terjedésére és a diffúzióra eltérő meghatározásokat és értelmezéseket is találhatunk az irodalomban. A továbbiakban a terjedést és a diffúziót ugyanazon fogalomként használjuk, meghatározásként pedig a terjedési irodalom „klasszikus”, Rogers-féle (Rogers [1983]) definícióját használjuk:

„A diffúzió az a folyamat, amelynek során egy innováció különböző kommunikációs csatornák közvetítésével, bizonyos idő alatt a társadalom tagjai között ismertté válik, elterjed. A kommunikáció pedig az a folyamat, amelyben a résztvevők létrehoznak és megosztanak információkat egymással azzal a céllal, hogy kölcsönösen megértsék egymást.”

Ez a definíció a *diffúziós folyamat* összes elemét tartalmazza:

- Az *innovációt*, amelynek a terjedéséről van szó;
- A *kommunikációt*, amellyel a terjedés megvalósul;
- A *felhasználót*, az alkalmazót, aki megismeri az innovációt;
- Az *időt*, amelyben a terjedés történik.

A terjedési folyamat során az időben nem végig ugyanaz az innováció terjed, hanem módosított, javított változatai, amelyek azonban ugyanazon innováció különböző generációinak tekinthetők.

A diffúziós folyamat fő szakaszai

■ Az első szakaszban a termék vagy eljárás újdonsága miatt az alkalmazás bizonytalansága, a kockázat mértéke olyan nagy, hogy csak kevés vállalat alkalmazza az éppen megjelent innovációt: korai követők vagy imitátorok megjelenése;

■ Ha a kisszámú alkalmazás sikeresnek bizonyult, ezáltal a további felhasználók számára csökken a kockázat;

■ A további felhasználókra a termékről vagy eljárásról már eddig is rendelkezésre állt információk mellett a korai felhasználók tapasztalatai is hatást gyakorolnak;

■ Az első megjelenést követően mind az innovátor vállalatnál, mind a követőknél a tapasztalatok, a szükségletek hatására vagy a technika korszerűsödése következtében az eredeti termék vagy eljárás módosulhat, ami elősegíti a további felhasználást;

■ A korai felhasználókat a felhasználók további hullámai követik, ami végül is, az innováció jellegétől (milyen jellegű termék vagy eljárás) és az gazdasági ágtól

függően vagy tömeges alkalmazáshoz, vagy a technika teljes elterjedéséhez vezet. (A teljes elterjedés értelmezése bizonyos ismérvek meghatározását igényli, például az adott terület, régió definiálását, amelyre vonatkoztatjuk az elterjedés intenzitását);

■ Az új technika megjelenésével felgyorsul a meglévő technikai berendezések erkölcsi kopása, elavulása.

Olyan hatás is megfigyelhető azonban, hogy az új termék vagy eljárás megjelenése ösztönzően hat a meglévő termékek vagy módszerek színvonalának javítására.

A technika terjedésének alakulását S-görbe formájában kapjuk (a felhasználók száma az idő függvényében), amely minden, a terjedéssel foglalkozó elméletben megtalálható és elfogadott. Mivel egyre több felhasználó alkalmazza az adott technikát, azon belül is az időtől függően annak egyes generációit, így a kezdeti lassú növekedést viszonylag gyors követi, majd a telítődési egyenest közelíti aszimptotikusan a függvény. (2. ábra)

Az egyes időszakokban belépő új felhasználók száma az idő függvényében közelítően normális elosztást követ. (3. ábra)

A terjedési folyamat a benne részt vevő szereplőkkel valósul meg, a folyamat kiterjedése, gyorsasága, minősége a szereplőkben, illetve a kölcsönhatásukban megtestesült tényezők, valamint külső tényezők együttes eredményeként valósul meg.

A diffúziós folyamat szereplői:

1. Az innováció eredményeképpen megjelenő *termék* vagy *eljárás* amely terjed. A legfontosabb tényezők, amelyeket figyelembe kell venni:

– az innováció jellege: forradalmasító, radikális vagy javító, tökéletesítő innováció eredményéről van-e szó;

– a piacon elsőként megjelent termék vagy eljárás minősége, a benne megtestesült technika kivitelezettségének foka;

– az első követő további piaci megjelenések alkalmával milyen javulás, tökéletesedés következik be;

– különbözhet a terjedési folyamat attól függően, hogy termékről vagy eljárásról van szó;

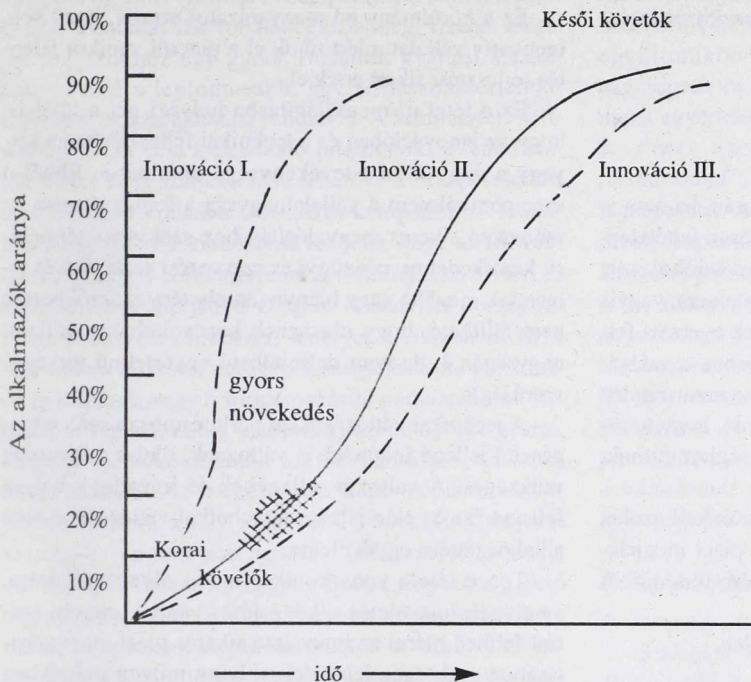
– a terjedési folyamatot a termék vagy eljárás azzal is befolyásolja, hogy kik a potenciális felhasználók (például fogyasztási cikkről van-e szó);

– az alkalmazással összefüggő azon tényezők, amelyeket összefoglalóan gazdaságossági tényezőknek nevezhetünk, döntően befolyásolják a terjedési folyamatot;

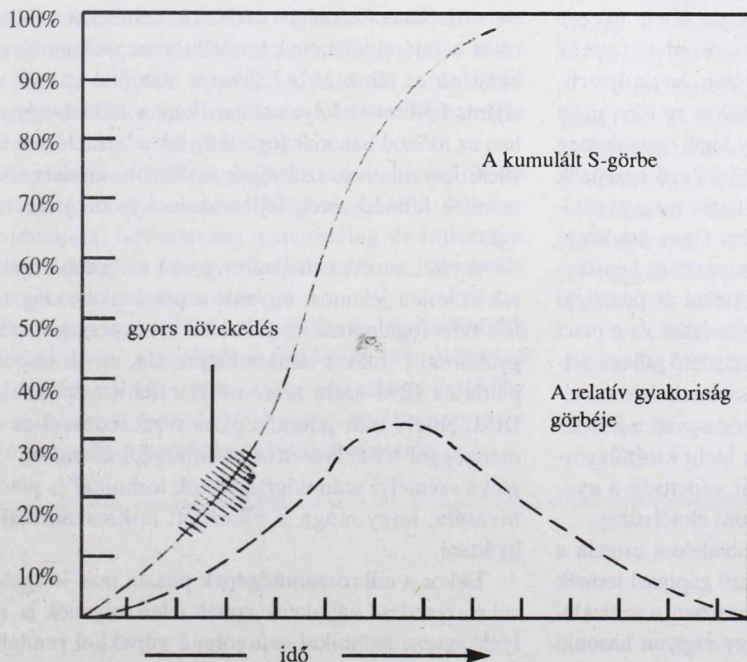
– az alkalmazás nyújtotta gazdasági előny, nyereség

– a versenyképesség, a vállalat piaci helyzetének javítása

Az innováció terjedése a diffúziós folyamat során



A kumulált terjedési görbe és az alkalmazók számának gyakorisági görbéje



2. ábra – előny a versenytársakkal szemben.

2. A **kommunikáció**: amelynek a közvetítésével az új termék vagy eljárás terjed, s amellyel;

- a potenciális felhasználók tudomást szereznek a megjelenésről;

- a felhasználókat ösztönzik az alkalmazásra;

- a későbbi felhasználók tudomást szereznek a korábbi felhasználások eredményeiről, pozitív, illetve negatív tapasztalatairól.

3. A **felhasználók, alkalmazók**, akik nagyon sok szempont szerint kategorizálhatók, néhányat kiemelve:

- egyéni és közületi fogyasztó, felhasználó (a technikai innovációk egy része csak közületi felhasználók között terjedhet el), a termelési eljárások, a termelési eszközök jelentős része. A felhasználók köre nem mindig különül el ezen kategóriák szerint, sok új termék például mindkét csoportba tartozó fogyasztó között terjedhet (személyi számítógép);

- a vállalatokat csoportosíthatjuk az őket jellemző ismérvek szerint, amelyeknek jelentőségük van a diffúziós folyamatban: vállalatnagyság, a vállalati tőke és munkaerő nagysága és minősége, a vállalat stratégiája, döntési mechanizmusa stb.;

- mind az egyéni fogyasztók, mind a vállalati döntéshozók magatartását motiválják pszichológiai tényezők, amelyek részben a felhasználó személyiségével, részben a társadalmi környezettel vannak összefüggésben.

Mindezek, az ún. **belső tényezők** a **külső környezet** részéről érkező **befolyásoló tényezőkkel** együtt fejtik ki hatásukat. Közülük a legfontosabbak:

3. ábra

- a piaci környezet
- a gazdasági, társadalmi, kulturális környezet
- az innovációs és diffúziós folyamatot elősegítő vagy akadályozó állami feltételrendszer, az állami műszaki-fejlesztési politika irányelvei, eszközei intézményei.

Az innovátor és az imitátor szerepe a diffúziós folyamatban

A diffúziós folyamat eddigi tárgyalása során, ha nem is explicit módon kijelentve, de hallgatólagosan feltételeztük, hogy a legnagyobb hasznot az innovációból az a vállalat fogja realizálni, amely először lép piacra, vagyis az innovátor. A tárgyalt elméleti modellek is erre a feltételezésre épültek. Ez a feltételezés azonban a valóságos piaci körülményeket figyelembe véve nem minden esetben teljesül, gyakran előfordul ugyanis, hogy a követők nagyobb piaci haszonhoz, nyereséghez jutnak, mint az eredeti innovátor.

A jelenség magyarázatához vizsgálnunk kell azokat a feltételeket is, amelyek között az első piaci megjelenés, illetve a további követők színrelépése történik. A feltételek fő csoportjai a következők:

- technikai-műszaki, gyártási feltételek,
- a piac struktúrája,
- a vállalat piaci, marketing ismeretei és tevékenysége.

Mindezeket a feltételeket összefoglalóan az innováció terjedéséhez szükséges kiegészítő jellegű feltételeknek nevezhetjük, amelyek a piaci sikeresség szempontjából meghatározó jelentőségűek. A kiegészítő jellegű eszközök, feltételek jelentőségét Teece tétele (Teece [1989]) tartalmazza: amennyiben az eredeti termék nincs megfelelően védve szabadalmi úton, ha az új technika könnyen átvehető, utánózható, akkor az elért piaci siker nagy mértékben függ attól, hogy kinél vannak meg a kedvező egyéb feltételek (kiegészítő jellegű eszközök és tudás, tapasztalat) az innováció sikeres megvalósításához. A kiegészítő jellegű feltételeket tágan értelmezve, ez jelenthet termelési berendezést, eszközt, kereskedelmi kapacitásokat, marketingismereteket és pénzügyi előnyöket egyaránt. A technikai fejlesztéshez és a piaci forgalmazáshoz szükséges egyéb, kiegészítő jellegű feltételek mind a termék-, mind az eljárásinnováció esetében jelentősek. A szabadalmi védettség ugyan a feltaláló és az innovátor számára bizonyos ideig kizárólagosságot biztosít, azonban a szabadalmi védettség a gyakorlatában nem működik olyan jól, mint elméletileg.

Megközelítően jó védelmet a szabadalom csupán a vegyipari termékek és néhány egyszerű gépipari termék esetében jelent. A legtöbb termék esetében a szabadalom megkerülhető olyan módon, hogy nagyon hasonló terméket állítanak elő, „körülírva találják fel“ az új ter-

méket. Az eljárások, módszerek esetében a szabadalom vagy a szerzői jog a legtöbbször nem bizonyul hatásosnak. A legjobban a gyártási titok intézménye funkcionál, de ez sem nyújt tökéletes védelmet.

Ez a körülmény ad magyarázatot arra is, hogy sok, innovatív vállalat miért tűnik el a piacról, amikor jelentős fejlesztési sikert értek el.

Ez a tétel új megvilágításba helyezi azt a vitát is, hogy az innovációban és a technikai fejlesztésben a kisvagy a nagyvállalat tevékenysége dominál-e. Ebből a szempontból nem a vállalatnagyság a fontos, hanem az innováció sikeres megvalósításához szükséges termelési, kereskedelmi, pénzügyi és szervezési eszközök és ismeretek megléte vagy hiánya (amely tényezőkről persze nem állítható, hogy nincsenek kapcsolatban a vállalat nagyságával, de nem definiálható egyértelmű törvény szerűség).

A technikai változásokkal párhuzamosan ezek a kiegészítő jellegű feltételek is változnak, illetve változniuk szükséges. A változás jellegének és irányának helyes felismerése és előrejelzése a technikai változáshoz való alkalmazkodás egyik eleme.

Teece tétele vonatkozik minden olyan vállalatra, amelynek innovációs elképzelései vannak, amely szerint fel kell mérni az innováció sikeres piaci megvalósításához szükséges feltételeket, hogy milyen mértékben állnak rendelkezésre, alkalmasak-e az adott feladatra, illetve milyen változtatás szükséges ahhoz, hogy az adott innovációval jelentős piaci sikert lehessen elérni és milyen stratégiát kell ehhez követni. A problémát ugyanis az okozza, hogy az innovációval kapcsolatban is előrejelzések vannak a várható technikai változásokat illetően, s az ehhez szükséges eszközök, feltételek változásáról is becslések állhatnak rendelkezésre. A legjobb megoldásnak az tűnik, ha a fejlesztés alatt álló termék vagy eljárás fejlesztési folyamatához kapcsolódóan ugyanabban az időszakban már foglalkoznak a termelési, értékesítési folyamathoz szükséges eszközök, módszerek, ismeretek felmérésével, fejlesztésével és megteremtésével.

A tétel mind az innovátor, mind az imitátor vállalatok számára jelentős, ugyanis a piaci sikeresség egyik feltételét fogalmazza meg. A tétel érvényességét számos gyakorlati példával támaszthatjuk alá, egyik impozáns példa az IBM esete a személyi számítógépekkel. Az IBM, amely már jelentős piaci részesedéssel és elismertséggel rendelkezett a számítógéppiacon, úgy reagált a személyi számítógépgyártók technikai és piaci kihívására, hogy maga is elkezdett mikroszámítógépet gyártani.

Ekkor a mikroszámítógépek piacán már jelentős piaci részesedésű vállalatok voltak jelen, olyanok is, amelyek magas technikai színvonalú gépekkel rendelkeznek. Az IBM viszont üzleti sikerét nagyrészt arra a már

meglevő termelési és értékesítési hálózatra alapozta, amely a megfelelő műszaki és értékesítési, marketing ismeretekkel rendelkezik. A kifejlesztett mikroszámítógéppel ugyanis hardware szempontjából nem a legmagasabb technikai színvonalat célozta meg, viszont kiépített a gyártáshoz egy gyors, rugalmas gyártási kapacitást, és ami a legfontosabb, egy felhasználóorientált software- és szolgáltatási rendszert. A kifejlesztett software (a DOS és a kapcsolódó programok) a felhasználók széles köre számára tette lehetővé a bekapcsolódást a számítógép világába. Az „IBM-kompatibilis” számítógép fogalmának kialakulása azt jelzi, hogy az IBM által kifejlesztett software-rendszer mértékadóvá vált, és széles körben elterjedt a világon. A sikerhez hozzájárul az az értékesítési rendszer, amelyet a világon az IBM vagy már a mikroszámítógépek megjelenését megelőzően is kiépített, vagy a forgalmazással párhuzamosan létrehozott (egyed, addig elsősorban számítógépet gyártó, kevésbé software-orientált üzemet átalakított software-házzá például). Az értékesítéshez kapcsolódik az a szolgáltató hálózat, amely az egyedi, a speciális igényeket kiszolgáló programokat nyújtja a felhasználók számára. Az elért piaci sikerben nagyon fontos tényező a gyártó cég arculata, az az IBM-géphez mint márkanévhez kapcsolódó fogyasztói megítélés, amelyre a vállalat különösen a mikroszámítógépekkel való piacra lépéskor számíthatott. Ez az előny, amely a vállalat piaci pozícióihoz hozzájárul a különböző imitátorokkal mint konkurensekkel való harcban is.

Összegzés

1. *Az innováció keletkezésében a technikai oldal fontos szerepe mellett meghatározó jelentősége van a piaci szívásnak, vagyis a piac oldaláról jelentkező igényeknek. Ezt modellszerűen a Blackwell-Elion-féle piaci modell segítségével mutatjuk be.*
2. *A piaci modellhez kapcsolódva kitérünk az innovációs folyamat vállalaton belüli néhány problémájára, nevezetesen a marketing és fejlesztési részleg funkcióira és együttműködésére az innovációs folyamat menedzselése során.*
3. *A piaci modellből levonható legfontosabb következtetés: a technikai fejlődési nem tekintjük exogén tényezőnek a gazdasági-társadalmi fejlődési folyamatban: a kutatási-fejlesztési tevékenység és a piaci környezet között kölcsönhatás érvényesül.*

4. Arra a kérdésre, hogy milyen típusú piaci környezet támogatja és serkenti az innováció keletkezését, empirikus kutatások eredményei alapján adunk választ. Az eredmények a fogyasztói kereslet felismerésének, az innovációs folyamat szereplői közötti kommunikáció és együttműködés jelentőségét mutatják. A vállalati nagyságnak és a piac szerkezetének összefüggése nem mutat egyértelmű képet a vizsgálatokban.

5. *Piaci szempontból figyelmet érdemelnek a „mindennapi”, kisebb innovációk, amely az innovációk legnépesebb csoportja, mivel a folyamatban rendszerint direkt kapcsolat mutatható ki a piaci jelzésekkel, s általában pénzügyileg sikeresek.*

6. *A sikeres innováció akkor fejt ki jelentős hatást, ha terjedni kezd a gazdaságban. A terjedés során az eredeti innováció is továbbfejlődik.*

7. *Az innovátor és imitátor piaci sikerességét döntően befolyásolják a technikai-gyártási feltételek mellett piaci feltételek, amelyekben kiemelkedő jelentőségük a vállalatnál rendelkezésre álló marketing- és piaci ismeretek és tevékenységek is.*

Felhasznált irodalom

- Schumpeter, J. A.: A gazdasági fejlődés elmélete. KJK, Budapest, 1980*
- Blackwell, B.-Eilon, S.: The Global Challenge of Innovation. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford, 1991*
- Mowery-Rosenberg: Technology and the Wealth of Nations. Stanford, 1992*
- Rothwell, R.: Evaluating the Effectiveness of Government Innovation Policies. Delft, 1983*
- Walsh, V.: Technology and Competitiveness of Small Countries: Review. in: Small Countries Facing the Technological Revolution, 1985*
- Langrish, J.-Gibbons, M.-Evans, W. G.-Jevons, F. R.: Wealth of Knowledge. London, 1972*
- Freeman, Ch.: The Economics of Industrial Innovation. London, 1982*
- Stoneman, P.: The Economic Analysis of Technological Change. London, 1983*
- Rogers, E. M.: Diffusion of Innovations. The Free Press, 1983*
- Tece, D. J.: Technological and Organizational Factors in the Theory of the Multinational Enterprise. in: The Growth of International Business. London, 1989*

HOGYAN LÁTTASSUK TERMÉKÜNKET A FOGYASZTÓVAL?

A tanulmány az információfeldolgozással és a szerzett tapasztalata nyomán arra valamilyen vásárlási viselkedéssel reagáló fogyasztóval foglalkozik. Miért veszi meg az egyik terméket és miért nem veszi meg a másikat? Milyen információk fontosak a számára és egyáltalán milyen információk jutnak el hozzá? A szakirodalom általában az észlelés folyamatának fogyasztói magatartásban betöltött szerepével foglalkozik, míg ez a cikk az információfeldolgozás egészét vizsgálat tárgyává téve tágabban szemléli a fogyasztói percepciót.

A bennünket körülvevő állandóan változó világ valamennyiünk számára személyes és mások világától merőben különböző világ. Vágyaink, szükségleteink, motívációink, egyéni és társadalmi tapasztalataink, értékeink minden más emberétől eltérőek, ennek megfelelően az általuk befolyásolt észlelés, a környező világ, sőt önmagunk észlelése is másokétól eltérő, szubjektív folyamat. Az észlelt világok igazsága vagy irreális volta éppen szubjektivitásuk miatt nehezen megítélhető, ezért nincs más választásunk, mint hogy hiszünk a saját szemünknek és fülünknek, rábízunk magunkat „érdekeinktől” vezérelt észlelésünkre és az észlelt világ kihívásainak megfelelően cselekszünk.

Mi köze azonban mindennek a marketinghez és ezen belül a fogyasztói magatartáshoz?

A fogyasztó egyén – aki bár különböző csoportok tagja is, melyek által komplex hatásoknak teszi ki magát – egyenként viselkedik fogyasztásaiban és vásárlásai során. A sok *eltérés* mellett azonban, ami az egyes emberek között kétségkívül megfigyelhető, léteznek – éspedig számosan – olyan, ugyancsak megfigyelhető sajátosságai az egyéneknek, amelyeket a másokhoz való hasonlóságuk jellemez, és amelyek a vásárlásai során is érvényesülnek.

Az ingerlés jelentősége a fogyasztói magatartásban

A mindennapok során a fogyasztót számos inger éri. Ezek egy részéről nincs tudomása, vagy azért, mert nem érte el az ingerküszöbét, vagy pedig azért, mert már hozzászokott.

Az *ingerküszöb* az a legkisebb ingerhatás, amit a szervezet felfog, a *hozzászokás* (habituáció) pedig érzékszervünk alkalmazkodása az ingerekhez. (Séra-Oláh-Komlósi, 1985, 105. p.)

A marketingszakembernek pszichológiai eszközökkel is biztosítania kell az inger észlelését. A legkézenfekvőbb lehetőség a rendszeres ingernövelés, az inger intenzitásának fokozása. A cél ilyenkor a különbségi küszöb elérése, vagyis ingerlésnöveléssel átlépni azt a határt, amin túl felfedezhető a változás és egy inger újra figyelemfelkeltővé válik. A *különbségi küszöb* (just noticeable difference) a legkisebb felfedezhető különbség, ami az ingerlés erősségével arányos, ingerfajtánként eltérő mértékű (fénynél 1:60, hangnál 1:11). (Séra-Oláh-Komlósi, 1985, 105. p.)

E jelenség ismerete lehetővé teszi a marketingszakember számára, hogy a hozzászokás kivédésére elegendő ingernövelést hajtson végre, ne többet – hiszen ez a költségek és a további ingernövelés lehetősége szempontjából sem célravezető –, de kevesebbet se, mivel akkor eredménytelen a változásérzés kiváltására, a figyelem fenntartására vonatkozó igyekezete. Az ezzel kapcsolatos hazai gyakorlatot az időszakonként módosuló feliratú óriásplakátokon kísérhetjük nyomon. Ilyen volt az egyik számítógépgyártó cég hirdetése, amin először bal oldalon egy csecsemő, majd néhány hét múlva középen egy jogosítvány, végül újabb hetek múlva jobb oldalon egy számítógép jelent meg, folyamatosan fenntartva a figyelmet a változás által és végül értelmet adva a hetekig érdeklődve vizsgált, de érthetetlen óriásplakátoknak. Az adott cég működését nevezetesen a fejlődés gondolatával kívánta összekapcsolni. Hasonló módon célozta meg a fogyasztókat a TV3 Budapest bevezető kampánya, amikor az eleinte érthetetlen Nézzen egy nagyot! feliratú óriásplakátokkal árasztotta el a várost, majd egy idő után rákerült a plakátokra a hirdető neve is. Ugyanilyen módon hívta fel kamatemelésére a figyelmet a Postabank is, amikor TV-reklámjában eleinte csak zenével és képpel, minden szöveg és felirat nélkül hirdette a Szenzációs négyest.

E fenti kutatási tapasztalat segíthet megoldani olyan marketingfeladatokat is, amikor már bevezetett termékeket, egyes arculati elemeket vagy csomagolást akarunk megváltoztatni. Ilyenkor éppen az a cél, hogy a fogyasztó a megváltoztatott terméket vagy külsőt még megszokottként érzékelje. Ennek érdekében inkább gyakrabban kis változtatásokat hajtanak végre pl. a cégemlé mákon, hogy az mindenkor megfeleljen a fogyasztók elvárásainak, de ne érzékeljék a változást, nehogy elveszítsék bizalmukat a már bevezetett és megszokott termék iránt. Ezt az alkalmazást példázza a Pelikán és a Shell emblémáinak apró változtatási sorozata. (Kaszás György: Kétséges arculat In: Reklámgazdaság 1989. 6-7. sz.)

Az Egyesült Államokban volt vizsgálat tárgya a fogyasztók befolyásolására használható szublimális percepció jelensége. A kísérletek során ingerküszöb alatti ingerlést alkalmaztak, aminek hatásáról a fogyasztóknak nem volt tudomásuk, ám ennek ellenére az ingerküszöb alatti inger hatott rájuk. Az e kérdéskörrel kapcsolatos fogyasztói magatartásvizsgálatok arra engednek következtetni, hogy szubliminális ingerléssel kiválthatunk ugyan a fogyasztóban valamilyen vágyat, szükségletet, így például szomjúságot, éhséget, nem tudjuk azonban elérni vele, hogy az általunk eladni kívánt márka iránt támadjon étvágyuk. A manipulálás ilyen lehetőségét bizonyító vizsgálatok eredményei felháborították a fogyasztókat, s tiltakozásuk eredményeként az ilyen eszközökkel élő reklámozást betiltották. (Schiffman-Kanuk, 1991) A tiltástól függetlenül sem érdemes azonban ezzel a módszerrel élnünk, éppen a márka iránti vágy kiváltásának nehézségei miatt, hiszen valószínűsíthető, hogy bár a mi termékünk fogyasztására is ösztönöztünk sokakat, a szubliminális ingerléssel „szerzett” fogyasztók jelentős hányada a konkurencia termékének válik vásárlójává, ami rosszabb, mintha egyszerűen hatástalan reklámot készítettünk volna.

Az információk feldolgozásának problémája

Mivel a fogyasztók vásárlási döntéseiket, vásárlási és fogyasztási szokásaikat annak függvényében alakítják, hogy a valóságot hogyan érzékelik, a marketingsikerek nélkülözhetetlen eszköze a percepció folyamatának ismerete. Ennek alapján tervezhetők meg azok a marketingakciók és reklámok, amelyek a fogyasztót vásárlási viselkedésre készítik.

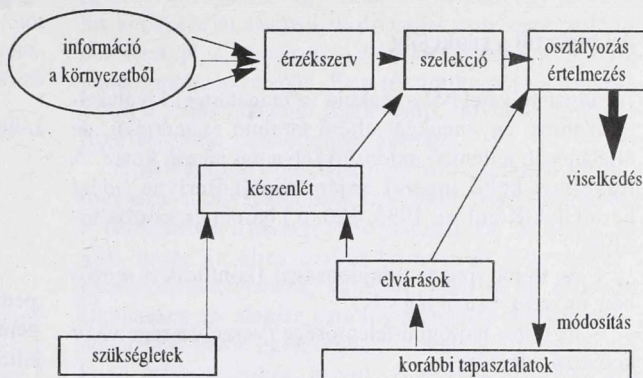
„A percepció olyan folyamat, melynek során az egyén kiválaszt, megszervez és értelmez ingereket, értelmes, összefüggő képpé rendezve a világot.” (Schiffman-Kanuk, 1991, 146. p.)

A környezetből felvett ingereket tehát szelektáljuk, értelmezzük, és alkalmazkodva a környezeti követelményekhez, az ingerekből észlelt világnak megfelelő viselkedést produkálunk. Korábbi tapasztalataink minden újabb inger értelmezésével módosulnak, hatva ezáltal a

későbbiekre vonatkozó elvárásainkra. Elvárásaink és szükségleteink meghatározzák készenlétünket az elkö-

1. ábra

A környezetből felvett információk kezelése



Forrás: Séra-Oláh-Komlósi, 1985, 102. p.

vetkező ingerekkel, azok fontosságával kapcsolatban és ezáltal hatnak az elkövetkező ingerek szelektációjára, vagyis minden egyes feldolgozott információ befolyással van a későbbi információk feldolgozására. (1. ábra)

Az információ-feldolgozás folyamatának fenti sémája segítségül szolgálhat annak magyarázatára, hogy miért változtathatók meg olyan nehezen a fogyasztók attitűdjei, és miért nehéz elérni, hogy a bevezetett márkák között felfigyeljenek az általunk eladni kívánt új márkára, és pozitív képet alakítsanak ki róla.

Az információk felvétele a környezetből, érzékszerveinkkel, agyunk szelektációs és értelmező működésével való feldolgozása és az ezek nyomán kialakított viselkedés nem a véletlen műve. Nem veleszületett egyéni sajátosság folytán veszi le az egyik fogyasztó a polcra az Arielt, míg a másik a Biopon után nyúl. Nem véletlen az sem, hogy új termék piacra lépésekor hamarabb elfogad a fogyasztó pl. egy nyugatias hangzású márkanevet, mint egy hazait, vagy szívesebben veszi a megszokott régi kávé márkáját, mintsem hogy kipróbáljon egy ismeretlen újat. Viselkedését, az információk osztályozását, értékelését nagymértékben meghatározzák korábbi tapasztalatai és szükségletei, melyek elvárásait és beállítódásait is alakítják. Ezek révén más és más információ érkezik a fehéritőhatással maximálisan elégedett fogyasztóhoz pl. az Arielről, és más, az árral elégedetlen fogyasztóhoz. Az új vagy a számára kevésbé fontos szempontot nem feltétlenül veszi figyelembe vásárlási döntésénél, hiába szeretne azzal piacot nyerni a gyártó. Ugyanígy a magyar márkák minőségével kapcsolatos korábbi kedvezőtlen tapasztalatai döntően befolyásolják a későbbi magyar márkák észlelését és fogadtatását.

