

VEVŐCENTRIKUSSÁG ÉRVÉNYESÍTÉSÉNEK MÓDJAI

A NEMZETI TANKÖNYVKIADÓ RT. PÉLDÁJA NYOMÁN

BARTÁNÉ MUHARAY IRÉN

BARTÁNÉ dr. MUHARAY Irén főiskolai docens. 1973-ban végzett a Közgazdaságtudományi Egyetem belkereskedelmi szakán, majd 1980-ban a tanári D szakán. 1984-ben egyetemi doktori fokozatot szerzett. 1992-ig a Pénzügyi és Számviteli Főiskola Zalaegerszegi Intézetében oktatott. Ezt követően a Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. Kommunikációs és Koordinációs Irodáját vezette, jelenleg a cég szaktanácsadója. 1994 szeptembere óta a Külkereskedelmi Főiskola Közgazdaságtan tanszékének docense.



Mottó: Piaci részesedésünk az emberek fejében van

Piacváltás a tankönyvkiadás terén

A Nemzeti Tankönyvkiadó Rt évek óta meghatározó szerepet játszik a tankönyv és tanulást, tanítást segítő kiadványok piacán. Jogelődje a Tankönyvkiadó Nemzeti Vállalat 1949-től lényegében egyedül deklarált monopolhelyzetben adta ki a magyar tankönyveket valamennyi korosztály számára, csupán szűk területen - térképek, szótárak készítése - működtek más kiadók. Konkurencia nem volt, a kiadói munka többségében megrendelések teljesítésére irányult. Természetesen azt sem lehet elhallgatni, hogy a tevékenység jellege akkor is megkívánta a kiváló szakemberek közreműködését. A kiadó munkatársai ilyen, versenytárs nélküli helyzetben is minőségi munkát végeztek, mintegy megteremtve azt a szilárd alapot, amire az akkor még nem látott versenykörülmények között és biztonsággal lehet építeni.

A Nemzeti Tankönyvkiadó státusza, helyzete a közelmúltban alapjaiban változott meg. A korábbi miniszteriális intézmény egy viszonylag gyorsan lejátszódó folyamat keretében a vállalkozási, üzleti szféra egyik szereplőjévé vált. A gyors változások a konkurencia megszerveződésével, erősödésével, szakosodásával jellemezhetők. Az egykori monopolhelyzetet élvező cég ma már több, mint hatvan tankönyvkiadással foglalkozó kiadóval együtt van jelen a piacon.

Gyakorlatilag ez ma még nem jelenti azt, hogy a Nemzeti Tankönyvkiadó piacvesztése arányos lenne e változással: az iskolák közismereti tankönyveinek kb. 80%-a továbbra is innen származik.

A probléma azonban adott: a gazdaság más területein már korábban érezhető "piacosodás" hatás nagy cégeket kényszerített stratégiai változtatására, így óhatatlanul számolni kell itt is azzal, hogy az évtizedek alatt jól bevált módszerek alkalmazása ma már nem elég. A piacváltozás fő áramlataiba való bekapcsolódás egy olyan hosszú távú koncepció és cselekvési módozat

kialakítását követeli meg, mely a teljes tevékenységet, szervezeti felépítést, munkafolyamatot a piacorientált szervezetek követelményszintjének megfelelően alakítja, elkerülhetővé téve ezáltal a lemaradás vagy követő pozíció kialakulását.

Mindezek tudatában a cég vezetése - felismerve, hogy a megváltozott helyzet egyben a piaci realitások kifejezője, így végeredményben hasznos - idejében reagált a kihívásra. Évekkel ezelőtt megfogalmazódott a cél: megtartani a rangot és tekintélyt, megszilárdítani a kiadó helyét a magyar könyvpiacra, elsősorban a tankönyvellátás terén. A cél elérése érdekében megalkotott stratégiában nagy hangsúlyt kapott annak a sarkalatos kérdésnek a megválaszolása, hogy miként tudják a fogyasztói hűség kialakulását és állandósulását saját érdekeiknek megfelelően igazítani.

