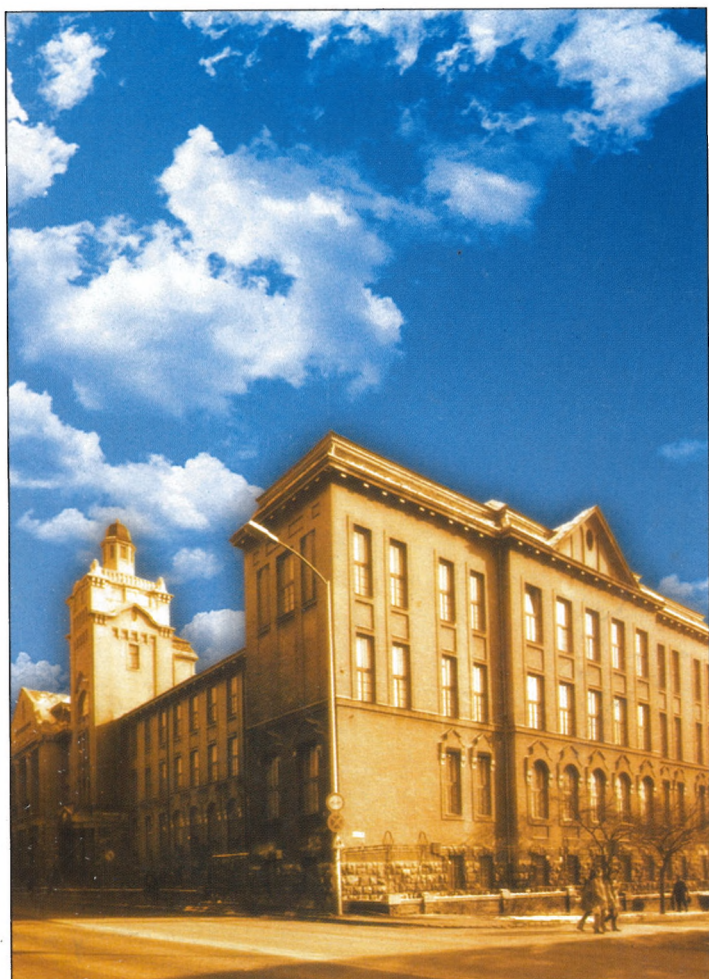


Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A TARTALOMBÓL

PÁRHUZAMOS VERSENYELŐNYÖK

ELÉGEDETTSÉGVIZSGÁLAT
A PTE HALGATÓINAK KÖRÉBEN

AZ EMPATIKUS MARKETING

30 ÉVES A PÉCSI
MARKETING TANSZÉK

A KERESKEDELMI HÁLÓZAT
FEJLESZTÉSE PÉCSETT

A 2000. ÉV FOGYASZTÓI TÁRSADALMA

AZ ONLINE MARKETING
KÉPLÉKENY TÖRVÉNYEI

M C KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS: ADÓÜGYEINK

A MARKETING CENTRUM – ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS
A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA



A virtuális szavazólap

www.e-voks.hu

Az internetezők az átlagnál magasabban kvalifikáltak, jobban keresnek, nagyobb a befolyásuk. Véleményük meghatározó.

Cégünk október 1 - jén elindította virtuális szavazólapját, az e-voks-ot.

Célunk, hogy gyorsan és hatékonyan feltérképezzük az internetezők véleményét.

Erre most az Ön cégének is lehetőséget biztosítunk. Honlapunkon letehet új termékét, felmérheti cégének ismertségét, arculatát, vagy egyszerűen megérdeklődheti: mit gondolnak az internetezők cégéről, szolgáltatásairól, termékeiről.

Kérjük, tekintse meg új szolgáltatásunkat az interneten és keressen minket!

Kontakt: Nyáry Krisztián

Tel: 332-99-09/102, 302-43-68, Fax: 331-63-43

E-mail: info@marketingcentrum.hu

HYPERLINK <http://www.e-voks.hu>

www.e-voks.hu

powered by Marketing Centrum

Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
SZABADY CSABA

Alapító főszerkesztő:
SZABÓ LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor.

Csak előfizetőknek!