A korábbi tapasztalatok hatása nyilvánul meg az információ-feldolgozásban a pozitív élmények nyomán is. Az Omniával való fogyasztói elégedettség a Douwe Egbert's Omnia márkanev pozitív képét alakítja ki a fogyasztóban, ami befolyásolja a cég többi márkájának el-

adhatóságát is, így a Douwe Egbert's Pilvax már induláskor kedvező fogadtatásra számíthat az észlelést és a szelekciót befolyásoló korábbi tapasztalatok és az ezek nyomán keletkező elvárások folytán. A példában vázolt arculatátvitel lehetőségét az új márkák bevezetésekor gyakorta alkalmazzák a marketingszakemberek.

Az ingertől a reakcióig

Az inger felvételétől a reakció (a magatartás) kiváltásáig számos, egyénenként eltérő tartalmú és mértékű, de általánosan jellemző módosító folyamat játszik közre. A figyelmet keltő ingerek sajátosságait Berlyne (idézi Séra-Oláh-Komlósi, 1985. 120. p.) három csoportba sorolja:

- az inger fizikai tulajdonságai (kontúrok a mezőben, erősség, színesség stb.)
- az inger biológiai jelentősége (veszélyessége vagy kedvező jelentése)
- olyan ingersajátosságok, amelyek különböző jellemzők összevetésének, egyeztetésének szükségességére utalnak (az inger újdonsága: meglepetésértéke, váratlansága; az össze nem illés elemei: a szokatlanság, az összetettség vagy bonyolultság és a mozgás).

A marketingszakemberek biztos sikerre akkor számíthatnak, ha a fenti három sajátosságot ötvözik, és a termék vagy annak csomagolása, reklámja úgy jelenik meg a fogyasztóban, mint ami figyelmet érdemel, fontos lehet a számára.

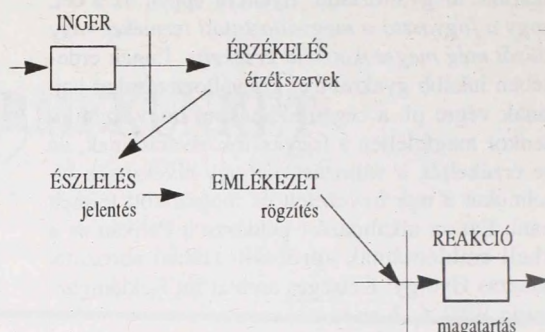
Az ingert az érzékszerveinkkel vesszük fel, az érzékszervek működése az érzékelés folyamata. Ennek során a fizikai ingerjellemezők felfogása történik. Az inger ekkor még jelentéssel nem bír, *jelentést az észlelés* során társítunk hozzá agyunk értékelő működésével. Az észlelt ingert tároljuk, rögzítjük az *emlékezet* folyamataiban, míg végül az inger emléknym formájában hat a viselkedésre, ahogy arra a 2. ábra utal.

Az ábrán látható három közvetítő lépés során egyéniségünknek és pillanatnyi helyzetünknek megfelelően *különbözőképpen alakítjuk viselkedésünket ugyanabból a kiváltó ingerből kiindulva is*. Egy színvak fogyasztó számára nem nyújtja ugyanazt az információt a magasabb zsírtartalmú tej piros és az alacsonyabb zsírtartalmú tej kék felirata, mint egy jól látó fogyasztó számára. Érzékszerveink működésének különbsége viselkedésünkben különbséget okozhat akkor is, ha azonos fogyasztási szokásokkal és döntési preferenciákkal rendelkeznek.

Az észlelésben a különféle étkezési *szokások okoznak különbséget*. Azonosan látó fogyasztók között ugyanaz a piros felirat jelenthet jóízű tejet az egyiknek, ugyanakkor túl zsírosat a másiknak. Az ingernek tulajdonított eltérő jelentések ez esetben is eltérő vásárlási viselkedést foghatnak kiváltani.

Az emlékezeti működés eltérései rendkívüli jelentőséggel bírnak a marketingszakember számára, hiszen olyan üzeneteket kell készítenie, amit a megcélzott vásárlók valamennyien rögzítenek emlékeztükben, még-

Az érzékelés folyamata



pedig a szándékolt tartalomnak megfelelő módon. Ezért sem célszerű az Egyesült Államokban szokásos, nálunk tiltott *összehasonlító reklámot* alkalmazni. Az erre vonatkozó vizsgálatok szerint ugyanis a vásárlók jóval nagyobb arányban emlékeznek a reklámból a konkurens cég vagy márka nevére mint ajánlattevőre, mint szeretnénk, ezáltal pedig éppen a konkurenciának készíthetünk hatékony reklámot, ami aligha lehet célunk. Ugyancsak az emlékezeti működés kutatásaiból kellene okulniuk azoknak a reklámszakembereknek, akik a többi márkával összetéveszthető stílusú, nyelvhasználatú és azonos hatóelemekkel célt érni szándékozó reklámot készítenek termékeiknek. A fogyasztók aligha tudják megkülönböztetni az egyes samponmárkákat, ha minden reklámban „megtaláltam“, „felfedeztem“ felkiáltással kívánják eladni nekik, akárcsak a mosóporok esetében, amelyek mindegyike „jobb, mint a hagyományos“.

Az emlékezettel foglalkozó vizsgálódások legelterjedtebb információfeldolgozási modellje a 3. ábrán látható. A *kettős emlékezet elmélete* szerint a beérkező információ először egy korlátozott kapacitású emlékezeti tárbba kerül, mely rövid ideig képes megőrizni tartalmát (short term memory), majd a további események függvényében felejtésre ítéelve tartalmát kihull a tárból vagy többszöri ismétlés hatására átródik egy korlátlan kapacitású, hosszú idejű emlékezeti tárbba (long term memory), ahol rendelkezésre áll a későbbi döntési helyzetekhez mint összehasonlításra alkalmas egyéni tudás.

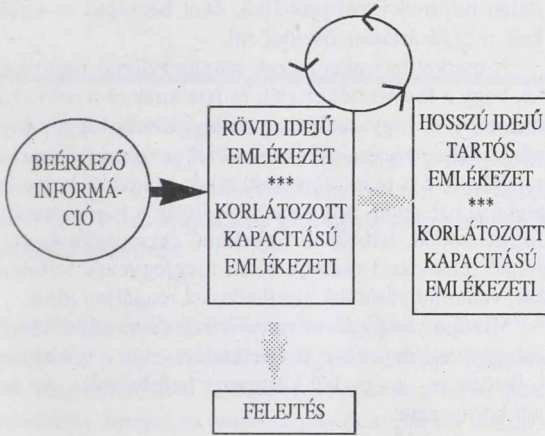
Az elmélet gyakorlati alkalmazására a reklámokban találhatunk példát. A marketingszakember a hosszú távú siker érdekében nem elégedhet meg azzal, hogy megfelelő marketingmix megoldásokkal felhívja a fogyasztók figyelmét az eladni kívánt termékre, hanem igyekeznie kell az információt pl. ismétlődő reklámokkal a hosszú idejű memóriába áthelyezni. Az emlékezeti működések ismeretének kamatoztatása során számos további lehetőség van a marketingszakember kezében. Megfelelő közvetítők segítségével elérheti, hogy a fogyasztók maguk is ismétlésnek tegyék ki az információt. Erre példa a hazai gyakorlatban a Hippolit-tisztítószercsalád, amelyik olyan külsővel bír, hogy azonnal felismerhető legyen, és erre a reklámban is felhívják a fogyasztók fi-

gyelmét. Ugyanilyen közvetítő a márkanév használata a szlogenben és a hirdetésekben pl. a „Tefal, te mindenre gondolsz“, vagy „a Delma megéri a pénzét“.

A percepció folyamata során tehát az egyén kiválaszt, megszervez és értelmez ingereket, értelmes, összefüggő képpé rendezve a világot. Az értelmes képé rendezés jelenségére az alaklélektani irányzat kutatói hívták fel a figyelmet. Nézetük szerint az agy az ingeregyüttest egészen fogja föl, az egész pedig több és

3. ábra

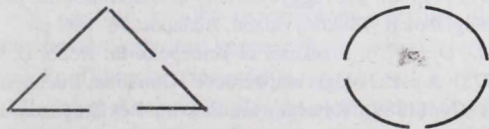
A kettős emlékezet elmélete



Forrás: Séra-Oláh-Komlósi, 1985, 138. p.

más, mint a részek összessége (Gestalt). A nem tökéletes, de lényegileg meglévő azonosság, az állandóság észlelése azt a lehetőséget nyújtja a fogyasztó számára, hogy különböző érzékek esetén is ugyanazt lássa. Ez lehet az oka annak, hogy tubus, konzerv vagy befőtt formájában is azonosnak érzi a fogyasztó a kapható termék a megszokottal.

A környezethez való alkalmazkodást elősegítő működés a „jó folytatás“ eleve is, mely többek között lehetővé teszi azt, hogy felfogott részinformációkból következtetéseket vonhassunk le.



Az itt látható alakzatokat felvillantva kísérleti személyek háromszöget és kört látnak, mivel annak van értelme a számukra. A többi között ezt az összeállítást kereső működést kihasználva alkalmaznak a TV reklámokban beszélő állatokat, pl. a Toyota reklámban, vagy a Perlux Lemon mesóporreklámban, mivel a helyzet szokatlan,

értelmessé tétele érdekében orientációs (kereső figyelmi) reakciót tanúsít a fogyasztó, tudattalanul keresi a beszélő embert, ezzel máris teljesítve a marketingszakember célját, odafigyel a hirdetésre.

A „jó folytatás“ elvével élnek azok a reklámkampányok is, amelyekben egy tartós TV reklám egy jellegzetes képkockáját ábrázolják óriásplakáton vagy sajtóhirdetésben, pl. a Postabank „Szenzációs négyes“ reklámjának tornász szereplőit. Ez a részinformáció a fogyasztóban a teljes reklámot feleleveníti, mivel azzal összefügg és általa válik értelmes egészzé.

A helyzethez objektíve nem illő eseteken kívül a fogyasztó motivációja mint szubjektív összeillési faktor is befolyásolja a percepció folyamatát. Ez az alapja annak, hogy az éhes ember hamarabb észreveszi a gyorsétkeztetési láncok cégtábláit, mint az, aki jóllakott. Ugyanezen elv alapján nem fogékonyak a dohányosok a dohányzás káros egészségügyi vonatkozásaival foglalkozó információkra, mivel személyes érintettségük folytán az ilyen ingerek növelik belső feszültségüket, és ezt az élményt kerülni igyekeznek. A motivációnak a percepcióra való hatása lehetőséget teremt a marketingszakember számára ahhoz, hogy a vásárlás utáni értékelést a maga javára fordítsa és márkahűséget váltson ki a fogyasztóból.

Kutatások tapasztalatai szerint a gépkocsimárkák hirdetése közül a legtöbben *arra emlékeznek, amilyen márkájú autójuk van*. Igaz ugyan: nem valószínű, hogy rögtön újat vesznek a reklám hatására, de ha megerősítjük őket abban, hogy jól vásároltak, megtarthatjuk őket márkánk fogyasztóinak a későbbiekre, nem engedve át már megnyert fogyasztóinkat a konkurenciának. A motiváció és a percepció összefüggéseinek további kutatása segíthet megoldani az egyik legnagyobb marketingproblémát, a *márkahűség kialakítását*, amely a hosszú távú sikerek legfőbb biztosítója.

Azt, hogy mit vesz észre a fogyasztó, melyik reklámra és milyen közlésre figyel fel, befolyásolják

- a fogyasztó *elvárásai* (A fogyasztó azt látja, amit látni akar.)
- a közlésnek a fogyasztó elvárásaitól való nagymértékű *eltérése* (Az elvárásoktól eltérőre nagyobb figyelem jut, jobban is emlékeznek rá a fogyasztók.)
- a fogyasztó *szükségei* (A szelektív figyelem mechanizmusa működik, a fogyasztó a számára releváns, őt érdeklő ingerekre figyel.)
- a fogyasztó *megerősítési igénye*. (A fogyasztó jó vásárlási döntéséről, helyes vagy nem túl káros szokásairól megerősítést vár, az erről megerősítést nyújtó információkra jobban figyel. Ez a szelektív exponálás jelensége.) (Schiffman-Kanuk, 1991)

A *hirdető célja*, hogy a fogyasztó érzékelje az általa kibocsátott ingert, és felfogja a küldött információt. Ehhez el kell érnie ingerküszöbét és ismernie kell a fogyasztó igényeit. A vásárlók szükségletei közül is az általuk érzékelt szükségletek megismerése és kielégítése kecsegtet sikerrel. A marketingszakembernek tudnia kell, hogy mik az ideális terméktulajdonságok az adott

termékkategóriában, illetve mit érzékelnek a vásárlók szükségleteknek az adott termékkategória függvényében. Ezek után van mód a piac szegmentálására a megismert szükségletek alapján. A piac fogyasztói oldalának megismerése teszi lehetővé, hogy a fogyasztónak szánt marketingüzenetet úgy alakíthassuk, hogy valamennyi szegmentum saját szükségletével találkozzon az érzékelje a terméket a reklám alapján. (Schiffman-Kanuk, 1991)

Az érzéklet fajtáját (modalitását) az ingerelt kérgi terület határozza meg. Annak megfelelően látunk, hallunk, ízlelünk, szaglunk és tapintunk, hogy az ingerület melyik agyi területet éri. Például a tarkolólebenybe jutó minden ingerület látásérzetet vált ki, akár fény az inger, akár nyomás, ezért látunk csillagokat, ha megnyomjuk a szemünket.

Az érzékeli modalitások kapcsolatára számos érdekes kísérlet hívja fel a figyelmet. Állatkísérletek tanúsága szerint csak a magasabbrendű élőlények képesek a modalitások közötti kapcsolat kialakítására, ami az *önfelismerés* alapja. A tükörben önmagát meglátó kutya megszaglászva tükörképét továbbstétál, bármi különösöt lát is a tükörben önmagán. Ezzel szemben a csimpánz ha meglátja, hogy a tükörképe homlokán egy óvatosan ráfestett kék pötty látható, azonnal a homlokához kap, mivel képes a tapintási és a látási érzéklet összekapcsolására, és tudja, hogy őt ábrázolja a tükörképe. (Davenport-Rogers-Russell, 1986)

A modalitások kapcsolatának jelentőségére a marketingben a színek sokrétű szimbolikája lehet példa. Ha színek ízasszociációit vizsgáljuk, megfigyelhetjük, hogy a sárga a savanyú, a piros az édes, a fehér az édes vagy a sós, a barna és a fekete a keserű ízasszociációt vonzza. Ezek a legkézenfekvőbb fogyasztási összefüggések, a citrom, a gyümölcsök, a cukor, a só és a kávé ízének és színének közvetítésével.

Ezek felhasználásának hatékonyságát a marketingakciók során a Canada Dry csomagolási *színe*nek megváltoztatása példázza. A piros színdominanciájú csomagolásról (mely a Coca Cola számára remek színválasztás az íz- és az élénkítőhatás szimbolizálására) a Canada Dry szakemberei áttértek a zöld címkés üvegek forgalmazására. (Schiffman-Kanuk, 1991) A kiugró értékesítési eredmények háttérében az a körülmény állt, hogy a Canada Dry friss, tavaszi, üdítő ízéhez a zöld szín társul a leginkább, ezért aki éppen ilyen ízre vágyik, zöld címkés üdítőt vásárol, ami *összhangban van az ízével*, megerősítve a fogyasztó választását. Élénkítő üdítőital iránti vágy esetén, amikor a fogyasztó a piros címkés üveget emelte le a polcra, a Canada Dry kellemetlen meglepetést okozhatott az ízbeli és színbeli hatás össze nem illésével. Az ilyen fogyasztót a Coca Cola fogyasztása erősíthette meg, és nem vált tartós fogyasztójává a Canada Drynak.

Az érzékelés az ingersajátosságok és az érzékszervek függvénye. *Az ingerküszöb szintje egyénenként és situációnként változó.* Új inger kezdetben orientációs reakciót vált ki, figyelmet kelt, később hozzászokás (habituáció) történik. Ezért lehetett kezdetben sikeres a színezetlen barna kartonzacskóban árusított mosóporok ötlete a színes – egyébként figyelemfelkeltőbb csomagolású mosóporok között – az újszerűsége miatt.

Az észlelésbe személyiségünk, pillanatnyi lelkiállapotunk, szükségleteink, attitűdjeink és motivációink is beleszólnak. A fogyasztók azért észlelik sokszor hamisan a reklámok közlését, mert feltételezik, és félnek tőle, hogy az értékesítésben érdekelt reklámkészítők valótlannal információval próbálják őket becsapni és termékeik megvásárlására ösztönözni.

A marketingszakemberek számára döntő fontosságú az, hogy a fogyasztót elérjék és hassanak rá a neki szánt üzenetek. A fogyasztói magatartás pszichológiai tényezői közül a *percepció folyamatának megismerése* azt teszi lehetővé a marketingszakember számára, hogy úgy alakítsa üzeneteit, hogy azok kiváltsák a kívánt hatást a fogyasztóban, felkeltsék figyelmét, észrevegye és megfelelő jelentéssel észlelje őket, megjegyezze tartalmukat, valamint vásárlási viselkedéssel reagáljon rájuk.

Mivel a *viselkedés a személyiség és az ingerkörnyezet együttes függvénye*, a viselkedést – így a vásárlói viselkedést is – az észlelt környezet befolyásolja. Az észlelt környezetet

- az észlelő jellemzői,
- az észlelt esemény vagy tárgy jellemzői,
- és az észlelési situáció alakítja.

Egymástól eltérő észlelések esetén egymástól eltérő viselkedési válaszokra számíthatunk. Tekintettel arra, hogy a piac, ezen belül pedig a fogyasztói viselkedés előrejelzése minden vállalkozás életképességének alapja, a percepció folyamatának tanulmányozása a marketingszakemberek számára nélkülözhetetlen kapcsolódókkal szolgálhat.

Felhasznált irodalom

- Bauer A.–Berács J. (1992): Marketing. Aula kiadó, Budapest
- Davenport, R. K.–Rogers, C. M.–Russell, I. N.: Modalitásközi percepció emberszabású majmokban. In: Marton M. (szerk.) (1986): Szöveggyűjtemény az összehasonlító pszichológiához II. Tankönyvkiadó, Budapest 96–106. pp.
- Hebb, D. O. (1975): Érzékelés és percepció. In: Hebb, D. O. (1975): A pszichológia alapkérdései. Gondolat, Budapest
- Kaszás, Gy. (1989): Kétséges arculat. In: Reklámgazdaság, 1989. 6–7. sz.
- Schiffman, L. G.–Kanuk, L. L. (1991): Consumer Behavior. Prentice-Hall International Inc.
- Séra L.–Oláh A.–Komlói A. (1985): Általános pszichológia. Tankönyvkiadó, Budapest

A MAGYAR MARKETINGVEZETŐK HELYE A NEMZETKÖZI KULTURÁLIS TÉRKÉPEN

A magyar gazdaságban az elmúlt években jelentős számú nemzetközi vállalat jelent meg. E vállalatok a legtöbb esetben saját arcukra formálják a megvásárolt/alapított szervezetet, amely – a magyar és nemzetközi vezetési kultúrák különbözősége folytán – ilyképpen gyakran konfliktusokat is magában hordoz. A cikk szerzői 1992-es empirikus kutatásuk alapján elemzik a magyar vezetők helyét egy Hofstede által kialakított kutatási keretben.

A kulturális különbségek régóta foglalkoztatják – többek között – a vezetéssel foglalkozó kutatókat. E kutatások nagymértékben támaszkodnak azokra az alapozó munkákra, melyet az antropológia és kulturális antropológia területén publikáltak. Az amerikai antropológusok közül különösen Ruth Benedict és Margaret Mead játszott jelentős szerepet azon felfogás népszerűsítésében, miszerint a különböző kultúrákban élő emberek viselkedése vizsgálható az azonos vagy hasonló problémákra rendelkezésünkre álló megoldási módok elemzésével. Ezt logikusan követték azon lépések, mely a közös problémák meghatározására irányult. A vállalati szervezet két kutatója, Inkeles és Levinson /1954/ széles körű empirikus és irodalmi tanulmányai alapján a következő problématerületeket határozta meg, amelyek szerintük világszerte azonosak és amelyek meghatározzák, hogy az adott társadalom hogyan működik. E területek a következők:

- a hatalomhoz való viszony,
- az egyének közötti viszonyok és a férfias, ill. nőies magatartásról alkotott koncepció,
- a konfliktuskezelés módjai.

Mіндеzen dimenziók alapján számos kutató kísérte meg átfogó modellek alkotását. Geert Hofstede /1980/ tovább folytatta az ezekkel a dimenziókkal kapcsolatos kutatásokat és a kultúra befolyásoló szerepének hatását a menedzserek esetében vizsgálta. Hofstede százhatvan ezer IBM alkalmazottat kérdezett meg ötven országban azonos kérdőív alapján. Ennek a kutatásnak az eredményeiről a *Culture & Consequences /1980/ c.* könyvében számol be. A legfontosabb következtetés, amit Hofstede munkájából levont, hogy a szervezetek kulturálisan meg

vannak kötve. Ez azt jelenti, hogy mindent, amit a vezetők tesznek a vállalatoknál, kulturális örökségük befolyásolja.

A kérdőív kérdései a munkával kapcsolatos értékeket vizsgálták, melyet Hofstede Értékvizsgáló Modulnak neveztek el, s amely segít feltárni, hogy milyen közös elemek vannak az egyes országokban. Ez a nemzeti norma lehetővé tette, hogy a kultúrákat szegmentálja, a közös elemeken osztozókat csoportosítsa, és az ezektől eltérőket elkülönítse. Az Értékvizsgáló Modul használatával végzett ismételt vizsgálatok azt mutatták, hogy az országok közötti értékeltérések reprodukálhatók eltérő nemzetközi népességben.

Hofstede kutatási eredményei alapján egy négydimenziós modellt hozott létre, mely – felfogása szerint – jól jellemezi a különböző nemzetiségű vezetők viselkedését. A modell négy dimenzióját, amelyben az egyes nemzeti kultúrák eltérnek egymástól, empirikusan állapította meg, elméleti okfejtéssel és statisztikai elemzéssel.

A különböző országokban a négy közös dimenzió a következő volt:

- * a hatalomhoz való viszony,
- * az egyén és a csoport közötti kapcsolat,
- * annak társadalmi következménye, hogy valaki milyen neműnek születik,
- * a bizonytalanság kerülésének módjai.

* Hofstede /1982/ az egyes indexek kiszámítására kifejlesztett egy formulát, amely a kérdésekre adott válaszok alapján matematikailag egyszerűen kezelhető. [Kereshető: (l. 38. p.)]

Hofstede ezen dimenziók jellemzésére mutatókat számított ki, amelyeket indexeknek* nevezett. Írásaiban nyomatékosan felhívja a figyelmet, hogy ezek az indexek ökológiai indexek és csak országszinten értelmezhetők. Érdekes áttekintésünk, mit is ért Hofstede az előbbiekből megfogalmazott dimenziókon.

1. A *hatalmi távolság* /Power Distance/ az emberek közötti egyenlőtlenségnek a lakosság, ill. a megkérdezettek által még elfogadott mértékét tükrözi. A szervezeti kontextusban ez a demokratikus vagy autokrata vezetés elutasításában jelenik meg.

2. Az *individualizmus* /Individualism/ arra utal, mennyiben részesítik a csoport tagjai előnyben az önálló cselekvést, szemben az egy csoport tagjaként való cselekvéssel. Ellentétként a *kollektívizmus* jelenik meg, ahol a csoporttól való függés, illetve az avval való kapcsolat a meghatározó.

3. A *férfiasság* /Masculinity/ dimenzió elnevezése Hofstede empirikus vizsgálatából származik, mivel kutatásában ez a dimenzió választotta el legmarkánsabban a férfi és női válaszadók véleményét. Itt lényegében a férfiaknak (siker, teljesítmény, rámenősség), illetve a nőknek tulajdonított (életminőség, szolidaritás, gyengédség) értékek dominanciájáról van szó. A kemény, férfias társadalmakban az értékek közötti különbségek erősebbek, mint a puha, női társadalmakban.

4. A *bizonytalanságkerülés* (Uncertainty Avoidance/ arra utal, hogy a társadalom tagjai mennyiben részesítik

előnyben a strukturált helyzeteket a strukturálatlanokkal szemben. Mint Varga (1982) megjegyzi, sokszor az érzékelő nagyfokú stressz (bolondokháza), illetve az ésszerű törekvések laza önszabályozása áll egymással ellentétben.

A négy dimenziót alapul vevő kérdőív információiból számíthatók a Hofstede index egyes elemei, melyeket az 1. táblázat mutat be a nyugat-európai országokra vonatkozólag.

Az indexek értékelése: 0-40 alacsony, 41-60 közepes, 61-90 magas.

A Hofstede kutatásaiban szereplő országok esetében az indexek 0 és 100 közé estek, de elméleti maximumuk száznál magasabb is lehet. (Az egyes indexek elemzésénél erről még szó lesz.)

A hofstedei világtérkép igen ellentétes tendenciákat mutat. Részletes elemzése meghaladná jelen munka kereteit, ezért csak néhány részletet emelünk ki. Feltűnő például az angolszász és skandináv országok kis hatalmi távolsága, mely legtöbbször gyenge bizonytalanságkerüléssel párosul. Ennek szinte ellentéte a német, svéd, osztrák erős bizonytalanságkerülés, mely a strukturált megközelítés iránt kiált. A bővebb nemzetközi vizsgálatban Hofstede pl. erős ellentéteket talált a délamerikai és ázsiai országok körében.

A Kelet-Európára vonatkozó hipotézis és a magyar empirikus kutatások

Hofstede, bár nem végzett teljes körű vizsgálatokat Kelet-Európában, becslések alapján prediktív értékeket állapított meg, (Hofstede, 1993) melyek a régiót két csoportra osztották:

1. táblázat

A Hofstede változók értékei nyugat-európai országokban

| Ország | Hatalmi távolság index | Individualizmus index | Maszkulinitás index | Bizonytalanságkerülési index |
|----------------|------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------|
| Ausztria | 11 | 55 | 79 | 70 |
| Belgium | 65 | 75 | 54 | 94 |
| Dánia | 18 | 74 | 16 | 23 |
| Finnország | 33 | 63 | 26 | 59 |
| Franciaország | 68 | 71 | 43 | 86 |
| Görögország | 60 | 35 | 57 | 112 |
| Hollandia | 38 | 80 | 14 | 53 |
| Írország | 28 | 70 | 68 | 35 |
| Nagy-Britannia | 35 | 89 | 66 | 35 |
| Norvégia | 31 | 69 | 8 | 50 |
| NSZK | 35 | 67 | 66 | 65 |
| Olaszország | 50 | 76 | 70 | 75 |
| Portugália | 63 | 27 | 31 | 104 |
| Spanyolország | 57 | 51 | 42 | 86 |
| Svájc | 34 | 68 | 70 | 58 |
| Svédország | 31 | 71 | 5 | 29 |

Forrás: Hofstede, 1991. 26., 53., 84., 113. p.

| Csoport | Hatalmi távolság | Individualizmus | Maszkulinitás | Bizonytalanságkerülés |
|-------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------------|
| I. csoport | alacsony | magas | magas | magas |
| II. csoport | magas | közepes | alacsony | magas |

Az I. csoportba Hofstede a volt NDK-t, Lengyelországot, Csehszlovákiát és Magyarországot, míg a II. csoportba Romániát, Bulgáriát és Oroszországot sorolta. Várakozásai, melyeket kultúrtörténeti és gazdasági becslésekre alapozott, nem rendelkeztek empirikus háttérrel. A hofstedei modell prediktív gondolatának így jó ellenőrzése lehet két magyar empirikus vizsgálat tapasztalatainak áttekintése.

