

nyeibe kapunk betekintést mint pl. A Dow Chemicals, Kodak, ABB, Ecsson, Sony, Philips, Texas Instruments, Nokia – és sorolhatnánk. Az ismertetések pedig elegendően részletesek ahhoz, hogy az olvasó jól átláthassa, hogyan kezelik ezek a cégek ezt a stratégiát, és nagyszámú, hasznosan felhasználható részletet és ötletet kapjon arra vonatkozóan is, hogyan valósították meg azt a gyakorlatban.

Sokatmondó az angol címben szereplő kifejezés is. Nyilvánvalóan szójáték, amely az utóbbi évek egyik különösen fontos tartalmú, és világszerte széles körben használt szakmai búvyszavára, a know-howra utal. Ez azt jelenti, hogy „tudni hogyan csináljuk”- azt, amit tenniünk kell. A korszerű gazdálkodásban a különböző feladatok, feladatsoporkok hatékony megvalósítására szolgáló egyes know-how-k a cégek legértékesebb eszközei közé tartoznak, a tőkejavakkal egyenrangúakként tartják számon, és többnyire jelentős, nemritkán döbbenetesen nagy pénzekért adják- veszik őket. Harryson e szójátékkal új fogalmat nevesít és sorakoztat fel: „tudni kihez forduljunk”. Feltehetően a formai hasonlósággal is érzékeltetni kívánja, hogy ennek a tudásnak a gazdasági értéke szintúgy igen nagy lehet.

A bevezető részben hangsúlyozza, hogy az itt bemutatásra kerülő menedzsment elvek és mechanizmusok általános érvényűek, és alkalmazásuk jelentősen növelheti azoknak a cégeknek a teljesítményét, amelyek elhatárolták, hogy a tudás az innováció menedzselésében állnak a know-how-ról a „tudni kihez forduljunk” alkalmazására. Lehetnek talán bizonyos fenntartásaink arra nézve, hogy itt valóban átállásra kell-e gondolni, és a „tudni kihez forduljunk” valóban a „tudni hogyan csináljuk” helyébe léphet-e. Engedjessék meg megkockáztatni azt a véleményt, hogy sokkal inkább célszerűnek ígérkezik a kettő együttes, észszerűen kombinált és egymást támogató alkalmazása. Ez jórészt azt is jelentheti, hogy a cég vagy a részleg valóban nem törekszik arra, hogy mester-

fokon és minden szükséges részletre kiterjedően megtanulja minden számára szükséges feladat ellátását, tehát valóban nem szerelkezik fel minden szükséges know-how birtoklásával, hanem bizonyos feladatokhoz bevonja azt, aki ezt jól tudja. Ehhez segíti hozzá a „tudni kihez forduljunk” stratégiája. Mindaz a gazdag tudásanyag és tapasztalat, gyakorlati példák hosszú sora, amelyet e mű felvonultat, egyáltalán nem cáfolja az utóbbi felfogást, sőt sokkal inkább igazolja azt.

A tudás és az innováció „tudni kihez forduljunk” alapú menedzselésének ismertetésével Harryson új megközelítési lehetőségeket és módokat kínál ahhoz, hogy hogyan lehet a cég sikeres a tudás-alapú gazdaságban, és hogyan oldhatja fel azokat az ellentmondásokat, amelyek egyrészt a kreatív alkotás, másrészt a gyors innováció szervezeti követelményei között feszülnek. Ezen megközelítések alapját az új hálózat-építési és kezelési stratégiák adják, valamint az így bevonható külső erőforrások kezelésének új módozatai. Kiemelést érdemel ebben

- A kutató-fejlesztő részlegekkel, illetve szakemberekkel együttműködésben végzett piackutatás és elemzés.
- A kívülről hozott, valamint az egyes részlegeknél rendelkezésre álló belső tudás cégen belüli terjesztését előmozdító belső hálózatok építése és működtetése.
- A cég K+F részlegeinek, illetve szakembereinek bekapcsolása a marketing és a gyártási tevékenységekbe a belső „tudni kihez forduljunk” mechanizmusok segítségével.

O.P.