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

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

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

A kiadásért felel: a főszerkesztő

Grafikai előkészítés: DUOMONT Bt. Budapest
Telefon: 292-1265, 06 (30) 973-2764
Nyomás, kötészet: *FOLOGOLD Nyomda*
Felelős vezető: Borvető Béla

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

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

Előfizetési díj: egy évre 5100,- Ft + ÁFA

A lapot a Veszprémi Egyetem Alkalmazott
Gazdaságtan Tanszéke támogatja.

TARTALOM

Kedves Olvasó!	2
Párhuzamos versenyelőnyök a 21. század küszöbén – <i>Hoványi Gábor</i>	4

30 ÉVES A PÉCSI MARKETING TANSZÉK

Elégedettségvizsgálat az egyetemi hallgatók körében – <i>Rekettye Gábor</i>	12
A Pécsi Tudományegyetem stratégiájának marketing-kutatói adatbázisa – <i>Steigervald Krisztián</i>	18
Az empátikus marketing – <i>Törőcsik Mária</i>	23
A kereskedelmi hálózat fejlesztésének új korszaka – <i>Pécs, 1999 – László Gyula, Orosdy Béla</i>	29
Az idegenforgalmi piac változásai – <i>Lajtai János</i>	38
A 2000. év fogyasztói társadalma – <i>Lipi Szabolcs</i>	45
A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség – <i>Kovács Eszter</i>	50
“Strategic Control? – A Five Factor Model” – <i>Iraj Tavakoli and Keith Perks</i>	57
Merre tart az egyetemi marketingoktatás és -kutatás Európa német nyelvterületein? – <i>Nicolae Alexandru Pop</i>	64
“General and Local Challenges of the Business Environment” – <i>F. J.</i>	68

KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

Adóügyeink – <i>Marián Béla</i>	70
---------------------------------------	----

M&M-MIX

Szálljon fel az omnibuszra!	75
Az online marketing képlékeny törvényei – <i>Eszes István</i>	76
Fiatalkok – ismét a csúcson!	80

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁCS IVÁN egyetemi tanár, PTE • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE • BOD PÉTER ÁKOS egyetemi tanár, Károli Gáspár Református Egyetem • BRUCK GÁBOR elnök, Sawyer-Miller Group • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, PTE • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, PTE • JÓZSA LÁSZLÓ tanszékvezető egyetemi docens, Nyugat-Magyarországi Egyetem • OROSDY BÉLA egyetemi docens, PTE • OSMAN PÉTER a közgazdaság-tudomány kandidátusa • PISKÓTI ISTVÁN intézetigazgató, ME Marketing Intézet • REKETTYE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VERES ZOLTÁN intézetigazgató, BGF Nenzetközi Marketing Intézet • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, PTE

CONTENTS

To the Reader _____ 2

Parallel Competitive Advantages at
the Beginning 21st Century – *Gábor Hoványi* _____ 4

MARKETING DEPARTMENT AT FOBE OF THE UNIVERSITY OF PÉCS: 30TH ANNIVERSARY

A Research for Satisfaction:
Students as Customers at The University
of Pécs – *Gábor Rekettye* _____ 12

A Research Database for the Strategy of
The University of Pécs – *Krisztián Steigervald* _____ 18

Empathetic Marketing – *Mária Törőcsik* _____ 23

A New Period for Retail Development:
Pécs 1999 – *Gyula László, Béla Orosdy* _____ 29

Tendencies in Tourism Markets in Hungary –
A Historical Approach – *János Lajtai* _____ 38

Consumer Society in the Year 2000 –
Szabolcs Lipi _____ 45

Service Quality as a Basis of Consumer
Satisfaction – *Eszter Kovács* _____ 50

Strategic Control? – A Five Factor Model –
Iraj Tavakoli and Keith Perks _____ 57

Tendencies of Marketing Research and
Education at the Universities in the German
Speaking Europe – *Nicolae Alexandru Pop* _____ 64