A magyarországi empirikus vizsgálatok

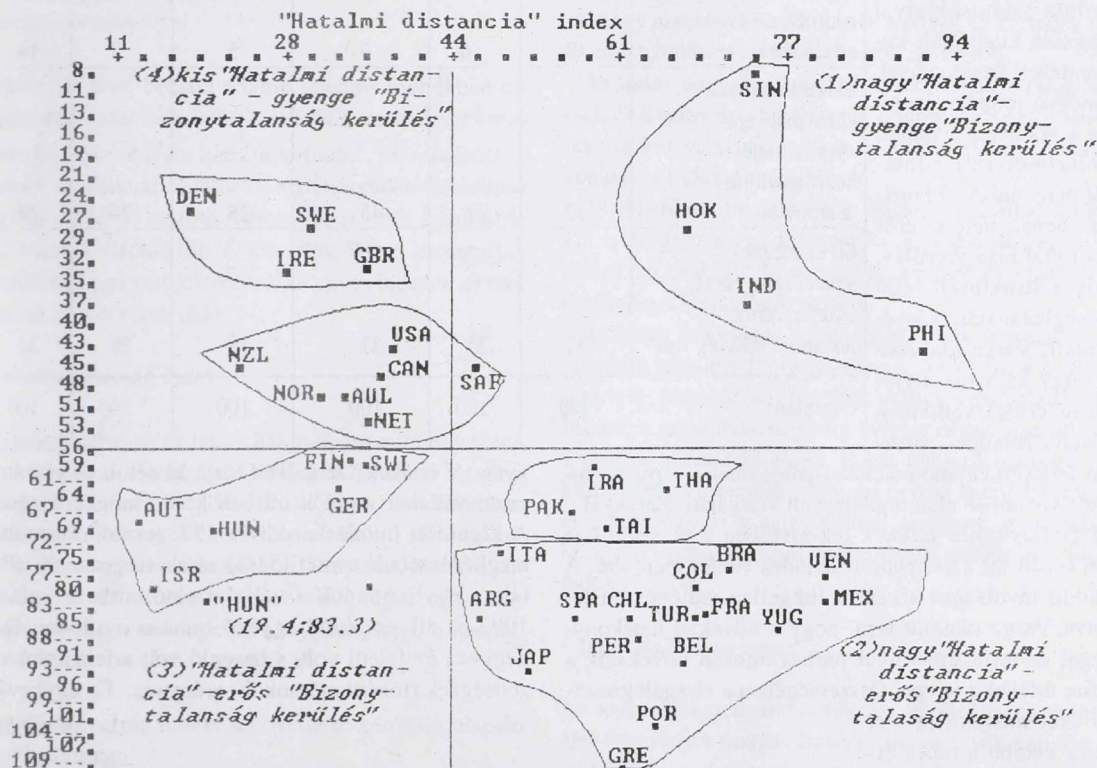
Varga Károly és munkatársai nemsokkal a Hofstede-i alapvizsgálat elvégzése után egy nagyobb vizsgálat ke-

retében tesztelték a modell több paraméterét. Varga megközelítése szerint mind az emberi erőforrás- fejlesztés, mind pedig a magatartástudományi szervezetfejlesztésnek igazodnia kell a szervezeti kultúra dimenzióhoz. (v.ö.: Varga 1977, 199. p.) Mivel a szervezeti vi-

selkedésről azt feltételezte, hogy az jelentősen eltérhet külföldi országok szervezeteitől, így relevánsnak találta a Hofstede által kialakított módszertant. Egy ezerfős intézet kisebb szervezeti egységeiben elemezték a kutatás négy dimenzióját, melynek során a hatalmi távolság és a

1. ábra

A 40 ország* és a vizsgált hazai szervezet, „HUN“ elhelyezkedése a „Hatalmi távolság“ – „Bizonytalanságkerülés“ mezőn



* Az ábrákon közölt országnév-rövidítések olvasata a következő:

| | | | | | | | |
|-----|---------------|-----|-------------------|-----|----------------|-----|--------------|
| ARG | Argentína | GBR | Nagy Britannia | NET | Hollandia | SWI | Svájc |
| AUL | Ausztrália | GER | Német Szöv. Közt. | NOR | Norvégia | TAI | Tajvan |
| AUT | Ausztria | GRE | Görögország | NZL | Új-Zéland | THA | Thaiföld |
| BEL | Belgium | HOK | Hong Kong | PAK | Pakisztán | TUR | Törökország |
| BRA | Brazília | IND | India | PER | Peru | USA | Egy. Államok |
| CAN | Kanada | IRA | Irán | PHI | Fülöp-szigetek | VEN | Venezuela |
| CHL | Chile | IRE | Írország | POR | Portugália | YUG | Jugoszlávia |
| COL | Kolumbia | ISR | Izrael | SAF | Dél-Afrika | | és |
| DEN | Dánia | ITA | Olaszország | SIN | Szingapur | | „HUN“ |
| FIN | Finnország | JAP | Japán | SPA | Spanyolország | | az előzetes |
| FRA | Franciaország | MEX | Mexikó | SWE | Svédország | | magyar minta |

A marketingszemlélet alakulása vállalatitípusok szerint

bizonytalanságkerülés területén pontos, a másik két dimenzió területén közelítő eredményeket kaptak.

A vizsgálat két dimenziója szerinti értékelés eredményeit az 1. ábra szemlélteti.

A magyar vezetők alacsony hatalmi távolság indexe magát Vargát is meglephette, s ezt főként a minta sajátosságaival /magasan kvalifikált kutatóintézeti munkatársak homogén mintája, szemben a hofstedei vállalati keresztmetszeti mintával/ magyarázta. Plauzibilisabbnak tűnt az erős bizonytalanságkerülés, mely a strukturált feladatmeghatározás igényére utalt. Varga utal arra is, hogy ez a bizonytalanságkerülés vélhetően erősebb feladat-, mint-

sem teljesítménymotivációval párosulhat – erre vonatkozóan azonban nem rendelkezett vizsgálati adatokkal.

A férfias-nőies értékek tekintetében a vizsgálatban nem került sor a maskulinitás index tételes mérésére. A hatalmi távolságot azonban független változóként tekintve Varga rámutat arra, hogy a növekvő hatékonysággal és teljesítménnyel párhuzamosan növekszik a férfias értékek szerepe. Összességében a vizsgált kisszámú eset maskulinitási átlaga inkább a nőies értékek felé tolódik.

| Állítás | Összesen (100 %) | Állami vállalat (43 %) | Szövetkezeti vállalat (7 %) | Nemrég privatizált vállalat (15 %) | Magán vállalat (15 %) | Joint ventures (20 %) |
|--|------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Azt termeljük, amit tudunk, és eladjuk bárkinek | 29 | 32 | 9 | 38 | 29 | 14 |
| Nagy súlyt fektetünk a hirdetésre és az eladásra | 7 | 6 | 9 | 5 | 7 | 14 |
| Először elemezzük a piaci igényeket, majd hozzáigazítjuk a termelést | 32 | 27 | 45 | 38 | 25 | 38 |
| Mi elemezzük a piaci igényeket, csak azt termeljük amire szükség van | 32 | 35 | 37 | 19 | 39 | 34 |
| Összesen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

gyasztói értékek vizsgálatát tűzte ki célul, de részét képezte vállalati vezetők írásbeli külön megkérdezése is. A kiküldött ötszáz kérdőívre 137 vezető válaszolt. A megkérdezettek zömét (51%) marketingvezetők alkották, s egyharmaduk a vállalat első embere volt. Az 1992-es állapotokkal egyező módon nyolcvan %-uk negyven év feletti volt, s hasonló volt a felsőfokú végzettségük (főként mérnökök) aránya is. Ez egybevág a

3. táblázat

A Hofstede index értékei néhány kelet-európai országban

Az ACE vizsgálat

Az Európai Közösség által támogatott Fogyasztói értékek Kelet-Európában c. kutatás keretében kilenc országban (Anglia, Bulgária, Csehország, Lengyelország, Magyarország, Németország, Románia, Szlovákia és Szlovénia) folyt azonos metodikájú vizsgálat. A kutatás elsődlegesen fo-

| Ország | Hatalmi távolság index | Individu-alizmus index | Maszkulinitás index | Bizonytalanság-kerülési index |
|---------------------|------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Magyar menedzserek | 24 | 21 | -22 | 70 |
| Cseh menedzserek | 59 | -7 | 5 | 77 |
| Szlovák menedzserek | 84 | 19 | 12 | 73 |
| Hofstede várakozása | alacsony | magas | magas | magas |

* Az indexeket 137 magyar, 70 cseh és 33 szlovák menedzser adatai alapján számoltuk. A kutatásban szereplő menedzserek vállalati legfelső vezetők, ill. marketingigazgatók voltak.

Az index értékei: -22 -40 alacsony, 41-65 közepes, 70 fölött magas.

keting Szövetség felmérésével, amely a tipikus marketingvezetőt mint negyven év feletti, műszaki végzettségű férfit írta le. A 2. táblázat a marketingszemlélet érvényesülését vizsgálja a vezetők által irányított vállalatok tulajdoni szerkezetében.

A válaszok megoszlása követi várakozásainkat, miszerint a vegyesvállalatok kiérleltebb piaci elképzelésekkel rendelkeznek, mint más gazdálkodó szervezetek. Bővebb konzekvenciák levonását a kis mintac elemszám miatt nem tartunk indokoltnak, de úgy érezzük, a tendenciákat a számok tükrözik.

Az ACE vizsgálat vezetőkre vonatkozó eredményei

A Hofstede által becsült adatok jelentős mértékben eltérnek attól, amit mi az 1992. évi ACE menedzser kutatás eredményei alapján kiszámítottunk,* (3. táblázat)

Amint a táblázatból látható, a Bizonytalanságkerülési index kivételével a másik három index eltér a Hofstede által becsült értékektől. A következőkben bemutatjuk egyenként, hogy mit jelentenek az egyes indexek és mik lehetnek az eltérések okai.

• Hatalmi távolság index

Hofstede szerint ez az index használható mint egy társadalmi rendszer jellemzője. Például ez jelezheti az adott országra jellemző vezetési stílust, ill. a társadalomban létező zsarnokság mértékét. Magas hatalmi távolság index azt jelenti, hogy a hatalmi viszonyokat, hatalmi különbségeket az adott országban elfogadják. Alacsony hatalmi távolság index pedig azt jelenti, hogy a hatalmi különbségeket kevésbé fogadják el.

A hatalmi távolság indexe a következő kérdések alapján állapítható meg:

1. A kollégák félnek megmondani a főnöknek, ha valamivel nem értenek egyet.
2. A jelenlegi főnök típusára adott válaszok.
3. A konzultatív főnököt ideális főnökként megjelölők aránya.

Az index elméleti értéke – 90 (senki sem fél, nincs 1+2 főnök, mindenki a 3. típusú főnököt preferálja) és +

* Magyarországon még nem alkalmazták Hofstede módszerét marketingkutatásoknál. A menedzsereknél viszont Varga Károly (1986. 206. p.) és munkatársai Hofstede módszerét alkalmazva végeztek kutatásokat: 2566 fős menedzser mintánál két Hofstede dimenziót számítottak ki. Az általuk kiszámított értékek; Hatalmi távolság 31, Bizonytalanságkerülés 78. A dimenzióértékek nagyon hasonlóak a mi számainkhoz.

210 (mindenki fél, minden főnök 1+2 típusú, senki sem preferálja a 3. típusú főnököt) közötti értékeket vehet fel. Hofstede (1980) szerint azokban az országokban, ahol a munkatársak nem félnek, a főnökök sem nem paternalisztikusak, sem nem zsarnokok, az alkalmazottak a konzultatív vezetési stílust preferálják, vagyis az olyan főnököt, aki munkatársaival konzultál mielőtt döntést hoz. Ezekben az országokban a hatalmi távolság index alacsony. A magas hatalmi távolság index ugyanakkor azt jelenti, hogy a hatalmi különbségeket az adott országban elfogadják, a kollégák félnek véleményt mondani, és magas a zsarnok, ill. paternalista típusú vezetők aránya. Hofstede kutatásainak fontos megállapítása, hogy alacsonyabb iskolai végzettség és beosztás magasabb hatalmi távolság indexszel jár együtt.

Az index nagyságában lévő különbségek a magyar, a cseh és a szlovák menedzserek esetében azokra a kérdésekre adott válaszok különbségeiből adódnak, amelyek alapján az indexet számítottuk.

Ideális főnök típusként a 3. típust, a konzultatív főnököt a magyar menedzserek 58 % választotta, míg a cseheknek csak 49 %, a szlovákoknál pedig csak 39 % preferálja a konzultatív vezetőt.

Az index nagyságát befolyásoló másik tényező, hogy milyen a jelenlegi főnökök aránya. Az 1., ill. a 2. típusú (zsarnok, paternalista) főnökök aránya a cseheknek másfélszer, a szlovákoknál pedig kétszer olyan magas, mint a magyar menedzsereknél. E két tényező hatására alakult eltérően a mutató a három ország menedzsereinek esetében: vagyis a magyaroknál alacsony, a cseheknek közepes, a szlovákoknál pedig magas értéket vett fel az index.

• Individualizmus index

Az Individualizmus index tükrözi az ellentétet a magánélet fontossága (magas index), illetve a vállalati élet, a vállalathoz való tartozás fontossága között (ahol a vállalati élet fontos, ott a mutató alacsony).

Hofstede (1980, 230. p.) szerint a magas Individualizmus mutató a következőket jelenti:

- a munkavállalóknak fontosabb a magánélet,
- érzelmileg függetlenek a vállalattól,
- a kisebb vállalatokat részesítik előnyben,
- nagy fontosságot tulajdonítanak az önálló, érdekes munkának,
- a menedzserek vezető szerepre és változatosságra vágyanak,
- az egyéni döntéseket jobbnak tartják, mint a csoportdöntéseket,
- az egyéni kezdeményezéseket a társadalom támogatja.

Hofstede szerint a mutató alapján az országok kollektivisták, ill. individualisták országokra oszthatók.

A kollektivisták országokban a csoporthoz való lojalitás nagyon fontos, az egyéni véleményeket a csoport véleményei határozzák meg. A munkáltató nem egy egyéniséget alkalmaz, hanem valakit, aki egy csoporthoz tartozik. Az egyéni érdekeket gyakran a csoport érdekei alá rendelik. Ha valaki rosszul dolgozik, az még nem ok arra, hogy elbocsátsák munkahelyéről.

Az individualista országokban az alkalmazottaktól elvárják, hogy a saját érdekeiknek megfelelően lépjenek fel és a munkájukat úgy szervezzék, hogy az egyéni érdekeik találkozzanak a munkahely érdekeivel. Ezekben az országokban a menedzsment egyéniségek menedzsmentje.

Az Individualizmus indexet aszerint lehet kiszámítani, hogy milyen fontosságot tulajdonítanak a következő munkával kapcsolatos értékeknek:

Az individualista résztvevő számára fontos:

- Idő a családra: olyan munkahely, amely elég szabad időt hagy a magánéletre, ill. a családi életre,
- Megfelelő szabadságfok a saját munka kialakításában,
- Olyan munkahely, ahol lehetőség van az önmegvalósításra.

A kollektivisták résztvevő számára fontos:

- Jól együttműködő kollégákkal dolgozzanak együtt,
- Jó munkakörülmények legyenek.

A mutató elméleti értéke + 426 (csak az első három

4. táblázat

Munkaértékek a kelet-európai mintában*
/átlagértékek/

| Munkaértékek | cseh | szlovák | magyar |
|---------------------|------|---------|--------|
| Jó munkakörülmények | 2,29 | 2,23 | 2,06 |
| Jó kollégák | 1,46 | 1,67 | 1,6 |
| Idő a családra | 2,88 | 2,6 | 2,35 |
| Jó életkörülmények | 2,58 | 2,13 | 1,93 |

* Átlag az ötös skálán: 1 rendkívül fontos, 5 egyáltalán nem fontos.

szempont nagyon fontos) és -274 (csak az utolsó két szempont nagyon fontos) között vehet fel értékeket. Az

1. táblázat adataiból azonnal szembevetendő, hogy az összes gazdag ország esetében a mutató magas, míg a szegény országok esetében a mutató értéke alacsony. Hofstede szerint az ország gazdagsága és az adott kultúra individualizmusának mértéke között erős összefüggés tapasztalható. Ha ezt az összefüggést elfogadjuk, akkor érthető a magyar, a cseh és a szlovák menedzserek alacsony individualista indexe, viszont nem érthetőek Hofstede-nék ezekre az országokra vonatkozó várakozásai.

A mutatót befolyásoló egyes tényezők (4. táblázat) vizsgálatánál kiderül, hogy a családi élet és az életkörülmények nem túl fontosak a cseh és szlovák menedzserek számára. A magyar menedzserek ha a családi életre jutó időt nem is tartják fontosnak, de az életkörülményeket jóval fontosabbnak tartják, mint cseh, ill. szlovák társaik. A legfontosabb mindhárom ország menedzserei számára a jól együttműködő kollégák, ez a cseh menedzserek számára a legfontosabbak így náluk az individualizmus mutatója a legalacsonyabb.

• *Maszkulinitás index*

A férfiak és a nők között meglévő biológiai különbségek szerinte a világon azonosak, de a társadalmi szerepük közötti különbségek országonként eltérőek, és csak részben magyarázhatóak a biológiai különbségekkel.

Minden társadalomban vannak olyan viselkedési formák, amelyeket a társadalom inkább férfiasnak vagy inkább nőiesnek ismer el. Az viszont, hogy melyik viselkedés melyik nemhez tartozik, már társadalmanként különböző.

Az antropológusok tanulmányozták a társadalmi nemi szerepek széles variációját (M. Mead 1962) és a társadalmi, kulturális meghatározott szerepekre a maszkulin ill. a feminin jelzőt használták. Azonban mindkét kategória relatív, ami azt jelenti, hogy egy férfi is viselkedhet nőiesen és egy nő is viselkedhet férfiasan, ami csak azt jelenti, hogy viselkedésük eltér az adott társadalom konvencióitól. Az, hogy melyik férfias, ill. melyik nőies viselkedés, nemcsak a hagyományos társadalmakban, hanem a modern társadalmakban is különböző. A társadalmi nemi szerepek szerint a férfiakról elvárják, hogy ő törődjön a család ellátásával /vadászat, halászat/. A férfiak ennek megfelelően erőszakosak, kemények és versenyszelleműek. A nők hagyományos szerepe az otthon gondozása, a gyerekek nevelése és a gyengédség.

A maszkulinitás indexet a következő kérdésekre adott válaszok átlagai alapján számították:

- Lehetőség magas jövedelemre,
- Lehetőség az előrejutásra,
- Jó munkatársak,
- Biztos munkahely.

Azokban az országokban, ahol az index értéke magas, (maszkulin országok) a magas jövedelmet és az előreju-
5. táblázat

Munkaértékek a kelet-európai mintában

| Munkaérték | cseh | szlovák | magyar |
|-----------------------|------|---------|--------|
| Jó munkatársak | 1,46 | 1,67 | 1,60 |
| Biztos munkahely | 3,05 | 2,49 | 2,30 |
| Magas jövedelem | 2,34 | 2,04 | 2,33 |
| Előrejutás lehetősége | 2,47 | 2,25 | 2,87 |

tást tartják fontosnak, míg azokban az országokban ahol a mutató alacsony (feminin országok) a munkahely biztonsága és a jó munkatársak a fontosak. A jövedelem és az előrejutás megfelel a maszkulin – erőszakos és versenyző – társadalmi szerepnek. A kapcsolatok, a jó kollégák fontossága megfelel a feminin: a törődő, a környezet iránt érdeklődő szerepnek. A maszkulinitás Hofstede szerint azokra az országokra a jellemző, ahol a társadalomban a nemi szerepek jól elkülönítettek, pl. a férfiaktól elvárják, hogy erőszakosak, kemények legyenek, és az anyagi sikerre koncentráljanak, míg a nőktől szerény, gyengéd szerepet várnak el. A feminin országokban a nemi szerepek nincsenek ilyen élesen elkülönítve és átfedik egymást. (Mind a férfiaktól mind a nőktől elvárják, hogy szerények legyenek.)

Amint az 3. táblázatból látható, a maszkulinitás indexe a magyar menedzserek esetében a legalacsonyabb. Az okok kiderítésére megvizsgáltuk az indexet befolyásoló állításokra adott válaszok átlagait. (5. táblázat)

Amint az az 5. táblázatból látható, a magyar menedzserek számára az előrejutás, ill. a magas jövedelem jóval kevésbé fontos, mint a szlovák, ill. a cseh menedzserek számára. A munkahely biztonsága viszont a magyar menedzserek számára a legfontosabb. A magyar index ilyen mértékű alakulására tovább kerestük a választ és megvizsgáltuk, hogy a menedzserek életkora szerint van-e eltérés az indexek alakulásában. Újra kiszámítottuk tehát az egyes munka szerinti értékekre adott válaszok értékeit korcsoportonként majd ezek alapján kiszámítottuk az indexeket.

A maszkulinitás index 18-50 éves menedzserek esetében +11, az 51 év feletti menedzserek esetében -53 értéket vett fel.

Az adatokból az látszik, hogy igazából az életkor az, ami jelentősen befolyásolja a mutató alakulását. A fiatal menedzserek már egy másféle értékrenddel rendelkeznek, számukra fontos a versenyszellem, a magas jövedelem, a változatosság és az előrejutás. A magyar me-

nedzserek esetében az átlagéletkor 45 év volt, ez a tény erősen befolyásolta az index alakulását. (A cseh, ill. a szlovák menedzserek átlagéletkora 41 év volt.)

• Bizonytalanságkerülési index

Ezzel a kérdéssel J.G. March foglalkozott először az amerikai szervezeteknél. Minden országban és szervezetben kialakulnak bizonyos módok a bizonytalanság kezelésére. Minden embernek szembe kell néznie azzal a ténnyel, hogy nem tudja, mi fog történni holnap, vagyis, hogy a jövő bizonytalan és ezzel együtt kell élnie. A bizonytalanság általában aggodalomhoz vezet. Minden társadalomban kialakultak különféle eszközök a bizonytalanság csökkentésére. Ilyenek a tudomány, a jog, a vallás. Például a műszaki fejlődés, a technika segít a természet okozta bizonytalanság legyőzésében. A törvény szabályai és az erkölcs segítik az emberek viselkedését szabályozni, s ezáltal a viselkedésből fakadó bizonytalanságot csökkenteni. A vallás segíti az embereket a bizonytalanság elfogadásában.

A bizonytalanság lényege, hogy szubjektív érzelem, ez lehet a társadalom tagjaival közös. A bizonytalanság is tanult kategória és tükröződik az emberek közös értékeiben, s a gyökerei nem racionálisak.

A bizonytalanság mértékét a következő kérdések alapján lehet mérni:

- Munkahelyi stressz /átlag az 1-5 skálán/
- Az egyetértés mértéke a következő állítással:

a szervezet szabályait akkor sem lehet megszegni, ha az alkalmazottak szerint ez a szervezet érdekében történne (átlag az 1-5 skálán),

- Azoknak az alkalmazottaknak a százaléka, akik azt a szándékukat fejezik ki, hogy hosszú távon a vállalatnál maradnak .

Hofstede szerint minél idegesebbek az alkalmazottak, annál inkább akarnak hosszú távon a vállalatnál maradni. Hofstede szerint mind a három kérdés az aggodalom mértékének kifejezője egy adott társadalomban. Ez az ún. aggódo, szorongási szint a társadalom többi tagjával közös. Minél nagyobb ez az aggodási szint, annál több ember érzi magát idegesnek munka közben. /1. kérdés/.

Azt a kérdést, hogy a vállalat szabályait megszegjék (akármilyen okból is), a legtöbb ember elutasítja, még hozzá azért, mert ez zavart és bizonytalanságot okoz. (2. kérdés) Mi lenne, ha mindenki úgy cselekedne, ahogy éppen kedve tartja. Végül a munkahely változtatása sem túl népszerű ezekben az országokban, mert egy új munkahely azt jelentheti, hogy valami ismeretlenre vállalkoztunk. (3. kérdés.) Hofstede szerint az aggódo kultúrák sokkal kifejezőbbek, ezekben a kultúrákban az érzelmeknek nagyobb szerepük van.

A Bizonytalansági mutatót tekintve a magyar, cseh és

szlovák menedzserek mutatói egyforma magasan alakultak. Ez a mutató nagyságrendileg azonos a Hofstede által becsült értékkel. A mutató alakulását viszonylag könnyű magyarázni. Érthető, hogy mindegyik országban a társadalmi rendszer megváltozásával a szorongási szint növekedett, hiszen megnőtt a munkanélküliség és az addig szinte biztosnak hitt állás veszélybe került. A privatizáció következtében sok vállalat külföldi tulajdonba jutott és fennáll a lehetőség, hogy az új tulajdonosok esetleg új vezetőt hoznak a vállalat élére. Nem véletlen tehát, hogy mind a három országban a legfontosabb a munkahely biztonsága. Ezzel szorosan összefügg az is, hogy általában öt évnél tovább, ill. a nyugdíjazásukig szeretnének a menedzserek a vállalat élén maradni. Ami, ha az átlagéletkort is figyelembe vesszük (45 év a magyar menedzserek esetében), igen hosszú idő. A fejlett ipari országokban a vállalati felső vezetők – ha nem tulajdonosok – általában öthét évig akarnak ugyanannak a vállalatnak az élén maradni, majd újabb kihívásokat, érdekesebb, nagyobb feladatokat keresnek. Ennél a kérdésnél azt is figyelembe kell venni, hogy a mai 45 éves menedzserek az előző társadalmi rendszer értékrendjét tanulták, ahol a munkahely-változtatás nem volt érték, sőt a társadalom azt jutalmazta, ha valaki mindig ugyanazon a munkahelyen dolgozott (pl. törzsgárda tagság).

A fiatal menedzsereknek azonban más a véleményük: ők kétöt évig szeretnének ugyanannál a vállalatnál maradni, majd megfelelő tapasztalatok gyűjtése után szeretnék magukat újabb területeken kipróbálni, tehát ők már igénylik a változatosságot.

Összegzés és javaslatok

Felmérésünk eredményei az 1992-es állapotot, értékrendet tükrözik. Természetesen mind az időbeni változékonyság, mind a mintaméret korlátaival tisztában vagyunk, mégis úgy véljük, célszerű néhány általánosítható észrevételt megfogalmazni:

- A vizsgálat - jóllehet mérete korlátozott volt - lehetővé tette, hogy Hofstede kísérletéhez hozzájáruljon. Az értékelés nyomán sajátos kép rajzolódik ki a vizsgálatban részt vett vezetők értékeiről, érzékeltetve a magyar vezetési kultúra dimenzióit.
- A vizsgálat mérési eredményei utalnak a koncepcionális alapon kialakított hofstedei kutatás korlátaira, azaz

arra, hogy a kulturális sztereotípiák pusztán spekulatív úton nem alakíthatók. A mérés eredményei eltérést mutatnak Hofstede korábbi alapon kialakított várakozásaival szemben.

- Az empirikus eredmények olyan menedzserei értékrendet tükröznek vissza, melyet a hatalmi különbségek alacsony toleranciája, a bizonytalanságtól való félelem, a szerény individualizmus jellemez. A nemzetközi vizsgálati eredményektől eltérően a sikerorientáció nagyon gyenge. Ezek az eredmények Varga korábbi kutatásaival egybevágóak.

- Tudatában vagyunk ugyanakkor annak, hogy a kelet-európai országokban az értékrend gyorsan változhat. Ennek egyik oka a vezetői generációs változás lehet, melynek a jelei mintánkban csak kismértékben jelentkeztek. Célszerűnek tűnhet tehát a vizsgálat későbbi megismétlése, s az esetleges változások feltárása.

Felhasznált irodalom

Hofmeister Tóth Ágnes és Bauer András (1994): A magyar menedzserek értékrendje. Kutatási jelentés, Budapest, BKE, Marketing tanszék, kézirat 25 p.

Hofmeister Tóth Ágnes (1994): A vásárlói magatartást befolyásoló kultúra és értékek. Kandidátusi értekezés, Budapest, BKE, Marketing tanszék, 155 p.

Geert Hofstede (1980): *Culture & Consequences*. Sage Publications

Inkeles, A.- Levinson, D. (1969): National character: the study of modal personality and sociocultural systems. in *The Handbook of Social Psychology* 2nd edn. vol. 4. G. Lindzey and E. Aronson, Reading MA: Addison-Wesley

March, J - Olsen, J. (1976): *Ambiguity and Choice in Organisations*. Bergen

Mead, M. (1962): *Male and Female*. London, Penguin Books

Varga Károly (1986): *Az emberi és szervezeti erőforrások fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, Budapest

A KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALATOK ÚTKERESÉSE

– A nemzetközi piacralépés esélyei –

A szerzők tanulmányukban arra keresnek választ, hogy a kis- és közepes méretű vállalatok stratégiai helyzetében bekövetkezett változások milyen irány felé terelik külpiaci munkájukat. Az empirikus kutatásokra támaszkodó felmérés a fejlődés lehetséges útját németországi analógiákban látja és kívánja láttatni.

A hatékony és a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni képes piaci gazdaság létrejöttének egyik előfeltétele a kis- és a közepes méretű vállalatok szerepének növekedése. A korábbi túlcentralizált és túlzottan koncentrált vállalati struktúra jogi értelemben (a vállalkozások számát tekintve) ugyan lényegesen megváltozni látszik, de a tényleges működési paraméterek nem mindenben tükrözik vissza ezeket a változásokat. Cikkünkben egy több országra kiterjedő – 1993-ban végzett – empirikus kutatásból azokat a részeket emeljük ki, amelyek a vállalatok exportpiaci megjelenésének lehetséges fejlődésével kapcsolatosak. A perspektívát is nyújtó nemzetközi analógiát a német kis- és középvállalatokkal történő összehasonlítás szolgáltatja. Minthogy a külpiaci kapcsolatokban első számú partnerünk Németország, így a feltárt összefüggéseknek közvetlen gyakorlati hasznossága is lehet a magyar vállalatok számára.

A kisvállalatok és a nemzetköziesedés

A nemzetközi piacra való belépés gondolata egyre erősebb a nemzetközi marketingirodalomban. A világkereskedelem növekedése, a különféle területi integrációk (pl. az EU vagy a NAFTA) erősödése azt a tendenciát vázolja fel, miszerint a vállalati tapasztalat megosztható nemzetközi méretekben, de egyben túlélési lehetőség is az élesedő versenyben.