Piaci igényekre építve

A könyvkiadás, ezen belül a tankönyvkiadás sem zárkozhat el az elől, hogy termékét áruként kezelje, hisz azt teszi a piac is. Vásárláskor a vevő mérlegeli mindazt, amit bármely más termék esetében, azaz

- mibe kerül
- milyen a minősége
- van-e újdonságtartalma, illetve tovább viszi-e a jól beváltat
- mennyi ideig használható
- hogyan juthat hozzá (értékesítési lánc)
- milyen áldozatot kíván a megszerzése?

A fentiek ellenére, bár nem annak ellentmondóan a tankönyv kvázi-áru. A jellemzők megítélésekor figyelembe kell venni, hogy azok bizonyos értelemben és mértékben az előállító és a vevő elképzeléseitől függetlenül determináltak (NAT, tankönyvjegyzék, finanszírozás).

Tankönyv esetében a vevő fogalmát nem értelmezhetjük hagyományos módon. A keresleti oldal vizsgálata, befolyásolása így sokkal komplexebb feladat, mint bármely más termék esetében. A vevő választási, fizetési és használói funkciói személy szerint legtöbb esetben elkülönülnek: pedagógus-szülő-diák, így a kereslet-kínálat összhangjának megteremtése érdekében tett kiadói erőfeszítések sokszor akadályokba ütközhetnek.

E tények kiemelése példázza, hogy a tankönyvpiac sajátos szegmens, mely ennek megfelelően gyakran egyedi megoldási módozatok választását várja el a kínálati oldal szereplőitől. Ezeket kell beépíteni a konzekvens és vevőcentrikus üzletpolitikába úgy, hogy együtt szolgálják a pozitív image megteremtését.

Az image értéknövelő hatása

Ma már közhelynek számító megállapítás, hogy az információ felértékelődött. A küldő fél célja: befolyásolni az emberek döntését, olyan választásra készíteni a fogyasztót, mely a cég gazdasági eredményének

javításához járul hozzá. Sok apró motívumból, szerzett információból vannak le az emberek, üzleti partnerek következtetést. Mindenek előtt meghatározó a minőség, az árpolitika, a határidők, szerződéses feltételek betartása, a vevőszolgálat színvonala. Ami a cég számára egy adott pillanatban lényegtelen apróságnak tűnhet, létfontosságú kérdéssé válhat egy idő után, hisz a sok apró benyomás alapján alakul ki a negatív vagy pozitív megítélés.

A Nemzeti Tankönyvkiadó folyamatosan tesz annak érdekében, hogy könyvei minőségével, tevékenysége egészével a kialakult összképet megtartsa és ha kell, javítsa. Munkatársai érzik, hogy gyakorlati követelményként kell kezelniük, hogy a cég nevében hordozott értékeket közvetítsen, rangját őrizze, határozott küldetéstudattal rendelkezzen. Csak a mindig valami újat kínáló kiadói politikával lehet biztosítani a stabil, jó hírnevet, ami az évről évre megújuló megrendeléseknek, a bizalomnak a záloga.

A könyv - az érték hordozója

Minden gyártó igyekszik saját termékét a versenytársénál szebbé, jobbá tenni, arra törekszik, hogy többet nyújtson, ezáltal újabb és újabb ügyfélkört szerezzen. Ez a fajta magatartás követésre, előregondolásra készíti a konkurenciát és egyúttal növeli a vásárlók igényeit. Végső soron a piac "kényszerhelyzetet" szül: a talponmaradás feltétele a folyamatos megújulás.

E gondolatsorba jól illeszkedik a kiadó termékpolitikája. Olyan új tankönyvrendszerek kialakításába kezdett, mely nemzetközi viszonylatban is példaértékű. Összpiacképességet és szegmens-igényeket, rendeleti háttérrel (NAT) figyelembe véve sikerült egy olyan fejlesztési stratégiát kidolgozni, mely hosszútávon szolgálja a kiadói és a társadalmi érdekeket egyaránt.

Az elhatározott és részben már megvalósított rendszerelemek az alábbiak:

Magtankönyv-szatelit rendszer

A neve tükrözi a lényegét. A rendszer "magja" egy akár több évig használható alaptankönyv, mely a vonatkozó ismeretek alapjait tartalmazza. Ezt egészítik ki az ún. szatelitek, melyek réteg igényeket elégítenek ki, választhatók pedagógus, diák belátása szerint.