"General and Local Challenges of the Business
Environment" – *J. F.* _____ 68

OPINION POLL

Our Tax Habits – *Béla Marián* _____ 70

M&M-MIX

Results of an Omnibus Survey _____ 75

Flexible Rules of On-line Marketing –
István Eszes _____ 76

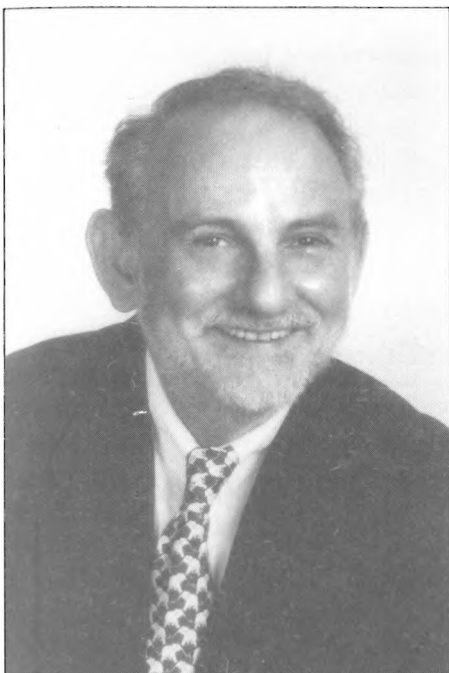
Youngsters – On the Top Again _____ 80

Kedves Olvasó!

A 2000. év az ünneplések és az évfordulók éve. A Marketing & MENEDZSMENT hasábjain ebben az évben már megemlékeztünk a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (a korábbi Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, illetve a még korábbi Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem) Marketing tanszéke 30 éves fennállásáról. Most a magyarországi közgazdászképzés másodikként létrejött centruma, a pécsi Közgazdaságtudományi Kar, illetve annak Marketing tanszéke ünnepi megalapításának 30. évfordulóját. Az intézmény neve itt is többször változott: a kar 1970-ben mint az MKKE Kihelyezett Nappali Tagozata jött létre, majd a Jogtudományi Karral egyesülve Pécsi Tudományegyetem lett, ebből nőtt ki az 1999-re már hat karral rendelkező Janus Pannonius Tudományegyetem, és végül 2000. január 1-jétől a Pécsi Orvostudományi Egyetemmel és a szekszárdi Illyés Gyula Tanárképző Főiskolával egyesülve ismét a Pécsi Tudományegyetem nevet vette fel. Magyarország legrégebbi egyeteme ezzel mára már Magyarország legnagyobb egyetemévé is vált: a hallgatók száma mintegy 25 000, az egyetemi dolgozók száma pedig több mint 5000. A névváltozások mögött a rendszerváltozás, illetve a felsőoktatás strukturális változásai húzódnak meg.

Minden intézmény életében megfigyelhetők fontos időszakok, mérföldkövek, fordulópontok. A pécsi Közgazdaságtudományi Kar életében a legfontosabb mérföldkő – születését követően – nyilvánvalóan az 1989-90-es években végbemenő átalakulás volt. Ezt a fordulópontot „újjaszületésnek” is nevezhetjük. Az újjaszületés talán nehezebb, mint a születés maga. Amikor ugyanis egy szervezet világra jön, akkor lesz életképes, ha jól illeszkedik a meglévő környezethez. A környezetben végbemenő alapvető változások indukálta újjaszületés azonban talán összetettebb feladat: a szervezetnek totálisan meg kell változnia új – és nem mindig egyértelműen prognosztizálható – elvek és értékek mentén. Az átalakulás a közgazdasági jellegű felsőoktatási intézményben azt igényelte, hogy változzon az oktatás tartalma, változzanak az oktatás módszerei, új programokra, új tananyagokra, új szemléletre volt szükség. A szemléletváltozás a legnehezebb feladat, hiszen az emberi tudat meglehetősen rugalmatlan képződmény.

Ma, egy évtizeddel a változásokat követően, a Kar büszkén állapíthatja meg, hogy újjászületése sikeres volt. A rendszerváltáskor meghatározott stratégia, nevezetesen az, hogy a pécsi közgazdászképzés legyen kifejezetten menedzsment-orientált, és az, hogy a Kar magas oktatási és kutatási minőséggel az oktatási piac felső szegmenséit vegye célba, bevált. Ez a stratégia ma is a Kar mindennapi tevékenységének vezérelveként funkcionál. Az elmúlt tíz évben a Karon



végzett hallgatók száma rohamosan növekedett, és a Kar hallgatók iránti elkötelezettségének eredményeként a végzetek már olyan ismeretekkel hagyták el az egyetem falait, amelyek versenyképessé tették őket az egyre inkább globalizálódó magyar gazdaságban. A Kar, a várható igényeket prognosztizálva, a változásoknak szinte elébe menve, a graduális képzés mellett olyan oktatási programokat indított (MBA, Marketing menedzser program, angol nyelvű

képzés, PhD programok), amelyek rendkívül népszerűvé váltak, és általuk a Kar megőrizte élvonalbeli szerepét a közgazdasági jellegű magyar felsőoktatásban.

