

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK

NAPPALI TAGOZAT
KÜLGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁS SZAKIRÁNY

**Beszerzési és értékesítési csatornák, valamint módszerek bemutatása a GE
Healthcare disztribútorán keresztül**

Készítette: Tóth Anna

Budapest, 2020

TARTALOMJEGYZÉK

1. ÁBRÁK JEGYZÉKE	5
2. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	5
3. BEVEZETÉS	6
3.1 Témaválasztásom indoklása	6
3.2 Szakdolgozatom módszertana	6
3.3 Kutatásom célja	6
4. A MED-EN TRADE KFT. BEMUTATÁSA	7
4.1 Cégtörténet	7
4.2 Tevékenységi kör	11
5. A General Electric és a MED-EN Trade Kft. kapcsolata	11
5.1 GE Healthcare bemutatása	11
5.2 GE Healthcare és MED-EN Trade kapcsolata	13
6. MAKROKÖRNYEZET	14
6.1 Makrokörnyezeti elemzés	14
6.2 A tág környezet (PESTEL) elemzése	16
6.3 SWOT elemzés	19
7. MIKROKÖRNYEZET	21
7.1 Belső környezet elemzése	21
7.2 Külső környezet elemzése	22
8. A CÉG MARKETING-STRATÉGIÁJÁNAK BEMUTATÁSA	25
8.1. Marketing-stratégia bemutatása	25
8.2. Digitalizáció az egészségügyben és a MED-EN Trade Kft. életében	33
8.3 Marketing megfigyelési rendszer	34
8.4 Az értékesítés folyamata	37
9. HATÉKONY MARKETING STRATÉGIA PÉNZÜGYI HATÁSA	38
9.1 Marketing költségvetés	38

9.2 Árbevétel megoszlása az állami és magánszektor között	39
9.3 Készletforgás, vevőforgás értékelés	41
9.4 Humánerőforrás fejlesztés	43
10. ÖSSZEGZÉS	45
11. MELLÉKLET	46
12. FELHASZNÁLT IRODALOM	47

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Lineáris szervezeti struktúra	11
2. ábra: Versenytársak közötti forgalom megoszlás	25
3. ábra: Termék életciklusa, vagy életgörbéje	29
4. ábra: Árbevétel megoszlás a privát és a magánszektor között	42
5. ábra: Az emberierőforrás-gazdálkodás tartalma	46

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A vállalat főbb gazdasági adatai 2013-2018-ig	8
2. táblázat: Magyarországra értékesített ultrahang eszközök összes forgalma	16
3. táblázat: Iparágankénti átlagkereset alakulása	18
4. táblázat: Árbevétel megoszlása a privát és a magánszektor között	41
5. táblázat: Eredménykimutatás és mérleg adatok	45
6. táblázat: Forgási mutatószámok	45

Bevezetés

Témaválasztásom indoklása

Szakedolgozatom témája a General Electric Healthcare képalkotó diagnosztikai berendezések forgalmazása Magyarországon disztribútoron keresztül – a beszerzési és értékesítési csatornák, valamint módszerek bemutatása.

Napjaink fontos kérdése az egészségügy helyzete, eszközigénye, fejlődése a magán és az állami szektorban. Ez rendkívül fontos és mindenkit érintő téma. Szakmai gyakorlatomat a MED-EN Trade Orvosi Műszer Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaságnál töltöttem, ahol megismerhettem a vállalat működését és kereskedelmi folyamatait. Ehhez a témához az egyetemi tanulmányaim során szerzett elméleti tudást hasznosítani tudtam a kutatásaim során. Fontos tényező volt témaválasztásomnál, hogy bemutassam a gazdasági élet egy valós szereplőjét, annak folyamatait, nehézségeit és lehetőségeit.

Szakedolgozatom módszertana

Diplomamunkám során a kvalitatív kutatási módszerek közül az interjút alkalmaztam, orvosokkal készült mélyinterjú formájában. Primer kutatásra véleményem szerint azért van szükség, mert egy kérdőív, vagy személyes interjú során választ kaphatok olyan kérdésekre, amelyeket azelőtt nem tudtam, és amelyeket még talán a cégnél sem tudnak, vagy nem olyan pontosan, mintha lenne róla egy interjú, vagy kérdőíves változat. Bár ez a feltáró jellegű módszer nem eredményez számszerű outputokat, de kulcsfontosságú a vállalkozás értékelése tekintetében. A személyes interjút részesítettem előnyben ennél a témakörnél, ezért szerettem volna olyan orvosokkal beszélni, akik kipróbálták már azokat az eszközöket, amiket megvásároltak. Az interjúkból sok új hasznos információt szereztem, amelyek gazdagították ismereteimet és dolgozatomat. Az elméleti rész megírásához azonban szekunder kutatást végeztem, ahol külföldi és belföldi szakirodalmat egyaránt felhasználtam. Továbbá a Budapesti Gazdasági Egyetemen szerzett tudásomat is fel tudtam használni.

Kutatásom célja

Azért ezt a céget választottam, mert nagyon érdekes témának találom, hogy miként lehet ma, a hazai egészségügyben - annak mindenki előtt jól ismert állapotában- hatékony és jövedelmező értékesítési és marketing stratégiát kialakítani. Hogy erre választ kapjak, vizsgáltam a cég pénzügyi és jövedelmezőségi mutatóit. Továbbá, hogy milyen hatással van

és milyen mértékben van jelen a digitalizáció az egészségügyben, valamint a társaság életében, illetve hogyan lehet ezt a mai kor követelményeinek megfelelően fejleszteni.

A MED-EN TRADE KFT. BEMUTATÁSA

Cégtörténet

A MED-EN Trade Orvosi Műszer Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság 2012-ben alakult, kifejezetten a General Electric (GE) ultrahangkészülékeinek Magyarországi disztribúciójára. Tulajdonosai magyar magánszemélyek, akik az orvosi műszer és eszközkereskedelemben szerzett több éves szakmai gyakorlatukra alapozva alapították a céget és vállalták a GE Healthcare Magyarországi képviseletét. Fő célkitűzésük volt, hogy olyan sikeres és eredményes céget építsenek fel, mely idővel felveszi a versenyt a piacon már több évtizede meglévő szereplőkkel. Az elmúlt 7 évben a társaság árbevétele, eredménye folyamatosan nőtt, a szervezet bővült és ezt a folyamatot a jövőben is folytatni szeretnék a munkavállalókkal közösen. (MED-EN Trade, 2014)

Bár a KKV-szektor meglehetősen telített, mégis folyamatosan érkeznek új, általában távolkeleti ultrahang gyártók, akik képviseleteken keresztül szeretnék a piacra bekerülni és az ezen a területen régóta sikeres cégek is igyekeznek megtartani pozícióikat az újabb és újabb fejlesztéseken keresztül. MED-EN Trade Kft. ebben a versenyben eddig sikeresen helyt állt, köszönhető ez annak is, hogy a világon piacvezető orvosi ultrahang-diagnosztikai eszközgyártó multinacionális cégének termékeit forgalmazza. A cég elmúlt 6 év adatait tartalmazó táblázatból is látható, hogy folyamatos a bővülés.

1. táblázat: A vállalat főbb gazdasági adatai 2013-2018-ig

mértékegység: e HUF

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Árbevétel	161.688	406.834	875.133	550.556	613.222	1.360.196
Üzemi eredmény	919	7.741	75.230	6.197	16.062	166.084
Adózott eredmény	759	1.304	63.031	1.606	14.797	142.806
Mérleg főösszeg	112.444	198.521	506.086	385.362	364.125	632.384
Létszám (fő)	2	4	5	6	6	6

Forrás: Cégs adatok

A táblázatból látható, hogy a bővülés ugyan folyamatos volt létszámban és árbevételben is, a 2016-os év mégis kivételt képez ez alól; az árbevétel visszaesése jelentős eredménycsökkenéssel járt. Ezt a csökkenést több tényező együttes hatása okozta. 2016 volt az első teljes év, amikor 4 fő értékesítési képviselő dolgozott teljes munkaidőben. A költségeik, mint pl. a bér, gépjármű, kiállítások, rendezvények, utazások nagyobb mértékben terhelték a cég működését, azonban sok olyan ügyletet készítettek elő, aminek a realizálása csak 2017-ben, illetve 2018-ban valósult meg, így ezen ügyletek árres tartalma csak a későbbi években növelte a cég adózott eredményét, pl. a Pécsi Tudomány Egyetem Meddőségi fejlesztése, mely nettó 134 millió Ft bevételt hozott. Olyan központi, állami tenderek, mint pl. Egészséges Budapest Program előkészítése, egyeztetése 2016 óta folyamatosan zajlik, de a cég 2020. évben fog tudni ezen a programon keresztül árbevételhez jutni. A tulajdonosok elvárása a következő évekre, hogy az adózott eredmény az árbevétel legalább 10%-a legyen, amit a cég 2018. évben teljesíteni tudott, és várhatóan 2019-2020-ban is sikerülni fog. Iparági összehasonlító elemzést nem tudtam készíteni, mert a versenytársak tevékenységi köre eltér a MED-EN Trade Kft.-től.

A fejlődés legfontosabb mérföldkövei

A MED-EN Trade Kft. 2012. októberében azzal a céllal jött létre, hogy az ultrahang kereskedelem piacán megkezdje tevékenységét. A GE Healthcare Kft. 2013-ban úgy döntött, hogy az addigi direkt kereskedelem helyett az ultrahang diagnosztikai eszközöknél indirekt csatornákon keresztül szeretné eljuttatni a termékeit a fogyasztókhoz. Ehhez talált rá

partnerként a MED-EN Trade Kft.-re. Az együttműködés 2013 nyarán kezdődött. A GE Healthcare Kft.-nél korábban értékesítési szakemberként dolgozó munkatárs az újonnan megalakult társaság üzletfejlesztési vezetőjeként folytatta munkáját. Ezt követően a legfontosabb feladata a szervezet kialakítása és az infrastrukturális és informatikai rendszerek beindítása volt. Évről évre bővült a szervezet, és mára kialakult egy jól képzett, a cég iránt elkötelezett, lojális csapat, akik munkájukkal, szakértelmükkel járultak hozzá, hogy mára egy elismert, jól működő cég váljon a MED-EN Trade Kft.-ből. A létrejött szervezet munkatársai felfogásukban, munkamoráljukban jól illeszkednek a cég filozófiájához, és közösen, egymás munkáját segítve sikeres és eredményes vállalkozásban dolgoznak. A cég kereskedelmi tevékenysége folyamatosan fejlődik, a kereskedelmi volumen természetes egységben és pénzügyi forgalomban is növekszik. Minden értékesítő felvételével tovább bővültek az üzleti lehetőségek, ennek köszönhetően az árbevétel több, mint kétszeresére növekedett 2016-ról 2018-ra, ami jól látható az 1. táblázatban. A cég belső adatai alapján a 2019. évi árbevétel várhatóan 1.5 milliárd Ft lesz.

Tulajdonosok bemutatása

MED-EN Trade Kft. tulajdonosai olyan magánszemélyek, akik 30 év szakmai tapasztalattal rendelkeznek a saját szakterületükön. Jogi és közgazdasági végzettségű, szakmájukat jól ismerő, több éves vezetői tapasztalatukat felhasználva, a társaság irányítását végzik. Részt vesznek az operatív feladatok ellenőrzésében, a stratégiai döntésekben és üzleti tárgyalásokban is. Kiterjedt üzleti kapcsolataikkal segítik a jogi, pénzügyi, kereskedelmi folyamatokat. A tulajdonosok érdekeltségébe tartozó egyéb saját vállalkozásaik részt vesznek a logisztikai, raktározási és fuvarozási feladatok ellátásában. Saját szállítványozó eszközökkel végzik a GE gyártóművéből az elkészült diagnosztikai eszközök külföldről történő hazaszállítását, raktározását és a felhasználókhöz történő kiszállítását. A tulajdonosok látják el az ügyvezetői és gazdasági vezetői feladatokat is.

Szervezeti felépítés

A társaság szervezeti felépítése lineáris, mivel minden alkalmazottnak egy felettese van, az ügyvezető pedig minden feladatot maga lát el és irányítja a végrehajtást. Kis létszámú társaságoknál ez a működési forma megfelelő, de a jövőbeni bővülésnek már gátja lehet. A

lineáris szervezet előnyei közé tartozik, hogy jól áttekinthető, egyszerű és egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyok jellemzik. Ez azt jelenti, hogy minden alkalmazottnak egy főnöke van és az utasítás és a jelentés a szolgálati úton, vagyis ugyanazon a vonalon történik. Továbbá előny, hogy sok ember irányítható egyszerű, illetve homogén feladatok esetében is. Kiválóan alkalmazható ez a fajta struktúra kisméretű szervezeteknél, stabil működési viszonyokkal, kisméretű innovációs kényszernél, illetve kevés változással. (Régi Tankönyvtár, 2013)

A MED-EN Trade Kft.-nél a lineáris szervezeti struktúra előnye, hogy a felmerülő problémákra szinte azonnal tudnak reagálni, hiszen a vezető egyben tulajdonos is, így a döntési folyamatok lerövidülnek. Gyorsan és rugalmasan tudnak reagálni a vevők igényeire, nem kell a multinacionális vállalatoknál megszokott jelentési, engedélyeztetési folyamatokat betartani, mely merevvé, lassúvá tenné a problémák kezelését. Hátrányok közé sorolható, hogy az ügyvezető szakmai, gazdasági, kereskedelmi és humán vezetői feladatokat is ellát. Továbbá új tevékenységi kör indítása új szervezeti egység létrehozását vonná magával. A cég jövőbeni fejlődéséhez a meglévő szervezeti struktúrán változtatni kell, és egy funkcionális szervezeti egység kialakítására kell törekedniük, ahol szakmai irányítók segítik az ügyvezető döntéshozatali munkáját. A MED-EN Trade Kft. folyamatai szervezettek, átláthatóak, melyet igazol az MSZ EN ISO 9001:2015 tanúsítványa. A gyógyszer és gyógyászati termék nagykereskedelem érvényességi területen minőségirányítási rendszert vezetett be és alkalmaz a Tanúsító által kiállított igazolás szerint.

1. ábra: Lineáris szervezeti struktúra



Forrás: MED-EN Trade ISO szervezeti és működési szabályzata

Tevékenységi kör

A MED-EN Trade Kft. alapvetően az orvosi ultrahang-készülékek disztribúcióját végzi, de a GE Healthcare egészségügyi üzletágának MR, CT, mammográf, röntgen és Life Care Solutions (EKG-k, monitorok, lélegeztető gépek stb.) készülékeinek forgalmazásával is foglalkozik. Ezen berendezések értékesítése és szervizelése alapvetően a GE Healthcare Magyarország Kft. feladata, illetve – néhány készülék esetében – más társaságok jogkörébe tartozik. Bizonyos komplex beszerzések esetében, például egy teljeskörű szolgáltatást nyújtó orvosi rendelő kialakításakor kettő vagy több modalitás értékesítésének összevonása célszerű és költséghatékony megoldásnak tűnik.

A társaság termék választéka igazodik a GE Healthcare által kialakított szakma szerinti bontáshoz. A GE termékeit, a versenytársakkal ellentétben, orvosi szakterületenként fejleszti és értékesíti. A fő termékcsoporthoz tartozik a nőgyógyászat, a kardiológia és radiológia, valamint külön csoportot képeznek a kisebb tudású, alacsonyabb beszerzési árú, mobilabb diagnosztikai eszközök. Ezek felhasználási területe lehet az urológia, a sürgősségi betegellátás és a gasztroenterológia is. A fő termékcsoporthoz belül 8-10 különféle típusú készülék is található. A termékválaszték alapvetően csak egy irány a leendő vásárlók számára, hiszen a

gépek műszaki tartalma, a hozzá tartozó szoftverek tudása, a vizsgáló fejek specialitása miatt, szinte nincs két egyforma konfigurációjú termék értékesítés.