A klasszikus piaci belépési elmélet azt feltételezi, hogy a vállalatok fokozatosan kerülnek intenzívebb kapcsolatba a külső piaccal. Young és társai (1991) szerint a nemzetköziesedés a vállalati terjeszkedés természetes jelensége, melynek egyik jelentős kérdése a piacralépés módjának megválasztása. Root (1984) felfogásában a piacralépési módokat a kockázat és az ellenőrizhetőség függvényében érdemes vizsgálni. (1. ábra)

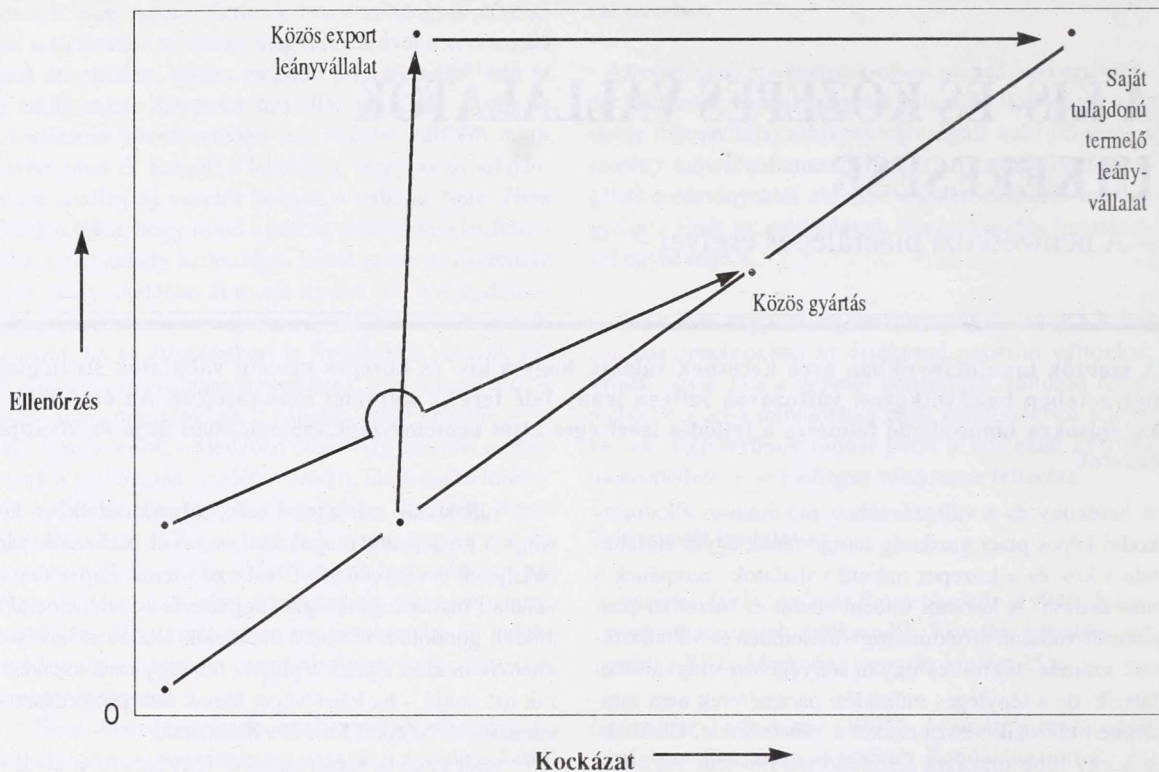
A vállalatnak mérlegelni kell, milyen mértékben kívánja a kockázatot megosztani, s ezzel párhuzamosan befolyását érvényesíteni. E választás tehát alapvetően a vállalati marketingstratégia függvénye. A szekvenciális modell gondolata szerint a szereplők általában kevésbé intenzív módon lépnek a piacra, mintegy csak szondázzák azt, majd – ha lehetőséget látnak a terjeszkedésre – intenzívebb belépési formát választanak.

Vizsgált témánk szempontjából lényeges az a gondolat, vajon a kis- és közepes vállalatok esetében mennyire érvényes a belépési formák elmélete. A nemzetközi szakirodalom általában keveset foglalkozik a vállalkozók marketingkérdéseivel, s ebből következően nemzetközi tevékenységükkel. E szempontból érdekes Bonnacorsi és Dalli (1990) kutatása.

A kutatás 172 kis- és közepes olasz vállalatra terjedt ki, melyekkel személyes interjúkat készítettek. A vizsgálat tanúsága szerint a különben a nemzetközi piacon régóta aktív (háromnegyedük több mint tíz éve exportál) vállalatok körében nem igazolható a növekvő belépési intenzitás elmélete, a kis- és közepes vállalatok nem lépnek előre a szervezeti formák tekintetében. A szerzők szerint a szervezeti formák választásánál fontosabb az a kérdés, hogyan alakítják a kis- és közepes vállalatok kapcsolataikat a kereskedelmi vállalatokkal. Szerintük ugyanis ez lehet a nemzetköziesedés egyik meghatározó tényezője. A közvetett export választása általában az ismeretek és erőforrások hiányával kapcsolódott össze az olasz mintában.

Mindezek után fontos lehet annak elemzése, milyen helyzetben vannak jelenleg a magyar kis- és közepes vállalatok. Longitudinális mérésre az itt vázolandó kutatás ugyan nem ad módot, de későbbi vizsgálatok alapján nyílhat majd lehetőség az időbeni változások mérésére is.

Piacralépési módok a kockázat és az ellenőrizhetőség függvényében



Az empirikus vizsgálat néhány jellemzője

A kis- és középvállalatok nemzetközi tevékenységének az elemzésére szolgáló kutatási programot a PHARE keretében működő ACE (= Action for Cooperation in the field of Economics) program tette lehetővé. Az egységes módszertan alapján folytatott kutatásban négy egyetem vett részt (Universität Stuttgart, Strathclyde University, University of Lodz, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem) marketing tanszékeik révén.

A kutatási program középpontjában egy közösen kidolgozott kérdőív segítségével végzett írásbeli megkérdezés állt. A kérdőív elkészítését megelőzte néhány kis, illetve közepes vállalat (KKV) esettanulmányoszerű feldolgozása, hogy a kutatási problémák világosak legyenek. A vizsgálat kezdetén tisztában voltunk azzal, hogy a KKV exportpiaci esélyeit a közös vállalati (joint ventures) lét megsokszorozhatja. Ezért is helyeztünk nagy hangsúlyt az elővizsgálat során a magyar-német és a magyar-angol közös vállalatokra. (A magyar-német tulajdonú kisvállalatról lásd részletesebben Eibel (1993/94) cikkét.)

A kérdőívben szereplő főbb témakörök

A magyar kérdőív – az eredmények összevethetősége végett – tartalmazza mindazokat a kérdéseket, amelyeket a másik három ország kérdőíve is tartalmaz.

Ugyanakkor bizonyos területek sokkal fontosabbnak mutatkoztak a tesztelesek során a politikai és gazdasági átalakulásnak megfelelően. Ez volt az oka annak, hogy az alapkérdőívet kiegészítettük további kérdésekkel, melyek nem befolyásolták az eredmények összevethetőségét, ugyanakkor további információkat adtak a helyzet mélyebb és tisztább megértésére. A kérdőív öt elkülönülő részből állt.

- Az első rész az általános kérdéseket foglalta magában, mint például a vállalati forma, az alapítás ideje, a tevékenységi terület, forgalom, profit, valamint olyan adatok és vélemények, melyek a vállalat nemzetközi tevékenységére vonatkoznak.
- A kérdőív második része foglalkozott azokkal a vállalatokkal, melyek már rendelkeztek üzleti kapcsolatokkal Nagy-Britanniában vagy Németországban. Ennek a résznek fő feladata a gyenge és erős pontok feltárása, valamint a piacra lépés módozatainak és a jelentősebb problémáknak a tisztázása volt.

• A harmadik rész néhány kérdést tartalmazott az üzleti kapcsolatok intenzitásával kapcsolatban Németországban és Nagy-Britanniában.

• A negyedik rész a vállalatok marketingtevékenységét és -stratégiáját kutatta.

• Végül az ötödik rész a személyes kérdéseket tartalmazta és többek között mérte az egyes országok ismertségét.

A mintavétel és feldolgozás módja

A minta kijelölésénél a SZÜV vállalati adatbázisát vetjük figyelembe, mely a magyar vállalatok 80 %-áról tartalmazott információkat, úgymint iparág, tevékenység, cím, alkalmazottak száma, a vezetők neve.

A postázásra kiválasztott cégek listáját döntően az alkalmazotti létszám és az iparági hovatartozás alapján alakítottuk ki úgy, hogy az kellőképpen reprezentálja a magyar viszonyokat.

2.500 kérdőívet küldtünk ki 1993. május közepén, melynek címeit az imént említett adatbázisból véletlenszerűen választottuk ki. Az adatbevételt 1993. június 16-án zártuk. Az értékelésből kihagyunk hét kérdőívet, ugyanis ezen esetekben rossz vagy hiányos volt a kitöltés, így a minta 223 vállalatot tartalmazott.

Az adatokat Data Entry II SPSS/PC+ módban vittük be és dolgoztuk fel. Az adatbevétel ellenőrzésére a kérdőívek tíz %-át véletlenszerűen kiválasztottuk, és összevetettük a számítógépen levő adatokat a kérdőíven szereplőkkel. A teszt eredménye azt mutatta, hogy nem követtünk el szisztematikus hibát. Mindössze négy gépelési eltérést azonosítottunk.

A vizsgálatba bevont vállalatok sajátosságai

A tízszázalékos visszaérkezési arány felhívja a figyelmet arra, hogy óvatosan bánjunk az általánosításokkal, hiszen nagy valószínűséggel nem átlagos KKV-k kerültek a mintába. Egyidejűleg azonban olyanok, akik a vizsgálatunk tárgyát illetően fogékonyabbak s ebből kifolyólag a problémák iránt is érzékenyebbek.

A válaszolók 77,1 %-a rendelkezik exportálási tapasztalattal és 59,5 százalékuk Németországgal vagy Angliával tart fenn üzleti kapcsolatokat. Mindezek alapján megalapozott véleményeket formálhatunk a külpiazi tevékenységükről.

A gazdálkodási formát illetően (1. táblázat) a Kft-k vannak túlsúlyban a mintában. Jóllehet ez a forma a magyar gazdaság egészében is meghatározó jelentőségű (40 %), de aránya nem éri el a mintáét.

A vizsgálatban viszonylag magas hányadot képviseltek a hagyományos vállalati formák, mint „állami vállalat”, részvénytársaság, illetve szövetkezet. Ezzel szemben a magyar gazdaságban több mint 50 %-ot tesz ki az egyéb gazdálkodási forma (Pjt, BT, egyesület stb.),

amelyek tipikusan olyan kisvállalkozásokat fednek le, ahol az export tevékenység nem játszik jelentős szerepet.

A vállalati méret megítélésének leggyakrabban alkalmazott kritériuma az alkalmazotti létszám. A minta felét az ötven fő alatti, míg a másik felét az ötven és ötszáz közötti vállalatok tették ki. Nagyvonalakban ez lefedi a kis- és a közepes méretű vállalatok csoportját. Az ötszáz fő feletti nagyvállalatok nem kerültek be a mintába, de a tíz fő alatti cégek is kimaradtak a vizsgált körből. A ma-

1. táblázat

A gazdálkodási formák megoszlása a mintában és a magyar gazdaságban (%)

| Gazdasági forma | Minta | Magyar gazdaság* |
|-----------------|-------|------------------|
| Vállalat | 2,7 | 0,6 |
| Kft. | 59,0 | 39,7 |
| Rt. | 13,5 | 1,3 |
| Szövetkezet | 19,4 | 4,7 |
| Betéti társaság | 3,6 | 0,0 |
| Egyéb | 1,8 | 53,7 |
| Összesen | 100,0 | 100,0 |

* Forrás: Statisztikai Zsebkönyv '93

gyar gazdaság egészére értelemszerűen nem ezek az arányok a jellemzők (2. táblázat), hiszen a néhány fős vállalatok adják a vállalatok zömét, míg a nemzeti jövedelem jelentős részét az 1624 nagyvállalat adja.

Ugyanakkor a vállalati nagyság a különböző ágazatokban más-más létszámot jelent.

A kutatás elsősorban a termelő, feldolgozó szektorra irányult, a mintakiválasztás ennek megfelelően történt. A vállalatok 32 %-a működik a könnyűiparban, 28 %-a a gépiparban, a többi a vegyiparban, élelmiszeriparban, építőiparban és az elektromosenergia-iparban. (2. ábra).

Ha röviden kellene jellemezni a mintába került vállalatokat, azt mondhatnánk, hogy ezek RÉGI-ÚJ vállalata-

2. táblázat

A vállalatok megoszlása az alkalmazotti létszám szerint

| Létszám | Minta | | Magyar gazdaság* | |
|------------|----------|------|------------------|------|
| | abszolút | % | abszolút | % |
| 1-20 | 63 | 28,4 | 68.219 | 81,7 |
| 21-50 | 40 | 17,9 | 7.637 | 9,2 |
| 51-300 | 93 | 41,8 | 6.055 | 7,2 |
| 301-500 | 27 | 11,9 | | |
| 500 felett | | | 1.624 | 1,9 |
| Összesen: | 223 | 100% | 83.535 | 100% |

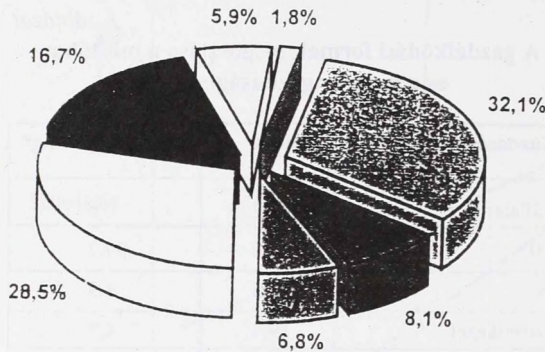
* Forrás: Statisztikai zsebkönyv '93

tok. A vállalatok zöme az új gazdálkodási forma szerint új alapítású, csupán két-hároméves múlttal rendelkezik. Azonban, ha figyelembe vesszük az előző gazdálkodási formában való működését, akkor a többség hosszú múltra tekint vissza.

A gazdasági szerkezet átalakításával, a decentralizáció, privatizáció és egyéb gazdasági folyamatok követ-

2. ábra

A minta ágazati megoszlása



| | |
|------------------------|--------|
| Elektromosenergia-ipar | 1,8 |
| Könnyűipar | 32,1 % |
| Vegyipar | 8,1% |
| Élelmiszeripar | 6,8 % |
| Gépipar | 28,5 % |
| Egyéb iparágak | 16,8 % |
| Építőipar | 5,9 % |

kezében sok korábbi nagyvállalatból vált ki, illetve alakult meg egy-egy kisebb, hatékonyabban működni képes szervezet, vállalkozás. E folyamat alapvető tulajdonosi változással járt, így nem meglepő, hogy a mintában a magántulajdonban levő vállalatok közel

50 %-ot képviselnek.

Egy korábbi, országosan reprezentatív vizsgálatban (Berács-Kolos [1993]) a klasszikus tiszta hazai magántulajdonú vállalatok aránya 30,6 % volt. A különbség jól jelzi, hogy a kis- és közepes méretű vállalati szférában a tulajdonviszonyok átstrukturálása gyorsabban megy végbe. Az állam szerepvállalása mérsékeltebb, de a külföldi tőke részvétele is visszafogottabb.

A megkérdezettek megoszlása iskolai végzettség és beosztás szerint

E vállalati kör megismerését a szakemberállományukról szerzett információ is jól szolgálja. A magyar és a német

megkérdezettek között néhány markáns különbség figyelhető meg. A magyarok sokkal nagyobb arányban rendelkeznek felsőfokú iskolai végzettséggel, amint ezt a 4. táblázat mutatja. Ezt az eredményt más korábbi felmérések is alátámasztják (a német-magyar relációban Berács-Kis (1985) tanulmánya, míg a kanadai-magyar relációban Berács-Gross-Bouting (1989) cikke).

Ez a tény különösen figyelemre méltó, mert Magyarországon a húsz-huszonegy éves generációnak 15 %-a sem tanul tovább felsőfokú oktatási intézményekben. Ezzel szemben ez az arány Nyugat-Európában harminc, míg Kanadában ötven % felé közelít.

Más nézőpontból vizsgálva e tényt megállapíthatjuk, hogy a szerves vállalati fejlődés eredményeként kialakult német KKV-k vezetése (pl. tulajdonosi, ügyvezetői körben) nem igényel olyan magas szintű képesítést, mint amilyennel a hazai KKV-i vezetők rendelkeznek.

Ezt erősítik meg a megkérdezettek beosztását közlő adatok (5. táblázat). Minthogy a válaszolók többsége a cég vezetője, ezért joggal vélelmezhetjük, hogy megfelelő tájékozottsággal rendelkeznek vállalatukról, illetve az őket körülvevő gazdasági, piaci környezetről.

A kis- és közepes méretű vállalatok nemzetközi piacra lépését befolyásoló tényezők

Négy olyan tényezőt emelünk ki, amely a vizsgálat szempontjából meghatározó jelentőségű.

Öröndetes tény, hogy a vállalatok több, mint kétharmada hosszú távú célkitűzésekben gondolkodik, stratégiai tervvel rendelkezik. Ezek a stratégiai irányvonalak a rövid távú túléléstől egyre inkább a tartalmasabb, hosszú távú sikereket biztosító irányba mozdultak.

A nemzetközi piacról különböző formái a vállala-

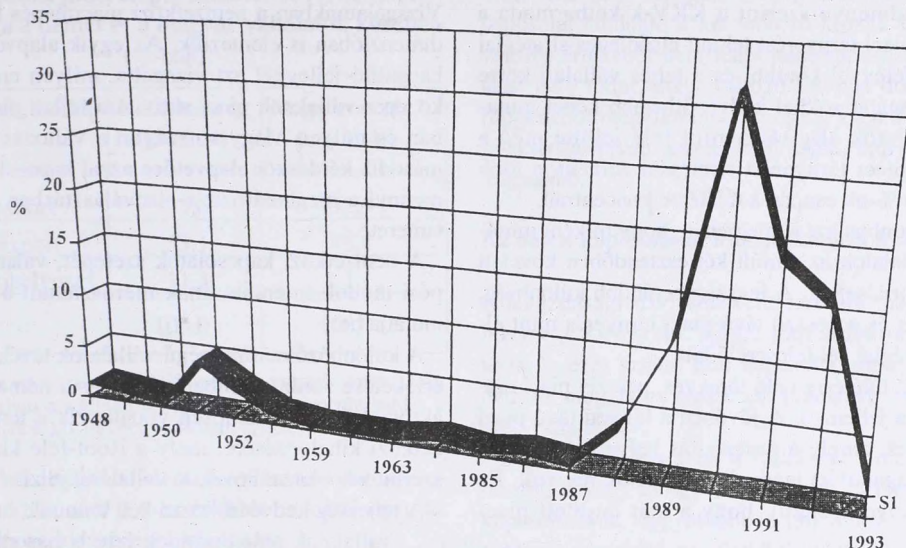
3. táblázat

A minta megoszlása a tulajdonviszonyok szerint (%)

| | KKV Minta | Átfogó minta* |
|-------------------------------|-----------|---------------|
| Állami tulajdon | 16,1 | 26,8 |
| Állami és magántulajdon | 8,1 | 11,4 |
| Magántulajdon | 48,5 | 30,7 |
| Állami vegyesvállalat | 8,1 | 6,3 |
| Magántulajdonú vegyesvállalat | 14,9 | 8,6 |
| Külföldi tulajdon | | 3,1 |
| Szövetkezeti tulajdon | | 8,2 |
| Egyéb | 4,3 | 4,9 |
| | 100,0 | 100,0 |

* Berács-Kolos (1993)

A vállalatok alapítási ideje a minta százalékában



4. táblázat

A magyar és a német megkérdezettek összehasonlítása iskolai végzettség szerint (%-ban)

| Iskolai végzettség | Magyar vállalatoknál | Német vállalatoknál |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|
| Egyetem | 31 | 16 |
| Főiskola | 44 | 17 |
| Középiskola utáni felsőfokú szakosító | 12 | 6 |
| Középiskola | 13 | 37 |
| Általános iskola és szakmunkás képző | - | 24 |
| Összesen | 100 | 100 |

ti felkészültséget és a külföldi üzleti partnerekkel kialakított kapcsolatok mélységét jellemzik.

Egy-egy ország és annak kultúrájának gazdaságának ismertsége jelentősen befolyásolja a vállalatok adott piacra való lépésének esélyeit. Ezért e témakört is felölelte a vizsgálat.

A negyedik tényező, amelyet részletesebben ismertettünk: a külpiaci üzleti kapcsolatok kiterjedtsége, s ezen kapcsolatok létesítésének fontos kritériumai.

A stratégiai helyzet megítélése

A világgazdasági folyamatokat elemezve megállapíthatjuk, hogy a vállalatok jelentős

része gazdasági recesszióban is megtalálja a hatékony működés módjait, a recesszióból való kitörés lehetőségeit. Ez a lehetőség elvileg a kis- és közepes méretű vállalatok esetében fokozottabban érvényesül, hiszen számukra a kisebb piaci részek is jó megélhetést biztosíthatnak.

Az ipari szerkezet ezen átalakításával együtt jár, hogy a gazdaságtalanul működő vállalatok nem képesek tevékenységüket folytatni, csődbe mennek, s e folyamattal párhuzamosan megindul a harc az újabb piaci pozíciók megszerzéséért.

A hazai kis- és középvállalatok viszonylag optimistán ítélték meg a jövőt 1993. nyarán. Érezhető volt a kormányzat gazdasági növe-

5. táblázat

A magyar és a német megkérdezettek összehasonlítása beosztás szerint (%)

| Magyar | Német |
|-------------------|-------------------------|
| Legfelsőbb vezető | Tulajdonos/Üzletvezető |
| 71 | 60 |
| Felső vezető | Beszerezési igazgató h. |
| 20 | 17 |
| Középvezető | Területi vezető |
| 6 | 8 |
| Egyéb | Főosztályvezető |
| 3 | 2 |
| | Osztályvezető |
| | 8 |
| | Csoportvezető |
| | 1 |
| | Egyéb |
| | 4 |
| Együtt | 100 |
| 100 | 100 |

kedést beindítani kívánó politikája, az infláció csökkentő méretű volt s ezáltal a kisvállalkozások számára is elérhető közelségbe került a reális tervezés időszaka. A vizsgálat eredménye szerint a KKV-k kétharmada a hosszú távú piaci térnyerést tekinti elsődleges stratégiai céljának. A félévvel korábbi és a teljes vállalati körre kiterjedő vizsgálat sokkal kedvezőtlenebb képet mutatott. A vállalatok alig több mint fele jelölte meg a hosszú távú piaci térnyerést stratégiai célként, s több mint negyven %-uk csupán a túlélésre koncentrált.

Érdeemes azonban azt is megnézni, hogy miként minősítették a vállalatok az elmúlt két esztendőben követett stratégiai prioritásait. A legszembetűnőbb különbség, hogy a túlélés és a hosszú távú piaci térnyerés mint elsődleges stratégiai cél felcserélődött.

A múltban a túlélésre való törekvés, passzív piaci magatartás volt a jellemző. A jövőben a hosszú távú piaci térnyerés a cél, amely a passzivitás helyett már aktív, dinamikus magatartást igényel a vállalatok részéről. Ez arra enged következtetni, hogy a már említett piaci

A nemzetközi piacralépés intenzitása a magyar és német vállalatok esetében

Vizsgálatunkban a nemzetközi piacralépés kérdését két dimenzióban is elemeztük. Az egyik alapvetően összehasonlító jelleggel azt vizsgálta, milyen erős a kis- és közepes vállalatok piaci aktivitása fejlett piacgazdaságban és milyen Magyarországon a változás éveiben. A második kérdéskör alapvetően azzal kapcsolódott össze, mennyire meghatározó a piacválasztásban a célország ismerete.

A nemzetközi kapcsolatok szerepét, valamint a belépesi módok intenzitásának mérőszámait a 8. táblázat mutatja be:

A különböző nemzetiségű vállalatok tevékenységének értékelése során szembetűnő, hogy a német vállalatok aktívabbak. Ez különösen vonatkozik a termelés nemzetközi kihelyezésére, mely a Root-féle klasszifikáció szerint a kockázat növekvő vállalását jelzi.

A teljesség kedvéért hozzá kell tennünk, hogy a német vállalatok más országok felé is hasonló aktivitást mutatnak, míg a magyar vállalatok kevésbé. Jóllehet a gazdasági fejlettség hatását nem vagyunk képesek kiszűrni, a német példa fejlődési perspektívaként érzékelhető.

6. táblázat
A vállalatok stratégiai prioritásai az elkövetkező két esztendőben (%)

| Prioritás | Kis- és közepes vállalatok | Teljes vállalati kör* |
|-----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Túlélés | 27,1 | 41,7 |
| Rövid távú nyereség | 0,5 | 3,9 |
| Hosszú távú piaci térnyerés | 67,0 | 54,4 |
| Egyéb | 5,4 | 0,0 |
| Együtt | 100,0 | 100,0 |

* Forrás: Berács-Kolos (1993)

szempontok mellett nagy valószínűséggel a KKV-k stabilizálódása is megjelenhetett.

A német és az angol piacokon kifejtett üzleti kapcsolatok azonban egyelőre még nem jelentenek markáns stabilizáló szerepet a vállalatok életében, bár a változás egyértelműen érzékelhető. A vizsgálat elmúlt két évében a hosszú távú piaci térnyerés stratégiáját egyaránt kevesen alkalmazták, akár volt üzleti kapcsolatuk a két országgal, akár nem.

A következő két évre vonatkozó vállalati prognózisok viszont már kedvezőbbek e tekintetben azon vállalatok esetében, amelyeknek van üzleti kapcsolatuk Angliával és Németországgal. Ezt bizonyítja a 69,1 %-os válaszára a 63,2 %-kal szemben.

Az ismertség szerepe a gazdasági kapcsolatokban

A nemzetköziesedés, a nemzetközi piacralépés mozgatója a gazdasági kényszer mellett a nemzetekről kialakított képpel is összefügg. Hasonlóan a származási ország hímevéhez (country of origin), mind a fogyasztók, mind a vállalati vezetők kialakítanak bizonyos képet egyes országokról. Johanson és Vahlne (1977) szerint az ismertség, a szellemi közelség szerepet játszhat a piacválasztásban. A 9. táblázat egyes országok ismertségét szemlélteti. Az angol familiarity szó nemcsak ismertsé-

7. táblázat

A kis- és közepes vállalatok stratégiai prioritásai a német és a brit kereskedelmi kapcsolatok függvényében

| Prioritások | Elmúlt két év | | | | Elkövetkező két év | | |
|-----------------------------|---|-------|-------|-------|--------------------|--|-----|
| | üzleti kapcsolata Angliával és Németországgal | | | | | | |
| | Nincs | | Van | | Nincs | | Van |
| Túlélés | 63,5 | 59,4 | 31,0 | 24,6 | | | |
| Rövid távú nyereség | 2,3 | 3,1 | 1,1 | 0,8 | | | |
| Hosszú távú piaci térnyerés | 33,0 | 32,0 | 63,2 | 69,1 | | | |
| Egyéb | 1,2 | 5,5 | 4,7 | 5,5 | | | |
| Együtt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | | | |

A nemzetközi piacralépés különböző formáinak gyakorisága a német és a magyar vállalatok körében (%-ban)

| A piacralépés módja | Németország (n = 224) | Magyarország* (n = 194) |
|---------------------|--------------------------|----------------------------|
| Közvetett export | 35,6 | 52,5 |
| Közvetlen export | 53,1 | 46,4 |
| Termelés-kihelyezés | 11,3 | 1,1 |
| Összesen | 100,0 | 100,0 |

* az értékek az exportáló vállalatokra vonatkoznak. Míg Németországban a vállalatok mindegyike exportőr, addig a magyar vállalatok kb. egynegyede nem értékesít külföldön.

get, hanem közelséget is jelent. A válaszokat hatfokozatú skálán mértük, ahol a 6-os értékelés a közelséget, az 1-es értékelés az idegenséget jelképezte.

Az országismereti adatok lényegében aszimmetrikusak. Míg Németország esetében a közöspiaci országok kaptak magasabb ismertségi értékeket, Magyarországon a két fő exportpiac Németország és Ausztria tűnik ismertebbnek, s csak ezt követik a volt KGST országok.

Az országismeret/országközelség változó értékeinek bővebb kommentálása helyett célszerűnek látszott an-

Egyes országok ismertsége magyar és német kisvállalati vezetők tükrében (átlagértékek)

| Ország | Ismertség | |
|----------------|---------------|----------------|
| | Német vezetők | Magyar vezetők |
| Ausztria | n.a | 3,7 |
| Csehország | 2,4 | 2,9 |
| Franciaország | 4,0 | 2,3 |
| Japán | 2,1 | 1,3 |
| Hollandia | 3,7 | 2,4 |
| Lengyelország | 2,3 | 2,3 |
| Nagy-Britannia | 3,8 | 1,9 |
| Németország | 5,6 | 4,6 |
| Magyarország | 2,9 | n.a. |
| Olaszország | 3,6 | 2,7 |
| Oroszország | 1,9 | 2,7 |
| Portugália | 2,4 | 1,3 |
| Románia | 1,8 | 2,4 |
| Szlovákia | n.a. | 3,0 |
| Ukrajna | n.a. | 3,1 |

nak vizsgálata, mennyiben áll kapcsolatban az országismeret és az adott országok felé irányuló gazdasági aktivitás. Mindkét vizsgált ország esetében szignifikáns kapcsolat található a két változó között. Ugyanakkor e változó értékéből nem lehet hatáskapcsolatot kiolvasni, azaz nem tudni, mely változó szerepe domináns. Ettől függetlenül megállapítható, hogy a jelentősebb gazdasági aktivitás olyan országokkal zajlik, melyek ismertsége magasabb.

Az üzleti kapcsolatok kiterjedtsége a külföldön

Közgazdasági trivialitásként szoktuk megfogalmazni, hogy egy kisméretű, nyitott gazdaságú országnak mint hazánk, ezer szálon kell kapcsolódnia a világgpiachoz. Nézzük meg, hogy ennek az elvárásnak miként felelnek meg vállalatunk.

Németországban azok a vállalatok, amelyek Magyarországgal vagy Lengyelországgal is tartanak fenn üzleti kapcsolatokat, leggyakrabban (36 % százalékuk) 26–50 országra kiterjedő nemzetközi üzleti kapcsolatról számoltak be. Ezzel szemben az a vállalati kör, amely nem rendelkezik lengyel/magyar kapcsolattal, döntően (40 százalékban) 11–25 országot nevezett meg.

Magyarországon ezzel szemben a vállalatok 60 %-a egy-három országgal, húsz %-a négy-hat országgal és további húsz %-a hét vagy több országgal áll kapcsolatban. Nyilvánvaló az eltérés a két ország között, amely hűen tükrözi, hogy még egy nagy ország esetében is milyen fontos szerepet töltenek be a nemzetközi kereskedelmi kapcsolatok.

9. táblázat

A külföldi üzleti kapcsolatok létesítésének okait elemezve (10. táblázat) megállapíthatjuk, hogy a magyar és a német vállalatok lényegesen eltérő logika alapján működnek. Míg a német cégek döntően a piaci potenciál, azaz a piac felvevőképessége alapján döntenek, addig a magyar cégek a kedvező versenyhelyzetre teszik a hangsúlyt.