A Marketing Tanszék mindig is élen járt a reformok területén. Már a 70-es és 80-as években is – olykor az „illegális” határán egyensúlyozva – a fejlett nyugati országok akkori marketingoktatását követve és azt adaptálva igyekezett a hallgatókat korszerű marketingismeretekkel felvértezni. A rendszerváltást követően azután tevékenysége jelentős mértékben kiszélesedett, marketing-specializációt indított, új tárgyakat vezetett be, új tananyagokat jelentetett meg.

ATanszéket ma mint az ország egyik legjelentősebb marketingműhelyét ismeri el a szakmai közvélemény. Ebben a sikerben a folytonosság és az innovációs készség, a hagyomány

tisztelete és a megújulásra való törekvés játssza a vezető szerepet. Ezért is választottuk 1998-ban a Magyar Marketingoktatók Pécsett tartott IV. éves konferenciáján a „Hagyomány és megújulás a magyar marketingoktatásban” címet. A Tanszék gerincét ma is azok az oktatók adják, akik, mint a Kar alapító tagjai, már az induláskor a magyar marketingoktatás megteremtésén bábáskodtak, vagy hallgatóként voltak részesei a kezdeti éveknek (Zeller Gyula, Orosdy Béla, Lajtai János, Fojtik János, Töröcsik Mária és persze jómagam is). Az elmúlt évtized kihívásai nagyok voltak, de a csapat megfelelt ezeknek a kihívásoknak: új könyveket jelentetett meg, új kutatásokat indított be, komoly publikációs tevékenységet végzett, szerepet vállalt a marketing országos tudományos és szakmai fórumain (Akadémia, Marketing Szövetség stb.), sőt a tudomány nemzetközi színterén is megjelent.

Az új évezred új követelményeket támaszt és új lehetőségeket kínál, nincs idő megállni. Tanszékünk bátran, elkötelezetten és felkészülten néz az új kihívások elé. A Tanszék szakmailag, nyelvileg és számítástechnikailag is jól képzett fiatalokkal bővült, végzett hallgatókból lett oktatók és jelenlegi doktoranduszok egészítik ki a 70-es évek „nagy csapatát”, készen arra, hogy az oktatás globalizálódott világában is helyt álljanak.

Jól tudjuk azonban, hogy – a gazdasági világhoz hasonlóan – ma már egyedül nem lehet boldogulni. Stratégiai szövetségesekre van szükség. Stratégiai partnereinknek tekintjük a többi egyetemen működő marketingműhelyeket, ezek közül is elsősorban a BKÁE, a Miskolci Egyetem, a Gazdasági Főiskolák, a Szent István Egyetem, a Veszprémi Egyetem, a Nyugat-magyarországi Egyetem, a Szegedi Egyetem és a Debreceni Egyetem marketing tanszékeit. Meggyőződésem, hogy csak az együttműködés, a stratégiai szövetség lehet az, amely tovább viszi a fejlődést, és kivívja a marketing számára a tudományok területén is azt a fontos helyet, amelyet az elmúlt tíz év gyakorlatában már elért.

Rekett Gábor
tanszékvezető egyetemi tanár

Párhuzamos versenyelőnyök a 21. század küszöbén

A közgazdaságtan klasszikusai feltárták, hogy a nemzetgazdaságok versenyképessége az abszolút és a relatív komparatív előnyökre vezethető vissza. Ezek a versenyelőnyök végső soron költségelőnyök: minél kisebb a szükséges ráfordítás, annál versenyképesebb egy-egy termék vagy szolgáltatás kínálata a nemzetközi piacon.