A General Electric és a MED-EN Trade Kft. kapcsolata

GE bemutatása

Mint ahogy azt az internetes forrás, a Wikipédia is írja, a General Electric (GE) története Thomas Alva Edison sikereivel kezdődött. 1879-re előállított egy olyan izzólámpát, amely gyakorlati célokra alkalmas. Ezzel a felfedezéssel indult az Edison General Electric. 1982-ben hozták létre a ma ismert General Electricet az Edison General Electric Company és a Thomas-Houston vállalat összeolvadásával. (Wikipédia, 2019)

A GE ma a világ egyik legnagyobb ipari vállalata, amely jelenleg 180 országban van jelen. Termékei közé tartoznak az orvosi képalkotó berendezések, ipari automatizálás, elektromosság, sugárhajtású repülőgép motorok, műanyagok, szilikon és mozdonyok. 30 éve jelent meg Magyarországon és az első befektető multinacionális nagyvállalat volt itthon. Magyarországi üzemeiben modern egészségügyi, olaj- és gázipari, légi közlekedési és energiatermelési gépeket és berendezéseket hoznak létre. Közel 10000 személyt foglalkoztat Magyarországon. 3 kutatás-fejlesztést végző központ (GE Healthcare, GE Aviation, GE Power), 4 gyár és egy regionális üzleti központ van jelen. Továbbá ma a GE új paradigmákat vezet be az adalékanyagok gyártásában, az anyagtudományban és az adatelemzésben. Az elmúlt évek sikereinek köszönhetően kiépített egy erős márkát, mély ügyfélkapcsolatot és helyi jelenlétet számos országban a világon. (GE, 2020)

Mint ahogy azt a GE Healthcare Hivatalos oldalán is említik, a vállalat büszke arra, hogy valódi partnerként szolgál a növekedésben és a fejlődésben - erőforrásokat és tapasztalatokat kínál, befektet a helyi adottságokba és az ellátási láncokba, valamint működésén más partnereket hoz magával. Egy évszázad után az ipari gyártás élvonalában a GE átalakítja az üzleti portfólióját, hogy folytassa úttörő vezetését az új technológiai korszakban. Mint vezető globális orvostechnológiai és digitális megoldásfejlesztő cég, a GE Healthcare a dolgozói által lehetővé teszi a klinikusok számára, hogy gyorsabb, megalapozottabb döntéseket hozzanak az intelligens eszközökön, adatanalitikán, az alkalmazásokon és a szolgáltatásokon keresztül,

amit az Edison intelligencia platformja támogat. Több, mint 100 éves egészségügyi iparági tapasztalattal és körülbelül 50.000 alkalmazottal világszerte az ökoszisztéma központjában működő vállalat a személyre szabott egészség, az egészségügy digitalizálásán dolgozik, valamint segíti a termelékenység növekedését és javítja a betegek, szolgáltatók, egészségügyi rendszerek és kutatók eredményeit szerte a világon. (GE Healthcare, 2020)

A GE Healthcare kereskedelmi tevékenységét Európában direkt és indirekt módon végzi. A nagyobb országokban, mint Németország és Lengyelország az értékesítés vegyes csatornán keresztül történik. Az értékesítést a GE szervezeti keretein belül végzik az alkalmazottak (direkt értékesítés), illetve van disztribútor cégeken keresztüli értékesítés is (indirekt értékesítés). Mikolay Lászlóné: Gyakorlati Külkereskedelem című könyvében olvashatjuk, hogy indirekt értékesítés esetében az árut viszonteladó(k) közreműködésével juttatják el a végső fogyasztóhoz vagy felhasználóhoz. (Mikolay, 2003) „A viszonteladók saját nevükben, saját számlájukra fejtik ki tevékenységüket, megszerzik az áru tulajdonjogát, viselik az értékesítés kockázatát, finanszírozzák az ügyleteket, és a közöttük kialakult munkamegosztás alapján ellátják a szerepkörüknek megfelelő kereskedelmi funkciókat.”(Mikolay, 2003. 61. o.) Tevékenységük hasznos a termék eladhatósága szempontjából, azonban azzal a következménnyel is együtt jár, hogy a termék ellenértéke a bekapcsolódó kereskedők árrésével egyre növekszik, ahogy egyre közelebb kerül a fogyasztóhoz. Direkt értékesítés esetében viszont az áru termelője és felhasználója közötti kapcsolat közvetlen. Az értékesítési csatorna ebben az esetben egyszerű és rövid, a termelőt közvetlenül összeköti a felhasználóval. „Közvetítő kereskedők, bizományos vagy ügynök megbízása nem változtat az értékesítés direkt jellegén, mert ők a termelő vagy a fogyasztó saját piaci szervezetéhez tartozónak tekinthetők.” (Mikolay, 2003. 61. o.)

Magyarországon az egyes képalkotó diagnosztikai berendezések értékesítését, mint például a CT, MR, közvetlenül a GE Healthcare Magyarország Kft. végzi. Egyéb berendezések, mint például az ultrahang kereskedelme disztribútor cégekkel együttműködve történik, üzletáganként felosztva. A disztribútor munkáját segíti és koordinálja a régió kereskedelméért felelős vezető (sales manager). Az egyes eszközök, berendezések termék menedzserei, specialistái, akik ismerik a termék csoportokat, a sales menedzszerrel együtt képzik az árakat a konkurencia termékáraival összehasonlítva. A sales menedzserek felelősek a marketing szakmai feladatokért és a kampányokért, valamint a rendezvények lebonyolításáért, a GE-nél dolgozó marketing menedzserekkel közösen. Mátrix szervezetben dolgoznak a termék csoport menedzserek az értékesítési menedzserekkel. A termékcsoporthoz tartozó termék

értékesítéséért felel nagyobb földrajzi területeken (pl. Kelet-Európa), míg az értékesítési menedzser az összes terméket képviseli, de kisebb földrajzi területen (pl. Dél-Kelet Európa).

GE Healthcare és a MED-EN Trade Kft. kapcsolata

A GE Healthcare és MED-EN Trade Kft. között létrejött disztribútori szerződés pontosan és részletekbe menően meghatározza a disztribútori előnyöket, jogokat és kötelezettségeket. Az ilyen típusú szerződések kétoldalúan szabályozzák a disztribútorral szemben elvárt éves forgalmat, valamint a szállító részéről a szállítási és garanciális feltételeket, illetve egyéb általános rendelkezéseket.

A tényleges üzleti tevékenység 2013-as megkezdése óta a MED-EN Trade Kft. a tevékenységi körébe tartozó kardiológiai, nőgyógyászati, általános radiológia és Point-of-Care (PoC) ultrahangkészülékeit az országban számos állami és magán egészségügyi intézménybe értékesítette. Az értékesítést tekintve nagy előny, hogy a GE Healthcare a világpiacon 40% körüli piaci részesedéssel bír, az ultrahangok esetében abszolút piacvezető szereplő. A Magyarországon installált készülékek száma pedig a legmagasabb az itthoni szektorban. A GE Healthcare szakemberei az Európai disztribútorok részére minden évben tartanak tréningeket. Céljuk, hogy megismertessék a legújabb fejlesztéseket, szoftvereket, innovációkat. A tréningeken gyakorlati oktatás is folyik, ami rendkívül hasznos, hiszen a MED-EN Trade Kft. értékesítési folyamatának része az eszközök működésének bemutatása az orvosok számára. A disztribútori kapcsolat további előnyei közé tartozik, hogy az üzletkötők az új gépek orvosoknak történő bemutatásához segítségül hívhatják a termékspecialistákat, akik teljes részletességgel mutatják be a készülék működését. A GE Healthcare világszerte szervez szakmai konferenciákat, ahova a MED-EN Trade Kft. meghívhatja előadónak, vagy részt vevőnek azokat az orvosokat., akik egyébként is mértékadóak a hazai egészségügyben.

A vállalaton belül is szerveznek hasonló összejöveteleket minden évben, ahol értékelik az adott időszak eredményeit, és ahol a következő időszak stratégiai és taktikai terveit elkészítik. Továbbá elemzik az elmúlt időszak gazdasági eredményeit, értékelik a munkatársak tevékenységét, akik egyéni szinten kapnak személyes értékelést a tulajdonosoktól és a vezetőktől, és közösen megbeszélik a jövőre vonatkozó juttatási és ösztönzési igényeiket. Átbeszélik a tapasztalatokat és a problémákra megoldásokat keresnek. Részletes, egyénekre

és termékcsoportokra lebontott tervet készítenek, elkészítik a marketing tervet is, valamint minden egyéb, a cég gazdálkodását érintő kérdéseket is átbeszélnek.

Véleményem szerint ez nagyon hasznos és előremutató stratégia. Fontos a tulajdonosoknak, hogy ők is személyesen találkozzanak a munkatársakkal, akik elmondhatják a jövőre vonatkozó terveiket, illetve visszacsatolást kapnak arról, hogy a munkavállalók is támogatják-e ezeket az elképzeléseiket, elégedettek-e a munkafeltételekkel és a juttatásaikkal. Jó alkalom ez a csapatépítésre, hiszen ez a sikeres vállalkozás egyik fő tényezője.

Makrokörnyezet

Makrokörnyezeti elemzés

A MED-EN Trade Kft. a képződiagnosztikai kereskedelem piacán viszonylag új szereplőnek számít, hiszen üzleti tevékenységét hét éve kezdte. Az elmúlt időszakban a kormány az Európai Unió forrásainak felhasználásával jelentős összegeket költött az állami kórházak és szakrendelők diagnosztikai eszközeinek beszerzésére. Ezek az eszközök közbeszerzési eljárás keretében kerülnek beszerzésre. Ezen kívül jelentősen nőtt a privát rendelők ultrahang beszerzési igénye is. Az egyes EU-s pályázatokra jelentkezettek a magánszektorban részt vevők is. Ezáltal az elmúlt 5 évben fellendült az ultrahang diagnosztikai eszközök piaca. A lakosság igénye is nőtt az elmúlt években erre a szolgáltatásra, amely szintén segítette a piac fellendülését. Kimutatható, hogy a lakosság többet költ egészségügyi szolgáltatásra. Ennek köszönhetően a cég árbevétele és értékesített darabszáma évről évre növekszik. Ma Magyarországon alapvetően 4-5 nagy orvosi műszergyártó cég termékei versenyeznek a piacon. Hatalmas a technológiai verseny, folyamatos az innováció, minden évben új technológiák, új termékek kerülnek bevezetésre. Az informatika dinamikus fejlődésével lépést kell tartania a gyártó cégeknek is. A piaci versenyt nem minden esetben az ár, sok esetben inkább az eszköz felszereltsége és technikai tudása dönti el.

Magyarországon több éve kezdődött el az állami tulajdonú kórházak integrációja, illetve központosítása. A tulajdonosi feladatok ellátására létrehoztak egy állami vagyonfelügyelő szervezetet, az ÁEEK, vagyis az Állami Egészségügyi Ellátó Központot. Az állami

közbeszerzések központosított rendszeren keresztül működnek. Az állami beszerzésekért nagyrészen a ÁEEK felelős. (ÁEEK, 2020)

A központi beszerzések kiírása és lebonyolítása lelassult. Ezáltal az eszközbeszerzések kiírása, elbírálása, lebonyolítása és megvalósítása hosszabb időt vesz igénybe, mint korábban, amikor még az intézmények maguk, saját hatáskörben intézhették beszerzéseiket. A MED-EN Trade Kft. folyamatosan elemzi a piaci részarányokat, melyhez a GE Dél-Kelet Európai vezetőjétől negyedévente kap adatokat.

Legfőbb versenytársak az ultrahang piacon a Philips, Samsung, Siemens, Hitachi, és az utóbbi időszakban egyre inkább feltörekvő kínai gyártó Mindray termékeket forgalmazó kereskedők. Európában 2007-ben létrejött egy szakmai szervezet, COCIR (European Trade Association), amely többek között bemutatja a nagy ultrahang gyártó cégek alapján a magyarországi eladásaik értékét dollárban. A COCIR az egyetlen olyan szervezet, amely pontos adatokat készít az orvosi képalkotó eljárásokról, amely jó forrást jelent a piaci trendek jobb megértéséhez, és ez megtekinthető a Hivatalos oldalon. (COCIR, 2020) Ez az információforrás alapvető fontossággal bír tagjai számára, mivel megbízható adatforrást nyújt számukra.

Az adatokból negyedévente jelentést készítenek, és az adatszolgáltatók részére tájékoztatást küldenek, melyből megállapítható az összes Magyarországra értékesített forgalom értéke. Ebből az adatból minden gyártó kiszámíthatja a piaci részarányát. A mellékelt táblázat a COCIR adatokat felhasználva tartalmazza az elmúlt időszakban Magyarországra értékesített ultrahang eszközök összes forgalmát, és ezen belül a GE Healthcare forgalom részarányát. Adatokat e USD-ban értelmezzük.

2. táblázat: Magyarországra értékesített ultrahang eszközök összes forgalma (COCIR adatok)
mértékegység: e USD

	GE forgalom	részarány	összes értékesítés	
2017	1,823	22.1%	8,240	100%
2018	3,704	28%	13,062	100%
2019	3,806	34%	11,294	100%
2020	891	27%	3,337	100%
1. negyedév				

Forrás: Cégszámítás alapján saját készítés

A tág környezet (PESTEL) elemzése

A PEST elemzés segítséget nyújt abban, hogy megvizsgáljuk egy vállalkozás környezetét. A mozaikszó összetevői: Political, Economic, Socio-cultural és Technological, azaz Politikai, Gazdasági, Társadalmi és Technológiai tényezők/tendenciák. (Medvéné dr. Szabad, 2013) Azonban ez az utóbbi években kibővült egy E-vel és egy L-el, amik az Environment és a Legal szavakra utalnak, vagyis környezeti és jogi tényezőkre, ahogy azt olvashatjuk Papp Gábor internetes weboldalán. (Papp, 2020) A következőkben ezeket a tényezőket fogom elemezni a cégtől kapott információk, illetve a társaságnál eltöltött munkaidőm során szerzett tapasztalatok alapján.

Politikai tendenciák

Ahogy azt a Healthmanagement oldalán olvashatjuk, az egészségügy az egyik legnagyobb szektor az EU-ban, az egészségügyi piac mégsem tökéletes közgazdász szemszögből. A fogyasztók nem kiszámíthatóak (pl. kockázatos életvitel stb.), indukált kereslet van, bizonyos áruk és szolgáltatások nyilvánosak, és nagyon sok monopólium található (pl. globálisan szabadalmaztatott gyógyszerek vagy a regionális egészségügyi szolgáltatások). De a közpolitikának javítania kell ezeken a piaci problémákon. A kockázatos életmód csökkenthető bizonyos magatartások jogi tilalmán keresztül, míg az indukált kereslet a kereskedelem limitálásával javítható. (Healthmanagement, 2010)

A cég kiszámítható gazdaságpolitikát vár, illetve kormányzati stabilitást hosszú távon. Továbbá azt, hogy összhang legyen a magyar gazdaságpolitika és az EU célkitűzései között. Fontos lenne az érdekképviselő miatt egy önálló egészségügyi minisztérium létrehozása, mint önálló szervezet. Jelenleg az egészségmegőrzésre nincs elég szűrőprogram a lakosság részére, habár az utóbbi években indult ingyenes szűrővizsgálatok jó kezdeményezésnek bizonyultak. Európai viszonylatban példaértékű, hogy Magyarországon a 45 év fölötti nők 2 évente ingyenesen vehetnek részt emlődiagnosztikai (mammográf) vizsgálaton és onkológiai szűrővizsgálatokon is. Véleményem szerint az egészség megőrzéséhez fontos lenne, hogy az egészségbiztosító részéről legyen visszajelzés arra vonatkozóan, hogy ezeket az ingyenes szűréseket kik vették igénybe, és azok, akik nem éltek a lehetőséggel, szankcionálva legyenek, akár a biztosítási díj emelésével. Sajnos az a tapasztalat, hogy a lakosság egy része nincs ösztönözve a rizikófaktorok csökkentésére. A nagy gyógyszergyártó cégek lobbijereje a politikában még mindig elég erős és nem érdeke a megelőzés, hiszen a gyógyszerfogyasztás növelése a céljuk a minél nagyobb profit elérése érdekében.