A vállalati fejlődés eltérő útjai

A vizsgálat eredményeinek értékelésében nemcsak a kvalitatív elemzési módszerek, hanem a kvantitatív eljárások is sokat segíthetnek. A rendelkezésünkre álló mintát az alaposabb megismerés érdekében több változó alapján, differenciáltan is megvizsgáltuk. A cluster-analízis módszerével négy csoportot képeztünk a hasonló ismérvekkel rendelkező egyedekből.

Mint az előzőekben már utaltunk rá, min táncban jelentős mértékben találhatók hosszú

működési tapasztalatra visszatekintő vállalatok, s jellemző a korábban hasonló profillal működő magánvállalatok jelenléte is. Ezt a vállalati történelem átlagszámai, valamint a gazdálkodási forma adatai bizonyítják.

Az értékesítési piac kategória arról ad információt, hogy a vállalatok döntően milyen piacon értékesítenek. A forgalom, a profit és az alkalmazott létszám klasszikus csoportosító ismérvek, míg az exporttevékenység mérése a forgalom százalékában, valamint a piaci döntések meghozatala a vizsgálat szempontjából specifikus tényezők.

Az első csoportnak (clusternek) a BIZONYTALANOK elnevezést adtuk, mert ezek a cégek nagyságukat

lenleg még a korábbi nagy állami vállalatok között a legerősebb. E vállalatok hosszabb múltra tekintve alapozták meg nemzetközi pozícióikat, s a kutatás további információi alapján világossá vált, hogy kapcsolataik relatíve intenzívebbek, mint újabban alakult, s sokszor előzmény nélküli (értsd: magánvállalat) társaik. Ebben úgy véljük sikerült a magyar kis- és középvállalatok egy jellegzetes problémáját azonosítanunk, az új magáncégek elsődlegesen a belföldi piacra koncentrálnak. E vállalati kör további nemzetköziesedését csak longitudinális vizsgálatok tárhatják fel majd.

Végül a negyedik cluster a SIKERESEK elnevezést viseli. Jellemzően a korlátolt felelősségű társaságok tar-

10. táblázat

A külföldi üzleti kapcsolatok létesítésének kulcstényezői (%-ban)

| Szempontok | Magyarország | Németország* |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Kedvező piaci kilátások | 28 | 21 |
| Kedvező versenyhelyzet | 23.5 | 13 |
| Feltételezett piaci potenciál | 22.7 | 45 |
| Kedvező prognózisok az adott piacról | 13.5 | 11 |
| A termelés-kihelyezés előnyei | 9.5 | 7 |
| Egyéb | 2.8 | 3 |
| Összesen | 100.0 | 100.0 |

* A magyar és a lengyel piacon is szereplő cégek

tekintve már nem tartoznak a kicsik közé, de igazán még nem rendelkeznek nagy szervezett apparátussal. Néhány egyáltalán nem exportáló cég is található közöttük, de többségük összforgalmának 30–50 %-át exportpiacokon realizálta. Általában alacsony nyereséggel rendelkeznek, több mint egynegyedük veszteséges. Ugyanakkor nem gondolhatjuk, hogy a vállalkozás kezdeti lépésein túlhaladva ezek a cégek is nyereségesek lehetnek a későbbiekben, mivel a vállalati működés átlagos kora 18,5 év. A döntéshozatali mechanizmusok heterogenitása szintén a bizonytalanság jellemzőit erősíti.

A második csoport a KÜZDŐK elnevezését kapta. Értékesítési piac szempontjából nem rendelkezik jellegzetes profillal, általában azonban a felső vezető dönt – egyszemélyben. Ez a vállalati létszámot tekintve, ami ebben a csoportban a legalacsonyabb, nem meglepő. A cégek többsége kevés profittal rendelkezik, és a vállalati átlagéletkor alacsonyabb értéke azt bizonyítja, hogy itt több teljesen új, régi működési tapasztalattal nem rendelkező cég található.

A harmadik csoportba az ún. KLASSZIKUS EXPORTÓRÖK tartoznak. Látható, hogy az exportintenzitás je-

lennek ide, főleg a fogyasztási tömegcikkék és az alapanyagok piacán tevékenykednek az átlagosan ötven főt foglalkoztató szervezetek. A forgalom nagysága tíz-ötven MFt közötti, s ezek a cégek nyereségesek, adott esetekben ki-magasló nyereséget is képesek realizálni. A döntéshozatal felső vezetői kollektíva révén valósul meg. Export szempontjából vegyes a kép, mivel sok egyáltalán nem exportáló cég, ugyanakkor sok jelentős – az összforgalom 60 %-a feletti exportot lebonyolító – cég is idetartozik. Ennek a csoportnak a legalacsonyabb a vállalati átlagéletkora, vagyis itt található a valóban új, régi működési tapasztalattal nem rendelkező vállalkozások. Ezek a cégek még elég kicsik ahhoz, hogy tevékenységük könnyen áttekinthető legyen, ugyanakkor elég nagyok, hogy megfelelő szakemberekkel jelentős forgalmat bo-

nyoltsanak le és hatékony működésük révén magas nyereséget érjenek el.

Összegzés, javaslatok

A vizsgálat alapján levonható főbb következtetések és javaslatok a következők.

- A magyar kis- és középvállalatok kialakulása és működése eltérő a klasszikus kis- és középvállalati evolúciós fejlődéstől. Többségükben a régi állami tulajdonban levő vállalatok szétdarabolása folyamán jöttek létre. Ezért azok a fajta vállalatfejlődési modellek, amelyek Németországban működnek, nem alkalmazhatók Magyarországon.

- A Németországgal való összehasonlítás azt mutatja, hogy rendkívül nagy a különbség a nemzetköziesedés mértékében. Magyarország sajnos erőteljesen monokulturális, jelenleg kevés országgal tart fenn üzleti kapcsolatokat. Ennek megváltoztatása nagyon fontos cél, meg kell találni azokat az eszközöket, amelyek segítenek a többoldalú kapcsolatok kiépítésében.

- Bár a mintavétel mértékéhez képest szerény volt a visszaérkezési arány, a mintából mégis jól elkülöníthető

A cluster-analízis eredménye

| Megnevezés | Elem- szám | Gazdál- kodási forma | Értéke- sítési piac | Forgalom | Profit | Döntés- hozatal | Export tevékenység | Alkalmazotti létszám (átlag) | Vállalati hátér |
|---------------------------------------|----------------|------------------------------------|---|---|--|--|--|------------------------------------|--------------------|
| Bizonytalanok Cluster 1 | 75 (35,5%) | Sok szövetkezet, néhány Kft. | Tartós fogy. cikkek Ipari berendezések | 50–300 MFt | Kis profit v. veszteség (27) | Heterogén | Kevés a nem exportáló cég, és sok a 30–50 %-ot exportáló | 80 | 18,5 év |
| Küzdők Cluster 2 | 42 (19,9%) | Sok szövetkezet, néhány Kft. | Nincs jelleg- zetes profil | 50 MFt-ig | Kis profit v. veszteség (17) | Felsővezető egyszemély- ben (általá- ban) | Sok a nem exportáló cég | 25 | 12,7 év |
| Klasszikus Exportőrök Cluster 3 | 43 (20,4 %) | RT, állami vállalat | Fogyasztási tömegcikkek | Legnagyobb forgalom 300 MFt felett | Veszteség (15) Ny- ereségebb cégek is | Csak a felső vezető dönt | Sok exportáló vállalat, főleg 60 % feletti export | 352 | 44,2 év |
| Sikeresek Cluster 4 | 51 (24,2 %) | Sok Kft. | Fogyasztási tömegcikkek és alapanyagok | 10–50 MFt | Nyereséges cégek, akár kimagaslóan is | Jellemzően a felsővezetői gárda dönt | Sok nem exportáló, de sok a 60 % felett exportáló | 50 | 7,1 év |

vállalati típusok rajzolódta ki. A cluster-elemzés kimutatta, hogy a vállalkozók piaca szegmentált. A strukturális különbségeket figyelembe véve ahhoz igazodó, árnyaltabb vállalkozást ösztönző programokra lenne szükség az állami gazdaságpolitikai célkitűzésekben.

• A vállalkozások piacának mélyebb megismerése érdekében érdemes lenne esetleg a piacon található szegmenseket külön-külön kutatni.

Felhasznált irodalom

- Arnold, Ulli (1994): Die Exporttätigkeit mittelständischer deutschen Unternehmen. ACE Report Deutschland
- Berács-Gross-Bouting (1989): A beszerzési magatartás összehasonlító vizsgálata (a magyar és a kanadai vegyipar példája) Marketing, 1989. 6. szám, 315–322. pp.
- Berács-Kiss (1985): A magyar és a nyugatnémet vegyipari vállalatok beszerzési döntéseinek összehasonlító elemzése. „Szocialista Vállalat” OKKFT, Kézirat 151. p.

Berács-Kolos (1993): A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben (Egy reprezentatív kutatás első eredményei) BKE, Marketing Tanszék Időszaki Kiadványok 1993/1. szám 45. p.

Bonnacorsi, A. and Dalli, D. (1990): Internationalization process and entry channels: evidence from small Italian exporters. Advanced Research in Marketing, Proceedings 509–527. pp. EMAC, Innsbruck

Eibel Katalin (1993/94): A marketing eszközök alkalmazása. Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás 1993. 12. szám és 1994. 1. szám

Johanson, J. and Vahene, J. (1977): The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies 8, 23–32. pp.

Root, F. R. (1987): Entry Strategies for International Markets. Lexington Books, D. C.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. and Davies, R. J. (1989): International Market Entry and Development. Harvester Wheatsheaf, Prentice Hall

AZ ELŐRE MENEKÜLÉSTŐL A TUDATOS FELISMERÉSIG

– Egy textilruházati ipari vállalat fejlődésének tanulságai –

A szerző esettanulmányként mutatja be a hazai divatipari vállalatok egykoron vezető cégének a piac kényszerítő hatására megvalósult tudati és cselekvőtevékenységbeli átalakulását. Ismerteti, hogy miként, milyen eszközökkel, spontán és tudatos útkereséssel, nem kevés kudarc árán sikerült a termelési központú gazdálkodást fokozatosan átállítani a fogyasztói igények kielégítésére törekvő üzletvitelre. Lényegében a marketingrendszerű gondolkodás, vállalati szervezet és menedzsment fejlődését írja le a vállalat szemszögéből kifejtve, valamint azt, hogy mindezek tapasztalata miként volt hasznosítható az egyetemi oktatásban.

Az első gyárrendszerű konfekcióüzem Magyarországon 1920-ban létesült a prágai Joss M. és Lowenstein cég, valamint a Magyar Általános Hitelbank érdekeltségében a vállalat jelenlegi székhelyén Budapesten. Szövödei, varrodai, mosodai (gallér és kézelő keményítés) üzemszékei a kornak megfelelő korszerű berendezésekkel voltak felszerelve, négyszáz főt foglalkoztattak. A termelés nagyobb részét exportálták, Európában és Kanadában összesen négy képviselőjük volt.

A vállalatot 1948-ban államosították, majd profilírozták, a szövödei vertikum leválasztásával homogén inggyártásra szervezték át. 1963-ban három vidéki vállalat bevonásával jött létre mintegy négyezer fővel az alágazat egyik legnagyobb vállalata.

A magyar ruházati iparban végbement decentralizációs folyamat keretében három gyárat a vállalattól leválasztottak, s 1985. január 1-vel alakult ki a vállalat jelenlegi formája és termelési profilja (könnyű konfekcionált termékek). A vállalat 1992. július 1-től részvénytársasággá alakult át.

Pártutasításra végrehajtott többletermelés, készletfeltöltés és ennek kudarca

Az 1968. évi gazdasági reformra való felkészülés időszakában a lakossági ellátás javítása kiemelt feladat lett. Ezért a nagykereskedelmi vállalatok készleteik feltöltése céljából nagy mennyiségű árut szereztek be, így a vállalattól is több terméket – elsősorban férfi inget – rendeltek.

Ez a mesterségesen felduzzasztott kereslet nem volt megalapozott, a lakossági vásárlások végül is elmaradtak a tervezettől. Emiatt kettős probléma keletkezett:

– mivel a kereslet mennyiségben elmaradt a kínálattól, jelentősen megnövekedtek a kereskedelmi vállalatok férfiingkészletei,

- az ipar kínálata összetételében sem volt megfelelő, alapanyagban és kivitelezésben korszerűtlen volt.

A kereslet csökkenését az motiválta, hogy a lakosság külföldi utazásai és a turistaimport révén már megismerkedett a férfiingkereslet korszerűbb alapanyagú – nylon, illetve pamutműszál összetételű –, és korszerűbb kikészítésű és ezért könnyen kezelhető termékeivel.

Érzékelve a lakossági kereslet hagyományos ingek iránti visszaesését, a kereskedelmi vállalatok 1969-ben a korábban felemelt ingigényüket az 1967. évi beszerzésük alá csökkentették, ami váratlanul a vállalati kapacitás 1/3-ának kihasználatlanságát okozta.

A kritikussá vált helyzetben nem volt olyan szelepe a vállalati menedzsmentnek, mely manőverezési lehetőséget adott volna a tartósan mutatkozó kapacitáskihasználatlanság elhárítására.

A vállalat exportlehetőségei nagyon korlátozottak voltak. A Szovjetunió kontingensekkel behatárolt piacára nagy mennyiségben hagyományos alapanyagú férfi inget szállított, tőkés exportját pedig nyomott árszintű alsóruházati – férfiing és pizsama – termékek képezték.

A tőkés áruelexport gazdaságosságát ugyanakkor 75–85 Ft/\$ közötti dollár kitermelési mutató jellemezte, szemben az 1968. évi 60 Ft/\$ devizasorzóval. A tőkés

áruexport fenntartására tehát 33 %-os szubvenciót kapott a vállalat.

A külkereskedelmi vállalat ugyanakkor monopolhelyzetét érvényesítve döntötte el, hogy milyen terméket, milyen áron ad el a külföldön.

A kudarcból kivezető út, rácsodálkozás a piacra, ismerkedés a keresletbefolyásoló tényezőkkel

Az ösztönös üzletvitel folytatásaként az akkori vállalatvezetés felismerte, hogy a belföldi piacon képes legelőbb kilépni a kereskedelmi szervezetek által leárnýkolt helyzetéből.

A nyugati országokban – a főleg kezelési előnyeinek köszönhetően – korábban óriási piaci sikert befutó nylon ingek kereslete már leáldozóban volt. E termékek helyét a finomabb minőségű, csaknem olyan könnyen kezelhető, vasalást alig igénylő termékek foglalták el.

Ez a nyugati országokban is még igen újszerűnek számító ingalapanyag hazai textilgyártól nem volt beszerezhető, ezért a vállalat Japánból vásárolt nagymennyiségű méterárut, melyet – 400 ezer db inggé feldolgozva – a piaci fogadtatást előreljző információk hiányában saját kockázatra értékesített.

A termék kifejlesztésének és piacra vitelének kockázatát a vállalat azzal akarta csökkenteni, hogy – a ruházati iparban elsőként – védjegyzette korszerű alapanyagú termékét.

A piacon a „fekete tulipán“ védjegyű, Fékon-Press márkanevű ingek attraktív reklám kíséretében jelentek meg. A képi megjelenítés egy leláncolt vasaló volt, a kísérlő szlogen pedig: „örökre vasalva“. Mindez 1970-ben történt, a hazai reklám megújódásának kezdetén.

A védjegy, a képi megjelenítés és a kísérlő szlogen átütő sikerét – a belföldi piaci tendenciák időközbeni változásait, a kereslet módosulásának számos időszakát túlélve – több fogyasztói felmérés eredménye szerint még az is igazolta, hogy több mint egy évtizedig a vállalat nevét igen sokan Fékon-Pressnek említették, míg a „fekete tulipán“ mellé az „örökre vasalva“ szlogen társult.

Az igen korszerű új termék robbanásszerű piaci sikere avval járt, hogy az addig „éllóvasnak“ számító nylon ing – mellyel a hazai piacot kétmillió db-os mennyiségben az egyik kötöttárugyár látta el – alig több mint két év alatt a piacon háttérbe szorult, a vásárlók a korszerű alapanyagú, a viselésben kellemesebb, könnyen kezelhető terméket, a Fékon-Press-t részesítették előnyben.

A vállalat szakemberei megízlelték – ha ösztönösen indítva is – a vállalkozás egy új formájának sikerét, és ez rádöbbsentette őket arra is, hogy a nagykereskedelmi vállalatok igénye nem minden esetben azonos a fogyasztói kereslettel.

Mindez a vállalat vezetőit arra készítette, hogy ismerkedjenek meg a vállalat gazdasági-piaci környezetével, és lépjenek ki a bel- és külkereskedelmi vállalatok által közvetített – indirekt – információs körből.

Egyértelművé vált, hogy bővíteni kell a vállalat termékstruktúráját, meg kell ismertetni a vállalatot és termékeit a hazai fogyasztókkal, valamint kezdeményezni szükséges a nyitást a külföldön felé is.

Kilépés a gazdasági kalodából, a piackutatás intelmeinek és útmutatóinak felhasználása, új választékpolitika kialakítása

A belföldi piacon az említett sikeres akció jelentette az első lépést afelé, hogy a vállalat önálló piaci szereplővé váljon. Bármily kedvező volt is a fogyasztók általi fogadtatás, a „fekete tulipán“ ingek csak választékbővítést jelentettek. A termékstruktúra alapvető átalakítását még nem tették lehetővé.

A vállalat értékesítési lehetőségei, termékstruktúrája több oldalról behatárolt volt:

a) A belföldi értékesítésből az alsóruházati termékek aránya 97 %-ot képviselt, a vállalat piacrészesedése férfi ingben 60, pizsamában 40 %-os volt. A monopol helyzetből fakadó hátrány abban jelentkezett, hogy a fenti, olcsó termékekre vonatkozóan fennálló „ellátási kötelezettség“ a profilbővítés lehetőségét szinte kizárta.

b) Ugyanilyen behatárolt volt a szovjet értékesítés is. Kontingensek szabályozták a magyar ipar szállítási kötelezettségét ruházati cikkekben is. Az akkori szovjetunióbeli fogyasztási cikkek krónikus hiányára tekintettel a szovjet kormány az „olajat csak élelmiszer és ruházati termékek ellenében adunk“ presszióját alkalmazta a kétdoldalú KGST árucserében. A szovjet piacra a vállalat évente három millió db inget szállított, jelentős részesedést vállalva a szovjet városi lakosság ingellátásából.

c) A fenti korlátok mellett ugyanakkor két, előnyösnek számító irányzat jelentkezett:

– A fogyasztói kereslet – a nyugati és a nálunk fejlettebb textiliparral rendelkező akkori Csehszlovákiából és NDK-ból származó turista import révén – egyre inkább eltolódott a korszerű kikészítésű és könnyen kezelhető termékek (akril kötöttáru, „koratron“ gyúrtenített nadrágok, öltönyök, ruhák) irányába.

– A kereslet struktúrája egyre inkább eltért a kínálatától, a kereskedelmet is kényszerítve választékanak ilyen irányú modernizálására.

A hatvanas évek közepén a nyugat-európai textil- és textilruházati ipar befejezte műszaki és technológiai modernizálását, rekonstrukcióját. Mindkét alágazat – mondhatni – egyidőben kezdte termékszerkezetét is diverzifikálni, melynek során fokozatosan lecserélte standard tömegtermékeit és kifejlesztette a magas használati értékű, munkaigényes termékeket, valamint megszervezte ezek nagyüzemi gyártását. E kétirányú – termelési és termékszerkezet – váltás keretében kezdte meg elsőként a nyugatnémet, majd a holland és francia textilruházati ipar termelését külföldre, az olcsó munkabérlő országokba kihelyezni, bérmunka tevékenységét megszervezni.

A standard tömegcikk másik beszerzési lehetősége – a bér munkáltatás mellett – az import volt, a szintén olcsón, mégis jó minőségben gyártó délkelet-ázsiai országokból.

A bér munka konstrukció – a földrajzi közelség miatt – elsőként a keleteurópai országokban alakult ki. Gazdaságának nagyobb mértékű liberalizáltsága miatt elsőként az akkori Jugoszlávia lett a nyugateurópai textilruházati ipar bér munkapartnere, majd hamarosan hazánkban is meghonosodott ezen ügylettípus.

A vállalat előzőekben bemutatott egysíkú termékstruktúrából való tudatos kitörési törekvést több tényező motiválta:

- el kellett kezdeni a veszteséges termékek lecserélését,
- a hagyományos termékek gyártását modernizálni kellett,
- a piacon való fennmaradáshoz szükség volt a termékváltás megkezdésére, új termékek bevezetésére.

A vállalatvezetés felismerte, hogy a vállalat számára a jövő a nyugati fejlett technika és technológia megismerésében és átvételében, a tőkés cégek minőségi követelményének elsajátításában rejlik. Hagyományos termékei technológiájának modernizálása mellett ezáltal módja nyílik a termékstruktúra bővítésére, fejlesztésére is.

Ez a törekvés 1971-ben – miként már az előzőekben láttuk – egybeesett a nyugatnémet textilruházati ipar termelési helyezési törekvéseivel és az országban másodikként – a felügyeleti iparban viszont elsőként – kötött bér munkaszerződést egy NSZK-beli ruhagyárral. (Az első bér munkát vállaló egy kőszegi termelőszövetkezet volt, mely a világhírű „Triumph” melltartó- fűzőgyártó céggel vette fel a kapcsolatot.)

Az együttműködés 1972-ben már kooperációvá bővült: a tőkés cég a női divatköpenyek gyártásához szükséges technológiát és technikát eladta a magyar vállalatnak, évi egy millió db divatköpeny termelési kapacitásának megszerzésével.

Ugyanakkor megindult a hagyományos férfiing termék bér munkában való gyártása is a nyugatnémet ingpiac elismerten egyik vezető cége részére, ahol a termékek kiemelten magas minőségi és esztétikai követelményei biztosítékot jelentettek arra nézve, hogy a vállalat szakemberei magas fokon elsajátítják az ingkészítés minden fortélyát és – egyben – művészetét.

Ezen „nyitások” megteremtésének lehetőségei indították el a vállalatot az egyre teljesebb körű piaci munka megismerése után és kezdtek kiépülni a termék- és piacpolitika azon elemei, melyek a későbbiekben kibontakozó marketingtevékenység alapját jelentették.

A vállalat fejlődése túlnyomórészt az export jelentős bővítésén alapult. A külföldről átvett technika, technológia és betanulás révén a vállalat a már kooperáció keretében működő együttműködést 1974-től női blúzok, szoknyák és ruhák gyártására is kiterjesztette, csökkentve a férfiingek dominanciáját.

Ezzel megteremtődött annak alapvető feltétele, hogy a vállalat belföldi arculatát is átalakítva:

- belföldön megjelentek a hazai alapanyagból nyugatnémet technológiával gyártott divatköpenyek,
- a mennyiségi csökkentéssel egyidejűleg bővítette a férfiingek választékát,

– megjelent a piacon az első termékcsalád: a férfiak-nők-gyerekek által is viselhető ingből, blúzból, szoknyából, kertész nadrágból álló termékegyüttes.

Ezzel egyidőben teremtette meg a vállalat védjegy- és márkapolitikája alapjait is. Tudatosan törekedett arra, hogy valamennyi új termékét, termékcsaládját márkanévhez kapcsolva vezesse be a piacra.

A védjegyek és márkanevek használata magas mércét állít a vállalat elé, mivel csak akkor érhető el a kívánt határ, ha a termékek minősége valóban állandó és változatlanul jó, vagy a védjegy, vagy a márkanév által szavatolt tulajdonságokkal az adott termék mindenkor rendelkezik.

A vállalat vezető termékeiről piacutató tevékenységet folytattak a konkurens termékek felmérésére, a fogyasztók véleményének megismerésére.

Ez idő tájt kezdtek megizmosodni a hazai piacutatóval foglalkozó szakintézetek, így az Országos Piacutató Intézet, s mindenekelőtt a Közgazdaságtudományi Egyetem Piacutató és Piacszervezési Tanszéke.

Az OPI demoszkoopiai és ökoszkoopiai módszerrel vizsgálta a vállalat termékeinek pozícionáltságát a belföldi piacon, prognosztizálta a termékek várható keresletét. Az igen hasznos, több évre előre mutató tanulmány mind a hazai szakmai körök, mind a külföldi marketing-szervező cégek érdeklődését felkeltette.

A ruházati iparban és a vállalat életében is első ízben került sor arra 1974-ben, hogy – az Egyetem Piacutató Tanszékét megbízva – direct mail, azaz levélreklám akció keretében az újként kifejlesztett termékek potenciális vásárlóinak vásárlási hajlandóságát országosan felmérjék.

A kérdőívhez csatolt színes prospektus bemutatta a termékeket, ismertette az alapanyag összetételét és a fogyasztói árat is.

A kérdések feltérképezték az egyes választékok (modellek) tetszési arányát, a viselők körét, valamint választ kerestek arra is, hogy a megkérdezetteknek van-e hasonló típusú öltözkűk, milyen alkalomra tartják hordhatónak a bemutatott termékeket, hol (áruház, szakbolt) vásárolnák meg azokat és milyen árat lennének hajlandóak fizetni értük.

- A fogyasztói megkérdezés célja többoldalú volt:
- megtudni a vásárlók véleményét az új termékekről,
 - kipróbálni a prospektust mint értékesítést ösztönző és reklámhordozó eszközt, vagyis, hogy reklámkampány nélkül címre küldött prospektus segítségével miként lehet a vásárlókat becsalogatni az üzletkebe,
 - végül, hogy mennyire hatékony a tetszetős prospektus indukálta szájreklám.

A megkérdezés másik jelentős célja a vállalat fogyasztói ismertségének és elfogadásának, a vállalat arculatának a feltérképezése volt. A termelői arculat, illetve nőtermék-arculat kialakítása – ekkor – még a jövő feladata volt.

Az erőteljes termékdiverzifikáció által érte el a vállalat tíz év alatt, hogy a nyolcvanas évek elejére tőkés exportjának 3/4-e női felsőruházati termékekből állt, melyek árszintje magasabb, mint a távolkeleti és KGST országokból származó, igen nagy konkurenciát támasztó férfi ingeké.

A termékdiverzifikáció szükségszerűen módosította a vállalat értékesítési stratégiáját, piaci irányait a következők szerint:

Igazolódtott a vállalati menedzsment azon törekvése, hogy a tőkés bér munka technikai, technológiai és gyártásszervezési eszköztárával új termelési kultúrát honosít meg, s azt kiterjeszti mind a belföldi, mind a keleti ex-

| Piaci reláció | Értékesítés a vállalati átbocsátóképesség %-ában | Az értékesítésben a női felsőruházati termékek aránya %-ban |
|-----------------|--|---|
| Belkereskedelem | 40 | 20 |
| Nyugati export | 40 | 75 |
| Keleti export | 20 | 20 |

port áruválasztékára. Lecserélte egysíkú, gazdaságtalan tömegtermékeit, és fokozatosan átállította a vállalatot divattermékek gyártására és értékesítésére.

Külföldi marketingtanácsadó cég pionír vállalkozása: a puhuló tervgazdaság mikroszintjébe beoltani a marketing vírusát

A vállalati marketingtevékenység alapjainak megteremtése tudatosította annak szükségességét, hogy a gazdálkodás ösztönösen elindított piacorientált elemeit egységes rendszerbe kell foglalni, s felülvizsgálva az eddigi üzletpolitikai elgondolások helyességét, ki kell dolgozni a vállalat marketingstratégiáját.

Ennek különös fontosságát két tényező támasztotta alá:

A 70-es években az ösztönös vállalati üzletpolitika alapján piacra kerülő termékek még az ún. „eladók piacán” jelentek meg, ami azt jelentette, hogy a kereslet meghaladta a kínálatot, tehát a piaci hatások a termelőt versenyképessége fenntartására még nem kényszerítették küzdelemre.

Ez a helyzet azonban fokozatosan átalakult:

- egyrészt az eladók piaca hazánkban átalakult a vevők piacává; a kínálat sok termék esetében meghaladja a keresletet, s a piaci versenyben csak a fogyasztói igényekhez alakított, annak megfelelő termék állja meg a helyét,

- másrészt a magyar gazdaság egyre erősödő külpi-

aci orientáltsága megkövetelte az export erőteljes fokozását.

Az exporttermék is csak akkor lehet sikeres, ha az exportpiacok követelményeihez rugalmasan alkalmazkodik.

A vállalatot a kül- és belpiaci követelményeknek való megfelelés kényszere vezette rá arra, hogy versenyképességét csak azáltal teremtheti meg, majd fejlesztheti, ha minden döntésben alapvető szemponttá az értékesítési piac figyelése válik, és a vállalati tevékenységet komplexen a piac igényeihez igazítja.

A piacorientált tevékenység megalapozásaként előbb a vállalatnál is általánossá kellett válnia a piacorientált szemléletnek, gondolkodásmódnak.

A vállalat kezdeményezésére 1976-ban lehetővé vált, hogy az illetékes miniszteriális szervek engedélyével, központi műszaki-fejlesztési alapról történő finanszírozással egy nagy tapasztalatokkal és a nyugatnémet ruházati szakmában jó referenciákkal rendelkező marketingtervező cég átvilágítsa a vállalat üzleti tevékenységét.

A szervezés egyik kiemelkedő területe volt azon szemináriumsorozat, melyen előadások keretében a vállalat valamennyi szakterületének munkatársai megismerkedhettek

- a szükségletek és fogyasztás szerkezetével,
- az eladók és vevők piacán való megjelenés eltérő piaci munkájával,
- a vállalat működésének funkcióterületeivel, ezek kapcsolatával,
- a marketing fogalmával, tartalmával,
- a divatipari vállalatnál a kínálattervezés és kínálatpolitika kiemelt fontosságával.

A szervezési anyag részletes elemzést tartalmazott, és rövid, közép-, valamint hosszú távú akcióprogramban foglalta össze mindazon feladatokat és szükséges információkat, melyek segítségével a vállalat mind a kül-, mind a belföldi piacon tudatos és aktív marketingstratégiát képes kialakítani, s ezáltal piaci pozícióit bővíteni, gazdálkodásának eredményességét fokozni tudja.