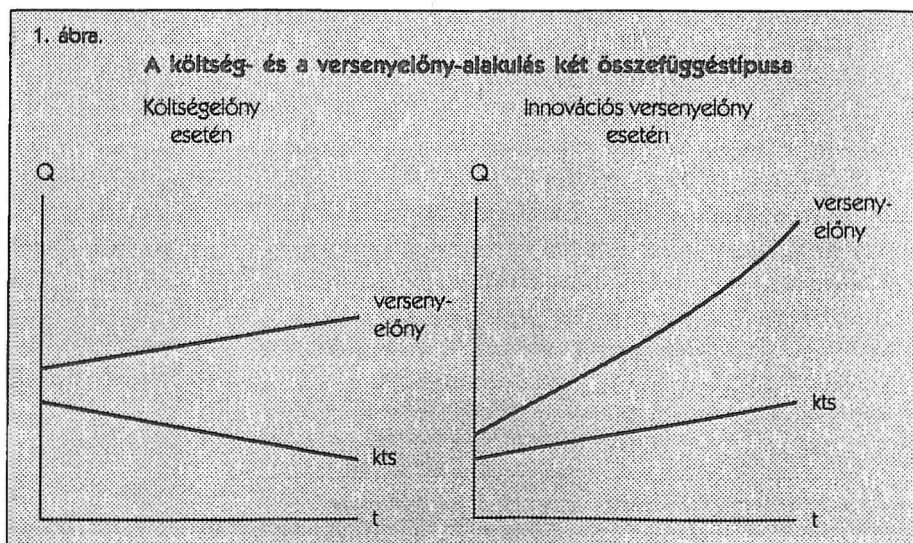
Versenyelőny és költségigény

Michael Porter újra értelmezte a nemzetközi versenyelőnyöket a 20. század globalizációs versenykörnyezetében (Porter, 1990) és két tényre hívta fel a figyelmet: 1. A nemzetgazdaságok versenyképessége napjainkban már alapvetően a vállalatok versenyképességén áll vagy bukik, ezért a versenyelőnyöket „mikroszinten” (beleértve ebbe a nemzetközi óriásvállalatokat is!) kell elemezni és értékelni. 2. A vállalatok számára az innováció ad valódi és tartós versenyelőnyt – leginkább a K+F, a gyártmány- és technológia-fejlesztés területén. Innováció azonban csak akkor jön létre – amint erre annakidején már Schumpeter is rámutatott (Schumpeter, 1934) –, ha a kreatív ötletet „visszaigazolja” a piacon elért eredmény. A felgyorsult és egyre bonyolultabb összefüggésekkel szembesülő műszaki fejlődés azonban mind nagyobb ráfordításokat követel meg az innoválótól: a vállalatok tartós és globális méretű innovációs versenyelőnyének feltétele, hogy egyre nagyobb erőforrás-volumen fedezze a kreatív ötlet kimunkálásának, technikai megvalósításának és piaci sikerének ráfordítás-szükségletét (Hamel-Prahalad, 1994). Ezért vállalkozhatunk napjainkban a versenyképesség új értelmezésére. Ennek alapja nemcsak a klasszikusok által bizonyított költségelőny lehet, hanem éppen a költség-

többlet is: egy vállalatnak az a képessége, hogy jelentősen nagyobb forrásokat fordíthat kutatás-fejlesztésre, beruházásokra, marketingre, mint konkurensei. És a tapasztalatok azt igazolják, hogy ilyenkor a költség-növelés mértékéhez képest akár exponenciálisan is nőhet a vállalat versenyelőnye. A költségek kétféle alakulásának és a versenyelőnyöknek ezt az összefüggését érzékelteti az 1. ábra.