Gazdasági tendenciák

Egyértelműen kijelenthető, hogy az infláció alacsonyan tartása Magyarországon erősíti a kkv-k és magánorvosi vállalkozások működését. Az egészségügyi szolgáltatást végző gazdasági szervezetek beruházásaik, illetve termékbeszerzéseik után nem jogosultak áfa levonásra, illetve visszaigénylésre. Ezen szervezetek több orvosi eszközt vásárolnának, ha élhetnének áfalevonási jogukkal, illetve, ha a 27%-os mérték csökkenne. „Az Európai Unión belül a legmagasabb áfa-kulcs Magyarországon van, a legalacsonyabb Luxemburgban. Az EU átlaga 21,24 százalék. A Visegrádi országok közül Magyarországot Lengyelország követi, ott 23 százalékot kell fizetni. Szlovákiában 20, Csehországban 21 százalékot.” (Piac és profit, 2013)

A magas áfakulcsot a lakosság fizeti meg, hiszen a magánorvosi rendelések tovább hártják adóterheiket az orvosi ellátásaik áraiban. Megállapítható, hogy ma Magyarországon az egészségügyben dolgozók átlagkeresete elmarad a verseny szférában dolgozók keresetétől. Ez elvándorlást okoz a szakmában.

3. táblázat: Iparágankénti átlagkereset alakulása

mértékegység: HUF

	Nemzetgazdasági ágak együtt	Mezőgazdaság	Ipar	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	Humán-egészségügyi, szociális ellátás
2019. 1. negyedév	329.990	260.794	348.700	554.644	227.237
2020. 1. negyedév	358.363	287.593	377.295	606.684	264.038

Forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli013a.html alapján saját készítés

Társadalmi és kulturális tendenciák

Az egészség megőrzése társadalmilag is kiemelten fontos szerepű, hiszen Magyarország lakossága évről évre csökken. A demográfiai helyzet javítható lenne, ha a társadalom egészségtudatosabb életvitelt folytatna és nagyobb hangsúlyt fektetne a prevencióra. Az aktív élettartam hosszabbítása ösztársadalmi érdek. Véleményem szerint a magánorvosi rendszert bővíteni kellene, így az amúgy is túlterhelt állami egészségügyi rendszer tehermentesíthető lenne. A lakosság számára jóval több ingyenesen elérhető szűrővizsgálatot kellene indítani.

Szükséges lenne az egészségügyi felsőoktatásban végzett orvosok, szakápolók részére egy képzési és ösztönzési rendszer kialakítása, melynek célja a szakemberek Magyarországon tartása. Javaslatom szerint egy gyakorlati képzés részeként létrejöhetne olyan együttműködési megállapodás, amelynek keretében a MED-EN Trade Kft. kihelyezett gépein gyakorolhatnának a felsőoktatásban végzett hallgatók, így nagyobb tapasztalattal indulnának.

Technikai/technológiai tendenciák

A MED-EN Trade Kft. értékesítési adatait elemezve is jól látható, hogy az elmúlt években elindult az állami egészségügyi intézmények orvostechnológiai eszközeinek korszerűsítése, de az eszközellátottság javítása további feladat kell, hogy legyen. Tényként megállapítható, hogy a kórházak sürgősségi és radiológiai osztályai túlterheltek. Megoldás lehet a tehermentesítésükre például, ha a házi orvosok, illetve csoportpraxisok alapellátási feladataiba beépítenék az ultrahang vizsgálatokat. Ehhez természetesen szükséges a házi orvosok továbbképzése és kellő eszközökkel történő ellátása. Kormányzati támogatásokkal, elsősorban pályázatok útján, vagy kedvező kamatozású hitelekkel segíthetnék őket a korszerű eszközbeszerzésekben. A digitalizáció nem kerülheti el az egészségügyet sem, hiszen mind az egészségügyi ellátórendszerben dolgozók, mind a lakosság információ igénye kielégíthető lenne applikációk segítségével.

Létrejött egy rendszer, amely nagyban hozzájárul a digitalizáció fejlődéséhez az egészségügyben. „Magyarország új e-egészségügyi rendszere az Elektronikus Egészségügyi Szolgáltatási Tér, melyhez 2017. november 1-jén a háziorvosi szolgálatok, járó- és fekvőbeteg-ellátó intézmények, és az összes gyógyszertár csatlakozott.” (EESZT, 2020) Ma a világban már szinte mindenhol megjelenik a digitalizáció, és nem kivétel ez alól az egészségügy sem. Az EESZT célja a lakosság hatékonyabb, gyorsabb és szolgáltatásorientáltabb ellátása. Ennek kulcsa, hogy az ellátó intézmények, gyógyszertárak és kezelő orvosok között folyamatos kapcsolat legyen. Az így kapott információk egységesek és elérhetőek az összes jogosult résztvevő számára. A kezelőorvosok és a gyógyszerészek számára továbbra is ugyanazok a számítógépes rendszerek lesznek elérhetőek, mint amit addig használtak, tehát nem kell új programmal megismerkedniük, vagyis az ellátás menete nem lesz hosszabb, mint addig. Azonban az EESZT használata olyan előnyökkel jár, hogy a rendszeren keresztül elérhetőek lesznek olyan adatok, amelyeket eddig a betegek papírformában kaptak és vittek magukkal vizsgálatokra és a gyógyszertárakba. (EESZT, 2020)

Összességében tehát elmondható, hogy ez a fajta rendszer rendkívül hasznos mind a betegek, mind az egészségügyben dolgozók számára.

Környezeti tendenciák

Véleményem szerint a magyar egészségügynek is fel kell készülnie, hogy jövőjét befolyásolni fogja a globális klímaváltozás. Tömeges tájékoztatás szükséges a médián keresztül is a megváltozott körülményekhez alkalmazkodó életmódhoz. Ez elérhető lenne kisebb energiafelhasználású, környezetbarát eszközök, környezet tudatos, alternatív megoldások alkalmazásával, pl. e-recept, digitális leletek, adatátvitel okos eszközök segítségével.

Jogi és szabályozási, vagy regionális tendenciák

Magyarország régiói között jelentős gazdasági és társadalmi különbségek vannak. A kedvezőtlenebb gazdasági helyzetben lévő régióknak helyi adókedvezmények csökkentése, illetve eltörlése biztosítaná a felzárkózást. A magyar tulajdonban lévő kkv-k versenyképességének növelése a cél a multik Magyarországi leányvállalataival szemben. Olyan jogszabályok létrehozása segítené az egészségmegőrzést, ahol korcsoportonként tennék kötelezővé a különböző szűrővizsgálatokat, különösen tekintettel a fő halálozási okok szűrésére és megelőzésére.

SWOT elemzés

Amint az Marosán György prezentációjából is kiderül a SWOT elemzés lényege, hogy segítségével felmérhetjük egy vállalat jelenlegi helyzetét, azon belül is az erősségeket, a gyengeségeket, a lehetőségeket és a fenyegetéseket. Erősség alatt azt értjük, hogy milyen adottságokkal rendelkezünk, amikben jobbak vagyunk versenytársainknál. Ez tesz minket különlegessé. Gyengeségnek pedig azt nevezzük, amikor valamilyen területen versenytársaink jobbak nálunk, adottságaink elmaradnak az övéktől. Ha ezt elemezzük, és próbálunk rajta javítani, akkor fejlődést érhetünk el a jövőben. A lehetőségekhez soroljuk azokat a tényezőket, amelyek a növekedést segítik és kedveznek a vállalatnak, ezzel szemben a fenyegetések esetében pont az ellenkezője igaz, azaz a növekedésünket akadályozzák egyes

tényezők. Ezen szempontok vizsgálatával és elemzésével egy cég jobbra és erősebbé válhat, ezért nagyon fontos egy ilyen analízis végrehajtása egy vállalaton belül. (Marosán, 2018)

Véleményem szerint mindenképpen hasznosítható egy ilyen elemzés a MED-EN Trade Kft. számára is, hiszen nem csak a vállalat számára hasznos, de nekem is, mert sokat tanulhatok belőle. A SWOT analízis végrehajtásához a cég munkatársait kértem fel, hogy töltsék ki azt a sablont, amely ennek segítségére szolgál, és írják össze gondolataikat, hogy mi jut eszükbe akkor, ha a cég erősségeire, gyengeségeire, lehetőségeire és fenyegetéseire gondolnak. Véleményem szerint nagyon sok használható dolog született ebből, és ez alapján egy eredményes elemzést tudtam végezni, amely a MED-EN Trade Kft. számára is segítséget nyújthat majd a jövőben fejlődésük szempontjából.

A MED-EN Trade Kft. erősségei közé tartozik, hogy a világ egyik legnevesebb gyártójának a termékeit értékesíti. Kiváló, szinte minden igényt kielégítő termékválaszték és dinamikus termékfejlesztés erősíti a céget. További erőssége a jó munkahelyi légkör, a munkavállalók motiváltsága, valamint a jól képzett, szakmájukban elismert munkavállalók és nem utolsósorban az erős pénzügyi és logisztikai háttér a tulajdonosok egyéb érdekeltségein keresztül. Ide sorolható még egy aktív marketing támogatás a GE részéről (webinar, oktató videók, készülék klub-ok), valamint a nagyszámú, nagyon jó szakmai kapcsolatok és a nagy telepített készülék állomány. A webinar egy online megbeszélés vagy prezentáció, amelyet az interneten tartanak valós időben, és amely összeköti az egyéneket a világ minden nézőjével. (myownconference, 2018)

A vállalat gyengeségei közé sorolható, hogy viszonylag rövid ideje van jelen a piacon a versenytársakhoz képest. Nagy hátrány a saját szervízcsapat hiánya, a nem teljes országos lefedettség és a GE disztribútori szerződése részben kötöttség is a versenytársakhoz képest, mert kizárólagos beszállító. A versenytársakhoz képest gyengébb a marketingkommunikációja, valamint a központi döntéshozók felé hiányzik néhány magasszintű támogató kapcsolat (ÁEEK vezetése felé, Egyetemek vezetése felé).

Lehetőségek közé sorolhatjuk az új partnerek felkutatását az országon belül, vagyis újabb területeken lehetne erősíthető a kereskedelmi tevékenység, pl. a jelenleg „fehér foltnak” számító észak-keleti régiókban. A meglévő orvosi szakterületek kiterjesztése az ultrahang diagnosztika használatára további lehetőségként szolgálna, pl. reumatológia, urológia. Új célcsoportok megkeresése szintén remek lehetőség lehet (pl. állatorvosi rendelő). Hatékonyabb és dinamikusabb marketing politikával a cég a megjelenését erősíthetné.

Szorosabb együttműködés a GE Healthcare Magyarország Kft. üzletkötőivel a CT, MR és Röntgen gépek értékesítésében. További lehetőségei a vállalatnak a COVID-19 helyzetben, hogy előtérbe került az egészségügy, egyszerűsített beszerzési eljárások során vásárolhatnak eszközöket az intézmények, valamint a magyar kormány új gazdaság élénkítő projektet indít (GINOP 1.2.8-20, VEKOP 1.2.6-20). Ide sorolható továbbá az is, hogy néhány nagy állami projekt folytatódik, pl. Egészséges Budapest Program, és hogy egyes szakmák többlet finanszírozást kapnak és készülék beszerzésre költhetnek (érsebészet).

A legfőbb fenyegetést az egyre erősödő, olcsó távol-keleti gyártók termékeinek megjelenése jelenti, valamint a versenytársak erősödése. További fenyegetésként ide sorolhatjuk a korona vírus járvány miatt nem tervezhető szállításokat a GE részéről. A járvány miatt elmaradnak a kiállítások, konferenciák, szakmai rendezvények, ami piacvesztést okozhat. A bizonytalanná vált helyzet miatt a magán orvosok elhalasztják eszköz beszerzéseiket és ez forgalom és eredmény kiesést okoz. A kedvezőtlen és nehezen kiszámítható Ft/EUR árfolyam is a fenyegetésekhez sorolható, de az állami szektor korlátozott tevékenysége is. A központosított állami beszerzési eljárások arányának növekedése és az óvatosabb magánszektor se könnyíti meg az egészségügy, illetve a MED-EN Trade Kft. helyzetét.

Összegzésképpen tehát elmondható, hogy a vállalatnak nagyon sok erőssége és lehetősége van, de vannak azonban olyan területek is, amelyeken célszerű változtatniuk annak érdekében, hogy még hatékonyabban és eredményesebben tudjanak működni.

Mikrokörnyezet

Ahogy arról már korábban Dr. Roóz József is írt könyvében, egy vállalat mikrokörnyezetét kétféleképpen elemezhetjük. Az egyik elemzési része a belső környezete, amely magában foglalja az emberi, a fizikai, a technológiai, a szellemi erőforrásokat, valamint ide tartozik a vállalat hírneve, elismertsége is. (Roóz, 2013)

Belső környezet elemzése

Emberi erőforrások

A meglévő humán erőforrás jól képzett, lojális, eredmény orientált csapat. A forgalom és eredmény bővüléséhez még több kereskedő felvétele szükséges. Általánosságban elmondható, hogy egy jól képzett, a piacot jól ismerő üzletkötő évi 15-20 termék eladásával járulhat hozzá

a cég eredményes működéséhez. Ehhez szükséges természetesen adminisztratív munkavállaló felvétele is.

Fizikai erőforrások

MED-EN Trade Kft. telephelye egy frekventált helyen található. Az iroda jól megközelíthető, alkalmas az üzletkötőknek tevékenységük folytatásához. Az iroda mellett a beérkezett eszközök, illetve dokumentumok tárolására alkalmas raktár is megtalálható. Az ügyvezetés bérelt ingatlanban dolgozik, amely megfelelő infrastruktúrával és ügyviteli, számviteli rendszerekkel rendelkezik.

Technológiai erőforrások

MED-EN Trade Kft. gazdálkodásához a legkorszerűbb technikai eszközöket veszi igénybe.

A kereskedők munkájához a cég új középkategóriás személyautót és megfelelő okostelefont, laptopot biztosít. Az irodai és adminisztratív feladatok ellátásához az irodatechnikai eszközök korszerű, jól szervizelt eszközök állnak rendelkezésre. A kereskedők munkáját segíti a GE informatikai és kereskedelmi adatait tartalmazó rendszerének használata. Itt megtalálható az értékesítéshez szükséges összes információ (termékparaméterek, árak, műszaki összetétel stb.).

Szellemi erőforrások

A felsőfokú szakirányú végzettséggel rendelkező munkatársak szakmai tudása növeli a cég értékét. Részvétel a GE által szervezett tréningeken, ahol az új technológiákat felhasználói szinten megismerhetik. Szükséges további fejlődéshez korszerűbb ügyviteli rendszer bevezetése.