Meghatározott csoportok tankönyvei

Jól körülhatárolható célpiacon számára készülnek ezek a könyvek. Jellemző megkülönböztetési ismérvek az életkor (pl. 12, 13 éves) és a két fő érdeklődési kör (humán, reál).

Vázlaltankönyvek

Szokatlan megoldás a magyar tankönyvpiacra, egyúttal hiánypótlónak is nevezhető. Az egyéni felkészülést, a lényeglátást segíti a diák számára, a

pedagógus pedig szakmai egyéniségét, a helyi program szempontjait érvényesítheti a megjelölt forrásanyagok kiválasztásában, az adott vázlatok kifejtésén keresztül.

A fentiek is jól példázzák, hogy a kiadó fejlesztési tevékenysége nem öncélú, nem egyszerűen gazdasági érdekek motiválják. Ki kellett jelölni és pontosan körülhatárolni azokat a követelményeket, melyek teljesítése esetén elérhető lesz az az ideális helyzet, melyet csak az elégedett vevőkkel együtt lehet megteremteni. A hangsúly általában a tantervhez szorosan kapcsolódó könyveken van, de az életünk minden területén bekövetkezett változások új keresletet is teremtenek. A fejlesztés folyamatába tehát be kell kapcsolni a piaci igényeket - múltbelieket és a jövőre vonatkozókat egyaránt, nem feledve, hogy a piacorientált magatartás a cég teljes tevékenységét átszöji.

A kínálat újrapozicionálása, a tartalom megújítása mellett nagy hangsúlyt helyez a kiadó a formai egység megteremtésére, az esztétikus megjelenítésre. A forma és tartalom között rendkívül szoros összefüggés van. A forma és a külső kép elválaszthatatlan a belső tartalomtól: a lényegét, az igényességet juttatja kifejezésre. Alak, ábra, szín, betűnagyság, a teljes megjelenés harmonikus egysége hozatala elengedhetetlen ahhoz, hogy a könyv gyakori lapozása mindig örömet szerezzen használójának.

Felmérések igazolták, hogy vannak olyan könyvek, melyek tartalmilag és külső jegyek alapján megfelelnek az igényeknek, mégis vegyes érzelmekkel, de legalábbis fenntartással választják. Hamar kiderült az oka: egyik túl súlyos volt, a másikat túlzott méretei miatt helyezték háttérbe.

Az esztétikai megjelenésen túl ezért ezeket az ugyancsak fontos, praktikus szempontokat is figyelembe veszi könyvtervezési munkája során a kiadó (pl. kötetek száma).

Állandó minőség - tartós versenyelőny

A Nemzeti Tankönyvkiadó kínálatpolitikáját a fentiek alapján igyekszik úgy alakítani, hogy megerősítse, megnyerje a piaci résztvevők szimpátiáját. Teszi azt úgy, hogy a meglévő kedvező emberi és technikai erőforrásra építve folyamatos korszerűsítéssel reagál a növekvő piaci versenyre.

Kiadványai tervezése során célirányosan követendő elvárásokat fogalmaz meg, melyek érvényesülnek a kivitelezés folyamatában. Ezek a következők:

maximális tartalmi érték: nyújtsa mindazt, ami kielégíti a használónak azt a természetes igényét, hogy tanulni és tanítani lehessen a könyvből tökéletes eredményességgel. Adja mindazt, amit a résztudomány mai állása szerint adni képes.

Esztétikai célkitűzések: a sok jó forma közül azt választani, ami úgy szép és praktikus, hogy ezáltal tükrözi a tartalmi színvonalat.

Tartósság: megújuló igény, hogy egy-egy könyvet több éven keresztül használhassanak a diákok anélkül, hogy fizikailag lényegesen károsodna. Ezen a területen természetesen felmerül a nyomdák felelőssége és a "rendeltetészerű" használat problémája is.

Ismertetőjelek: a kiadó könyvei már borítójuk alapján megkülönböztethetők és azonosíthatók legyenek. Tartalmi felépítésük tükrözze a "pluszt": szövegkiegészítő, információközlő ábrákat, motivációs, érdeklődést felkeltő szövegrészeket, szemelvényeket tartalmazzon.