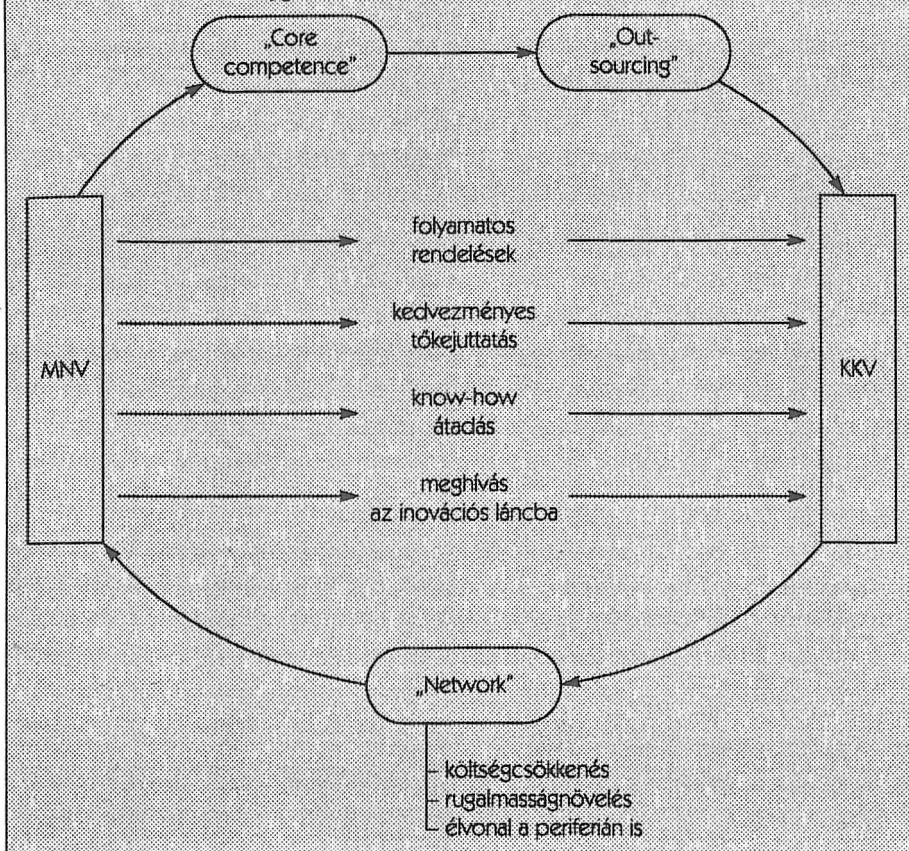
Versenyelőny és vállalatnagyság

A nemzetgazdaságok fejlődésével, a társadalmak jólétének növekedésével egyre differenciáltabb lett a piacok szerkezete: nagy vásárlóerőt lekötő, viszonylag stabil piaci szegmensek alakultak ki és ezek közé kis, többnyire gyorsan kinyíló és gyorsan bezáródó piaci részek jöttek létre (Adcock a. al., 1998). A vásárlóerő eltérő volumene és stabilitása természetesen befolyásolja a kínálatot: a nagyságrendi megtakarításokat, mint költségelőnyt kihasználó, nehézkes nagy- és óriásvállalatok (amelyek ma már többnyire multinacionális vállalatok, MNV-k) a piaci szegmensek keresletén osztoznak, az ezeknél érzékenyebb és rugalmasabb kis- és középvállalatok (KKV-k) egy része pedig a pia-



2. ábra.

Az MNK-k és a bolygó, illetve beszállító KKV-k kapcsolatának főbb elemei



nem műszaki fejlődését is felgyorsították. Az MNV-k ugyanis az alapvető hozzáértésük körébe tartozó témákra tudták összpontosítani K+F kapacitásukat – a bolygó- és beszállító KKV-k számára pedig egzisztenciális kérdéssé vált a léptartás a műszaki fejlődéssel olyan jóval szűkebb szakterületeken is, amelyeket az MNV-k korábban parciális kérdésnek tartottak s ezért könnyen el is hanyagoltak.

Mindezek alapján úgy tűnik föl: napjainkban jelentős versenyelőnyt ad a vállalatoknak, ha nagyságuk mind közelebb van a két pólus valamelyikéhez (vagyis, ha egyre nagyobb tőkeerejű MNV-k jönnek létre például sorozatos felvásárlások és összeolvadások eredményeként, illetve, ha a KKV-k mérete nem halad meg egy kritikus nagyságot). Még számottevőbb lehet azonban az a versenyelőny, amely a két pólus körül csoportosuló MNV-k és KKV-k

ci rések kielégítésére törekszik. A KKV-k másik része azonban ettől merőben eltérő feladatkörre „szakosodott”: az óriásvállalatok, az MNV-k beszállítója, sőt bolygóvállalata lett. Így alakul ki mindinkább a vállalatok nagyságrendi szerkezetében két sikeres pólus: a mind nagyobb tőkekoncentrációra törekvő MNV-k és a különböző feladatköröket betöltő KKV-k pólusai.