Hírnév, elismertség

MED-EN Trade Kft. az elmúlt években jó hírnevet szerzett, köszönhető ez a munkatársak több éves, akár évtizedes, a szakmában eltöltött múltjának. És természetesen a jó hírnevet azzal is elérte, hogy fennállása óta minden kötelezettségét határidőben, pontosan teljesítette, legyen az szállítói tartozás, szerződésben vállalt egyéb kötelezettségek, illetve vevői részére határidőben, a szerződésben rögzítettekben megfelelően járt el. Nagyon fontos, hogy a felhasználók (orvosok) megfelelő kiszolgálásban részesüljenek, hiszen sok esetben az ő véleményük a meghatározó egy új eszköz beszerzésekor. Fontos továbbá az üzletkötők szakmai felkészültsége, a termékek, illetve a felhasználók igényeinek ismerete.

Külső környezet elemzése

Pénzügyi erőforrások

MED-EN Trade Kft. szoros cashmenedzsment szerint gazdálkodik a pénzügyi erőforrásaival. A disztribútori szerződés szerint a szállítói számlákat 90 napos fizetési határidővel egyenlíti ki. Vevőik nagy részénél rövid, 8-15-30 napos fizetési határidővel szerződnek. A jó banki kapcsolatoknak köszönhetően több lízing társasággal közösen kidolgozásra került vevői finanszírozási termék, mely azon felhasználóknak kedvezőbb, akik hosszabb, halasztott fizetéssel kívánnak élni. A forgalom további bővüléséhez a saját forráson kívül még több finanszírozás szükséges.

Vevők

A MED-EN Trade Kft. vevőköre a nagy egyetemi klinikáktól az egyéni vállalkozóként működő orvosokig széles skálán mozog. Alapítása óta összesen 320 db vevő részére történt kiszámlázás. Vannak visszatérő vásárlók és minden évben új vevőkkel is bővül az ügyfélköre. A vevőkkel folytatott előzetes tárgyalások során alakulnak ki az ügylet végső kondíciói, árai, fizetési feltételei stb. Természetesen a vevők tisztában vannak a konkurens cégek ajánlataival, amely nagy mértékben segíti az alku pozíciójukat. Az értékesítők feladata, hogy olyan plusz szolgáltatásokat is kínáljanak a termék értékesítése mellé, amivel a vevőket megnyerhetik, és így sikeresen zárulhat az ügylet. Fontos tényező egyes kórházi vevők esetén, hogy a beszerzésre kerülő orvost meg tudják győzni a termék iránt. Így, ha az orvos pozitív benyomást szerez, nagyobb eséllyel kínálja más magánklinikán is, ahol esetlegesen másodállásban dolgozik és tudomást szerez arról, hogy eszközbeszerzést terveznek vagy ha saját magánrendelőjében is tervezi új ultrahang beszerzését, szívesebben fordul a GE gépek értékesítőjéhez.

Szállítók

A cég szállítói forgalmának 90 %-a az eszközbeszerzéshez kapcsolódik, és 82 %-ban a GE Healthcare GmbH az ultrahang beszállító. A disztribútori szerződés kizárja, hogy más gyártó termékeit forgalmazzák, így a szállítói kapcsolatok determináltak. A fizetési feltételeket a GE a szerződéshez képest rugalmasan kezeli, ezzel is finanszírozást biztosít a cég számára. A cég második jelentős tétele a szállítási fuvarfeladatok. Ezt a feladatot nagyrészt a tulajdonos érdekeltségébe tartozó T.O.M. Trans Duna Kft. végzi, kiegészítő szolgáltatásként igénybe

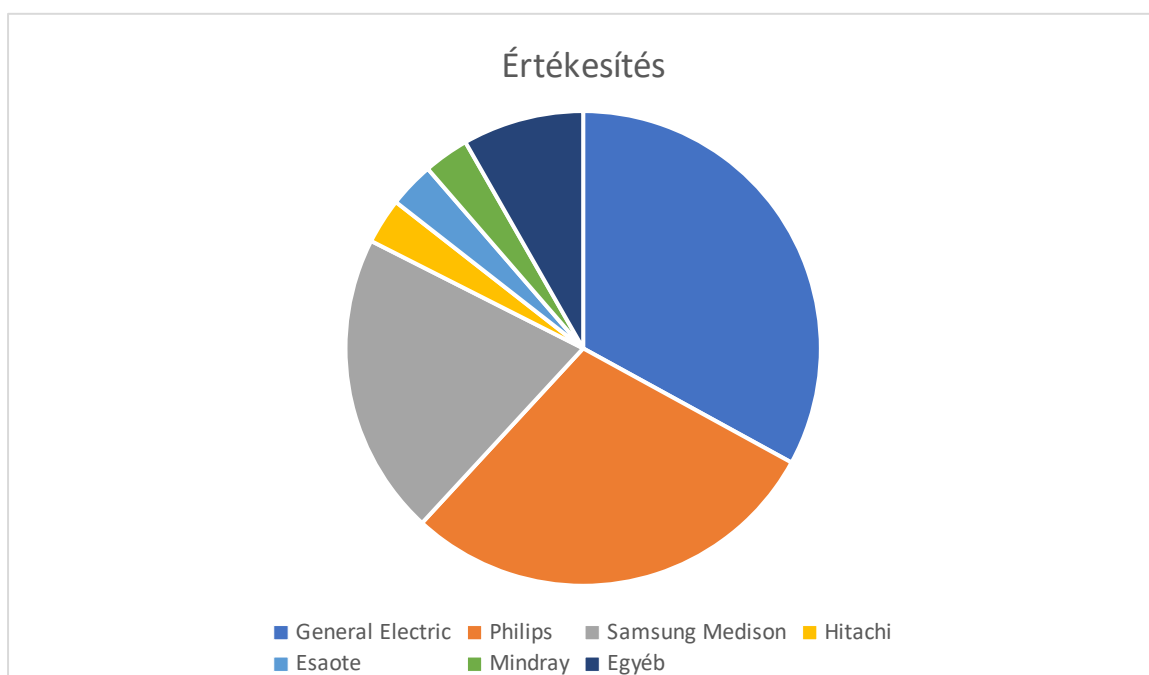
veszik az ENGLMAYER Hungária Kft.-t, a TNT Express Hungary Kft.-t, és az UPS Magyarország Kft. szolgáltatásait. A többi szállító a cég általános működéséhez kapcsolódik, ezeknél a partnereknél az üzleti életben megszokott kondíciókkal történik az együttműködés.

Versenytársak

Magyarországon a képalkotó diagnosztikai eszközök piacán több világcég képviselte van jelen, és egyre erősödik a kínai gyártók jelenléte. A verseny a meglévő vevőkért és az új potenciálisan piacra lépő felhasználókért nagyon erős. Fontos, hogy a cég folyamatosan figyelemmel kísérje a konkurencia mozgását, fejlesztéseit, marketing tevékenységét. A konkurens termékek ismerete elengedhetetlen, hiszen az összehasonlítás során tudnak érvelni akár a vevőknél, de visszajelzést adhatnak a GE részére is a tapasztalatokról és a hiányosságokról.

A kínai gyártók termékei egyelőre tudásban, szervizszolgáltatásban, valamint alkatrész utánpótlásban nem veszik fel a versenyt a többi gyártó céggel, de árban jelentős az előnyük. Sajnos ebben az iparágban is használják a világmárkákhoz hasonló hangzású elnevezéseket. Például új ultrahang termékeik neve General Imaging, ami első hallásra a GE termékeire is utalhat. Az alábbi diagram a becsült adatok alapján tartalmazza a 2019. évi forgalom megoszlását a versenytársak között Magyarországon.

2. ábra: Versenytársak közötti forgalom megoszlás (2019)



Forrás: Cégs adatok alapján saját készítés

A cég marketing-stratégiájának bemutatása

Marketing-stratégia bemutatása

A MED-EN Trade Kft. elsősorban kereskedelmi tevékenységet folytat. Az új értékesítési lehetőségek felkutatása során rendkívül fontos a potenciális vásárlók megfelelő pozicionálása. Míg egy egyszemélyes magánrendelő esetében a döntési mechanizmus inkább ár alapú, egy magas prioritású egyetemi beszerzés során, a kimagasló orvos szakmai elvárások miatt, általában nagy tudású, drágább készülékeket vásárolnak.

A felhasználók részére nyújtott egyéb szolgáltatások (oktatás, tanfolyamok szervezése, pénzügyi tanácsadás stb.) minőségének megőrzése, emelése szintén kulcsfontossággal bír a társaság számára. A megkérdezett interjúk során is alátámasztották az interjúalanyok azt, hogy az egészségügy területén leginkább a kiscsoportos, gyakorlatorientált, betegközeli képzéseknek van értelme. Hands-on tréningek, workshopok kiválóan alkalmasak erre, főleg, ha egy Klinikán belül zajlanak.

A Hands-on tréning, vagy más néven gyakorlati képzés az oktatási rendszer egyik módszere, amit a vállalkozások szintén használnak, mégpedig arra, hogy segítsenek az embereknek egy bizonyos feladat elsajátításában és megtanulásában. Ez valós tapasztalatot nyújt, mivel lehetővé teszi a gyakorlók számára, hogy elsajátítsa gyakorlati úton közvetlenül azt, amit tanul, ezáltal létrehozva a felelősség érzését. (Dee Dee Donato, 2019)

Online tréningek is szükségesek, azonban a gyakorlati oktatás kell, hogy hangsúlyos legyen. Ebben mind a két interjúalany egyetértett. Továbbá az is kiderült az interjúkból, hogy kevés a valóban motivált oktató, a szakorvosjelöltek autodidakta módon tanulnak, a klinikusoknak nincs idejük és motivációjuk oktatni. Ebben szintén egyetértett a két különböző szakterületen dolgozó orvos.

Egy készülék beszerzésekor nem pusztán egy gépet vásárol meg a felhasználó, de a kiemelkedő színvonalú szakmai képzéseken keresztül a készülék használói olyan speciális tudás és információk birtokába jutnak, amelyet a szakmai kollégiumok nem tudnak biztosítani a számukra. Az új vásárlói bázis megteremtése során ezek a tevékenységek alakítják ki azt a típusú márkahűséget, amely akár több évtizedre is egy márkához láncolja a szakembereket. Ennek kapcsán fontos megemlíteni az utókövetést és a szerviz tevékenységet is, amelyek szintén hozzájárulnak a későbbi értékesítési előkészületekhez.

Ma, a korlátlanul elérhető információk korában, szemben a 20 évvel ezelőtti állapotokkal, meglehetősen nehéz a kereskedő cégek helyzete. Bár új piaci szereplők viszonylag ritkán jelennek meg kereskedői oldalon, a versenyhelyzet -pont a teljes piaci transzparencia miatt- szokatlanul éles lett. Felértékelődtek a személyes kapcsolatok és fontos döntési tényező a fogyasztók szempontjából az egyéb szolgáltatások szerepe. Fizetési határidő, gyártói garanciális időszak, szervizszolgáltatás minősége, gyorsasága, ára. stb. Esetenként a „szerethető” kereskedők és cégek jobban preferáltak, mint az „arctalan” multik, azonban egyre nagyobb jelentősége van a marketing reklám piacra gyakorolt hatásának.

Jelen esetben a klasszikus marketing mix kissé kibővített változatával, az 5P-vel kívánom bemutatni a cég marketing-tevékenységét, amiről Philip Kotler: Marketingmenedzsment című könyvében is olvashatunk. Az 5. P (people) elválaszthatatlan részét képezik az ezen a területen jelen lévő társaságok stratégiájának. (Kotler, 2006)

I. **P - Product** (termék)

A termékmarketing a társaság számára is a legfontosabb eleme a marketing mixnek. A GE Healthcare nemzetközi piacvezető az ultrahang értékesítés területén, átlagosan 40% körüli piaci részesedéssel. Ennek legfőbb oka a termékek kiváló minősége, teljesítménye és tartóssága, illetve az a sok éves tapasztalat, ami miatt ezeket a termékeket vásárolják a legtöbben. A vertikális termékszerkezet rendkívül széles, de a horizontális termékszerkezet az ultrahangok tekintetében egészen 2014-ig hiányos volt: a megfizethető árú berendezések hiányoztak a portfólióból. Ezen az elmúlt években változtattak, így a széles termékstruktúrának köszönhetően jelentősen bővültek a bevételek az új piaci szegmensre való betörés miatt, jelenleg már ez a kategória generálja az értékesítési bevételek 30 %-át. Mindezek mellett fontos megemlítenem, hogy a kizárólag az ultrahangok értékesítésére történő fókuszálás kiszolgáltatottá teheti a MED-EN Trade Kft-t, amennyiben bármilyen oknál fogva a GE készülékeinek a forgalmazása megszűnik. Ugyanakkor a mai napig a GE az egyetlen gyártó, aki dedikált célkészülékeket gyárt:

- Vivid-család (kardiovaszkuláris készülékek; T-széria: alap-kategória, S-széria: közép és felső-közép kategória, E-széria: felső/prémium kategória)
- Voluson-család (nőgyógyászati készülékek; P-széria: alap-kategória, S-széria: közép és felső-közép kategória, E-széria: felső/prémium kategória)

- Logiq-család (radiológiai és shared-service készülékek; P-széria: közép és felső közép kategória; S-széria felső-közép és felső kategória; E-széria: prémium kategória)
- Versana-család (shared-service készülékek; alsó és közép kategória)
- Vscan és Venue készülékek (hordozható Point of Care – ágymelletti)
- Invenia ABUS (automatikus emlődiagnosztikai készülék)
- EchoPAC- és 4DView szoftverek (kardiológiai és szülészet-nőgyógyászati diagnosztikai szoftverek)

Minden kategória esetén elmondható, hogy a készülékek a legmagasabb minőséget képviselik. Mindezek megerősítése érdekében az alsó és középső szegmensben a gyártó 3 év garanciát ad a termékekre, amely még jobban megerősíti a fogyasztók termékbe vetett bizalmát. Ezek a tulajdonságok és a hosszú évek óta felhalmozott tapasztalat különösen nagy előnyt jelent az értékesítők számára az elmondásuk szerint, mert minden orvos hallott a termékekről vagy volt velük tapasztalata. Azt mindannyian elmondták, hogy amint meghallották egy-egy új helyen, hogy milyen gyártótól jöttek, az ajtók kinyíltak, csak nagyon extrém elköteleződés esetén nem jutottak el személyes megbeszélésekig.

Az egyik interjúalany, aki a szülészet-nőgyógyászat területén dolgozik, elmondta, hogy véleménye szerint jelenleg a GE gyártja a prémium kategóriájú termékeket az ő szakmai területén, a legjobb minőséget képviselik, azonban vannak területek, amik fejlesztésre szorulnak. Ugyanakkor, elmondása szerint, nagyon jó a fejlődési iránya a termékeknek. A másik interjúalany, aki pedig a kardiológiai szakterületen dolgozik, hasonló véleménnyel volt a készülékekről. Elmondása szerint a GE ultrahangok tartósságukat tekintve egyértelműen a riválisok előtt járnak, szervizigényük jóval kisebb, strapabíróbb kialakításúak. Minőséget tekintve abszolút csúcsmínőségűek a termékek, mind szoftveresen, mind hardveresen.

Az újdonságok bevezetése szintén a GE egyik olyan védjegye, amely kiemeli a versenytársak közül. A termékek kinézete ebben a szegmensben általánosságban hasonló, mert pl. OLED monitorokat kevés helyről lehet beszerezni (mindegyik LG-panellel készül) és a készülékek felépítése hasonló, egyedül a géptestben vannak jelentős különbségek. A tapasztalatok szerint a gyártók inkább nagyobb monitorral vagy érintőképernyővel szerelik fel az újabb modelljeiket, így próbálnak kitűnni vagy egy tenderen előnyhöz jutni.