A kiadó a fenti szempontokat tehát fejlesztési politikája gerincének tartja. A piac által kiváltott "kényszerpálya" ez, de pozitív hatása társadalmi méretű. A tankönyvpiac kínálati oldalának szereplői - mint utaltam rá - kvázi-árut állítanak elő. A keresleti oldalon speciális igényeket támasztanak, melyek kielégítésének színvonala generációk kultúrnívóját befolyásolhatja. Magyarán szólva mindez arra, hogy ez az a terület, ahol a piaccal kapcsolatos, piacra irányuló tevékenység nem lehet csupán gazdasági megfontolás tárgya. Így a kiadói politika minimumkövetelménye, hogy a piac változásait figyelembe vevő kiadványstruktúra létrehozásában az irányítást az igények és lehetőségek mellett a nem piacosítható elemek is adják.

Kommunikáció: piacról kapott impulzusok kontra piacra irányuló impulzusok

A könyv elkészültét követően azt gondolhatnánk következnek a tipikus marketing feladatok. Valóban itt elsőbbséget élveznek a piaci szakemberek, mégsem hagyható figyelmen kívül, hogy ma már egyetlen marketingorientált cég sem választja drasztikusan szét teljes tevékenysége részfolyamatait. Mindez természetesen szemlélet kérdése, azaz a szervezeti hierarchia minden szintjén be kell látni, hogy a piaci környezet alapvető impulzusait fogadni kell tudni, majd a legrövidebb időn belül reagálni azokra. Éles konkurencia viszonyok között a piaci részesedés fenntartásának, de legalább a nem nagy mértékű csökkenés elérésének érdekében az üzleti partnereknek kommunikálniuk kell. A siker-vállalatok cégszintű stratégiájuk szerves részeként kezelik az összehangolt és pontosan kidolgozott kommunikációs stratégiát.

A Nemzeti Tankönyvkiadó is alkalmazkodva a környezeti hatások által kiváltott helyzethez, prioritásként kezeli, hogy élő és közvetlen kapcsolatot tartson partnereivel, hogy érzékelje a piac minden rezdülését. A kiadó időben felismerte, hogy szükség van a folyamatos párbeszédre, mely a vevők irányában részben az igények felmérésén, a motiváció kutatásán, részben ún. vevőgondozáson alapul. A cég életében meghatározó szerepük van a szerzőknek, így a velük folytatott konzultációt is súlyának megfelelően kezeli.

A követendő kommunikációs stratégia kialakítását jelen esetben több - más területen működő vállalkozásoktól eltérő - speciális szempont érvényesítése determinálta. Az egyik, mint már említettem, a tankönyv kvázi-áru. Az eladási folyamat mozzanatai így klasszikus módon nem értelmezhetőek. A keresleti

oldalán legkevesebb három személy motivációját, preferenciarendszerét kell megismerni, ebből következően az eladás-ösztönzés hagyományos módszereit és eszközeit is ennek megfelelően kell adaptálni.

A promóciós tevékenység stratégiájának kidolgozása során a kiadó legfontosabb célcsoportjának a döntéshozók rétegét, a pedagógusokat jelöli meg. Az iskolákra nem úgy tekint, mint a könyvek "lerakóhelyére", hanem mint új ötletek forrására pozitív eredményt hozó piaci magatartást célzó döntések információbázisára.

Példa értékű a szakmában a **referenciaiskolák** hálózatának kialakítása. Ennek keretében a kiadó és a meghívásos pályázaton sikeresen szerepelt iskola kölcsönös előnyökhöz jut, mely végeredményében túlmutat a kétoldalú szerződéses kereteken.

Az egész országot, az általános és középiskolák több szempont szerinti tagozódását is figyelembe vevő hálózat működtetésének célja, hogy a kiadó minél közelebb kerüljön az iskolákhoz, a gyakorló pedagógusokkal, a diákokkal személyes kontaktust alakítson ki. A folyamatos információcsere stratégiai irányvonala:

- új tankönyvek kipróbálása iskolai környezetben,
- forgalomban lévő tankönyvek javítására javaslattétel,
- pedagógiai, oktatáspolitikai kérdések közös megvitatása az azonos módon történő értelmezés céljából,
- a kiadó munkatársainak részvétele tanórákon, iskolai fórumokon.