A költségelőny és a nagyságrendi megtakarítás mind teljesebb kihasználása, valamint a túlzott lemeredéstől való félelem egyre inkább arra sarkallta az MNV-ket, hogy átalakítsák termelési rendszerüket: azt mindinkább azokra a területekre összpontosítsák, amelyekben alapvető hozzáértésük, a „core competence” jelentős versenyelőnyt ad számukra az ilyen hozzáértéssel kevésbé rendelkező konkurensekkel szemben. Ez viszont azt követelte meg, hogy az alapvető hozzáértésükbe nem tartozó tevékenységeket „kitelepítsék”, vagyis ezeket – „outsourcing” keretében – beszállító szervezetekre bízzák. Így jöttek létre az MNV-k versenyképességét tovább növelő termelési hálózatok („networkök”) – melyek természetesen számos KKV előtt nyitottak meg új és biztató üzleti lehetőségeket (Robin a. al., 1998). A termelési hálózatok végül a nemzetgazdaságok számára is hasznot hoztak: nemcsak a termelés rugalmasságát növelték, nemcsak a költségeit és kockázatát csökkentették, ha-

együttműködéséből származik, ha egy MNV és egy vagy több KKV egységes termelési rendszerbe illeszkedik, azaz komplex termelési hálózatot hoz létre. Ilyen hálózat szereplőinek kapcsolatát érzékelteti a 2. ábra. (Az ábrában az újfajta kapcsolatok néhány jellemző vonását is feltüntettük.)

Versenyelőny és a „global” követelmény

Lehet szeretni a globalizációt, lehet idegenkedni tőle vagy akár gyűlölni is (lásd Korten, 1996), de hatásával számolni kell. A multinacionális vállalatok kialakulása, az informatika és a távközlés térhódítása, a közlekedés és a szállítás új vívmányai „összezsugorították” földgömbünket és életünk számos területén másodpercekre gyorsították fel a sokszor napokban, hónapokban vagy években számolt időt. Ezek hatására szinte pillanatok alatt, szökőárként söpörhetnek végig nemzetgazdaságokon és vállalatokon olyan hatások, amelyek régebben csak az elérhetetlen messzeség eseményei voltak; egyszerű hatások helyett pedig mind gyakrabban jönnek létre nehezen kiszámítható hatásláncok és kölcsönhatások (Hoványi, 1999). S akik nem számolnak a globalizációnak ezekkel a kőkemény feltételeivel, azok óhatatlanul

egyre többet veszítenek majd mind vállalatuk nemzetközi (globális), mind helyi (lokális) versenyképességéből (Dicken, 1998).

A vállalatok nagyságrendjéből következik, hogy az MNV-k beágyazódnak a globális összefüggések rendszerébe: stratégiájukat, fejlesztéseiket, beszerzéseiket, termelésüket, értékesítésüket, pénzügyi kapcsolataikat és felsővezetői döntéseiket elsősorban a globális lehetőségek és fenyegetések szabják meg. Ugyanígy a legtöbb KKV elsősorban a lokális feltételek mérlegelésével igyekszik versenyképességének megőrzésére. A 3. ábra ezzel szemben arra mutat be példákat, hogy az MNV-knek milyen jellegzetes lokális kapcsolatok, a KKV-knek pedig milyen fontos globális összefüggések figyelembe vételével lehet növelniük versenyképességüket, vagy kell öröködniük legalább annak fenntartásán. [Az ábrában foglaltakhoz azt kell még kiegészítésként hozzáfűzni, hogy mind a műszaki fejlődés, mind a globálissá táguló gazdasági összefüggések feltételei sürgetik mindkét nagyságrendű vállalat számára a kétféle versenyhelyzet megkülönböztetését: harcos versenyhelyzetben – „fighting competition” – a vállalat azokkal a konkurensokkal méri össze magát, amelyekkel egy piaci szegmens vagy rés keresletének lekötéséért küzd, bemérő versenyhelyzetben – „matching competition” – viszont azt a táguló vagy szűkülő távolságot határozza meg, amelyik az élvonalba tartozók teljesítményétől választja el (Hoványi, 1997)].