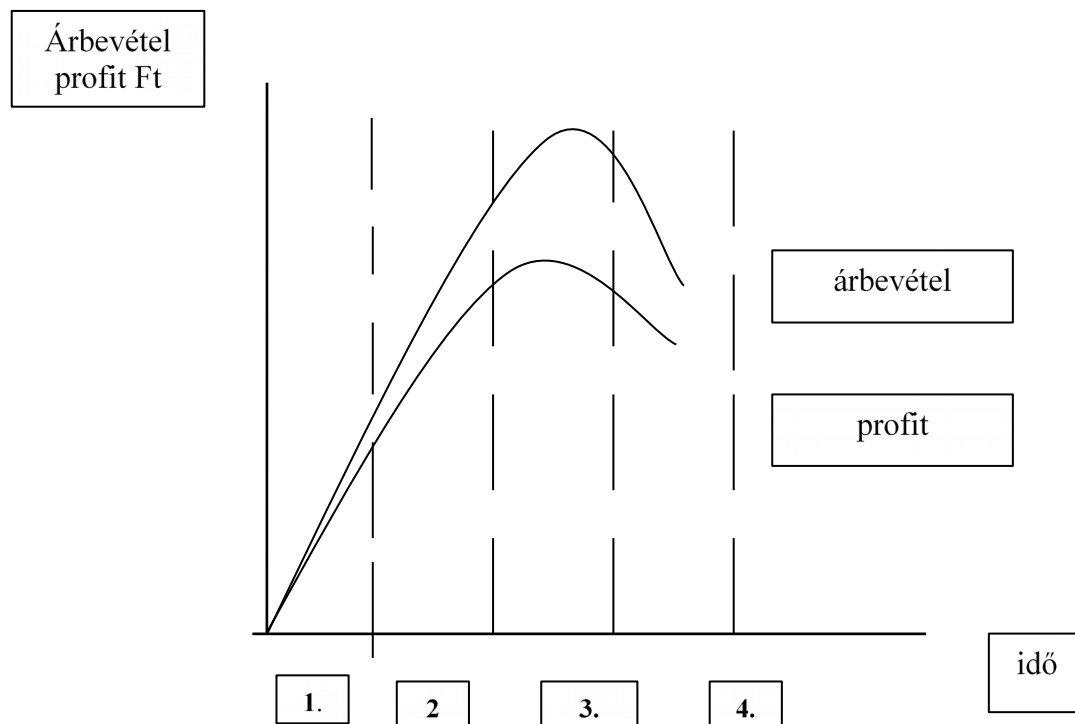
A termékéletgörbe a termékek tartóssága miatt hosszú, némelyikük már 7-8 éve is piacon van, de néhány évente revíziót, fejlesztést végeznek rajta. A felső/prémium kategóriában ezek a frissítések a GE esetében a piaci vezető szerepet hivatottak megőrizni, így évente új frissítést

(sok esetben szoftveres, illetve néhány évente hardveres módosításokat) mutatnak be. A folyamatos fejlesztés leginkább abban mutatkozik meg, hogy a gyártó az elmúlt 5-6 évben annyi új készüléket mutatott be (és a revíziók még nem is tartoznak ide), amennyit a nemzetközi mutatók alapján az őt követő 6 társaság összesen. Ezek a tulajdonságok garantálják, hogy egy-egy új termék termékéletgörbéje esetén az árbevétel és a profit is magas szintről indult, és már rövid idő alatt nagyon meredeken emelkedik és hosszú időn át marad a csúcs közelében.

A felhasználók számára a termékek kiváló tulajdonságai mellett különösen fontos, hogy a szervizháló és az ehhez tartozó szolgáltatások (cserekészülék) is kimagasló minőséget képviseljenek. A MED-EN kiváló partnere ebben a GE-nek, amely a készülékek szervizelését és karbantartását végzi. Ez némely helyzetben információvesztéssel jár, ezért a tulajdonosok a szerviztevékenység közeljövőbeli megszerzését is célul tűzték ki maguk elé.

Javaslatom szerint a vertikális termékbővítés az egyik olyan lehetőség, amellyel a vállalat a magyar egészségügyi piacon jóval magasabb árbevételt érhet el, mert a társaságot és a szakembereket már jól ismerik a kórházak döntéshozói.

3. ábra: Termék életciklusa, vagy életgörbéje:



Forrás: Philip Kotler: Marketingmenedzsment című könyvéből

1. Az első szakasz tekintetében rendkívül szerencsés a cég, mert ezt a szakaszt – a megszokottal ellentétben – nem kíséri a bevezetésekénél megszokott intenzív marketing stratégia, mindössze a hírlevelek, a termékbemutatók/oktatások és a kiállításokon való részvételek elegendőek. Ezt minden esetben megelőzi a gyártó: az európai és amerikai kongresszusokon történő bemutatásokat követően lehetséges egy-egy új termék bemutatása, ezáltal sok esetben a külföldi részvételt követően a magyar orvosok keresik meg a társaságot az újdonság bemutatásának időpontjáról. Mivel a disztribútori szerződés kötött beszerzési árakon alapul, az árképzés kiváló lehetőségeket garantál. Ezekből következően az árbevétel és a profit is igen meredeken növekszik.
2. A második szakasz a növekedési szakasz. Ekkorra már az orvosok jelentős része rendkívül jól ismeri a készülékeket, nagy részük már ki is próbálta. Ugyanakkor a termékek ára miatt esetlegesen felmerülő közbeszerzések erre a szakaszra tehetőek. A költségek hasonlóak a bevezetéssel, de a kötött árstruktúra miatt a profit arányaiban nem, volumenében viszont növekszik.
3. Harmadik szakasz az érettség. Ebben a szakaszban szokta a gyártó a készülékeket frissíteni, újabb revíziókat kiadni, ezáltal fenntartva az érdeklődést és a magas nyereséget. Az árbevétel és a profit itt éri el a maximumát.
4. A negyedik, és egyben utolsó szakasz a hanyatlás szakasza, amely 8-10 éves ciklust követően jöhet el. Ilyenkor a GE új készülékeket mutat be, pl. Logiq 9 helyett Logiq E9, majd később Logiq E10, így gyakorlatilag előről indítja a termékéletrajz-görbét. Ebben a szakaszban nagyon fontos a szervizhálózat és az alkatrész-ellátás az esetlegesen felmerülő problémák mihamarabbi megoldása érdekében. Illetve ebben az időszakban az évek alatt kialakult márkahűség fontos szerepet játszik új készülékek vásárlása esetén.

II. **P - PRICE** – ármarketing

Korábban a társaságon nagy volt a nyomás más gyártók olcsóbb termékei miatt, ami a GE portfóliójából hiányzott. A folyamatos termékfejlesztés hatására olyan megfizethető árú,

ár/érték arányban kimagasló termékek jelentek meg, amik nagy mértékben hozzájárultak ahhoz, hogy az erős márkaimázs és a hosszú garanciaidő miatt a GE termékeit vásárolják. Az árpolitika a gyártó nemzetközi árait és bevezetési akcióit követi. Több esetben előfordult, hogy a disztribútorok hatására a gyártó csökkentette az árait, igazodva a nemzetközi trendekhez. A termékéletrajz végéhez közeledve a gyártó a disztribútorok számára csökkenti a beszerzési árakat, lehetővé téve speciális akciók meghirdetését.

A MED-EN esetében az árképzési módszerek speciális egyvelegét tapasztaltam:

Versenyitárs orientált, amikor bizonyos esetekben a versenytársak áraihoz viszonyítva határozzák meg az árakat, függetlenül a bekerülési költségektől. Ez általában az alacsony árú termékek esetében jellemző. Ebben a szegmensben az ár mellett a magas garanciaidő jelent nagy versenyelőnyt. Leginkább a magánszektorban jellemző, ahol az ár az egyik legfontosabb szempont.

Költség-orientált árképzés esetében általában a középkategóriás készülékekre, illetve egy-egy prémium kategóriás termék beszerzésére irányuló közbeszerzés esetén érvényes, ahol a gyártó bizonyos esetekben speciális átadási árakkal segíti a társaságot a siker érdekében.

Kereslet alapú árképzési módszer leginkább a felső/prémium kategóriás termékek értékesítésekor fontos. Itt már az orvosok által felállított márkapreferencia a legjellemzőbb döntési faktor, az ár szinte másodlagos a készülékek tudása mögött. Ezek az állami szektorban szinte kivétel nélkül közbeszerzési eljárást vonnak maguk után. A magánszektorban egy felsőkategóriás készülék beszerzése mögött gyakran a készülékek presztízsértékét lehet felfedezni, ez jelent versenyelőnyt.

III. P-PLACE (hely)

A magyarországi értékesítési csatorna indirekt, mivel a gyártó a magyar piacon nem értékesít közvetlenül, kivéve néhány esetet, amikor a nagyobb, egyéb diagnosztikai készülékek mellett vásárolnak ultrahangot is. Ugyanakkor a MED-EN bizonyos esetekben másik cégekkel is kapcsolatban állhat az értékesítésre vonatkozóan. Ennek legfőbb oka, hogy bizonyos beszerzések esetén a kórházak, illetve rendelőintézetek több típusú orvosi eszközöket vásárolnak. A beszerzésnél egy beszállítóval kívánnak szerződni. A beszállító a saját termékei

mellett az ultrahang készülékeket is a saját nevében értékesíti, így ezeken a helyeken ők értékesítik a MED-EN Trade Kft. termékeit.

Ebben az esetben az értékesítési lánc a következőképpen alakul: Termelő-disztribútor (MED-EN) -kereskedő -fogyasztó.

IV. P - PROMOTION – marketingkommunikáció

Jelenleg az a terület, amelyben a legnagyobb fejlődés zajlik a vállalatnál. A digitális médiában is az élen kívánnak járni, ezért teljesen megújult, rendszeresen karbantartott honlapot és Facebook profilt készítettek, amelyen a legtöbb hírt igyekeznek megosztani, amely érdekes és hasznos lehet a követők felé.

a) reklám

Márka: a márkareklám alapvetően a GE Europe-nál történik, amely a fontos szakmai kiállításokon való részvétel mellett folyamatosan aktualizált brossúrákkal és egyéb PR-eszközökkel látja el a disztribútorokat. Különösen nagy hangsúlyt helyeznek az online képzésekre, amelyek szólhatnak az orvosoknak, disztribútoroknak, vagy mindkettőjüknek. Emellett a legnagyobb ultrahang-képzési portállal is exkluzív megállapodást kötöttek. A disztribútorok feladata ebben az esetben minimális.

Cég: a speciális területen való, kis számú piaci résztvevő miatt a cég reklámozása másodlagos, kimerül a kiállításokon és a hivatalos levelezéseken a cég logójának megjelenésében, illetve a weboldal és a közösségi média működtetésében.

Termékcsalád: a diverzifikált portfólió miatt ez a legfontosabb, ugyanis más gyártók egy típussal végeznek különböző szakterületeken vizsgálatokat, míg a GE minden szakterületre külön gépet kínál az ügyfeleknek. A legfontosabb reklám a cég életében a készülékek bemutatása, amely történhet egyedileg (készülék-bemutató és tesztelés egy egészségügyi intézmény osztályán), illetve csoportosan (tréning, VIP-bemutató, kiállítások). Mivel a GE-nek van Magyarországon a legnagyobb installált bázisa, ezért az orvosok nagy részének már van tapasztalata a készülékekkel, a márkanev és a minőség nagyon jól ismert és elismert. Mindezek mellett a cég elkezdte az adatbázisok rendszerezését és perszonalizált hírlevelek kiküldését.

b) Sales promotion (SP) – eladásösztönzés

Az orvosok különböző indokok miatt próbálják ki a készülékeket, de alapvetően az ilyen bemutatók és az ott szerzett tapasztalatok sokkal több információ megszerzését teszik lehetővé, ebben a szegmensben az a leghatékonyabb értékesítési módszer. Az eladásösztönzés szerves része a hírlevelek kiküldése, amelyekben a szakmai előadásokon való részvételre buzdítás mellett minden esetben felhívja a figyelmet az akciókra.

c) Personal Selling (PS)- személyes eladás

Az értékesítők legfontosabb tevékenységei (személyes kontaktus és az elfogadottság) alapvetően határozzák meg a sikerességüket. A hosszú folyamatok miatt szinte minden esetben bizalmi kötődés is kialakul az orvos és az értékesítő között. Esetenként az értékesítők feladata nem kizárólag az orvosokkal történő kapcsolattartásra korlátozódik, sok esetben a döntéshozót érdemes elérni és meggyőzni a sikeres értékesítés érdekében.

d) Public relations (PR) – közönségkapcsolat

A vállalat PR-tevékenységei közül az alábbiakat érdemes megemlíteni: szakmai kongresszusokon és oktatáson való megjelenés, szakmai csoportok kutatásainak támogatása, tréningek szervezése. Ezek nagy részben kimerítik a cég marketing-költségeire fordítandó összegének jelentős részét. Ez azért fontos, mert korábban a GE ultrahangok képviselője nem volt egyértelműen beazonosítható. A MED-EN Trade megalakulása óta fontos, hogy az orvosok egyértelműen be tudják azonosítani, mint a GE ultrahangok kizárólagos értékesítőjét.

V. **P-People** – emberi tényezők

A cég legfontosabb erőforrása az a szakembergárda, amely az elmúlt években a magyarországi ultrahang kereskedelemben a piaci részesedést jelentősen növelte. A megfelelő munkatársak kiválasztása és betanítása azonban hosszadalmas folyamat. A szakmai színvonal javítása érdekében évente két alkalommal a GE disztribútor-tréningeket szervez, ahol a legújabb készülékeket és a legfrissebb specifikációkat bemutatják.

Összességében tehát elmondható, hogy a marketingstratégia ezen része, vagyis az 5P, vizsgálatával sok mindent megtudhatunk egy vállalatról, amihez segítségemre volt Philip Kotler: Marketingmenedzsment című könyve. (Kotler, 2006)

Digitalizáció az egészségügyben és a MED-EN Trade Kft. életében

Ahogy azt Lara Nour Eddine megírta weboldalán, az egészségügyi iparág folyamatosan törekszik az újabb és újabb technológiai fejlesztésekre. Legyen szó egy új, továbbfejlesztett kezelésről, úttörő létesítményről vagy a gyógyászati szakterületek bővítéséről, az egészségügyi szervezetek mindig azon dolgoznak, hogy a lehető legmagasabb szintű ellátást biztosítsák a betegek számára. A legfontosabb lépések az erős digitális marketingstratégia kialakításához a következők: könnyen kezelhető weboldal, tájékoztató jellegű bejegyzések, tartalmas e-mailek, oktató és inspiráló videók, erős keresőoptimalizálási jellemzők és nem utolsósorban a megnyerő közösségi média stratégiájának kialakítása. Ezek a lépések fontosak egy, az egészségügyi ágazatban működő szervezetnek. (Eddine, 2018)

A hatékony keresés alapja, hogy minél több olyan adattal rendelkezünk a célcsoportunkról, ami előbbre visz minket ebben a folyamatban. Ilyenkor érdemes készíteni egy felmérést a meglévő és a potenciális vásárlók körében, hogy naprakész információkkal tudjuk támogatni az értékesítők munkáját. Meglátásom szerint ebben a szektorban ez emelheti ki a többi, hasonló portfólióval rendelkező cég közül a MED-EN Trade Kft.-t.