A kiadó ezzel a lépésével is igyekszik bizonyítani, hogy a pedagógust partnernek, jó értelemben vett üzlettársnak tekinti és mindent megtesz annak a reális elvárásnak a kielégítése érdekében, hogy a szaktanárokkal közvetlen kapcsolatot tartson.

A közvetlen kommunikáció biztosítását szolgálja az értékesítési csatorna folyamatait is koordináló megyei **iskolareferensek** alkalmazása. Az iskolák egyértelműen igényt tartanak arra, hogy a kiadóval kommunikáljanak, megismerjék az új tankönyveket, részt vegyenek az új pedagógiai programokban. A referensek feladata, hogy a kiadó, a terjesztők és az iskolák közötti folyamatos párbeszédet biztosítsák. Kiválasztásukkor meghatározó volt, hogy jól képzett szakemberek legyenek, szakmai ismeretszintjük, magatartásuk, tárgyaló és meggyőzőképességük garanciát jelentsen az érdekek érvényesítésében. A kiadó és a terjesztők biztosítják számukra a naprakész információt, ami részben a tankönyvekkel kapcsolatos összes tudnivalót jelenti, részben az értékesítés technikai jellegű kérdéseire adja meg a választ.

Az iskolareferensek a könyv előnyét, hasznosságát a legérdekeltebbekkel, a pedagógusokkal beszélnek meg a helyszínen és egyben véleményüket is kéri. Közvetlen piaci információkkal szolgálnak, amit nemcsak a távlati fejlesztések során hasznosít a cég, hanem azonnal reagálni is tud az igényekre, a felvetett kérdésekre.

A tankönyvkínálat folyamatos bővülése megnehezíti a pedagógusok választását. Joggal várják el, hogy ne a tankönyvjegyzékben szereplő címek alapján dönthessenek csupán a következő tanévben használt könyvekről. Felelőségük e tekintetben rendkívül nagy, hisz osztályok, évfolyamok körében folyó tanítási, tanulási feltételek alakulására van hatással egy-egy tankönyv vagy segédanyag.

Az ötletszerű választás kényszere alól mentesítve a pedagógust, a Nemzeti Tankönyvkiadó részben a referenseken keresztül biztosítja, hogy megrendelés előtt a szaktanár kézbe vehesse az új könyveket. Ugyancsak ezt a célt szolgálja, hogy az országban működő huszonkét tankönyvbemutató két-két példányt kap a kiadó által megjelentetett új kiadványokból.

A minél jobb tájékoztatás, a tankönyvválasztás megkönnyítése érdekében a kiadó két saját **bemutatótermet** is létrehozott, célpiacorientáltan az általános iskolában, hat- és nyolcosztályos gimnáziumokban, valamint középiskolákban és a felsőoktatásban tanító pedagógusok számára. A bemutatótermek nem csupán a könyvek kiállítására szolgálnak, valójában átfogó szakmai szolgáltatásokat nyújtanak. Biztosítják, hogy kölcsönösen kezdeményezett műhelymunkát folytassanak itt szerzők, szerkesztők és pedagógusok, szakmai összejöveteleket tartsanak oktatáspolitikai, módszertani vitákban vegyenek részt.

A fentiek szerinti közvetlen kapcsolatokra építve a kiadó képes vevőorientált magatartáselemeket építeni stratégiájába. Mivel közvetlenül tudja figyelemmel kísérni a fejlődés irányait, megismerni az alkalmazók tapasztalatait, kínálatpolitikáját is rugalmasan tudja alakítani.

Általánosan elfogadott nézet, hogy az eladásösztönzés legfontosabb területe a **reklám**. A számtalan eszköz és módszer közül azonban itt is az egyéni megoldásokat kell választani, azokat melyek biztosítják a személyes megszólítás lehetőségét, a komplex, szakmaspecifikus figyelemfelkeltést. A meggyőző érveknek objektíveknek kell lenniük, háttérbe szorulnak a pszichológiai és esztétikai kritériumok.

A "mindenkihez" szólás helyett célpiac-orientált üzenetsomagokat állít össze a kiadó. A család, a diák, a pedagógus elérése különböző eszközökkel és módon történik.