A szemléletmód-formáló szemináriumok és a kialakított koncepció is előtérbe helyezte annak fontosságát, hogy miként a divatipari vállalatok esetében általában – s így a vállalatnál is – a piaci megjelenés sikerének alapja a divatos, piacorientált kínálat kialakítása legyen.

A kínálatba való „befektetés” elengedhetetlen, haszna viszont többszörösen megtérül.

Marketingrendszerű szervezet és irányítás létrehozása, a személyi állomány szakképzettségének fejlesztése

A vállalat szakembergárdája kezébe kapta a „bölcsek kövét”, hozzájutott a marketingismeretekhez, eszköztárához, komplex akcióprogramot kapott tudatosan tervezhető piaci munkájához.

Érintetlen, s mint ilyen korszerűtlen volt azonban a

vállalat szervezete, ami nélkül a vállalat nem tudta volna megvalósítani marketingrendszerű üzletvitelét.

Újból – de most már saját forrásaiból finanszírozva – szerződött a nyugatnémet szervező céget a vállalat ajánlattételi rendszerének, szervezetének korszerűsítésére.

A külföldi cég az átvilágított területek szakmai állományára, kvalifikáltságára is vonatkozó javaslatot tett a szervezet korszerűsítésére, a folyamat megszervezésére a szervezeti egységek kapcsolódásával egyidejűleg, a gyártmányfejlesztés – terméktervezés és prototípus gyártás – kapacitását meghatározó tényezőkre és a technikai felszereltségre.

Korábban a belkereskedelmi és export ajánlattétel alapjául szolgáló mintakollekciók készítése, összeállítása – mivel a terméktervezési, gyártmányfejlesztési szervezet műszaki irányítás alatt állt – alapvetően belső és külső divatinformációkra, intézményekre épült, az értékesítési szervezettel eseti kapcsolatok, információcsere alapján történt.

Az új koncepció szerves egységbe kapcsolta a szervezetileg is már összetartozó marketing-, terméktervezési és értékesítési területek munkáját, az információáramlás és a mintakollekciók kialakításának folyamatát.

A vállalatnál 1980-ban alakult meg az új kereskedelmi szervezet, ezzel egyidejűleg a műszaki és gazdasági szervezetekben is változások történtek, létrejött a vállalat marketingrendszerű szervezete és irányítása.

A szervezet és irányítás korszerűsítése alapot teremtett és egyben lehetőséget is biztosított a termék- és piaci diverzifikáció kiteljesedésére.

A vállalat a hetvenes évek végére a kedvezőtlennek vált piaci körülmények ellenére exportját növelni tudta. Ennek alapja elsősorban az volt, hogy sikerült megszilárdítania pozícióját az NSZK piacán, a nyugatnémet ruházatipari vállalatokkal létesített termelési kooperációk révén.

A vállalat négy német gyárral know-how vásárlással egybekötött, a piaci keresletnek megfelelő flexibilisebb és keményebb árszintű női felsőruházati termékek gyártására hosszú távra szóló termelési kooperációt létesített, melynek aránya a vállalat nyugati exportjában 25 %-ra nőtt.

Nyilvánvalóvá vált, hogy az elkövetkező években az export volumenének szintentartása a piaci körülmények nehezedeése miatt még aktívabb piaci munkát igényel, így ezt a vállalat csak újabb termelési kooperációk létesítésével tudja megvalósítani.

A fenti tendenciák, valamint a kooperáció révén szerzett tapasztalatok megerősítették a vállalatvezetést azon szándékában, hogy a kooperációs szerződés keretében folyó exporttevékenységre eseti, a nyugati exportjára pedig teljes körű önálló külkereskedelmi jogot kérjen.

A tervszerű felkészülés érdekében a DATORG Külkereskedelmi Adatfeldolgozó és Szervező Rt. kapott megbízást az önálló külkereskedelmi tevékenység és az

ahhoz szükséges szervezet kidolgozására.

Az elfogadott és a vállalatra adaptált szervezési javaslatnak megfelelő fő feladatok a következők voltak:

- a vállalat szervezetébe és folyamatrendszerébe a külkereskedelmi tevékenység beépítése,
- anyagi, technikai feltételek megteremtése,
- a meglévő személyi állomány új feladatokra való felkészítése vállalati továbbképzés keretében,
- a személyi állomány feltöltése,
- a külkereskedelmi tevékenység teljes körű átvétele a külkereskedelmi vállalatoktól, megállapodás a kontingentált piacokon a kontingensek felosztására a gesztorként kijelölt külkereskedelmi vállalattal,
- a vállalat önálló külpiaci szervezetének kialakítása.

A vállalat a külkereskedelmi tevékenységre nem kívánt önálló szervezetet létrehozni, a többlet feladatok a már meglévő szervezetekbe integrálódtak be.

A marketingrendszerű irányítás a tervező munkában is előrelépést jelentett, a vállalati tervek alapját az éves üzletpolitikai koncepciók képviselték, melyeket a tervezés előtt a vállalat igazgató tanácsa vitatott meg és fogadott el.

Alapjaiban változott ezáltal az eddig érvényes vállalati gyakorlat, amely a vállalati erőforrások oldaláról határozta meg az éves tervet, a gyártandó termékek körét és mennyiségét.

Az üzletpolitikai koncepció elsődlegességének elfogadása által a tervezés piaci oldalról indul, az szolgáló indikációként azután a vállalati részlettervek (termelési, pénzügyi stb.) kidolgozásához.

Az éves üzletpolitikai koncepciók témakörei a következők voltak:

- külgazdasági konjunktúra analízis,
- belföldi keresleti prognózis a várható divattendenciák figyelembevételével,
- piaci relációnkénti értékesítési programjavaslat,
- termékpolitika,
- az üzletpolitikai koncepció megvalósításának néhány alapvető feltétele (kapacitáskonvertálások, technikai, technológiai módosítások, termelő munkások tréningje, értékesítési ösztönzők stb.)
- árpolitika.

Versenyképesség, alkalmazkodóképesség felmérése a nyolcvanas évek elején

Ma már széles körben alkalmazzák a versenyképesség felmérésére, a vállalati stratégia kialakítására a kétdimenziós portfólió mátrix módszerét, mely 1982-ben még új volt a hazai gyakorlatban.

A vállalatok stratégiai helyzetének felmérésére alkalmazott új módszer hazai adaptációját külső szakemberek bevonásával a Magyar Divat Intézet végezte.

A ruházati ipar helyzetének felméréséhez a fenti kategóriák értelmezése a következő volt:

- a *versenyképesség* középpontjában a vállalat nö-

vekedési képességének kell állnia. Ennek megfelelően feltételrendszerébe tartozik a vállalat műszaki színvonal és gépi felszereltsége, a pénzügyi helyzet stabilizálása, a személyi állomány kvalifikáltsága, szakképzettségi színvonal,

– az *alkalmazkodóképesség* a gépek-berendezések, személyi feltételek variábilis alkalmazásai lehetőségeit jelenti, illetve alkalmazásukat a különböző helyzetekhez.

Ez utóbbi a vállalati üzletpolitika dinamizmusát és önállóságát állítja követelményként, melynek eszköztára a diverzifikáció, innováció, információ, tervezés és vezetés.

A struktúraváltás megtorpanása, a hatékonyság romlása

A vállalat az 1980-as évek elején teherbíró képessége szempontjából három gazdasági kihívással állt szembe:

- az átbocsátóképesség akut csökkenése,
- a termelés fajlagos költségének növekedése,
- a termék- és termelés szerkezet továbbfejlesztésének szükségessége.

A vállalat termelése 1976-ról 1982-re 34,8 %-kal csökkent, ami a négy gyár közül két gyár teljes termelésének felelt meg. A korábbi vállalatvezetés, látva a létszámcsökkenés tendenciáját, 1977-ben Vietnamba helyezte ki a termelés közel 1/3-át. A vietnami gyárakban a négy év átlagában megtermelt produktum sem volt képes a vállalat átbocsátóképességének csökkenését ellensúlyozni, holott – az eredeti elképzeléseknek megfelelően – többlet árualap elsősorban a szovjet piacra kerülő nyomott árszintű termékek előállítására volt tervezve. A vietnami bér munkát 1982-ben szüntette meg a vállalat, átengedve ezáltal az évek során jól kiépített vietnami termelői kapacitást a hazai konkurens ipari és kereskedelmi cégeknek.

Már ekkor egyértelmű volt, hogy ha a vállalat nem tudja megállítani gyáraiban az átbocsátóképesség további csökkenését, egyes üzemei elnéptelenednek és állóeszközeinek kihasználatlansága tovább nő.

Ebben a helyzetben a vállalatvezetés az export expanzióját csak úgy tudta fenntartani, hogy az átbocsátóképesség folyamatos zsugorodása miatt csökkenteni volt kénytelen belföldi és szovjet piacra termelt mennyiségét. Ez utóbbi döntést erőteljesen motiválta a szovjet export eredményességének monoton csökkenése is.

Ugyanakkor a konvertibilis export rendelések a termékek munkaigényességének növekedése – a magasabb használati értékű termékösszetétel – miatt egyre nagyobb hányadot foglaltak le az átbocsátóképességből. Lényegében tehát belső extenzitás érvényesült az átbocsátóképességen belül, s miután a termelékenység évről-évre csökkent, a vállalat nem volt képes a mun-

kaigényesség növekedését, az elaprózott rendelésállomány negatív hatását a termelékenység növelésével ellensúlyozni. Nem tudta gyártási rendszerét kellő rugalmassággal a piaci követelményekhez igazítani, a magasabb használati értékű – női felsőruházat – termékstruktúra következtében gyártási sorozat csökkenését kibővíteni. Az ingtermékek tömegárak, a női felsőruházati termékek viszont divattermékek, széles választékban keresettek a piacon, ezt kell a ruházati ipar kínálatában szem előtt tartani.

Mindez növelte a termelés fajlagos költségét, csökkentette a nyereséget. Az elmondottakat jól szemlélteti a következő adatsor.

1 normaóra jutó nyereség (Ft/óra)

| | |
|----------|-------|
| 1976-ban | 14,03 |
| 1982-ben | 3,82 |

Az átbocsátóképesség piaci relációkenti megoszlása %-ban

| Piaci reláció | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Belföld | 44,9 | 43,3 | 44,1 | 38,8 |
| Rubel elszámolású export | 13,2 | 11,7 | 7,7 | 5,8 |
| Konvertibilis elszámolású export | 41,9 | 45,0 | 48,2 | 55,4 |
| Vállalat összesen | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

A fajlagos (Ft/óra) nyereségnek piaci relációkenti eltérése a vállalati átlagtól %-ban:

| | |
|----------------------------------|-------|
| Belföld | 102,1 |
| Rubel elszámolású export | 58,8 |
| Konvertibilis elszámolású export | 139,3 |
| Vállalati átlag | 100,0 |

A vállalat önképe, megtorpanása a fejlődésben

A vezetés a vállalat helyzetét mérlegelve a következő megállapításokra jutott:

– a vállalat az önfogyasztás szakaszába került, nyeresége évről-évre csökken, a termékszerkezet-változtatással elért többlet nyereség nem tudta ellensúlyozni a nagyarányú termelés csökkenést és a rezszi költségek ezzel párosuló emelkedését.

– a vállalat teherbíróképessége csak termékszerkezet-változtatással nem javítható. Ehhez alapvetően a termelés volumenének növelése is szükséges.

– szükséges lenne ugyanakkor azt is megvizsgáltatni – külső szakértőkkel –, hogy a vállalat feltételrendszerében további struktúramódosításnak mennyiben van meg a lehetősége.

– fel kell mérni továbbá, hogy a tartós és nagyarányú munkaerő-fluktuáció – mely az egész ágazatra jellemző volt – mennyire módosította – csökkentette – a

munkásállomány szakmai kvalifikáltságát annak ellenére, hogy a vállalat évente milliókat fordított szakmunkásképzésre, szakmai oktatásra.

Ez alapvetően azért volt fontos, mert nyilvánvalóvá vált, hogy minden további elmozdulás a termékszerkezetben csak még munkaigényesebb és magasabb minőségű követelményeket támasztó termékek irányába történhet.

Összegezőként a vezetés arra a következtetésre jutott, hogy elérkezett a vállalat ahhoz a határhoz, hogy működésének alacsony hatékonysága miatt versenyképességét elvesztette, nem tud lépést tartani a piaci követelményekkel.

Hogy elkerülhesse teljes lehetetlenülését, új, agresszív marketingstratégia kidolgozására és annak gyors és következetes végrehajtására van szükség. E stratégiának tartalmaznia kell mind a vállalat belső mechanizmusának, szervezetének korszerűsítését, mind gyártási rendszerének átszervezését, üzletpolitikájának továbbfejlesztését, mind piaci műveleteinek aktivizálását.

A vezetés megosztottsága a hogyan továbbot illetően

A stratégia megvalósítását, annak pénzügyi fedezetét, a feladatok sokrétűségét illetően ellentétes és egymásnak feszülő vélemények alakultak ki a vezetésben. Jelentős része a vállalat termelőegységeinek decentralizálását, a gyárak önállóságát támogatta, nem vállalva a talpra állítással, a korszerűsítéssel járó irdatlan nagy munkát és nem kis kockázatot, hozzájárulva ezáltal a jól pozícionált, stabil és márkahű fogyasztókkal rendelkező, széles választékot kínáló vállalat felbomlásához. A gyárak összeállítását az akkori politikai hangulat is erősítette, a megyei politikai vezetés országsszerte – a régiók gazdasági önállóságát szem előtt tartva – kifejezetten követelte a budapesti központok és irányítás leépítését.

A vezetés másik – kisebb – része viszont a vállalat kedvező piaci pozíciójának megtartását szem előtt tartva a hatékonyabb működés érdekében decentralizálni kívánta a döntési jogokat a gyárakban, erőteljesen csökkentve ezáltal a vállalat központi apparátusát, és a szervezetet holdingszerűen javasolta működtetni, a vállalatot alapvetően pénzügyi eszközökkel irányított egységek tömörülésével kívánta fenntartani. Ez az elképzelés 1984-ben még igencsak új volt, olyannyira, hogy azt felkarolta az akkori legfelsőbb pártvezetés gazdaságpolitikai osztálya, mely segítségére volt a szervezeti modell véglegesítésében is. A politikai vezetés azonban mint kapitalista (!) szisztémát elvetette.

Végül is 1984 végén az ipari miniszter döntött: a vállalatból négy önálló vállalatot hoztak létre, kijelölve jogutódként a jelenleg működő vállalatot.

A menedzsment bukása, a vállalat kifulladásá

Az 1985 január 1-vel alakult utód vállalat, mely átbocsátóképeségben kb. 1/4-ét képviselte a korábbi vállalatnak, lényegében marginalizálódott.

Üzleti rendszerrel nem rendelkezik, a vevőkkel való kapcsolattartás a belföldi vevők esetében szinte kilátástalan mert csaknem 1000 céggel áll kapcsolatban, exportja kizárólagosan bérmunka. A korábban bevezetett márkatermékek a belföldi piacról eltűntek, újakat nem fejlesztettek ki.

Értékesítési orientációja: 65 % nyugati bérmunka, 35 % belföldi eladás. Bérmunkája elaprózott, 23 cégnek gyárt nyomott bérmunkadíjakkal.

A cég évek óta veszteséges, likviditási helyzete rossz, tartozásai meghaladják a vagyonát. A cég privatizálását 1994 végén hirdették meg.

A textilruházati ipar egyik vállalatának „tündöklését és bukását” mutatja be történeti áttekintésében az esettanulmány. Nem az volt a célunk, hogy pellengérré állítsuk a céget, hanem hogy a hazai ipartörténetben sem elhanyagolható, idén 75 éves múltra visszatekintő vállalat tapasztalataiból a mának szóló tanulságot levonhassuk.

Különösen vonatkozik ez a vállalatok, cégek vezetésére, irányítására, vezetőinek szakmai felkészültségére, kockázatot is vállaló kezdeményezésére, a mindig az újat akaró vállalkozói ambícióra, a munkatársakat lelkesítő és megbecsülő ténykedésre.

Enélkül nincs siker, sem előrehaladás!

Felhasznált irodalom

- Országos Piackutató Intézet*: A FÉKON termékei piaci keresletének felmérése, várható alakulásának prognózisa. 1970–71
- MKKE, Piackutató Tanszék*: Fékön piacfelmérő tanulmányok. 1976
- Baumgartner und Partner GmbH.*: Marketing- és értékesítési koncepció a magyar piacra. (tanulmány) 1976
- MKKE Piackutató Tanszék*: Néhány kiemelt ruházati termékcsoporthoz tartozó piacán bekövetkező változásokról. (tanulmány), 1977
- Baumgartner und Partner GmbH.*: A FÉKON kollekciósági és üzleti ajánlattételi rendszerének korszerűsítése. (tanulmány) 1981
- Molnár Dezső*: Divatipari vállalatok piaci alkalmazkodóképességének korszerű módszerei. (III. marketing konferencia – Budapest, Előadás), 1981
- Molnár Dezső*: A ruházati ipar stratégiai helyzetének felmérése. (tanulmány), 1982
- Molnár Dezső*: Vállalati marketing feladatok. (Vállalatgazdaságtani Kézikönyv, TMTE), 1983
- A Fékön üzletpolitikai koncepciói az 1976–83. évekre.
- Cservenák Katalin*: A FÉKON Ruházati Vállalat versenyképessége fejlesztésének korlátai és lehetőségei: Doktori értekezés, 1984

ÖTVÖS Károly

A BESZERZÉSI POLITIKA JELENTŐSÉGE A VÁLLALKOZÁSOKBAN

A hazai vállalatoknál a beszerzés csak a már működő vegyesvállalatoknál, illetve külföldi tulajdonú cégeknek játszik jelentős szerepet, a vállalkozások nagy része még nem ismerte fel a beszerzés nyújtotta versenyelőnyt. Azon vállalatok, melyek kísérletet tettek a vállalat átalakítására és a piackonform módszerek használatára, jellegzetes problémákkal kerültek szembe. Ezek kiküszöbölését szolgálja a beszerzési politika kialakítására vonatkozó elméleti áttekintés, különös tekintettel az új beszerzési stratégiákra.

A hazai gazdasági életben az utóbbi évek - melyet az átmenet időszakának tekintünk - jelentős változásokat hoztak a vállalatok számára. A tapasztalt kedvezőtlen jelenségek elsősorban a „szervezeti piacokon” működő vállalatoknál jelentkeztek. Általános jellemző volt az iparágakra - az energiaszolgáltató szektor kivételével -, hogy a vezető állami nagyvállalatok megszűntek, és nagyszámú közép, illetve kisvállalat jelent meg a piacon. Ezen új vállalatok egy része a sikeres privatizáció érdekében - a vállalkozás értékének növelésére - másik része a piaci változások hatására igyekezett piackonform eszközökkel átalakítani működését. Az ilyen jellegű átalakítások elsősorban az értékesítési szervezetre irányultak és a különböző marketingeszközök felhasználását tűzték ki célul. Az értékesítési központ kialakítását azonban nem követte az úgynevezett beszerzési központok szervezése, mely a piacgazdaságban működő vállalatok számára alapvető követelmény.

A beszerzési központok kialakítása elsősorban az 1989 után megalakuló vegyesvállalatokra volt jellemző a külföldi partner támogatásával. A hazai vállalatok nem ismerték fel a beszerzés jelentőségét, melynek segítségével növelhetik versenyképességüket, tehát az értékesítés mellett a beszerzési tevékenységüket is hasonló súllyal szükséges szervezni. Ezt támasztja alá az a tény, hogy a termelővállalatoknál a beszerzés értéke eléri az árbevétel 50-60%-át, ezért érdemes nagyobb figyelmet fordítani a beszerzési politika kialakítására. 1993-ban az energiaszolgáltató vállalatok körében végzett vizsgálat tapasztalatai azt jelezték, hogy az állami tulajdonban működő cégek nagy része nem készült fel időben a várható privatizációra, amelyre a hiányzó törvényi szabályozás miatt nem kerülhetett sor 1994-ben.

Anyaggazdálkodási célok - anyaggazdálkodási politika

Az átalakult és az új vállalatok a sikeres működés érdekében a 1. ábra szerinti lépésekben kell, hogy - a vállalati politika alapján - meghatározzák az anyaggazdálkodási politikát mint vállalati részpolitikát.

A vállalatvezetés számára fontos tehát a vállalati célok, stratégia és az ezt megvalósító szervezet megfelelő kialakítása, mert ez képezi alapját az úgynevezett részpolitikáknak. Az anyaggazdálkodási politika elkészítése folyamatos integrálást jelent a többi részpolitikával - marketing, termelés, fejlesztés, pénzügy stb. -, és a vállalatpolitikával, tehát ezek összhangja feltétele a megfelelő vállalati működésnek.

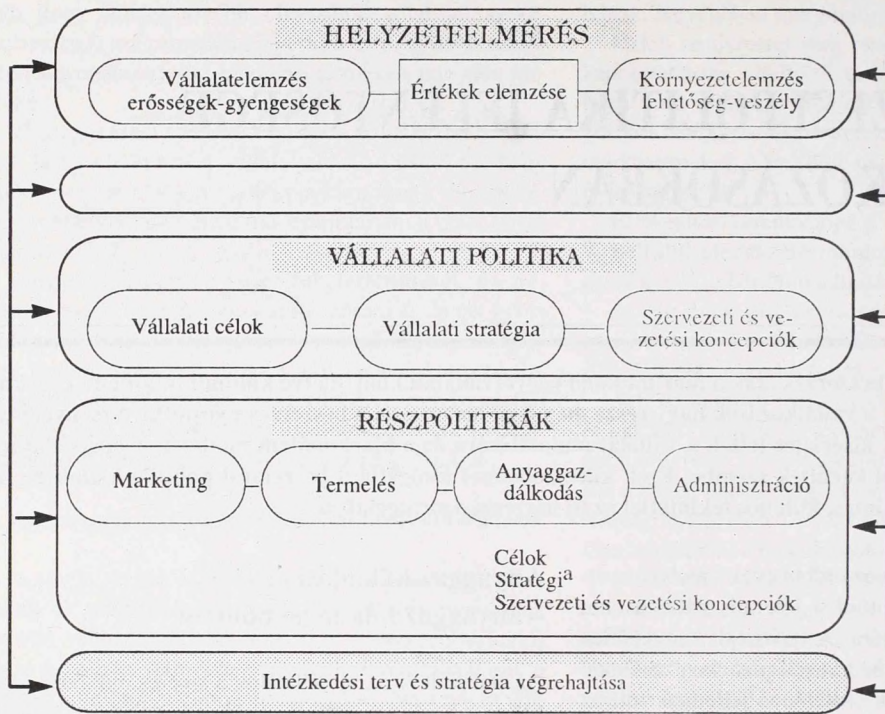
A vállalatoknál az anyaggazdálkodási politika kidolgozásánál probléma merülhet fel a célokat tekintve. A helyes célmeghatározást segíti a vállalati célok ismerete, mert ebből kiindulva határozhatók meg az anyaggazdálkodási célok, melyek tehát így vállalatspecifikusnak is tekinthetők.

A 2. ábra a vállalati célok és az anyaggazdálkodási célok hierarchikus kapcsolatát szemlélteti. Az anyaggazdálkodási célokat tehát nem lehet a vállalati céloktól függetlenül meghatározni. Szükség van ezek egyeztetésére.

A vállalati célok dominanciájától függően az anyaggazdálkodási célok fontossági sorrendje is jelentősen megváltozhat. Az ebben a témában M. Meier által végzett kutatások eredményét az 1. táblázatban tekinthetjük át.

A vizsgálat, amely a vállalati és anyaggazdálkodási célok kapcsolatára vonatkozott és a lehetséges vállalati célként

A stratégia kialakításának lépései



Forrás: E. Zehnder, 1993

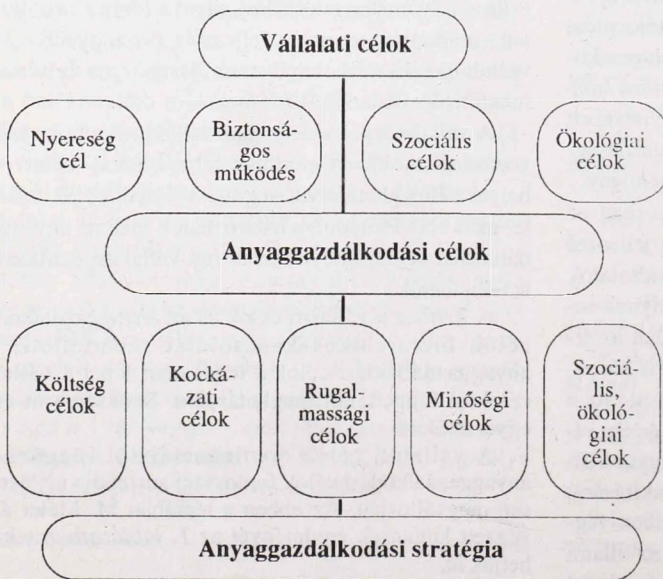
1. ábra – a nyereség növelését,
– a biztonságos működést,
– a termékek környezetkímélő tulajdonságának növelését, illetve öt anyaggazdálkodási célt határozott meg, a vállalati cél do minanciája szerint világosan mutatja az anyaggazdálkodási célok eltérő sorrendjét.

A vállalatok számára a vázolt célok mindegyike nem valósítható meg azonos mértékben. Az anyaggazdálkodásban is találkozunk a célkonfliktusok problémájával (3. ábra), ami azt jelenti, hogy az anyaggazdálkodás egyes céljai és a többi funkcionális egységtől származó követelmények ütköznek egymással.

Ennek megfelelően a vállalkozásnak kompromisszumot kell kötni és prioritást kell meghatározni a célok között.

2. ábra

Az anyaggazdálkodási célok hierarchikus kapcsolatai



Forrás: M. Meier, 1986

Célkonfliktusok az anyaggazdálkodásban

Az anyaggazdálkodásban felmerülő célkonfliktusok az alábbiak lehetnek:

- magas szállítókészség biztosítása alacsony tőkelekötéssel és raktározási költséggel
- magas anyagminőség biztosítása alacsony beszerzési költséggel
- alacsony tőkelekötés és raktározási költség biztosítása nagymennyiségű termék előnyös áron történő beszerzésével.

A célkonfliktusok feloldása – amely minden funkcionális területen problémát jelent – a vállalatvezetés egyik legfontosabb feladata, amely így módon jelentősen befolyásolja a stratégia meghatározását.

Új stratégiák a beszerzésben

A hazai vállalatok számára elsősorban a stratégia kialakítása jelent nehézséget. Amennyi-

1. táblázat megfelelően.

Az anyaggyártási célok rangsora a vállalati célok

| Vállalati célok | Nyeresség növelése | Biztonságos működés növelése | A termékek környezetvédelmi tulajdonságának növelése |
|---------------------|---------------------------------------|------------------------------|--|
| Anyaggyártási célok | 1. cél Környezetvédelmi csökkentés | Költség-növelése | A rugalmasság célok teljesítése |
| | 2. cél A minőség növelése | Költség-csökkentés | A minőség növelése |
| | 3. cél A rugalmasság növelése | A kockázat csökkentése | A kockázat csökkentése |
| | 4. cél A kockázat csökkentése | A minőség növelése | A rugalmasság növelése |
| 5. cél | Környezet- | Környezetvédelmi | Költség |

Forrás: M. Meier, 1988

A hazai vállalatok számára elsősorban a stratégia kialakítása jelent nehézséget. Amennyiben sikerült a helyes stratégiai döntéseket meghozni bizonyos esetekben ez nem volt hatékony, mert a végrehajtáshoz szükséges szervezeti átalakítások nem történtek meg, így nemcsak az anyaggyártási stratégia, de a többi funkcionális területre meghatározott stratégiák sem realizálhatók

alapján,
– vásárlás.

A hazai terminológia szerint a beszerzést a vállalatoknál a vásárlás feladatával azonosítják és az elmúlt évek gyakorlata szerint főleg a beszerzési piackutatás, az ár és értékelemzés nem számított a beszerzési tevékenység szerves részének. A fordulatot e téren a megalakuló vegyesvállalatok jelentették, ahol a beszerzés előbb említett négy feladata képezi a sikeres beszerzési tevékenység alapját.

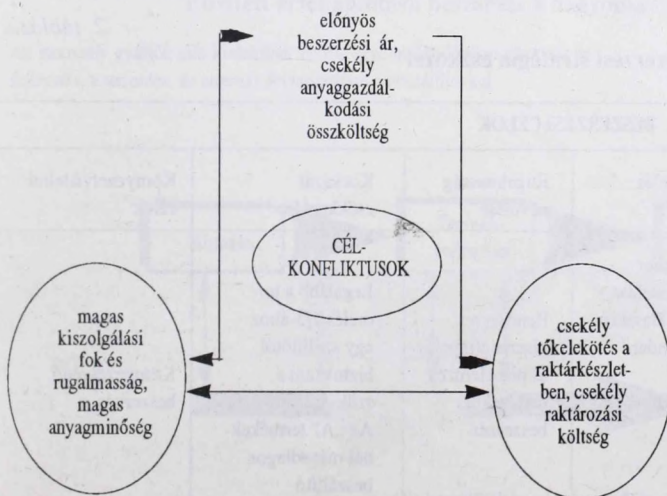
3. ábra

Az ismertetett feladatok közül az érték és árelemzés, és a beszerzési piackutatás a stratégia kialakításánál is fontos szerepet kap abban az esetben, ha a beszerzési cél a költségcsökkentés, illetve a rugalmasság növelése. Egyes szerzők a beszerzés fenti négy feladatát bővítik az alábbiak szerint (Koppelman, 1993):

- beszerzési piackutatás,
- ár és értékelemzés,
- gyártás vagy beszerzés (make or buy),
- beszerzési reklám,
- szükségletek meghatározása,
- szállító kiválasztása,
- szerződéskötés.