Megkerülhetetlen, hogy egy vállalkozás rendelkezzen megfelelő és folyamatosan frissített honlappal, ahonnan informálódhatnak a partnerek. A közösségi média oldalai – úgymint Facebook, LinkedIn, Twitter stb. – ma már szintén fontos megjelenési formává alakultak. A MED-EN Trade Kft. rendelkezik honlappal, illetve Facebook oldallal, de ezek nem naprakészek és ebben a formájukban az értékesítési-támogatási szerepüket nem töltik be megfelelően. A digitális média a hazai egészségügyben még nagyon gyerekcipőben jár, de a jelenlegi helyzet elemzése és a jövőbeli várható változások feltérképezése értékes információkkal gazdagíthatják ismereteimet.

Az információk eljuttatása a megfelelő célszemélyek számára különösen fontos, ezért az új típusú értékesítési folyamatok beépítése alapvető érdeke a társaságnak. A szakmai tréningek

mellett az internet szerepe megkérdőjelezhetetlen, még akkor is, ha a szóban forgó készülékek esetében nem ez az elsődleges értékesítési csatorna. A MED-EN Trade Kft. egyik újítása a Facebook oldalának újraindítása lehet, ami rendkívül fontos, hiszen a közösségi oldalakon való megjelenés nélkülözhetetlenné vált az elmúlt években. Ahhoz, hogy sikeres legyen az oldal, fontos az aktivitás, azaz, hogy mindig naprakész információkkal és egyéb posztokkal jelenjenek meg. Véleményem szerint az oldal fellendítéséhez hozzájárulhat, ha heti 1x posztolnak olyan érdekes bejegyzéseket, mint pl. egy ultrahang készülék átadásakor készült fénykép, vagy a jelenleg kialakult válsághelyzetben kihelyezett készülékek megörökítése. A Facebook aktivitás növelhető továbbá szakmai cikkek megosztásával, amit a partnerek, illetve a GE Healthcare hivatalos oldala oszt meg. Ezzel felkelthető a követők érdeklődése. A Facebook oldal mellett egy új weboldal létrehozása is szükséges. Fontos az új weboldal folyamatos karbantartása és frissítése. Újításként minden termék oldalán lehetne egy link a hozzátartozó digitális katalógussal és egy YouTube link, ahol egy rövid videóban bemutatják az adott készüléket.

Mind a két orvos, akikkel interjút készítettem, életében fontos szerepet játszik a digitális marketing. Eszközként használják, és értesülnek számukra hasznos és fontos információkról, mint pl. a szakmai nemzetközi folyóiratok, akik rendszeresen posztolják legújabb cikkeiket, híreket Twitteren, Facebookon és leggyakrabban ezek segítségével értesülnek számukra fontos dolgokról. Az egyik orvos állítása szerint az ultrahang diagnosztika ilyen téren alulreprezentált, érdemes lenne a közösségi média megjelenés fejlesztése. Továbbá támogatnák olyan belső „klub” létrehozását, ahol akár online meg lehetne ismerni egy-egy új terméket már a megjelenés előtt, és véleményem szerint ez lehetne a MED-EN egyik célkitűzése is a digitális fejlődésben.

Egy Forbes cikkből megtudhatjuk, hogy valójában a digitális átalakulás forradalmasított minden iparágat, különösen az egészségügyet. A technológia segít abban, hogy tovább éljünk és biztonságosabb, egészségesebb, termelékenyebb életet élhessünk. (Forbes, 2019)

Marketing megfigyelési rendszer

Az orvosi ultrahang-szektor egyik piacvezetőjeként a MED-EN Trade Kft.-nek alapvető érdeke a marketingmegfigyelési rendszer folyamatos fejlesztése, tökéletesítése. A rendkívül széles termékportfólió és az ebből adódó nagy piaci lefedettség miatt az információk gyűjtése, elemzése és gyakorlati alkalmazása a társaság hosszútávú stratégiájának meghatározó eleme.

A megfigyelési rendszer hatékony működtetését többféle forrásból biztosítják:

A legtöbb információhoz az orvosok és a kórházi vezetők látogatásán keresztül az értékesítők jutnak, amely ugyan számos esetben a partner érdekeit is tükrözi, de az információk szűrését és feldolgozását követően egy-egy adott helyen a stratégia kialakítását megalapozza. Innen jutnak hozzá a legbizalmasabb információkhoz, de az ilyen kapcsolatok kialakulása olyan bizalmi rendszeren alapul, amely kialakítása éveket vesz igénybe.

Az értékesítők évente két alkalommal kelet-európai tréningen vesznek részt - a GE Europe szervezésében -, amely alkalmakon rendkívül sok információhoz jutnak nem csak az újdonságokkal kapcsolatban, hanem a versenytársak új készülékeiről is mindent megtudhatnak, illetve a saját készülékek legfrissebb változatait is kipróbálhatják. Emellett megosztják egymással a különböző országok trendjeit és promócióit.

Az egyik legfontosabb információforrás az állami beszerzéseken való részvételhez kötelező Magyar Közlöny folyamatos figyelése, ahol a nettó 15 millió Ft fölötti értékű, közbeszerzési kötelezettség alá tartozó készülékek tenderkiírásai találhatóak meg. Az irodavezető az automatikusan küldött szegmenseken kívül néhány naponta az összes meghirdetett közbeszerzés adatait végigböngészi, elkerülve az automatikus rendszerben előforduló hibákat. Ez azért nagyon fontos, mert a MED-EN legnagyobb bevételi forrása az állami intézmények megrendelése, amelyek jelentős hányada közbeszerzési eljárásokon keresztül zajlik.

A munkatársak havonta legalább egy alkalommal személyesen is megosztják egy meeting keretein belül a megszerzett információkat. Ez a megoldás magában hordozza, hogy bizonyos esetekben ezek az adatok már nem relevánsak az időfaktor miatt, ezért az értékesítők egy belső levelezőrendszert alakítottak ki egymás és a vezetők mielőbbi tájékoztatására sürgős esetekben.

A GE globális marketing-csapata nagy segítséget nyújt a terméktámogatásban és a marketing anyagok gyors eljuttatásában (nyomtatott és online dokumentumok), illetve a világpiacon trendekkel kapcsolatban is releváns információkat küld, hozzájárulva a megfelelő stratégia kialakításához.

Fontos megemlíteni, hogy a GE a koronavírus járványra reagálásként számos online képzést, ún. webináriumot tart, amelyek az orvosok és az értékesítők számára is magas értéket képviselnek, ugyanis az ilyen tréningek szakmai anyaga gyakran eddig nem hallott információkkal szolgál a regisztrálóknak és a MED-EN Trade szakembereinek is. Ezek az alkalmak elmélyítik a szakemberek tudását és a megfelelően elhelyezett céges információk is biztosan célt érnek, növelve a vásárlók és az értékesítési szakemberek lojalitását.

Ezekon felül nagyon fontos a felső vezetői információszerzés, amely már több esetben is hatékonyabbnak bizonyult egészségügyi vezetőkkel kapcsolatban, ugyanis a hierarchikus berendezkedés miatt bizonyos magas beosztású kórházi igazgató, főorvos szívesebben oszt meg a saját (vélt vagy valós) „szintjén” levő vezetővel fontos információkat, hamarabb tárgyal egy ügyvezetővel vagy tulajdonossal, mint egy értékesítővel. Ezen a területen a vezetés számára javasoltam, hogy a hatékonyabb információáramlás érdekében célszerű, ha az értékesítők azonnali információkat kapnak minden felsővezetői tárgyalásról, ezért az ilyen találkozók után a felsővezető az értékesítési vezetővel megbeszéli a tárgyalás eredményeit és döntenek a következő cselekményekkel kapcsolatban.

A MED-EN Trade Kft. nagy hangsúlyt fektet a marketingmegfigyelések mennyiségére és minőségére, ezáltal a céghez nemrégiben csatlakozott marketing és ügyfélkapcsolati vezető feladatai között nagy szerepe van a beérkező információk feldolgozásának és a megfelelő értékesítő részére történő eljuttatásának. Az értékesítők ösztönzési rendszere, a részben teljesítményarányos bérforma sarkallja az értékesítőket minden információ gyors eljuttatására, mert ezek az információk sokszor az alapjai egy sikeres értékesítésnek. A kereskedelmi partnerek motiválásának módszerei partnerenként más és más erőforrást igényelnek, a tárgyalási szinttől függően. Egy országos szinten kihirdetett, sok készüléket tartalmazó állami beszerzésben (pl. Egészséges Budapest Program) a cég részvétele lehetetlen lett volna a megfelelő információk, valamint az orvosok körében elismert minőségi termékek és szolgáltatások hiányában. Korábban a MED-EN megpróbálkozott vásárolt adatbázissal és telemarketing-szakértők alkalmazásával, amelynek használatát az értékesítők hasznosnak ítélték, bár az orvosok részéről kompromisszumot igényelt pl. a szakmai vagy gazdasági kérdések azonnali megválaszolásának a hiánya, amely információkat egy későbbi időpontban az értékesítőktől megkaptak. Az információáramlás hiánya volt az egyik oka a marketing és ügyfélkapcsolati vezető csatlakozásának, akitől a feldolgozott információk a leggyorsabban jutnak el minden szegmens értékesítőjéhez.

A fentebb említett megfigyelések végzéséhez a vállalat hatékonyan alkalmazza a környezetfigyelő eljárásokat, amelyek segítségével tudja elemezni a várható jövőbeni trendeket, beszerzéseket és a piac mozgását. Erre a legjobb példa a COVID-19 járvány alatti vállalati intézkedések. Március elején, amikor a magyar kormány a veszélyhelyzetet kihirdette, a társaság szinte azonnal a fertőzés tüdőre és egyéb szervekre gyakorolt hatását

kimutatni alkalmas diagnosztikai készülékeket rendelt és már a beérkezés előtt rendkívül gyorsan értékesítette legnagyobb részüket. A marketingmegfigyelési rendszer még hatékonyabb működtetése esetén, a gyorsabb reakcióidő miatt, a járvány ideje alatti értékesítési mutatók még jobbak lettek volna. Ugyanis a céggel szinte egyidőben más országokban is előrendeltek számos készüléket, így néhány berendezés késve érkezett meg a gyártási kapacitás vége miatt, illetve a végfelhasználók a hosszú szállítási határidők (9-10 hét) miatt nem rendeltek meg bizonyos készülékeket.

A fentiek alapján – a piaci szereplőkhöz képest – a MED-EN Trade Kft. marketingmegfigyelési rendszere a piacon elfoglalt vezető szerepük alapján jól működik, de még hatékonyabbá tehető akár olyan módon is, hogy a beérkező információkat a marketing és ügyfélkapcsolati vezető rendszerezi és frekvencián (pl. hetente egy alkalommal, vagy sürgősnek vélt esetben akár azonnal is) az értékesítési szakemberek felé eljuttatja körlevél vagy egyéni megbeszélés útján.

Az értékesítés folyamata

MED-EN TRADE Kft. az értékesítési folyamatait a humán erőforrás bővülésével folyamatosan fejleszti és szervezi. Az alakuláskor igazi Startup céggént indult 1 fő értékesítővel, aki főleg a nőgyógyászati terület képviselőit ismerve, ezen a piacon kezdte meg kereskedelmi tevékenységét. A következő üzletkötő felvételét követően már szakmai területi leosztás szerint, nőgyógyászat és kardiológiai területre osztották a feladatokat.

Újabb üzletkötő felvételével a cél az úgynevezett Primary Care termékcsoporthoz tartozó, kisebb teljesítményű, olcsóbb gépek piacának felkutatása és minél szélesebb körben történő értékesítése volt.

Az üzletkötők feladata elsősorban a termék ismerete, a piaci lehetőségek, új vevők felkutatása. Ehhez természetesen segítséget kapnak a vezető üzletkötőtől, a GE termék menedzsereitől és a cég belső adatbázisaiból.

Az ultrahang értékesítés folyamata speciális tevékenység, eltér a kereskedelemben szokásos eladási folyamatoktól. Az üzletkötőknek komplex tudású, angolul kiválóan beszélő, szakmailag jól felkészültnek kell lenniük és jó tárgyalóképességgel kell rendelkezniük. Az értékesítési folyamat az igény felméréssel kezdődik. Az ultrahang értékesítésnél nagyon fontos, hogy a terméket ne csak katalógusból ismerjék az orvosok, hanem személyesen is

megnézhessek és akár ki is próbálhassák. Ezt a folyamatot demózásnak hívják. A demó vagy bemutató készülékek arra szolgálnak, hogy az üzletkötők vihessék magukkal megmutatni és gyakorolni a felhasználó orvosoknak vagy egészségügyi szakembereknek. Ha a bemutató sikeres volt és igény is mutatkozik a vásárlásra, akkor a részletes igények ismeretében az üzletkötő készít egy árajánlatot és elküldi a leendő vevőnek.

Ha az árajánlat elfogadásra kerül és visszaigazolják, az üzletkötő készít egy adásvételi szerződést, melyben rögzítésre kerülnek az árajánlat szerinti adatok, termék speciális leírása, tartozékok felsorolása, termék mennyisége, nettó és bruttó eladási ára, fizetési kondíciók, szállítási határidők és egyéb, a szerződés általános feltételei. Az adásvételi szerződés mindkét fél általi aláírását követően, az üzletkötő elkészíti a megrendelést, amit a GE részére kell elküldeni.

A GE folyamatosan fejleszti informatikai rendszerét a termékek nyomon követhetősége érdekében. A rendeléseket az általuk rendszeresített nyomtatványok kitöltésével kell elküldeni a logisztikai szervezetük felé. Minden megrendelést egyedi azonosítóval látnak el, így a gyártási és szállítási folyamatok alatt végig lehet követni a termék útját. A megrendelésről visszaigazolást küldenek, majd a logisztikus értesítést küld, ha elkészül a termék és átvehető.

A MED-EN Trade Kft. a termékeket gyári paritáson vásárolja a GE Healthcare GmbH osztrák telephelyű cégtől, általában Ausztriából. A cég szállítási és logisztikai feladatának koordinálását az irodavezető végzi. Ő segíti az üzletkötők munkáját. A rendelések, szerződések nyilvántartása a cég központi szerverén található, így mindenki távolról is eléri a számára szükséges információkat. Ha a termék elkészült és beérkezett a cég központi raktárába, az üzletkötő feladata egyeztetni a vevőkkel az átadás időpontját. Az átadást üzembehelyezésnek hívják, ami nem egyszerű kiszállítást jelent. Az ultrahang üzembehelyezéshez szükséges szerviz mérnöki tevékenység is. Ez a tevékenység lehet több napot igénylő bemutatási és betanítási folyamat. Ezt a szolgáltatást a GE Healthcare Magyarország Kft. szakemberei az üzletkötőkkel közösen végzik. Így az átadás időpontja több ember összehangolt munkájának eredményeként alakul ki, mely alkalmazkodik a rendelési időkhöz, műtétekhez és az egészségügyi intézmények egyéb előírásaihoz is.

Elmondható, hogy az ultrahang és egyéb diagnosztikai eszközök beszerzési és értékesítési folyamatai komplex folyamatok, melyet összehangolt, jól szervezett munkával lehet eredményesen végezni.