David JOBBER

EURÓPAI

MARKETING

Műszaki Könyvkiadó, 1999

Első látásra meghökkentő cím: ugyan mitől európai a marketing? Már kezd-

jük megszokni, hogy az európai jelző használata úgy burjánzik nálunk, mint korábban egy másik diszítő – és ugyanúgy ki is üresedik. Itt azonban e jelzőnek valódi jelentése van.

Igen gazdag a marketing szakirodalma, ezért célszerű megválogatni kitől tanuljunk. Ezt a könyvet olyan kiváló szakember ajánlja, akinek a véleményét feltétlenül érdemes követni: Dr. Veres Zoltán, aki alkotó szerkesztőként segítette a magyar változat létrejöttét.

A marketing fogalmát igen sokan használják, sokkal kevesebben ismerik, és még kevesebben vannak, akik valóban érvényesítik is cselekvéseikben a marketing-szemléletmódot. Pedig ez utóbbi létfontosságú ahhoz, hogy sikeresek legyünk a piacon – legyen az az árucikkek, vagy éppen a nézetek, vélemények piaca. Érdemes tehát elsajátítani, ehhez pedig hasznos segítséget kínál-e mű. Veres Zoltán az előszavában elmondja, mivel emelkedik ez ki a téma irodalmából azon túl is, hogy szerzője, David Jobber nemzetközileg elismert marketingspecialista.

- *Felhasználóorientált*, azaz mindegyiket a tényleges felhasználókat, a marketing feladatok és problémák kezelésével foglalkozó vállalati szakembereket igyekszik segíteni. Ehhez naprakész ismereteket kínál nekik. Érzékelhetően jól alkalmazkodik a nem-marketing területén dolgozó vállalati szakemberek szükségleteihez is. Alkalmas arra, hogy a segítségével marketing-előképzettség nélkül is ellehessen sajátítani a legfontosabb marketingmódszerek alkalmazását.
- *Gyakorlatias*: a témát a gyakorlat nézőpontjából, elsősorban a napi, operatív döntésekre koncentráva dolgozza fel. Gyakorlatias abban is, hogy a mondanivalójának megértését nagyon sok, az üzleti életből vett példa felmutatásával is segíti.
- *Európai orientációjú*: rendszeresen kitekint az egységesülő európai piacra.

Az már a magyar alkotóknak köszönhető, hogy az eredeti művet magyar nézőpontú elemekkel és példákkal is

kiegészítették, ami számottevően növeli a használati értékét az itteni olvasók számára.

Mindinkább meg kell tanulnunk a marketing felhasználását a kapcsolatok egyéb területein is. Ilyenek mindenkéltől a politikai marketing, a non-profit tevékenységek marketingje, a közösségi marketing. Jobber kiemeli, hogy a könyvben részletezett koncepciók, alapelvek és módszerek többsége ugyanúgy alkalmazható a nem üzleti jellegű tevékenységekre, mint az üzletiekre.

A marketing lényegére a mai napig nem született általánosan elfogadott definíció. Ilyet Jobber sem kínál, itt sorakozó gondolatai viszont elvezetnek a marketing leglényegesebb vonásaihoz. Egyik megfogalmazása: „A sikeres vállalatok visszatérő vásárlókra építenek: a marketing célja a hosszan tartó elégedettség és nem a rövid távú megelégedettség.” A modern marketing koncepcióról: „Akkor érjük el a vállalati célkitűzéseket, ha a versenytársaknál jobban megfelelnünk a vevői igényeknek, sőt meg is haladjuk azokat. ... Ezen koncepció alkalmazásához három feltételnek kell megfelelni: A vállalati tevékenységek sokkal inkább a vevők, mintsem például a gyártók megelégedtségére irányulnak. ... A vevői megelégedettség eléréséhez integrált erőfeszítés szükséges. A termelési, pénzügyi, kutatási és fejlesztési, műszaki és egyéb osztállyal is el kell hitetni, hogy a cég működésének középpontjában a vevői igényeknek kell állniuk. ... Az integrált erőfeszítések létrejöttéhez a vezetésnek hinnie kell abban, hogy csak megelégedett vevők biztosíthatják a vállalati célok elérését.”