A szakember a folyamatos informálódáshoz a szakfolyóiratokat, prospektusokat veszi igénybe, kiállításokat és vásárokat látogat. Azonos szinten preferálja a személyes tapasztalatokat, szakmai érvekkel alátámasztott konkrét ajánlatokat. E tényre figyelembe véve a kiadó gondoskodik arról, hogy minden iskolába meghatározott időközönként olyan írásos anyagok jussanak el, melyekből az ilyen típusú információk megszerzhetők. A cégismertető mellett nagy igényességgel összeállított, évente négy alkalommal megjelenő reklámújságot kapnak kézhez a pedagógusok. A Tankönyvjelző című újság rendszeresen ad tájékoztatást az új tankönyvekről, tartalmaz szakmai ajánlásokat, tanárok, diákok szólnak észrevételeikről, igényeikről: összességében a pusztá közlés helyett a párbeszéd lehetőségét is adja.

Hasonló céllal ősszel és tavasszal negyedévenként tankönyvbemutatót és vásárt rendeznek. A promóció komplexé tétele érdekében ilyenkor lehetőségük van a pedagógusoknak szerzőkkel, szerkesztőkkel konzultálni, árengedménnyel vásárolni.

A kiadó évente megjelenteti és minden iskolába eljuttatja tankönyvkatalógusát. Képzési szintenként külön kötet tartalmazza a tankönyveket és azokat a kiadványokat, amelyek ajánlottak, réteg illetve speciális igényeket elégítenek ki.

A Nemzeti Tankönyvkiadó **PR tevékenységének** része, hogy meghatározó szakmai rendezvényeken rendszeresen résztvesz. A célpiacon végbemenő változások minél gyorsabb felismerését teszi lehetővé, ha nemcsak az egyéni vásárlók motívumait ismeri a cég, hanem azok különböző szempontok szerint szervezett, szerveződött közösségei által támasztott igényeket is kutatja. A kölcsönös informálódás biztosításának céljából a kiadó tagja illetve pártoló tagja több szaktudományi egyesületnek és könyvkiadással kapcsolatos szervezetnek.

A Nemzeti Tankönyvkiadó oktatási színvonal iránt elkötelezettségét tanúsítja, hogy tanulmányi versenyeket szponzorál, hátrányos helyzetű iskolákat segít.

Vevőcentrikusság - hosszú távú biztonság

A sikeres cégek nagy része valamely üzletfilozófia alapján folytatja tevékenységét. Meghatároznak egy általános magatartásmódot, melyet életfilozófiának is nevezhetnénk, hisz gyakran a cég egész életére szól.

Amikor a cég vezetése és kollektívája felismerte, hogy "a jelenlegi állapot megőrzése kockázatosabb, mint a változás"*, megalkotta üzletfilozófiáját, melynek központi gondolata a vevőcentrikusság. Ennek gyakorlati megvalósításához minimum-követelményeket fogalmazott meg, melyek alappillére a folyamatos párbeszéd folytatása a célpiacon szereplőivel.

A kiadó munkatársai felelősséget éreznek az iránt, hogy következetesen tegyenek meg mindent annak érdekében, hogy piaci részvételükkel megkülönböztető előnyöket közvetítsenek partnereik felé. Jól tudják, ha ajánlataik tartalma csupán egy pontban más, mint amit a konkurencia is megfogalmaz, az még nem megkülönböztető előny. Ez csak akkor lesz az, ha a többletértékeket, amelyeket felajánl, ki tudja mutatni és be is tudja bizonyítani. Ehhez szükség van a stabil minőségre, a hibátlanul működő kommunikációs csatornára, az ügy érdekében elkötelezett munkatársakra. Az egyedi előnyök hatékony érvényesítése, a marketing beállítottság kifejezésre juttatása a cég legjobb érvei ahhoz hogy vevőket nyerjen meg és meg is tartsa őket. Csak így sikerül teljesíteni a - minden stabilitásra vágyó vállalkozás - hosszúlejáratú célját: elégedett vevőket teremteni, ismétlődő, nyereséget hozó üzleteket kötni.

* Christie Hefner

A Nemzeti Tankönyvkiadó Rt építve több évtizedes múltjára, válaszolva a piaci kihívásokra, tevékenysége mozgatóerejének a folyamatos fejlesztést, a fogyasztói igények legteljesebb kielégítését tartja. Egy speciális piacon szeretne stabil, minőségorientált kiadványokat biztosító széles körű kommunikációs tevékenységet folytató cég maradni.