Hatékony marketing stratégia pénzügyi hatása

Marketing költségek elemzése

A cég minden év elején elkészíti marketing tervét. A személyes megjelenés az ügyfelek előtt továbbra is fontos ezen a piacon, bár az online tér erősen átrendezi ezt a területet is, főleg a 2020. évben, a járvány idején. A marketing naptár elkészítéséhez az üzletkötők leadják javaslataikat, milyen rendezvényen és milyen mértékben szeretnének részt venni. A költségek tervezésekor az alábbi tételekkel kell kalkulálni:

- részvételi díj
- kiállítói terület díja
- standépítés és kialakítás költségei
- tanfolyamokhoz ultrahang gépek biztosítása
- szakemberek felkérése előadásra
- szállás és étkezés díjak
- egyéb támogatások

Vannak kiemelt fontosságú események, amin szinte kötelező a részvétel, hiszen a versenytársak is itt mutatják be újdonságaikat. Ilyen a nőgyógyászat területén a MASZNUT (Magyar Szülészeti-Nőgyógyászati Ultrahang Társaság) és a kardiológia területén MKT (Magyar Kardiológus Társaság) Balatonfüredi rendezvénye.

A cég marketing költsége évről-évre egyre növekszik. Míg 2014-ben 2,5 millió HUF összeget költöttek ilyen címen, 2019-ben ez már több, mint 7 millió HUF összeg volt. Köszönhető ez annak is, hogy bővült az üzletkötői létszám, így több helyre tudnak eljutni. Sok új üzleti lehetőséget kínálnak ezek a rendezvények, és több sikeres üzlet is megvalósult már ennek kapcsán. Korábbi években a GE is támogatta a rendezvényeken való megjelenést, de az utóbbi időben már inkább a digitális marketing bevezetésére juttatnak forrást. Ez a forrás jelent anyagi támogatást és a szakmai anyagok elérhetőségét is. Véleményem szerint ennek a tevékenységnek a hatékonysága nehezen mérhető, kevés része számszerűsíthető, de elengedhetetlenül fontos a sikeres vállalkozáshoz.

Árbevétel megoszlása az állami és magánszektor között

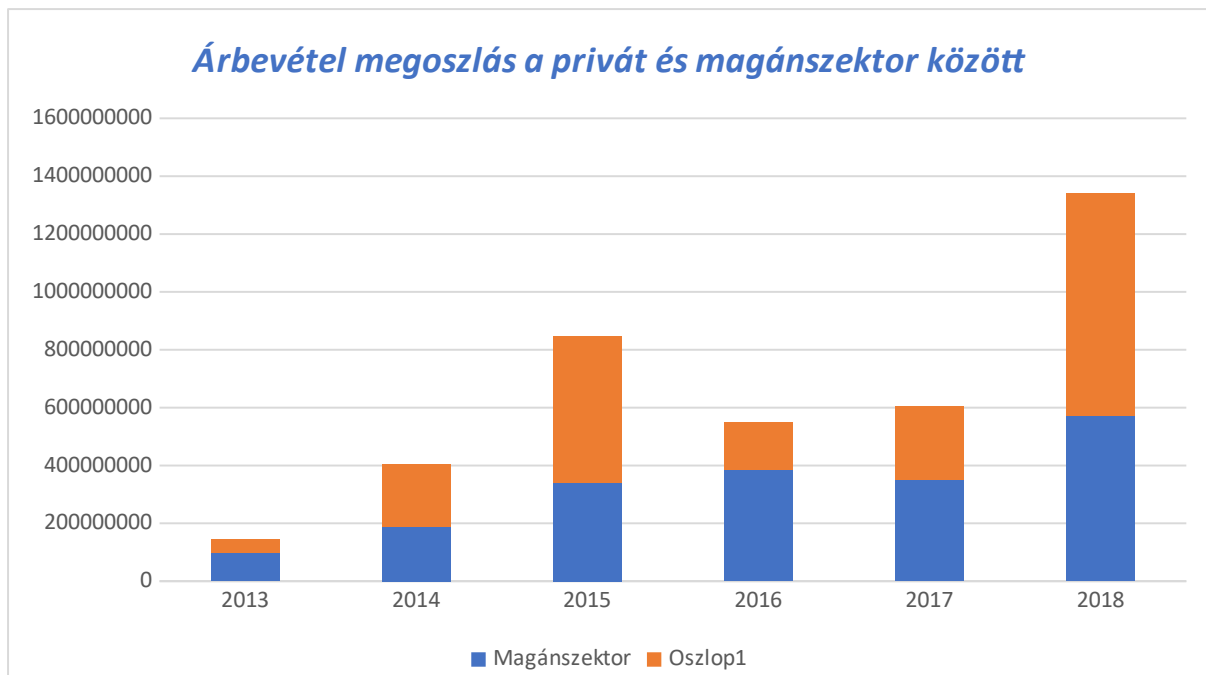
Elemeztem a társaság elmúlt 6 évi árbevételét, annak magán, illetve az állami szektor közötti megoszlására vonatkozóan. Megállapítható, hogy azokban az években, amikor az állami intézmények EU-s forráshoz jutottak, és amelyet eszköz beszerzésre fordíthattak, a MED-EN Trade Kft. jól pozícionálta magát, így az állami szektor felé történt értékesítés az összbevételen belül 50% fölötti értéket mutat. Nagyon fontos azonban a magán szektor felé történő értékesítés, hiszen kedvezőbb árrést és fizetési feltételeket érhetnek el, ezzel javítható a cég eredményessége.

4. táblázat: Árbevétel megoszlás a privát és magánszektor között

mértékegység: HUF

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Éves árbevétel	146 817 000	401 867 033	847 708 480	548 875 500	605 985 530	1 341 710 000
Állami szektor	47 567 000	214 312 000	507 812 000	163 169 000	254 588 000	769 805 000
Magánszektor	99 250 000	187 555 033	339 896 480	385 706 530	351 397 530	571 905 000
Állami szektor aránya	32,4%	53,3%	59,9%	29,7%	42%	57,4%

Forrás: Cégszámítások



Forrás: Céghatár

Amint azt olvashatjuk William Newbrander és David Parker egyik internetes cikkében, z egészségügyi szolgáltatások köz- és magánszféra összetételében jelentős változások történnek számos országban. Ezeket a változásokat elemezni lehet a finanszírozás, a szolgáltatás, valamint a termelés-beszerezés támogatásának vizsgálatával. Az állami szektort, valamint a magánszektor profit és nonprofit elemeit külön elemként kell kezelni az ilyen elemzésekben eltérő célkitűzéseik, motivációik és működési formájuk miatt. A hatékonyság, a minőség, a szabályozás, az igazságosság és a fogyasztók választása, valamint elégedettsége szempontjából azzal kell foglalkozniuk az országoknak, hogy megtalálják az egészségügyi rendszerüknek és célkitűzéseiknek megfelelő állami/magán összetételt. Az országok számára szóló cselekvési ajánlások a következők: a magán- és az állami szektor közötti együttműködés támogatása; különböző nyilvános/magán vegyes modellek tesztelése; a magánszektorbeli szolgáltatások megfelelő bővítési útvonalainak meghatározása; a szabályzattal és a tervezési döntésekkel kapcsolatos információk fejlesztése; az irányítási kapacitás javítása; valamint a program- és projekt-támogatás felülvizsgálata. A nemzetközi ügynökségek is szerepet játszanak ebben a folyamatban azáltal, hogy támogatják az országokat technikai segítségnyújtás és pénzügyi támogatásnyújtás révén, valamint támogatják a szakpolitikai áttekintést, és megkönnyítik az információk és tapasztalatok megosztását az országok között az ezekkel a köz- és magánszerkezetekkel kapcsolatos kérdésekben. (Newbrander, Parker 2006)

Készletforgás, vevőforgás elemzés

Ebben a részben a likviditási mutatókról, a készletek, vevők és szállítók forgási sebességéről lesz szó a társaság szempontjából, amelyhez segítségemre volt az Econom nevű weboldal, valamint Dr. Gyulai László: A kis- és középvállalkozások üzleti finanszírozása című könyve.

A likviditási mutatók azok, amelyek a vállalat fizetőképességét, illetve annak alakulását jelzik. Ezzel szemben a hatékonysági mutatók a vállalat eszközeinek felhasználását mutatják be, pl. a követelések behajtásához kapcsolódó beszédési idő, valamint a kiadás oldalon a fizetési határidő és a készletforgás sebessége. (Econom, 2010)

A készletek forgási sebessége az egyik leginkább érdekelt mutató a vállalat vezetői számára, hiszen értéke megmutatja, hogy a cégnek hányszor sikerült egy adott időszakon belül átlagos készletállományát értékesíteni. Kiszámításához szükséges az adott időszakon belüli értékesítés közvetlen önköltsége, hiszen a készleteket önköltségen tartják számon. Ez a mutató számlálójába kerül. Ha ez az adat nem áll a rendelkezésünkre, akkor számolhatunk a nettó árbevétellel is. Ebben az esetben azonban számolnunk kell azzal, hogy a kapott mutató felfele fog torzítani, mert az ár bevételünk valószínűsíthető, hogy az önköltségünk fölött van. A nevezőben pedig a készlet átlagos időszaki állománya található. A hatékonyság jeleként szokták emlegetni, ha a mutató magas értéket ad, azonban ez nem minden esetben biztos, hogy így van. A készletek forgási ideje azt mutatja meg, hogy meghatározott időtartam alatt egy adott készlettípus hogyan alakul át egyik formából a másikba. Ezen áruk esetén azt mutatja meg, hogy az értékesítésig átlagosan mennyi idő telt el, ezzel szemben az anyagok esetében pedig a felhasználásig eltelt időt. A forgási idő kiszámításának alakulása anyagok esetében: 1 napi átlagos forgalom az 1 napi jellemző felhasználás, míg az áruknál 1 napi jellemző értékesítés a tényleges beszerzési áron. (Econom, 2010)

A vevő forgási sebesség mutatója jól ábrázolja a vevő és az árbevétel közötti kapcsolatot. A képlet alapján kiszámított forgási sebesség megmutatja, hogy a vevők átlagosan hány napra fizetnek. Ha a mutató értéke több, mint az eladók által a vevők részére jellemzően alkalmazott fizetési határidő, az jelentheti azt, hogy vannak olyan vevők, akik nem a meghatározott időpontban fizetnek, hanem jóval később, vagy akár egyáltalán nem fizetik vissza

tartozásukat. Emellett jelentheti még azt is, hogy az időszak végén nagyobb értékű értékesítés kiegyenlítően maradt. (Gyulai, 2013)

A szállítók forgási sebessége azt mutatja meg, hogy a szállítóállomány mennyire kihasznál. A mutató értéke a társaságok esetében a szállítókkal szembeni fizetési hajlandóságukról tanúskodik. Hasonló jellegű mutató, mint a készletek, valamint a vevők forgási sebessége. Kiszámításához figyelembe kell venni, hogy a rendelkezésre álló adatok mennyire részletesek, ez alapján megállapítható az értékek pontossága. Vállalaton belül pontos adatok számítása esetén a számlalóba a szállítói tartozás összes felmerült költsége kerül, a nevezőbe pedig a szállítóállomány átlagos értéke. Ezen számítás azonban csak a belső elemzések esetében használható, hiszen ilyen adatokat csak ritkán adnak ki külső (társaságon kívüli) elemzők számára. Külső elemzések számításakor a számlalóba a nettó árbevételt, a nevezőbe pedig az előbbihez hasonlóan a szállítóállomány átlagos értéke. (Econom, 2010)

Az értékesítési folyamat a társaságnál a vevők felkutatásával kezdődik, amely lehet új partner, illetve a már több éves üzleti kapcsolatokra visszatérő partner is. Az igény felmérést követően az értékesítők árajánlatot készítenek, mely tartalmazza az üzletkötés legfontosabb paramétereit a vevő nevét, a termék tartalmának részletes leírását, műszaki specifikációkat, termék nettó és bruttó eladási árát, garanciális időszakot, szállítási határidőt, fizetési határidőt. A vevő által elfogadott árajánlat után elkészül az adásvételi szerződés, mely tartalmazza az ajánlatban szereplő tételeket, kiegészítve konkrét adatokkal. Általában a magán szektor felé történő értékesítéskor a vevőktől 50% előleget kérnek és a fennmaradó összeget az átadást követő 8-15 napon belül fizetik ki a vevők. Az állami intézmények felé történő értékesítéskor a fizetési határidők 30-90 nap. Az utóbbi időben egyes magánrendelők hosszabb, akár 12 havi részletfizetési igénnyel élnek. Ez a társaság likviditását rontja. A vevőforgási mutató az elmúlt 3 évben javult, ami részben annak köszönhető, hogy a vállalat stratégiai partnerséget kötött több finanszírozó céggel. A konstrukció lényege, hogy a lízing cég megveszi az eszközt a MED-EN Trade Kft.-től, és tovább értékesíti a vevő felé pénzügyi szolgáltatással együtt. Ez egy olyan 3 oldalú megállapodás, ahol a MED-EN a szállító, a lízing cég a vevő. Az eszközátadást követő 8 napon belül a lízing cégtől a vételárat megkapja. Ennek köszönhető, hogy a vevő forgási mutató javult.

5. táblázat: *Eredménykimutatás és mérleg adatok*

mértékegység: HUF

	2017. 12.31	2018.12.31	2019.12.31
Árbevétel	613 222 211	1 360 195 641	1 500 482 258
Vevőállomány	129 536 815	232 566 636	236 492 081
Készlet érték	125 616 044	78 859 121	81 658 388
Szállítói tartozás	242 283 816	296 434 659	376 912 750

Forrás: Cégszámok

6. táblázat: *Forgási mutatószámok*

mértékegysége: fordulat/nap/nap

Mutatók			
Készletforgás (fordulat)	4,9	17,2	18,4
Vevőforgás (nap)	77	62	58
Szállítói forgás (nap)	144	80	92

Forrás: Cégszámok

Humánerőforrás fejlesztés

Chikán Attila: Bevezetés a vállalatgazdaságtanba című könyvében olvasható, hogy az emberierőforrás-menedzsment (EEM) tevékenységei közé tartoznak a munkaerővel való gazdálkodás, vagyis megteremteni a munkahelyi körülményeket a munkavállalók igényeivel összhangban, úgy, hogy az egybeessen a vállalat értékeivel és stratégiájával. A munkaerő-gazdálkodást öt fő tevékenység csoportosításával végezhetjük. (Chikán, 2008)

Első az általános teendők, ami a szükséges munkaerő megtalálását, feladatok meghatározását, a cég szükségleteivel való összehangolását, a munkaerő fejlesztését és megőrzését jelenti. Ez a legnehezebb feladat a MED-EN Trade Kft. életében, hogy megszerezze azt az üzletkötőt, aki megfelelő termék és piac ismerettel rendelkezik, elfogadja a cég filozófiáját és csapattagként tud részt venni és közreműködni. Emellett a másik nagy feladat egy jó munkaerő megtartása.