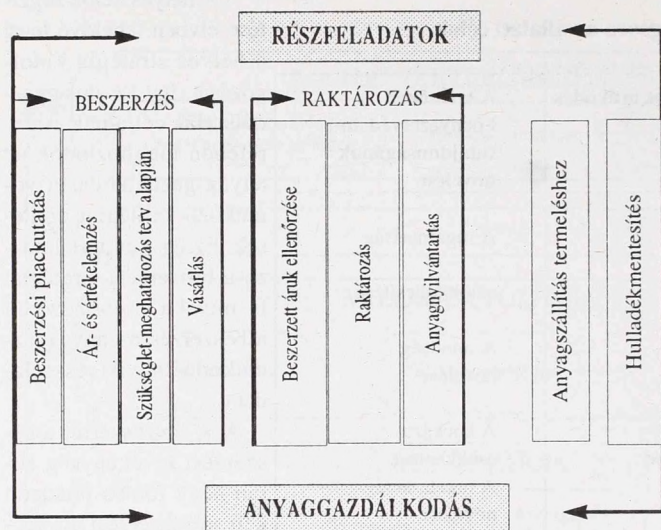
Attól függően, hogy a beszerzési célok közül melyik kap prioritást különböző beszerzési stratégiát határozhatunk meg. A stratégia kidolgozásához a 2. táblázat szerinti esz-

Célkonfliktusok az anyaggyártásban



Forrás: R. Fieten, 1984

4. ábra A stratégia lényege, hogy az



innovatív cégek már a K+F tevékenységben is szorosan együttműködnek a szállítókkal. Ennek eredményeként a beszerzés teszi lehetővé a fejlesztés, tervezés folyamán a szállítók felkészülését a későbbi sorozatgyártásra, illetve a szállítók is részt vesznek az értékelemzési munkában. Kellő idő áll rendelkezésre a partnerkapcsolat kialakítására, a beszerzési lehetőségek biztosítására, a beszerzés piaci feltételeinek tisztázására a piac rendszeres figyelése, elemzése által. Az így kialakult szállítói kapcsolatok révén a termelés folyamán megvalósítható a rendelési idő, valamint a túlelkesztési költségek csökkentése és ezzel a teljes költség optimalizálása. Ez a stratégia lehetőséget ad a minőségi biztonság javítására és megteremtí a felhasználói igények, illetve a saját termelés rugalmas

téshozók információhiánya a különböző területeken növeli a döntési bizonytalanságot. Ez a továbbiakban a döntések magas kockázatszintjéhez vezet. Egy nem kielégítő információ az óvatos döntéshozót még óvatosabbá, a kockázatvállalót még merészebbé teszi. A kockázatok mérséklésére alkalmas stratégiák a 5. ábra szerint:

- az információállomány javítására vonatkozó stratégia,
- a hibaokok mérséklésére irányuló stratégia,
- a lehetséges károk csökkentésére irányuló stratégia,
- a lehetséges károk elleni biztosítás stratégiája.

Napjainkban a piaczgazdaságban működő vállalatok egy része a 6. ábra szerint a "hagyományos" beszerzési stratégiák helyett az úgynevezett szállítók korai bekapcsolásának stratégiájával próbálja versenyhelyzetét javítani.

összehangolását. A beszerzés által így módon alakítható ki az úgynevezett integrált anyaggazdálkodás, melynek elvét a 7. ábra mutatja. Az integrált anyaggazdálkodás főbb jellemzőit a következőkben foglalhatjuk össze:

- cél a saját teljesítménypotenciál strukturális és hosszú távú javítása, vagyis a saját innovációkészség, termelékenység, rugalmasság növelése,
- a vállalatvezetés készsége a nagyobb arányú vásárlásra saját gyártás helyett és több hosszú távú együttműködés a szállítókkal,
- a beszerzés és a beszállítók korai bekapcsolása a K+F folyamatba, hiszen már ekkor rögzíthetők a későbbi költség- és teljesítménykövetelmények.

A fentiekben megismert, a beszerzésben alkalmazható új stratégiák véleményem szerint lehetővé teszik a vállalatok számára a megfelelő működést a sikeres be-

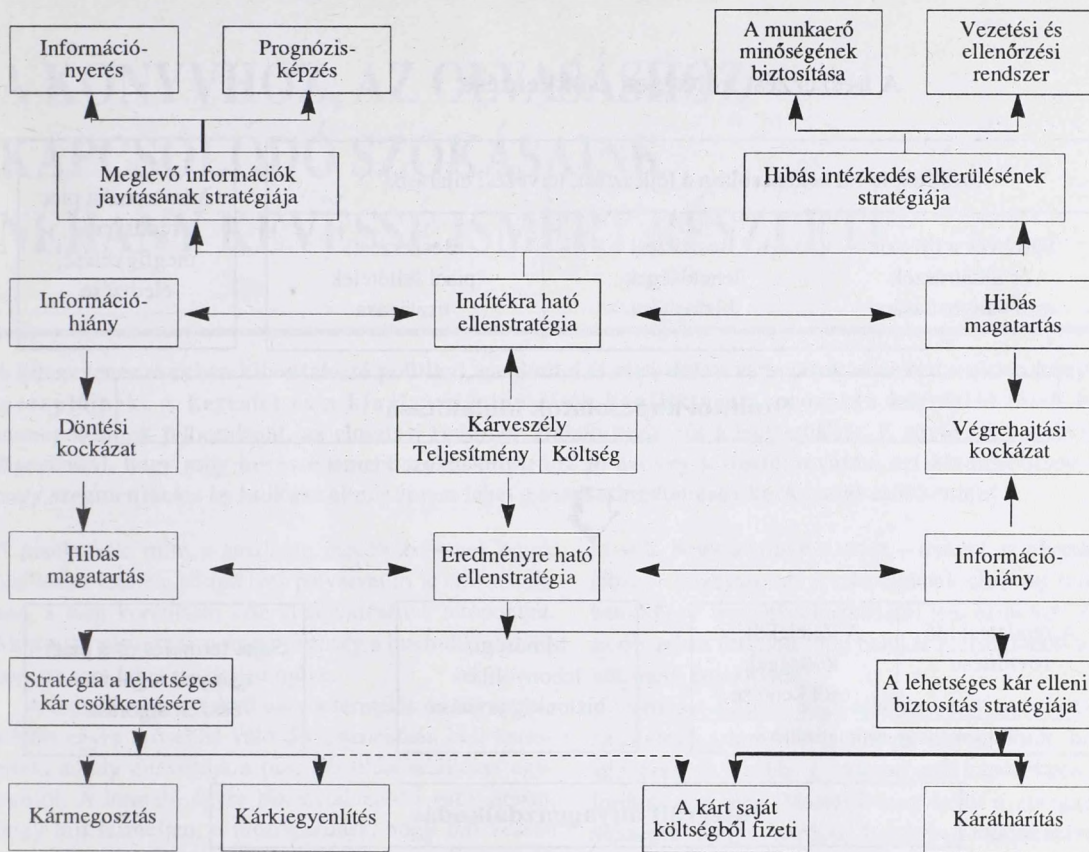
2. táblázat

A beszerzési stratégia eszközei

| BESZERZÉSI CÉLOK | | | | | |
|---------------------|---|--|---|---|-------------------------|
| | Költségcsökkentés | Minőség-növelés | Rugalmasság növelése | Kockázat csökkentése | Környezetvédelmi célok |
| Stratégiai eszközök | Érték- és árelemzés az „A” termékeknél A termelés és a beszerzés szinkronizálása | Szállító=Partner Szállítók értékelése Szállítók kiválasztása minőségi standard szerint Beszállítók számának csökkentése | Rendszeres piacmegfigyelés és piacelemzés, nemzetközi beszerzés | Legalább a termelés 1/3-ához egy szállítótól biztosítani a szükségletet Az „A” termékeknél másodlagos beszállító | Környezetvédő beszerzés |

Forrás: E. Zehnder, 1993

Beszerezéspolitikai stratégiák a beszerzési kockázat csökkentésére



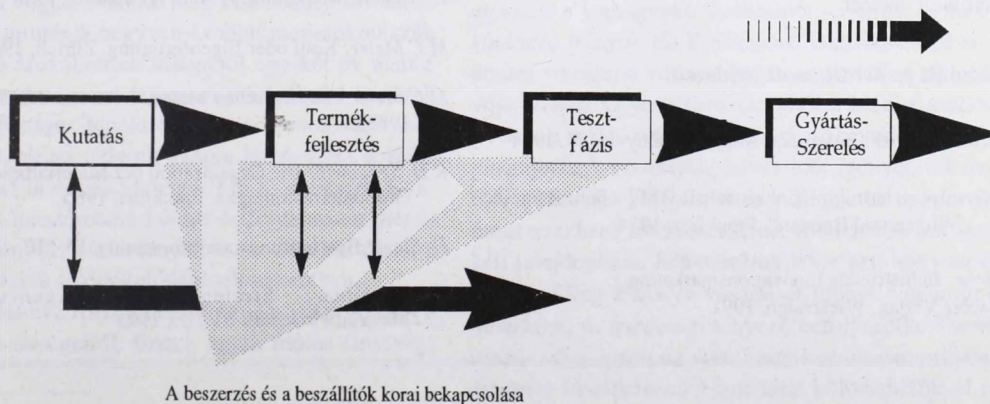
Forrás: W. Lohrberg, 1987

6. ábra

Bővített értékalkotású beszerzés a hagyományos „csak rendelés“ helyett

Az innovatív gyártók már kialakítják szoros együttműködésüket a kutatás és fejlesztés, a termelés, az elosztás folyamatában a beszállítókkal

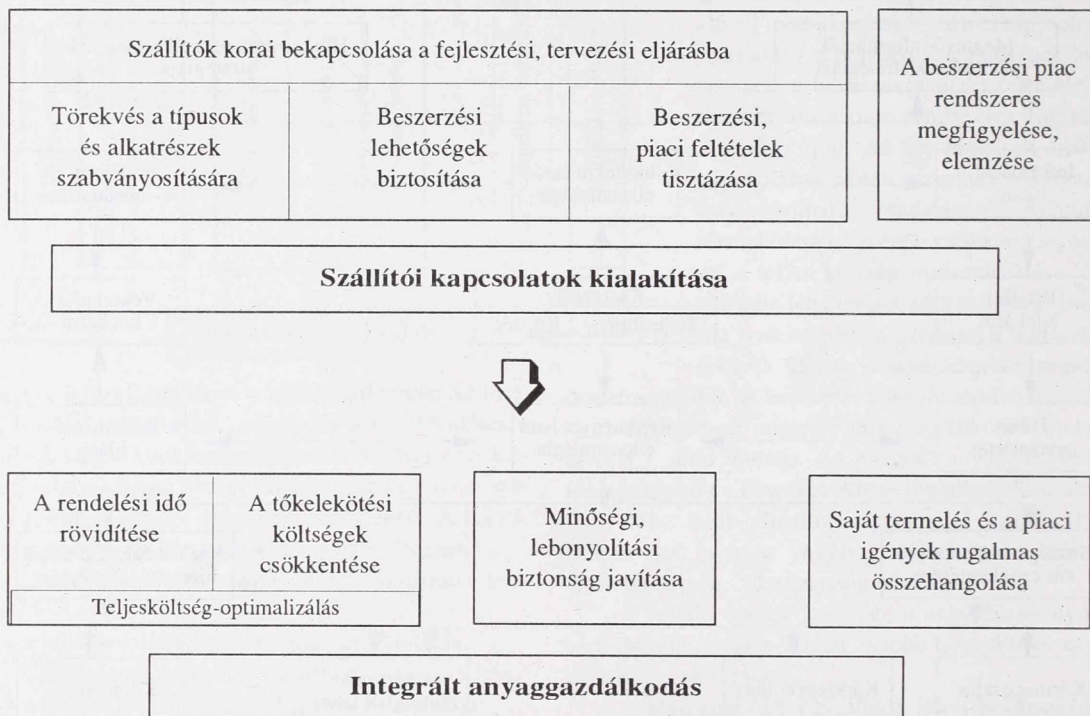
A beszerzés „hagyományos“ bekapcsolása



Forrás: H. Stark 1993

A beszerzés mint az integrált anyaggazdálkodás eszköze

A beszerzési költségek csökkentése



Forrás: H. Stark, 1993

szerzési tevékenység által, amit bizonyítanak is a már megalakult hazai vegyes-, illetve külföldi tulajdonú vállalatok eddigi eredményei. A beszerzés tehát az anyaggazdálkodás részfeladataként olyan fontos funkcionális terület, amely nagymértékben meghatározza a vállalatok jövőbeni sikerét.

Felhasznált és hivatkozott irodalom

- P. Baily-D.Farmer*: Beszerzés. Műszaki Könyvkiadó, 1994
- R. Fieten*: Integrierte Materialwirtschaft BME - Schriftenreihe „Wissen und Beraten“. Frankfurt, 1984
- M. Kliche*: Industrielles Innovationsmarketing. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1991
- V. Koppelman*: Beschaffungsmarketing. Springer Verlag, Berlin, 1993
- W. Lohrberg*: Grundprobleme der Beschaffungsmarktforschung. 1978
- H. Meffert*: Marketing. 7. Auf. Wiesbaden, 1986
- M.C.Meier*: Kauf oder Eigenfertigung. Zürich, 1986
- M.C.Meier*: Strategisches Material Ressourcen Management. 1988
- K.H. Seggewiß*: Die Organisation der Materialbeschaffung in Großunternehmen. Frankfurt, 1985
- H. Stark*: Beschaffungsmarktforschung. SVME, 1993
- E. Zehnder*: Strategie und Organisation der Materialwirtschaft. SVME, 1993

A KÖNYVHÖZ, AZ OLVASÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ SZOKÁSAINK NÉHÁNY KEVÉSSÉ ISMERT RÉSZLETE

A kilencvenes években kibontakozó politikai, gazdasági és társadalmi változások nem kedveztek a könyvpiac szereplőinek. A kereslet és a kínálat oldalán állók konfliktusok sorozatán keresztül élték meg a monopóliumok felbomlását, az elosztási rendszer átalakulását, sőt átlényegülését. E rövid cikk azt kívánja illusztrálni, hogy mily kevésbé ismert szokáskultúránk jó néhány területe, továbbá azt kívánja bizonyítani, hogy szegmentációs technikákkal miképpen lehet a marketingdöntések kockázatát csökkenteni.

A piackutatás mint a gazdaság megismerésének egyik önálló területé tekintélyes pályáivet írt le századunkban, s még korántsem érte el fejlődésének tetőpontját. Mint sok más megizmosodó jelenség a huszadik században, ez sem lehet a véletlen műve.

A legmélyebben fekvő okot a termelés és fogyasztás között egyre erősebbé váló divergenciában kell keresnünk, amely eltávolítja a piac két oldalán állókat egymástól. A termelő egyre bizonytalanabbá válik abban, hogy mit termeljen, a mezőgazdász, hogy mit vessen vagy ültessen, kinek és hol adják el a termékek egyre növekvő halmazát. De az információhiány a vevők-vásárlók oldalán is egyre több kockázatot rejt magában, hiszen az áruk hasznosságáról, az árakról, a tényleges vagy vélt minőségről egyáltalán nem könnyű tájékozódni. A reklámok közvetítenek ilyen típusú információkat, de az intenzitás és a közérthetőség hiánya zavart is okoz.

A magyar fogyasztóknak meg különösképpen nehéz a helyzetük, miután a negyven év alatt megszokott szűk és egyirányú áruválaszték világából egy-két év alatt a fejlett piacgazdaságokra jellemző túlkínálattal kerültek szembe. A bőséges kínálatot sokszor irracionális reklámözön kíséri, az üzletek száma hazánkban a KSH adatai szerint* öt év alatt közel két és félszeresére, a választék az öt-hatszorosára bővült és folytonosan megújul. Ezek a tények, körülmények és tendenciák állnak a piaci információk felértékelődésének háttérben.

Egy-másfél éve folytattunk le egy kutatássorozatot a könyvpiac jelenségeiről. Ennek egyik fontos tanulsága

az volt, hogy a könyvvásárlás – miként az olvasás általában – visszaszorult a szükségletek elméleti rangsorában. Sőt az is megkockáztatható: jele ez annak is, hogy az olvasásra fordított időn belül is mérséklődött a könyvek iránti érdeklődés.

Nem azt állítjuk, hogy általában csökkent hazánkban az olvasás jelentősége, hanem arra utalunk, hogy a képzéssel, a tovább- és átképzéssel kapcsolatos időráfordítás nőtt meg. Másfelől teret hódít a „magazinműveltséget” nyújtó heti-havi lapok és a különkiadványok, füzetek népszerűsége és ezzel olvasottsága is. Ez nemcsak vásárlóerőt von el a könyvek piacáról, hanem messzebbmenő hatásait sem szabad figyelmen kívül hagyni.

Néhány támpont a piackutatás preconcepciójáról

A vezetők számára mindig az a döntés a legfontosabb – ez viseli a legnagyobb kockázatot –, ami a *termékre*, a *kínálatra* irányul. Ha a piac adott konstellációjában ez a döntés sikeres, a vállalat helyzete általában szilárd, jövője biztató. Olyan piacokon, ahol a kínálat szerkezete gyorsan változik, az innovációk száma nagy és piacrajutásuk viszonylag kevés időt igényel, a keresletről, a kereslet alanyairól és jellegzetes csoportjairól megszerezhető információknak többszörös fontosságot kell tulajdonítani. Feltételeztük tehát azt, hogy az olvasást, és főleg a könyv vásárlását többféle demográfiai, társadalmi és gazdasági tényező befolyásolja. Tanulmányunk célja éppen az volt, hogy bemutassa: milyen jellegzetes társadalmi szegmensek különíthetők el a kilencvenes évek elején ezen a fontos és jellegzetes piacon.

* Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium Informatikai és Statisztikai Fő. 1994. novemberi jelentése

Ezzel kapcsolatban néhány szót kell ejteni a mintáról, amely az alapinformációkat hordozza, és amelynek reprezentatív voltától függ a megbízhatóság. A település szerkezetét követő rendszerben szétszórott 7100 kérdőívből kb. ezer feldolgozható érkezett vissza. Az anoním válaszadás ez esetben növelte a megbízhatóságot, mert az olvasás, a műveltség fontos eleme az értékelésnek. A visszaérkezési arány tizenhárom százalék körül volt, ami szakmailag elfogadható és normális érdeklődést jelez. Azt is kiolvastuk ebből az arányból, hogy a lakosság jelentős rétege zaklatott, gondterhelt és bizonytalan időkben is fontosnak, szimpatikusnak tartja a könyvkiadás ügyét.

A minta természetesen nem fedte le az országos átlagot, mely utóbbiról nagyon kevés egzakt és friss információ áll rendelkezésre. Csaknem minden kutató eltérő csoportosítással, becslésekkel dolgozik. Ettől függetlenül, az eltéréseket a következőkben soroljuk fel, amelyeket a reális értékelésnél célszerű figyelembe venni.

- A minta az aktív korú népesség életkor szerinti eloszlásához áll közelebb, miután a nyugdíjasok aránya alacsonyabb, a fiataloké (diákok, egyetemi hallgatók stb.) pedig magasabb arányban vannak benne jelen. Az ember úgy hinné, hogy az életkor, a szabadidő, az olvasás és a könyvvásárlás koherens kapcsolatban áll egymással. Nos a válaszadási hajlandóság nem ezt sejteti!

- A nők aránya kissé magasabb, de ez inkább előny, mint hátrány, mert a nevelésben szerepük meghatározóbb. Úgy véljük, a könyvpiac fontosabb szereplői, mint a férfiak.

- A minta – vagy a válaszadási hajlandóság – némi fővárosi és községi többletet mutat a vidéki városi népesség hátrányára. Az eltérés azonban az eredményeket lényegesen nem változtatja meg.

- Az iskolai végzettségnél kitűnik, hogy a könyv iránti érdeklődés erősen függ a műveltség megalapozottságától, ami alapján a relevanciát magas fokúnak kell minősíteni.

- Ha lehet valami, ami lényegesen megváltozott a nyolcvanas és kilencvenes évek fordulóján, a foglalkozási viszonyok bizonyosak. A „tiszta“ foglalkozási csoportok eltűnőben vannak, sok az átmeneti, időszakos, sőt párhuzamos foglalkozás. Emiatt az „önbesorolás“ nyújtja a legbiztosabb támpontot. A viszonyítási alap talán itt a legkétségesebb.

A legtöbb fejtorést a jövedelem és a könyvvásárlás intenzitásának mérése okozta. A jövedelmi viszonyok befolyása aligha vitatható olyan szükségleteknél, ahol a fiziológiai kényszer fel sem merülhet. Az sem igaz, hogy a gazdag ember többet olvas, mint a szerényebb viszonyok között élő, de kétségtelen, hogy egy pár száz kötetes otthoni könyvtár, vagy a gyakori könyvvásárlás jelentékeny diszkrecionális jövedelmet tételez fel. Miután itt semmiféle megbízható országos átlag nem érhető

el – így nincs viszonyítási alapunk –, azt a módszert alkalmaztuk, hogy mindenki önmagát hasonlította egy általa elképzelt átlaghoz. Ezt az „átlagot“ természetesen nem lehet összegszerűen kifejezni, mert minden egyes válaszoló más-más környezetben él. Ez azonban elég

1. táblázat

A választ adók megoszlása a jövedelmek megítélése alapján

| A jövedelme* | % |
|------------------------|--------------|
| nagyon alacsony | 6,5 |
| alacsony | 25,4 |
| átlagos | 54,9 |
| jobb, mint az átlag | 10,0 |
| jóval az átlag feletti | 2,4 |
| nincs válasz | 0,8 |
| Összesen | 100,0 |

* a továbbiakban 1. kategóriával jelöljük a „nagyon alacsony“, 2. kategóriával az „alacsony“ csoporthoz tartozókat, és így tovább. Az 5. kategória tehát a jóval az átlag feletti jövedelműeket jelenti.

információ ahhoz, hogy a megkérdezett anyagi háterőről, ezek nyomán döntéseiben az anyagi megfontolások súlyáról reális képet nyerjünk.

A válaszolók eloszlása *normálisnak* mondható. A baloldali aszimmetria érthető, mert valóban többen vannak azok, akiknek „rosszabbul“ megy, mint akiknek jobban. Számunkra az a lényeges és fontos, hogy a válaszolók döntő része úgy véli, hogy az átlaghoz közeli életszínvonalon él. Ez a válaszok valóságát, megbízhatóságát talán a leginkább alátámasztja. Ez a réteg az, amelynek sikerült életmódját a már elért szinten fenntartani, és nem kényszerült kiadásainak szerkezetét alapvetően megváltoztatni.

Mindez a könyvpiac jövője szempontjából korántsem közömbös. Ha a társadalom meghatározó tömbje nem is jelez elmozdulást ezen a téren, az átlaghoz képest romló anyagi viszonyokat jelzők aránya igen jelentős. (Ha a nyugdíjasok aránya magasabb volna, a helyzet még rosszabb lenne.) Ezt a könyváraknál, a könyvek megjelenésének, külsejének, „minőségének“ tervezésénél természetesen figyelembe kell venni. Nem lehet feltételezni azt, hogy azokat a családokat, amelyek a romló anyagi helyzet miatt kevesebb könyvet vesznek, pótolja az a tizenkét %-ot kitevő népesség többletvásárlása, ahol a jövedelmi viszonyok javultak. A könyvvásárlók rétege tehát szerkezetileg átalakul és talán össze is zsugorodik, de ennek konkvenciáival számolni kell. Valószínű az, hogy az anyagi helyzet romlása csak ritkítja, de nem szünteti meg a könyvvásárlási hajlandóságot.

Az olvasási szokások

A század utolsó évtizedeiben biztos elmondható, hogy a huszadik századot – többek között – az olvasás tömegessé válása jellemzi. Akik e században éltek, valamivel többet ettek és jobban ruházkodtak, de az bizonyos, hogy többszörösen több könyvet vásároltak és olvastak, mint elődeik. A könyv tömegcikk lett és bizonyosan előkelő szerepet játszott az általános kultúrszint emelkedésében. Azt, hogy a következő évszázadban megtartja-e ezt a helyét, számos jel alapján nem lehet teljes bizonyossággal állítani. A technika új és mégújabb csodái, az életvitel rohamos átalakulása nem kedvez az olvasásnak, és így a könyvkiadásnak sem. Bár a futurologia néhány kedvező körülményt is jelez (pl. a család szerepköre megnő, a munkahely nem válik el az otthonától, és a gyermek nevelés rendszere is megváltozik), ami fontossá válhat e szempontból is.

Nyoma sincs azonban annak, hogy a könyvszakma együttesen lépne fel e negatív folyamatokkal szemben. Pedig a veszély igen nagy. Csak arra utalunk, ahogy a Woolmark és a negatív ügyet védő dohányipar fellép a jövőjüket fenyegető „veszélyekkel” szemben. A könyvkiadókat inkább a széthúzás, semmint a fenyegető veszélyek elleni ellenlépések mérlegelése és meghozatala jellemzi. Ez véleményünk szerint nagy baj, mert azt jelenti, hogy az emberek életformájából, életviteléből kimarad az olvasás, vagy másodlagossá válik. Pedig az olvasás talán a legegységibb kulturális élvezet és kapcsolódás. (Jellegzetes: a Dallas sorozatban soha nem olvas senki, csak elvéve, a közeg: a reggeli, az autó, az étterem, a telefon, az aperitív, a szex stb.) Ez a „minta” igen nagy veszélyt jelent, a kereslet alaptényezőinél bekövetkező erős változásokra, a közízlés átalakulására, leromlására utal.

Az olvasási szokások felől nem könnyű tájékozódni.

Mi úgy jártunk el, hogy felsoroltunk több tipikusnak vélt csoportot, s arra kértük a megkérdezetteket, hogy válasszák ezek közül azt, ami leginkább megegyezik helyzetükkel, illetve megítélésükkel. Az összesített eredmények a következők:

Mint látható, a leggyakoribb válasz az, hogy ha az embereknek van szabadidejük, szívesen olvasnak könyvet. A minta 52,6 %-a vélekedik így, és csak 13,4 %-uk sorolta be önmagát azok közé, akik minden szabadidejükben olvasnak. Ezt a csoportot tekinthetjük szenvedélyes olvasónak. A válaszolók tekintélyes hányada időhiányt jelez. A „régiben többet olvastam” főleg a középkorúak és az idősek soraiból került ki, és gyakori közöttük a magasabb képesítésűek aránya is.

Az olvasással nemigen törődők aránya nem magas, de nagy valószínűséggel a valódi „nemolvasók” vissza sem küldték a kérdőívet. Jellegzetesen ezek között sok a férfi, a községben élő és az alacsony iskolai végzettségű ember, akiknek a jövedelmi viszonyaik is kedvezőtlenek. Ezek a jelzésértékű szimptomák azonban ismertek, és a társadalom általános kulturális viszonyaira vetnek rossz fényt. Mindez megerősíti az olvasás, a művelődés általános propagandájának már említett szükségességét.

Témánk szempontjából az a csoport is igen fontos, amelyik inkább újságolvasónak minősíti magát. Ez a csoport szerkezetében hasonló az olvasással szemben averziót jelző(érző) válaszolókkal. Ez a jelenség sok mindennel összefüggésbe hozható, itt csak azt emeljük ki, hogy a magazinok, füzetek, bulvárlapok heves kínálata szemmel láthatóan nem maradt hatástalan. Az időszűke, a zaklatottság és a bizonytalanság felfokozza a világ folyása iránti érdeklődést. Ezt a friss információ iránti szükségletet a TV, az újság jobban kielégíti, mint a könyv. A könyvkinálat ezekkel a hatásokkal csak az izgalom, a horror és a szélsőséges érzelmek területén tud némi ellensúlyt képezni, a klasszikus ágazatok

2. táblázat

(vers, novella, széppróza stb.) közönsége egyre szűkül. Miközben tehát az összes olvasásra fordított idő is csökken, ezen belül a könyvolvasás teret veszít egyrészt az újság, másrészt a tanulásra-átképzésre fordított idő javára.

A könyvolvasási szokások egyes típusai azonban nem egyenletesen fordulnak elő a társadalom különböző szegmenseiben. Ezt adatfeldolgozásunk egy olyan mutatószám* segítségével érzékelteti, amely a különböző tényezők közötti kapcsolat

A válaszolók megoszlása olvasási szokásaik szerint, százalékban

| Lehetőségek | Megoszlás %-ban |
|--|-----------------|
| – régiben sokat olvastam, mostanában alig | 18,5 |
| – régiben sem, ma sem olvasok könyvet, csak ritkán | 3,1 |
| – inkább újság-magazin olvasó vagyok | 10,1 |
| – ha van időm, szívesen olvasok könyvet | 52,6 |
| – minden szabadidőmben olvasok | 13,4 |
| – egyik sem illik rám, mert... | 1,8 |
| Nincs válasz | 0,5 |

* A mutatószámot úgy képezzük, hogy minden egyes cellában a gyakorisági értékből kivonjuk a várható értéket. (l. 3. táblázat)

| Az olvasási szokás változatai | | | | | | |
|---|-------------------------------|------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| Megnevezés | régebben sok könyvet olvasott | régebben sem, ma sem olvas könyvet | inkább újságot olvas | ha van szabad ideje, szívesen olvas | minden szabad idejében könyvet olvas | egyéb lehetőség |
| <i>a) a nemek hatása</i> | | | | | | |
| férfi | 0,2 | 3,4 | 6,1 | -3,7 | -2,3 | 0,9 |
| nő | -0,2 | -3,4 | -6,1 | 3,7 | 2,3 | -0,9 |
| <i>b) az életkor befolyása</i> | | | | | | |
| -29 éves | -4,3 | -0,8 | -0,5 | 4,1 | -0,9 | 1,5 |
| 30-39 éves | 0,7 | 0,2 | 0,3 | -1,4 | 0,6 | 0,9 |
| 40-49 éves | 1,9 | 1,9 | -0,7 | -0,6 | -1,3 | -0,9 |
| 50-59 éves | 0,1 | -0,5 | 1,3 | -0,7 | 0,4 | -0,9 |
| 60- éves | 3,0 | -1,2 | -0,1 | -2,7 | 1,7 | -1,4 |
| <i>c) a lakóhely és az olvasás összefüggése</i> | | | | | | |
| Budapest | -0,7 | -2,2 | -2,2 | 0,4 | 2,8 | 1,3 |
| vidéki nagyváros | 1,1 | -1,2 | -1,1 | 1,1 | -0,7 | -1,3 |
| vidéki kisváros | -0,5 | -1,4 | 0,7 | 0,9 | -1,1 | 1,3 |
| község | 0,1 | 4,3 | 2,3 | -2,1 | -0,9 | -1,2 |

szorosságát méri pozitív és negatív irányban egyaránt. A 0-hoz közelebbi értékek a laza kapcsolatot, míg a negatív vagy pozitív abszolút értékek növekedése az intenzitás fokozódását is jelzik.