Útmutatóként is kiemelkedő értékű, ahogyan Jobber felvázolja a piac által vezérelt és a befelől forduló – az ő szavával: *belsőleg vezérelt* – vállalatok közötti legfontosabb különbséget. Néhány a piac által vezérelt vállalat legfontosabb jellemzőiből:

- Ismerik a termékeiknek és szolgáltatásaiknak a versenytársakéhoz viszonyított értékét.
- Ismerik a vásárlók választási kritériumait és biztosítják, hogy a marketingmix a versenytársakénál jobban feleljen meg a követelményeknek.

■ A vevők közötti különbségek alapján szegmentálnak.

■ Próbálják megérteni a versenytársakat.

■ A marketingkutatásra fordított pénzt befektetésnek tekintik, hiszen ezáltal kerülnek közelebb a vevőkhöz.

■ Készek szervezeti változásokra is annak érdekében, hogy a cég megőrizze a maga és környezete közötti stratégiai egyensúlyt.

■ Azokat az alkalmazottakat díjazják, akik innovatívak és ehhez mernek kockáztatni.

■ Látens piacokat kutatnak: olyanokat, amelyeket más vállalatok még nem aknáztak ki.

■ Gyorsan reagálnak a lehetőségek kiaknázása érdekében – tudják, hogy a stratégiai rések hamar bezárulnak.

A vállalati marketing egyik legfontosabb és semmi mással nem pótolható feladata és egyben alapja a vevők magatartásának megértése. Jobber egy igen tanulságos fejezetet szentel a fogyasztók, valamint a szervezeti vevők magatartásának. Itt megjelenik az euro-fogyasztó fogalma is.

A további témakörökből:

*Piacszegmentáció és pozicionálás.* Miért vesződjük? A piacssegmentáció folyamata és a célpiacon marketing. Pozicionálás.

*Termékmenedzselés.* Termékek és márkák. A termékvonal és a termékmix. Márkaépítés. Márkanév-stratégiák és választások. Termékvonalak és márkák piaci pályafutásának menedzselése. A termékéletciklus alkalmazása és korlátai. Márka és termékvonalportfóliók menedzselése. A növekedés termékstratégiái.

*Új termékek kialakítása.* Új termékek fejlesztési folyamatának menedzselése. *Árképzési stratégiák.* Versenytársakhoz igazodó árképzés. Vevőorientált árképzés. Árváltozások kezdeményezése.

*Reklám.* A kommunikáció folyamata. Elméletek a reklám működéséről. A reklámstratégia kialakítása.

*A személyes eladás és egyéb kommunikációs módszerek.* Értékesítési menedzsmet. A vásárlóösztönzés legfőbb típusai. Public Relations és médianyilvánosság. Direkmarketing.

*Disztribúció.* A közvetítők funkciói. Csatornastratégiák. Csatornamenedzsmet. Disztribúciós logisztika.

*Szolgáltatásmarketing.* A szolgáltatások menedzselése. A non-profit szervezetek marketingje.

Különösen érdekes és hasznos elemei a könyvnek a személyeknek nevezett fejezetek. Ezek gyakorlati kérdések összefoglalását, esettanulmányok bemutatását tartalmazzák. Jelentős részük a fontos kérdések magyar nézőpontú értékelését, valamint magyar vállalati esetek bemutatását adja, számos idézettel a honi sajtóból.

Jobber a tudományos dolgozatok követelményei és rendje szerint rengeteg hivatkozást tesz más szerzők véleményére, vizsgáldásaira, megállapításaira. Ezeket azonban az olvasó csak akkor ismeri meg, ha az itt megadott forrást elolvassa. Ez azoknak hasznos segítség, akik mélyebben is meg akarnak ismerni bizonyos témaköröket és képesek külföldi szakirodalmat eredetiben olvasni. A könyv használati értékét gazdagítja, hogy bőséges tárgymutatót is tartalmaz. Segítségével a napi gyakorlatban marketing kislexikonként is használhatjuk. Kevésbé felhasználóbarát viszont az az itt is megjelenő szerkesztési mód, amely a jegyzeteket nem a lap alján, hanem a fejezet végén helyezi el. Mindent egybevetve: tanulságos, hasznos, érdekes mű, érdemes elolvasni.

O.P.

ZALA Ernő

MATEMATIKAI

KÖZGAZDASÁGTAN

KJK-Kerszöv, Budapest 2000

Igen szép kiállítású és jól megírt könyvet tarthat a kezében az az olvasó, aki már találkozott a szerző legújabb mű-