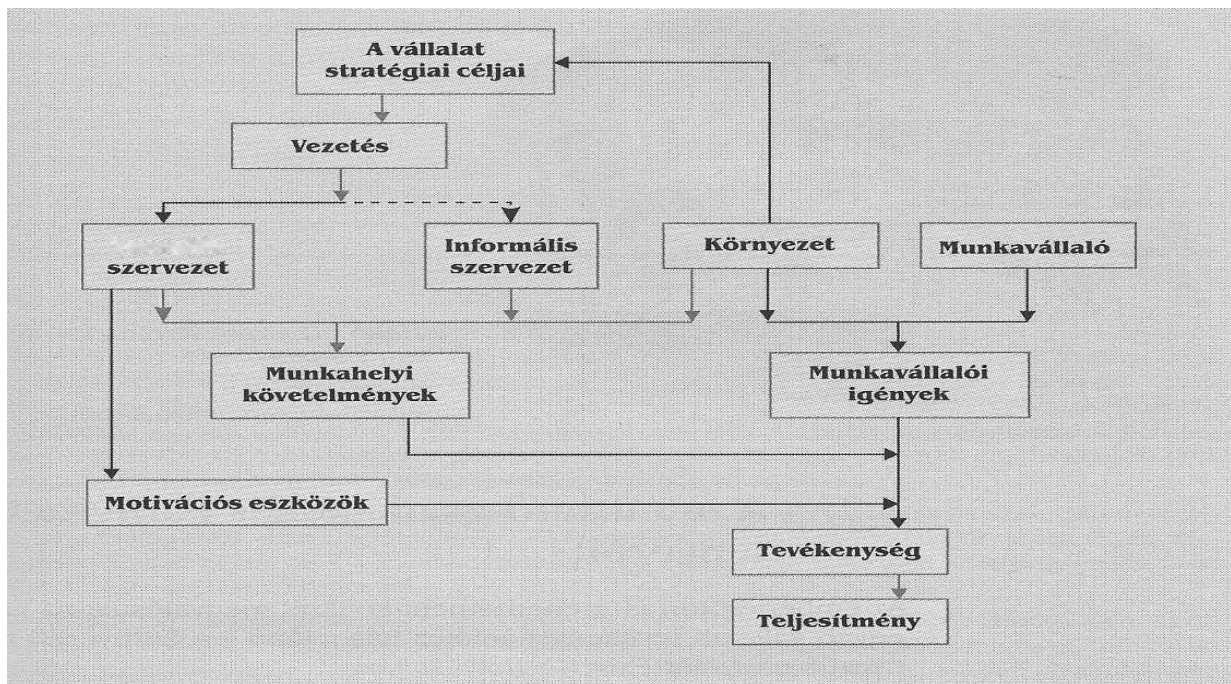
Második a motivációs, valamint az ösztönzési rendszer, ezen belül is a bér-és jövedelemgazdálkodás létrehozása. Nagyon fontos a munkavállalók motiválása, kereskedők esetében ezt az árrés, illetve az árbevétel nagyságához viszonyítják.

Harmadik eleme a munka megszervezése, amely azért fontos, hogy a munkavállaló kifejezetten munkájára tudjon koncentrálni, ehhez megfelelő körülményeket biztosítson a cég számára. A társaság minden feltételt biztosít a munkavégzéshez erejéhez mérten.

Negyedik elem a munkavállalók oktatásának, képzésének irányítása és szervezése, amelyet már korábban is említettem dolgozatomban, hogy mekkora jelentősége van egy vállalat életében a folyamatos képzésnek és tanulásnak. (formális oktatás és általános önfejlesztés)

Ötödik és egyben utolsó pontja a munkakapcsolatok kezelése. Nagyon fontos az információáramlás, valamint az, hogy a tulajdonosi döntésekbe be legyenek avatva a munkavállalók is, illetve visszacsatolást kapjanak a vezetők a munkavállalók igényeiről, véleményéről, észrevételeiről. (Chikán, 2008)

5. ábra: Az emberierőforrás-gazdálkodás tartalma



Forrás: Chikán Attila: Bevezetés a vállalatgazdaságtanba című könyvből

A cég vezetőit kérdeztem a személyes interjúkon a meglévő szervezet további fejlesztéséről, a humán erőforrás bővítéséről. Elmondták, hogy a cég további fejlődésének egyik legfontosabb feladata új üzletkötők felvétele. A tapasztalati számok alapján ki lehet számolni, hogy 1 fő üzletkötő felvétele milyen anyagi költségekkel jár a cégnek, viszont azt, hogy az új üzletkötő aktív eredményt is felmutató tevékenységet mikortól tud végezni, az nagy mértékben egyéntől függő. Nehéz előre kiszámolni, hogy mennyi befektetés után térül meg egy új ember felvétele.

Az elmúlt időszak adatait elemezve, átlagolva a költségeket és a bevételeket, csak becsléseket lehetne leírni.

Azonban a humánerőforrás bővüléssel együtt a cég kereskedelmi feladatainak elosztását is újra kell gondolnia. A cég kereskedelmi tevékenységét a disztribútori szerződés szabályai szerint, Magyarország területén végezheti. Így a piac területileg behatárolt.

Kérdés a további fejlődés esetén, hogy maradjon a szakma szerinti munkamegosztás, vagy területi felosztás alapján mindenki a saját területén belül minden típusú terméket értékesíthet. Az üzletkötőket elsősorban a minél nagyobb árérés elérésével lehet motiválni.

ÖSSZEGZÉS

Szakedolgozatom fő elemzési témája, hogy a hazai egészségügyben hogyan lehet jövedelmező és hatékony értékesítési és marketing stratégiát kialakítani, valamint, hogy milyen mértékben van jelen a digitalizáció az egészségügyben.

A fent említettek alapján megállapítható, hogy a MED-EN Trade Kft. egy sikeresen működő vállalat, azonban a további fejlődéshez még számos stratégiai döntés meghozatala szükséges. Tényként megállapítható, hogy a hazai egészségügyben egyre nagyobb az igény az orvosdiagnosztikai eszközök által végzett vizsgálatokra. Egyre szélesebb az a szakmai kör, akik használják az eszközöket, amelyből adódóan az ultrahang iránti kereslet tovább növekszik.

Véleményem szerint a továbblépésnek több alternatívája van, mely a SWOT elemzés során is megállapításra került. A cég elérte a teljesítőképességének határát, a továbblépéshez, fejlődéshez több lehetősége van. Egyrészt új értékesítő felvétele növelheti a cég árbevételét és eredményét az ultrahangkereskedelemben. Az ő feladata lehetne olyan területi képviselő ellátása, ahol még a cég nem rendelkezik kellő ismerettel a területről és az ott praktizáló orvosokról. Legszerencsésebb azonban az lenne, ha a versenytársaktól érkezne kereskedő, aki már kellő szakmai tapasztalattal, meglévő ügyfélkörrel rendelkezik. További lehetőség olyan új termékek értékesítésének bevezetése, ami nem ultrahang, de kiegészítő termék lehet a nőgyógyászat, kardiológia és egyéb szakterületeken. Ezzel a döntéssel a cég biztosítaná

jövőjét abban az esetben, ha a GE-vel kötött disztribútori szerződés valamilyen oknál fogva megszűnne.

A versenytársaknál előnyt jelent az, hogy saját mérnökcsoporttal szervizelik értékesített gépeiket. Ezáltal több információt szereznek a piacról és több felhasználóhoz jutnak el. A szerviz tevékenység, ha jól alakítják a szerződéses feltételeket, önmagában is nyereséges üzletág lehetne a MED-EN Trade Kft.-nél is.

A digitalizáció elkerülhetetlen a vállalat és az egészségügy szempontjából, ez kiderült az interjúkérdésekre adott válaszokból is. Manapság egy vállalat életében kiemelten fontos szerepet játszik a digitalizáció és a digitális marketing, valamint a különböző platformokon való megjelenés. A cég jelen van a közösségi médiában, de nem olyan hatékonyan, amire szükség lenne, így ezen terület fejlesztése szorul. A digitalizáció segítséget nyújt továbbá abban, hogy olyan hasznos információkat juttassanak el a felhasználók részére, ami felkelti az érdeklődésüket és egy első lépés lehet az értékesítésben.

MELLÉKLET

Dr. Timmermann Gábor szülész-nőgyógyásznak és Dr. Kovács Attila kardiológusnak feltett interjú kérdések:

- Mióta dolgozik képződiagnosztikai eszközökkel? Jelenleg milyen készülékeket használ? Hol dolgozik jelenleg állami vagy magánszektorban?
- Mikor és hogyan került kapcsolatba a MED-EN Trade Kft.-vel és a GE-vel?
- Milyen gyakran és milyen csatornákon keresztül tartják a kapcsolatot a MED-EN TRADE Kft.-vel?
- Mi a véleménye a készülékek tudásáról, minőségéről, tartósságáról? Lát-e olyan szegmenst, ahol fejlesztésre lenne szükség?
- Mit gondol a betanítási folyamatról, az utókövetésről és a szervizről és úgy általában az after-sales tevékenységről? Pl. mindig megkapja-e a készülékek megfelelő használatához szükséges összes információt? Mennyire gyorsan reagál a szerviz az esetlegesen felmerülő kérdéseire?

- Hogyan látja a magyar / kelet-európai orvosok részvételi lehetőségeit a GE legújabb fejlesztéseiben? Részt vesz-e jelenleg fejlesztési folyamatokban?
- Milyen gyakran vesz részt tanfolyamokon, rendezvényeken előadóként vagy résztvevőként?
- Mi a véleménye az egyéni / kiscsoportos oktatás szerepéről az Ön területén? Lát-e ebben fejlődést az elmúlt időszakban? Milyen oktatási metódusokat lát a legmegfelelőbbnek az orvosok képzésére (pl. online-tréning, hands-on tréning, workshop, bemutató stb.)?
- Milyen csatornán keresztül értesül az új eszközök megjelenéséről, fejlesztésekről? Megfelelőek-e ezek a csatornák, illetve szívesen értesülne-e más típusú csatornákon is a legújabb termékekről, szolgáltatásokról?
- Mennyire nyitott a digitális marketingre? Mi a véleménye a digitális marketing alkalmazásáról (közösségi médiák, honlap, online-hírlevelek, stb.) az ultrahang-diagnosztikai szakemberek körében?
- Van-e olyan észrevétele, javaslata, amely javíthatja a GE-vel, illetve a MED-EN Trade Kft-vel történő kapcsolatát?

Felhasznált irodalom

Könyvek

- Mikolay Lászlóné (2003): Gyakorlati Külkereskedelem, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Dr. Roóz József (2006): A menedzsment alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest
- Dr. Roóz József (2003): Vállalkozások gazdaságtana, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest
- Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan (4.átdolgozott, bővített kiadás), AULA Kiadó, Budapest
- Philip Kotler (2006): Marketingmenedzsment (12. kiadás), Akadémia Kiadó, Budapest

Internetes források

EESZT Információs portál (2020): Mi az EESZT, Elérhető: <https://e-egeszsegugy.gov.hu/web/eeszt-informacios-portal/lakossagi-szolgalatasok> Letöltve: 2020.05.13

Healthmanagement (2010): Quality Of Healthcare: Health Economics Versus Health Politics, Elérhető: <https://healthmanagement.org/c/hospital/issuearticle/quality-of-healthcare-health-economics-versus-health-politics> Letöltve: 2020.05.15.

Econom.hu (2010): Szállítók forgási sebessége, Elérhető: <http://www.econom.hu/tag/keszletek-forgasi-sebessege/> Letöltve: 2020. 05. 17.

Econom.hu (2010): Készletek forgási sebessége, Elérhető: <http://www.econom.hu/tag/keszletek-forgasi-sebessege/> Letöltve: 2020. 05. 17.

Econom.hu (2010): Mutató, Elérhető: <http://www.econom.hu/tag/keszletek-forgasi-sebessege/> Letöltve: 2020. 05.17.

Dr. Gyulai László (2013): A kis- és középvállalkozások üzleti finanszírozása, Elérhető: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d2_1080_1082_smeuzletifin/3_1_2_a_keszletek_ertekelese_forgasi_mutatok_es_reagulasi_fok_segitsegevel_5F7wWXQhiT316Dyc.html Letöltve: 2020. 04. 22.

Régi Tankönyvtár (2013): Szervezeti struktúrák, modellek, Elérhető: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_vezetes/tananyag/JEGYZET-33-4.3._Szervezeti_strukturak__m.scorml Letöltve: 2020. 04.25.

Menedzsment Alapjai (2012): Szervezeti struktúrák, Elérhető: https://wiki.estiem.bme.hu/_media/targyak/menedzsment/menedzsment_jegyzet_2012_osz_7_dia.pdf Letöltve: 2020. 04. 16.

Piac és profit (2013): Kulcsok az Európai Unióban, Elérhető: <https://piacesprofit.hu/hasznos-tudnivalok/kulcsok-az-europai-unioban-2013-januar/> Letöltve: 2020. 05. 10.

Európai Unió (2020): Áfa – Szabályok, adókulcsok, Elérhető: https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/vat-rules-rates/index_hu.htm#shortcut-6
Letöltve: 2020. 05. 10.

Dr. Roóz József, Dr. Heidrich Balázs (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Elérhető: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorn/belso_mikro_kornyezeti_tenyezok_azonositasa_AKLkF5MQMblyfzZ.html
Letöltve: 2020. 04. 20.

KSH (2020): A teljes munkaidőben alkalmazásban állók rendszeres bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként, Elérhető: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli013a.html Letöltve: 2020. 05. 10.

COCIR Advancing Healthcare (2020): Imaging Market Intelligence, Elérhető: <https://www.cocir.org/activities/business-inovation/imaging-market-intelligence.html>
Letöltve: 2020. 05. 11.

William Newbrander, David Parker (2006): The public and private sectors in health: Economic issues, Elérhető: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hpm.4740070105?sid=nlm%3Apubmed>
Letöltve: 2020. 04. 15.

Dee Dee Donato (2019): Definition of Hands-on Training, Elérhető: <https://bizfluent.com/about-5076464-definition-handson-training.html> Letöltve: 2020. 05. 11.

The Marketing Mix (2019): People, Elérhető: <https://marketingmix.co.uk/people/> Letöltve: 2020. 05. 05.

GE Healthcare (2020): What we do, Elérhető: <https://www.gehealthcare.com/about/about-ge-healthcare-systems> Letöltve: 2020. 04. 11.

GE Healthcare (2019): Healthcare Systems, Elérhető: <https://www.gehealthcare.com/about/healthcare-systems> Letöltve: 2020. 04. 11.

GE (2020): A GE Magyarországon, Elérhető: <https://www.ge.com/europe/content/ge-magyarorsz%C3%A1gon> Letöltve: 2020. 04. 11

My Own Conference (2018): What is a Webinar and How Does it Work? Elérhető: <https://myownconference.com/blog/en/index.php/what-is-a-webinar/> Letöltve: 2020. 05. 10.

Wikipédia (2019): General Electric, Elérhető: https://hu.wikipedia.org/wiki/General_Electric Letöltve: 2020. 04. 11.

About GE (2020): What does GE do? Elérhető: <https://www.ge.com/about-us> Letöltve: 2020. 04. 11.

Lara Nour Eddine (2018): 6 Keys to a Strong Healthcare Digital Marketing Strategy, Elérhető: <https://www.kunocreative.com/blog/strong-healthcare-digital-marketing-strategy> Letöltve: 2020. 05. 04.

Forbes (2019): Top 6 Digital Transformation Trends In Healthcare For 2019, Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2019/01/03/top-6-digital-transformation-trends-in-healthcare-for-2019/#269ac1ae6911> Letöltve: 2020. 05. 20.

MED-EN Trade (2014): A GE ultrahang készülékek magyarországi forgalmazója Elérhető: <http://www.medentrade.hu/> Letöltve: 2020. 05. 14.

GE Healthcare (2020): A GE Healthcare vállalatról, Elérhető: http://www.gehealthcare.hu/hu-hu/about_us Letöltve: 2020. 05. 15.

Állami Egészségügyi Ellátó Központ (2020): Általános információk, Elérhető: <https://www.aEEK.hu/altalanos-informaciok> Letöltve: 2020. 05. 15.

Medvéné dr. Szabad Katalin (2013): A fenntartható fejlődés gazdaságtana, Elérhető: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_a4_1049_1051_fenntarthatofejl_2/a_pest_elemzes_felepitese_mXbVrE0k7nomA948.html Letöltve: 2020. 05. 20.

Papp Gábor (2020): PESTEL elemzés, Elérhető: <https://pappgab.com/pestel-elemzes/> Letöltve: 2020. 05. 20.

Marosán György (2018): Startégiai Menedzsment, Elérhető: <http://www.marosan.com/> Letöltve: 2020. 06.01