Erre mutatunk be néhány példát (3. táblázat)

A táblázatok igen jellegzetes különbségekre utalnak, amelyek a célpiacon irányuló marketingdöntéseket közelebről érintik, mert a piac mélyrétegű tagoltságát jelzik.

A nemek könyvolvasási szokásainak egybevetéséből kitűnik: a férfiak egyértelműen a kevésbé olvasók közé tartoznak, a nők viszont, ha van szabadidejük szívesen vagy rendszeresen olvasnak. A férfiak inkább az újságot kedvelik, és sajnos az is jellemző rájuk, hogy régebben többet olvastak, mint napjainkban.

Az életkor is karakterisztikusan befolyásolja a könyvolvasási szokásokat. Érdekes módon az idősebbek jóval gyakrabban sorolják magukat a „régebben többet” olvasók közé, mint a középkorúak. A fiatalabbak ezt érthetően nem igen választhatták. A teljes elutasítás főleg a középkorúakra jellemző, a fiatalok és az idősek között jóval ritkább az ilyen típusú válasz előfordulása. Az újságot preferálók nem túl karakterisztikusak az életkor szempontjából. Nagyon tanulságos a szabadidő-

irányban. Ez némiképpen meglepetés a kutatók számára. Értékelésünk szerint ez annyit jelent, hogy a könyvolvasási szokásokat nem egyedül a képzettség határozza meg. Ez fontos dolog, mert az intelligenciát elválasztja az iskolai végzettségtől. Aki tehát könyvet akar ki- vagy eladni, nem hagyatkozhat egyedül a képzettségi statisztikák szerinti társadalmi rétegződésre!

Jóval erősebb csoportképző erőnek látszik a lakóhely. A mutatószámok előjele és számértéke is jól mutatja, hogy a települések nagyságrendje és az olvasási szokások, típusok között határozott összefüggés mutatható ki. Minél kisebb egy település, lakói közül többen nemolvasók, vagy újságotolvasók. A települések nagyságrendjének emelkedésével viszont az olvasók aránya szabályszerűen emelkedik. A nagyváros-kisváros elkülönítés néhol mutat logikus kapcsolatot, de a mértékek – és néhol az előjelek is – óvatosságra intenek. Az viszont rögzíthető, hogy a fővárosban él a szenvedélyes könyvolvasók relatív többsége.

E témakör lezárásaként megállapíthatjuk, hogy a társadalom eléggé rétegzett az olvasási szokások, kialakult stílusok szempontjából. Alapvetően az a helyzet, hogy a könyvek olvasása csak egy szűk rétegnél megszokott időtöltés, a többség csak szabadidejében olvas szívesen, de ez a „szabad” idő eléggé megterhelt, más típusú mű-

vel való összekapcsolás. A fiatalok többnyire úgy vélekednek, hogy akkor olvasnak szívesen könyvet, ha van szabadidejük, minden más korecsoportból viszonylag kevesebben foglaltak így állást. Azok viszont, akik szenvedélyes könyvolvasónak tekinthetők, mert minden szabadidejükben könyvet olvasnak, inkább az idősebb korecsoportokból kerülnek ki (a 40-49 évesek kivételével e tekintetben).

Érdekes módon az iskolai végzettség és a könyvolvasási szokások között nincs erős kapcsolat: sem pozitív, sem negatív

velődési, szórakozási lehetőségek erős vonzása alatt áll. Az olvasás – könyvolvasás – szokásai eléggé jól elhatárolható szegmentációs lehetőségeket nyújtanak, amit marketing szempontból jól ki lehet aknázni.

A házikönyvtárak nagysága és gyarapodásuk

Nem tudunk arról, hogy valaki valaha is szondázta volna hazánkban a házikönyvtárak szerepét, nagyságát és kommunikációs hatását (köleszönzés, ajándék stb.). A kutatás szerény módon e területre is bepillantást enged.

Akár saját céljára, akár ajándéknak szánja az ember a megvásárolt könyvet, az a háztartásokban található „könyvtárakat” gyarapítja. A könyvtár nagysága, a könyvek számossága akár a „kultúrszint” fokmérője is lehet, de mint annyi más esetben, itt is óvatosságnak kell lennünk. A presztízs, a magamutogatás és önfeléértékelés egyik eszköze is lehet a könyv – mint annyi más

4. táblázat

A minta eloszlása a családi könyvtárak nagysága szerint, százalékban

| A könyvtár nagysága | A családok aránya %-ban |
|------------------------------------|-------------------------|
| 10-nél kevesebb könyv van | 1,0 |
| 11-50 közötti az állomány | 6,9 |
| 51-100 közötti az állomány | 15,9 |
| 101-500 közé esik a könyvek száma | 45,5 |
| 500-nál több könyvvel rendelkeznek | 30,7 |
| Összesen | 100,0 |

műtárgy. Más dolog a polcon álló könyv és más, amit kézbe vesznek, olvasnak, kölcsön adnak, beszélnek róla, egyszerűen élményt nyújtanak vagy hordoznak. Ki tudja, hogy az eladott könyvek milyen „környezetbe” kerülnek, hányszor veszik kézbe őket, „agyon olvasotak” lesznek, vagy az „örökösök” nyitják ki először őket. A piackutatás alapján a házi könyvtárak nagysága szerint a magyar családok a következő eloszlást mutatják: A válaszolók jelzése szerint a családoknál átlagosan 350-360 kötetes könyvtár van, de az eloszlás eléggé szélsőséges. Az 500-nál több kötettel rendelkezők aránya harminc % feletti, ami jelentékeny arány és valószínű, hogy európai mértékkel mérve is tekintélyes.

A családok legnagyobb hányada (45,5 %) százöttszáz közötti házikönyvtárt jelez. Tekintettel a fiatal korosztályokra, a családalapítás előtt vagy alatt állók jelentékeny hányadára, ez reálisnak látszik. Az ennél kevesebb könyvvel rendelkezők aránya 24 % körül mozog, ebből a többség – 16 % – 50-100 kötetnyi állományt birtokol.

Ha a nyert adatokat – kellő óvatossággal – az országra vetítjük, a magyar családok a könyvespolcokon 1,5 milliárd könyvet tárolhatnak, meglehetősen szélsőséges eloszlásban. Ha ezt a becslést egybevetjük az elmúlt évek könyvkiadási adataival, a következő érdekes eredményre jutunk. Tíz-tizenöt évre visszapiantva hazánkban kb. százmillió könyvet nyomtak évente, s ennek 80-85 %-át a lakosságnak adták el.* Ezt a számot tovább kell csökkenteni azzal a könyvmennyiséggel, amit a tankönyvek tettek ki. A tankönyvek igen rövid élettartamúak, nagyrészükből meg is semmisültek. Mindezeket egybevetve 25-25 évre – egy emberöltőre – tehető az az időtartam, ami az átlagos családi könyvtár kialakulásához kell. Természetesen ez becslés, mert a családi könyvtárakat érhetik természeti csapások, az örökösödés, az értékesítés (használt könyvpiac), az ajándékozás, a turizmus és még sok más egyéb hatás sem zárható ki.

A könyvtár nagyságára az iskolai végzettség és a jövedelem gyakorol erős hatást. Ez olvasható ki az 5. táblázat mutatószámaiból.

Az iskolai végzettség és a könyvállomány szoros kapcsolata világosan kitűnik az együttthatók előjeléből és számértékéből. A kevés könyv az alacsony, a sok könyv a magasabb képzetekre jellemző. A kapcsolat szorosága igen erős mindkét irányban. Jellegzetesen a középmezőnyt itt a középiskolát végzettek jelentik, ötven-száz közötti állománnyal.

A lakóhely befolyása nem ilyen erős, de az urbanizáció hatása a főváros és a községek viszonylatában jól érzékelhető. A vidéki városiakok kismértékben és nem teljesen logikusan helyezkednek el a könyvállomány nagysága szerint. Ebből tehát messzemenő következtetéseket nem vonhatunk le.

A jövedelmi helyzet megítélése és a könyvállomány nagysága között sokkal erősebb kapcsolatot találtunk, mint a másik két tényezőcsoportnál. A két szélső érték viszonylag kevés esetet fed le, ezért a véletlen itt nagyobb szerephez jut. Az erős pozitív és negatív jelzőszámok elhelyezkedése a cellákban önmagáért beszél, és a családi könyvtárak erős jövedelmi függésre utal! Az életszínvonal romlása, ami széles társadalmi csoportoknál megállíthatatlannak látszik, a könyv- és más kultúrtermékek számára is igen kedvezőtlen jel. Emiatt is válik fontossá az elosztás, a vásárlás helye és módja.

A könyvtárak gyarapodása, a vásárlás helye és módzatai

Hogyan gyarapszik a magyar családi könyvtár, milyen forrásokból újul meg s milyen szokások uralkodnak

Forrás: Tények Könyve 1990. 827. p.

A családi könyvtárak nagyságával szoros kapcsolatban álló tényezők

| Megnevezés | A családi könyvtár nagysága | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------|---------|--------------|
| | 10-nél kevesebb | 11-50 | 51-100 közötti | 101-500 | 500-nál több |
| a) iskolai végzettség | | | | | |
| 8 általános vagy kevesebb | 4,9 | 6,9 | 3,1 | -3,0 | -3,9 |
| Középiskola vagy technikum | -2,3 | -1,2 | 3,7 | 2,5 | -4,5 |
| Főiskola | -1,3 | -3,4 | -4,7 | 1,5 | 4,3 |
| Egyetem | -1,0 | -2,7 | -4,0 | -1,8 | 6,9 |
| b) a jövedelmi helyzet megítélése | | | | | |
| 1. kategória | 3,6 | 5,5 | 0,8 | -2,2 | -2,0 |
| 2. kategória | 0,7 | 1,6 | 4,3 | -1,5 | -2,8 |
| 3. kategória | -3,2 | -2,5 | -3,0 | 3,0 | 1,2 |
| 4. kategória | 0,2 | -2,4 | -1,5 | -1,1 | 3,7 |
| 5. kategória | 3,0 | -0,9 | -1,4 | 0,6 | 0,4 |
| c) a lakóhely befolyása | | | | | |
| Budapest | -0,8 | -2,3 | -3,4 | -0,9 | 5,0 |
| vidéki nagyváros | -0,4 | 1,6 | -1,6 | 1,9 | -1,6 |
| vidéki kisváros | 0,1 | 1,4 | 4,5 | -1,2 | -3,3 |
| község | 1,0 | 1,4 | 4,5 | -1,2 | -3,3 |

ezen a téren? Marketingszempontról egyáltalán nem közömbös ez, mert szűkülő piacokon az elosztás, a reklám és más befolyásoló eszköz jelentősége meg is hatványozódhat.

A megkérdezettek átlagosan majdnem két forrást jelöltek meg. A válaszadók 87 %-a az új könyv vásárlását, 60 %-a az ajándékot és 29 %-a az antikvár vásárlást említette meg. Ez utóbbi, miként az ajándék magas említési hányada is, némi meglepetést jelent a kutatók számára. A használt könyvpiac ilyen súlyára nem számítottunk, ez – gondoljuk – szakértői körökben is feltűnést kelt. Önmagában az a tény, hogy a megkérdezettek 13 %-a nem említi az új könyv vásárlását, a könyvpiac szempontjából igen kedvezőtlen arány. Miután a kérdőíveket a könyv iránt érdeklődők inkább kitöltötték, mint a közömbösök, emiatt a negatív tömb a valóságban sajnos jóval nagyobb arányú lehet.

Meglepo az is, hogy mennyien kapnak ajándékba könyvet, ami azt jelzi, hogy a könyv az ajándékpiacra és az ajándékozási szokások céltárgyai között preferált helyet foglal el! Az tehát, hogy egy könyv alkalmas ajándékozáásra – lehet így hirdetni – igen fontos körülménynek minősül a marketingdöntések előkészítői számára.

Az egyes változók szerinti eloszlás jó néhány érdekességet jelez, amit a marketingműveletek tervezésénél

más területeken is célszerű figyelembe venni. A nők több új könyvet vesznek, és több könyvajándékot is kapnak, mint a férfiak. A használt könyv iránti érdeklődés viszont mindkét nemre jellemző.

Az életkor előrehaladtával csökken az új könyvek beszerzése, és nő a használt könyvek iránti – esetleg kényszerű – érdeklődés. Valószínű, hogy gyakran az anyagi körülmények romlása idézi ezt elő, de a gyűjtő szenvedély, a böngészés, a kulturált időtöltés is szerepet játszhat. Az ajándék nem korspecifikus, minden szegmens él e lehetőséggel.

A lakóhely szerinti eloszlás azt mutatja, hogy az eltérő kínálati feltételek ellenére az új könyvek beszerzése mindenütt csaknem azonos említést kap. A használt könyvek esetében a helyzet más: itt a fővárosiak – városiak – előnye a községekben élőkkel szemben nyilvánvaló. A községekben élők relatíve magas említési aránya éppen ezért feltűnő, és a könyvvel kapcsolatos attitűdök konvergenciájára utal. Ez a jelenség a fogyasztás más területén is megfigyelhető.

A könyvvásárlási szokások változásában nemcsak a kínálat átalakulása (több száz új kiadó jelent meg a színen, felgyorsult a könyvek megjelenése, változtak az árak stb.) játszott szerepet, hanem az elosztás szervezete, hálózata és módszerei is új elemeket mutatnak.

A könyvvásárlás helyének említésekor a választ

**A vásárlás helye az említések alapján,
százalékban**

| A vásárlás helye-módja | A válaszok aránya %-ban |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. Szaküzletben vásárol | 72,0 |
| 2. Antikvárium | 18,7 |
| 3. Ügynöktől vesz | 4,4 |
| 4. Utcai árustól vásárol | 52,0 |
| 5. Pavilon | 18,3 |
| 6. Postai úton rendel | 20,5 |
| 7. Egyéb helyen vásárol | 4,9 |
| 8. Nem válaszol, nem vásárol | (3,1) |
| Összesen | 190,8 |

adók természetesen több változatot is megjelölhetnek. Az átlagos említésszám megközelíti a kettőt, ami azt jelenti, hogy a hagyományos könyvesbolton kívül a válaszolók legalább még egy beszerzési forrást is megemlítettek.

A beszerzési források súlyát a következő eloszlás mutatja. (6. táblázat)

Felvételünk nemcsak az bizonyítja, hogy a könyvelés szervezete igen gyorsan átalakult, hanem azt is, hogy a verseny a „kiadás”-ról az elosztásra helyeződik át. Ez a tendencia más ágazatokban is kimutatható (kozmetikum, háztartási vegyianyag, gépek stb.), de ilyen mértékű lényegi átalakulásra a könyvpiacra kívül nem, vagy alig találunk példát.

Az utcai árusítás magas említése az impulzus szerepét emeli ki a könyvvásárlásban. A járókelők jelentős

része ugyanis egyáltalán nem akar könyvet venni. De a kínálat vonzásába kerülnek sokan. A könyvszakma becslése szerint a könyvforgalom 30–35 %-át az utcai árusok bonyolítják le. Ez a tekintélyes volumen azt jelzi, hogy sok ember örömet leli abban, hogy az elé táruló utcai kínálatból választ egy-két könyvet. A könyv kilép a szaküzletekből, s elosztásában az intenzív formáknak egyre nagyobb szerep jut.

A másik fontos momentum az antikváriumok relatíve magas arányú említése. Ez arra utal, hogy van egy réteg, amely számára a könyv valódi érték, időt áldoz a keresésre, szeret böngészni, ritkaságokat felfedezni, gyűjteni. Ez a réteg a könyvkínálat magasabb minőségi szintje iránt érzékeny, náluk a tartalom mellett a forma, a kötés, az illusztráció és a képi megformálás is számításba kerül.

A kutatás az itt említett tényezőknél, véleményeken és szokásokon kívül még számos más részletet is feltárt. Csak példaként említjük a könyvvásárlás gyakoriságát, az ajándékozásban betöltött szerepet, a tárgykör szerinti kedveltséget és még sok más is. Ezek, mint a piac mélyebb megismerésének eszközei, már ma is fontos szerephez jutnak a piacra irányuló döntésekben. A kutatás egyébként a piac szegmentációjának sokrétűségét, az összefüggések bonyolultságát bizonyította. A könyvpiacra végzett kutatássorozat a szegmentációs technikák eredményes alkalmazásán keresztül vezetett el a piac mélyebb megismeréséhez. A tagoltság és kölcsönhatásvizsgálatok a szegmentáció jelentőségét emelik ki a marketingkutatás különböző változatai között.

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdálkodási Kara MARKETING TANSZÉKÉNEK oktatói és tudományos tevékenységéről (Huszonöt éves a marketing oktatás)

A történelmi hűség miatt nem mondhatjuk, hogy a Marketing Tanszék egyidős a marketing képzéssel, ugyanis először 1970-ben, kutatócsoportként jött létre az a szervezet, amely 1972-ben jogilag tanszéki rangra emelkedett. A gyakorlati tevékenységében azonban ez nem jelentett semmilyen lényeges változást. Ugyanis már 1972-ben diplomát kaptak olyan hallgatók, akik a marketing specializációt választották. A huszonöt éves jubileum kapcsán – visszatekintve a múltra és előretekintve a jövőre – a negyedszázadhoz illő perspektívában a múltat az első húsz év, míg a tágabb jelent a kilencvenes évtized testesíti meg. A jövőre vonatkozó elgondolások pedig már átnyúlnak a huszonegyedik századba. Az a diák, aki 1995. szeptemberében kezdi meg tanulmányait, leghamarabb 2000 júniusában fog egyetemi diplomát szerezni.

A múlt (1970-1990)

Az 1968-as gazdasági mechanizmus által kiváltott igény, valamint egy reformer egyetemi rektor kellett ahhoz, hogy az akkori MKKE-n létrejöjjen három új, az üzleti tudományok sorába tartozó diszciplína – a vezetés, vállalati tervezés és marketing – oktatása. A fiatal marketingtanszék koncepciózus és ambíciózus vezető oktatói – Molnár Lászlóval az élen –, valamint tehetséges fiatal munkatársai rövid időn belül olyan programmal álltak elő, amely nemzetközi mércével nézve is korszerűnek volt mondható. Ne feledjük el, hogy Angliában is csak 1965-ben jött létre az első marketingtanszék. Mitől volt korszerű az oktatás?

- Először is a friss szellemtől, amit a középkorú vezető oktatók hoztak magukkal – részben a felpeszdlő hazai közgazdasági életből, részben pedig vezető amerikai és európai egyetemekről.

- Másodszor a marketingszakirányú képzés által lefedett témaköröktől. Már a kezdet kezdetén szinte a teljes marketingeszköztár a reklámtól a piackutatásig felvonult a tanított tárgyak között.

- Harmadszor mert korszerű oktatási módszerekkel is kísérleteztek az oktatók. A hagyományos előadás-szeminarium mellett már a hetvenes években megjelent az a három gyakorlatias forma is, amely – különböző mértékben ugyan, de – jelenleg is jellemzi a vezető üzleti iskolákat. Nevezetesen a piacok megismerésére irányuló projektmunka, a vállalati szituációkat megismertetni hivatott esettanulmány, valamint a vállalatvezetői döntési kényszer konfliktusait is átlépni segítő számítógépes szimulációs játékok.

A hetvenes évek közepétől romló gazdasági környezet, a vállalatok oldaláról jelentkező hajtóerő elmaradása, egyetempolitikai döntések és mások is hozzájárultak ahhoz, hogy az oktatásban, a mindennapi gyakorlatban – a pozitív elemek különböző mértékű fennmaradása mellett – nem történt áttörés.

Ezzel szemben pozitív változások következtek be a kutatásokban. A tanszéki munkatársak folyamatosan részt vetek gyakorlati piackutatásokban, vezető cégek számára marketingtanácsadásban. A tanszék több mint egy évtizeden keresztül témavezetője volt a „Szocialista Vállalat“ névvel jelzett akadémiai kutatási programban a „kereskedelmi funkció fejlesztése“ altémakörnek. Ennek keretében születtek a tanszék képét nagymértékben meghatározó, és máig is legjelentősebb kutatási eredmények a családgazdálkodási területen, amelyeket Hoffmann Istvánné könyveiből és cikkeiből ismerhetett meg a szélesebb közvélemény.

Közelmúlt – jelen – közeljövő (1990–2000)

A politikai és gazdasági rendszerváltással párhuzamosan zajlanak az oktatásban is az események az évszázad utolsó évtizedében. Az oktatási intézményekre jellemző konzervativizmus, valamint az oktatási intézményekben uralkodó szabad szellemi élet konfliktusainak vagyunk folyamatosan szemtanúi. Néha előrerugaszkodunk, néha viszont indokolatlanul vagy indokoltan toporgunk. Jelentős hazai és nemzetközi elismertségünk ellenére a világ élvonalához viszonyítva viszonylagos elmaradottságunk nagyobb mint húsz évvel korábban volt. Viszont most van esélyünk arra, hogy egyenletes növekedés helyett felzárkózzunk. Mik adnak reményt a közeljövőre nézve?

Fejlődésünk legfőbb záloga a tanszék személyi állománya. Az összlétszám a kilencvenes években gyakorlatilag megkétszereződött. Az átlagéletkor 38 év. A középkorú oktatók dominanciája mellett folyamatosan nő a fiatalok száma, hála a PhD rendszernek. Minden kollégánk egy vagy több nyelven kommunikációképes, és hosszabb rövi-

megkétszereződött. Az átlagéletkor 38 év. A középkorú oktatók dominanciája mellett folyamatosan nő a fiatalok száma, hála a PhD rendszernek. Minden kollégánk egy vagy több nyelven kommunikációképes, és hosszabb rövidebb időt töltött vezető külföldi egyetemeken. Ma már nem csupán tanulni járunk külföldre, hanem – még ugyan szórványosan, de – tanítani is.

A nyolcvanas évek második felének egyetemi, oktatáskorszerűsítési reformjának következtében 1990-től minden képzési formában újrendszerű marketingképzést vezettünk be. Jóllehet a képzés szinte minden elemét tekintve az évtized végéig is vannak fejlesztési teendőink, de a tematika kiforrottan tekinthető. A bevezető jellegű marketingtantárgyat a marketingszakirányt választók a következőkkel egészítik ki:

- marketingkutató
- fogyasztói magatartás
- reklám
- ipari marketing
- marketingstratégia

Ezeket túlmenően – az egyéni érdeklődésnek megfelelően – a hallgatók szabadon választhatnak olyan tárgyak közül mint: üzleti tárgyalás, eladásmenedzsment, kvantitatív vagy kvalitatív piackutatás stb.

A különböző képzési formákban évente ezerkét száz hallgatónak tanítunk egy vagy több tárgyat. A nappali képzésben évek óta az egyik legnagyobb szakirányt gondoljuk százhatven körüli hallgatói létszámmal. A posztgraduális képzés során mérnökök, jogászok, orvosok, gyógyszerészek, közgazdasági főiskolások stb. részesülnek marketingoktatásban. Az ún. szakközgazdászok (KTI) keretében – kétéves oktatás után – marketingszakirányú diplomát adunk. Oktatunk a részidős MBA képzésben is.

Nemzetközi kapcsolatainkban a nyugati irányultságon belül igyekszünk egyensúlyt teremteni az európai és az amerikai befolyás között. Több mint tíz egyetem marketingtanszékével van folyamatos – oktatási és kutatási területre egyaránt kiterjedő – kapcsolatunk.

Ezek között külön is kiemelt érdemel a Johannes Kepler Universitát, Aston University, London Business School és University of California at Berkeley. A tanszék által koordinált TEMPUS, valamint a tanszék közreműködésével folyó ACE, HALP stb. kutatások, továbbá egyéni kapcsolatok révén legalább húsz egyetemmel vagyunk munkakapcsolatban. Ezeknek köszönhetően a kilencvenes években kb. húsz millió Ft támogatásban részesültünk, amely nagyban hozzájárult az oktatás korszerűsítéséhez, valamint a tanszék eszközállományának (számítógép, másológép) fejlesztéséhez.

A BKE különböző intézményeinek (International Studies Center, Vezetőképző Intézet, Gazdálkodási kar) szervezésében tanszékünk hét oktatója tart idegen nyelven (angolul vagy németül) marketing órát. Ezeket a kurzusokat a magyar diákok mellett a világ számos országából (Németországtól az USA-ig) ide érkező diákok hallgatják.

Oktatóink rendszeresen részt vesznek a hazai és a külföldi marketingkonferenciákon. Ezek sorában külön említést érdemel az European Marketing Academy (EMAC), a marketingoktatók szervezetének éves konferenciája, amely az év legrangosabb akadémiai eseménye Európában.

A szervezet végrehajtó bizottságának, valamint más külföldi kollégáknak a bizalmát jelzi, hogy a szervezet történetében először 1996-ban egy volt szocialista országban, Budapesten rendezik meg az éves konferenciát.

A 25. jubileumi EMAC konferencia megrendezésére ugyanis a Marketing Tanszék kapott megbízást. A konferencia mottója:

„Marketing a táguló Európában.“

A hazai marketingközéletben is több kollégánk vesz aktívan részt. Öt fő a tagja az MTA Marketing Bizottságának és a Magyar Marketing Szövetségben is többen tevékenykednek. Az MMSz keretében újonnan alakult Marketing Oktatók Klubja jó lehetőséget nyújt a szórványosan mindeddig létező, de ma már szükségszerűen jelentkező marketingoktatói igények, érdekek kielégítésére.

A jelenlegi és a végzett diákok önálló szervezeteinek (a demokratikus fejlődés oly nagyon áhított civil szervezeteinek) a létrehozásában és patronálásában is közreműködünk. A Marketing Diákok Egyesülete (MADE) a jelenlegi, míg a Marketing Közgazdászok Egyesülete (MKE) a végzett diákokat igyekszik összehozni. Részben a volt diákjaink támogatásából jött létre „A Marketing Oktatás Fejlesztéséért Alapítvány“.

Az oktatási tevékenység színvonalának emelését tankönyvek, oktatási segédletek készítésével, fordítások ösztönzésével, vállalati gyakorlati szakemberek meghívásával próbáljuk elérni. Ismét nagy hangsúlyt helyezünk az esetta-

A felsorolt jellemzők jelentősége néhány esetben már mérhető, de a többségük igazi hatása csak az évtized végére lesz nyilvánvaló. Az optimizmust azonban beárnyékolhatja számtalan olyan negatív tényező (pl. az oktatásban dolgozók munkájának leértékelése, a felsőoktatási rendszer modernizációjának elhúzódnása, az egyetemi vezetés tehetetlensége stb.), amelyekből mindnyájan nagyon szép csokrot tudnánk összeállítani. A jubileumra való tekintettel azonban tekintsünk el ettől, és nézzük, milyen jövőt is jósolunk magunknak.

A jövő (2000 és ami ezután jön)

Az egyetemfejlesztési koncepciókkal összhangban, a német típusú rendszerrel szemben az angolszász típusú húsz fő körüli tanszék a hazai és a nemzetközi oktatási és tudományos közéletnek egyaránt rangos képviselője lesz. Csúpan a célkitűzéseket illusztrálandó, lássuk, milyen jellemzők írják le az akkori működést.

- A különböző tanszéki menedzselési feladatokat (pl. oktatásszervezés, programirányítás, kutatásszervezés, tanszékvezetés) rotációs alapon töltik be a tanszéki kollégák.

- Az operatív működést korszerű infrastruktúrára támaszkodó professzionálisan dolgozó adminisztratív gárda biztosítja.

- A PhD programban részt vevő hat-hét fő tudományos munkájának az irányítása nem okoz gondot. Az itt végzett PhD-seket keresni fogják a piacon, míg a tanszéki munkatársak között is megjelennek a külföldről hazatérő PhD fokozattal rendelkezők.

- A kilencvenes évek szórványos, néhány tucatot kitevő írásaival szemben, a tanszék munkatársai rendszeresen publikálnak külföldi marketingszaklapokban.

- A különböző oktatási formák között a felsővezetői menedzserképzésben is rangot vív ki a marketing.

- A nemzetközi kapcsolatokban a nyugat felé fordulás mellett markánsan megjelenik a közép- és kelet-európai egyetemekkel való szorosabb viszony is.

- A tanárok munkaidejének nagyobb részét nem a megélhetés utáni hajsza tölti ki, hanem az alaptevékenységre (oktatás, kutatás) való összpontosítás.

Végezetül hadd idézzek két mondatot a London Business School egyik friss tanulmányából, amely azt vizsgálta, hogy a kelet-ázsiai tapasztalat megismételhető-e Kelet- és Közép-Európában, és mitől várható a külföldi befektetések növekedése. A következő megállapításokra jutottak:

„Ahhoz, hogy több külföldi tőkét vonzzanak (mármint a kelet-európai országok), stabil környezetre van szükség, és erősíteni kell az infrastruktúrát, a helyi beszállítókat és az emberi tőkét.“

„Ha Közép-Európa követi Kelet-Ázsia példáját, akkor néhány éven belül a magyar és a cseh vállalatok beruházásai jelentősen hozzájárulhatnak a keleti szomszédok fejlődéséhez, mivel ők a megszerzett know-how-t a helyi környezet jobb ismeretével tudják kombinálni.“* MEYER (1995), 25. oldal.

Minden jel arra utal, hogy az oktatásnak – ha előre akarunk lépni – stratégiai szerepet kell kapnia. Enélkül nincs felemelkedés. A stratégiai szerepnek viszont nagyon egyszerű és mérhető jelei vannak. Egy-egy vezető dél-koreai és görög egyetem business schooljának oktatóit vizsgálva egy közös jegyre bukkantam. Mindkét esetben az oktatók kilencven %-a külföldön (többnyire az USA-ban) szerezte a PhD fokozatát. A nemzeti oktatás erősítésének útját e tény számunkra is kijelöli.

Berács József

* Meyer, Klaus E.: Direct Foreign Investment, Structural Change and Development. Can The East Asian Experience Be Replicated in EAST-Central Europe? DISCUSSION Paper Series No 16, 1995 January, CIS-MIDDLE Europe Center: London Business School