Az ábra alapján egyértelmű a következtetés: az MNV, amelyik nem veszi figyelembe globális beágyazottságán innen a lokális lehetőségeket és korlátokat, valamint az a KKV, amelyik nem számol lokális érdekeltiségen túl a globális esélyekkel és fenyegetésekkel, kockáztatja versenyképességét. Egy ilyen MNV ugyanis egy könnyen a helyi körülményekhez jól alkalmazkodó versenytársak zsákmányává, egy KKV pedig a fel nem tárt és számításba nem vett globális hatások áldozatává válhat.

Versenyelőny és a humán tényező

Napjaink versenyfeltételei a humán erőforrás szakismeretével és számos vezető, valamint

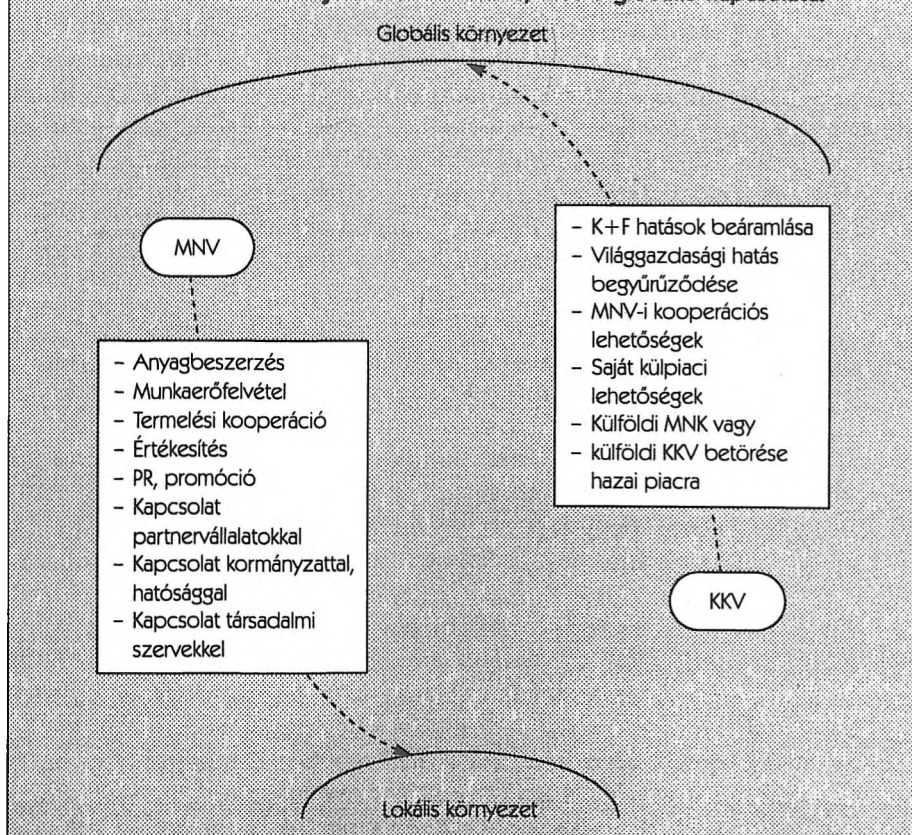
munkatárs magatartásával szemben is új követelményeket támasztanak. Ennek okaként elsősorban az egyre fokozódó specializációt és az új problémák mind bonyolultabb szerkezetét, mind szétágazóbb vonatkozásait kell említeni.

A növekvő specializáció egyre parciálisabb kérdések ismeretére kényszeríti a szakembereket, akiktől így egyre távolabbra kerül a „holisztikus” látásmód. Mindezt még az is erősíti, hogy a parciális ismeretek is gyorsan avulnak, a legtöbb szakmában már szinte drasztikusan rövidül felezési idejük. (Vagyis az az időtartam, amely alatt az eredetileg megszerzett tudás fele már avulttá, használhatatlanná válik.) Ez elvileg azzal jár, hogy az egyénnek mint jó szakembernek – ha meg akarja őrizni szakismeretének értékét – munkaképességének egész időtartama alatt egyre gyorsabban és egyre mélyebbre kell beleásnia magát az újabb és újabb részletekbe.

Az így elemekre bomló ismeretstruktúra integrálása pedig azért fogas kérdés, mert a holisztikus látásmód, a mind bonyolultabb kérdések elemzése és megoldása már ritkán korlátozódik egyetlen szakterületre: okaik, összefüggéseik, hatásaik egyre több szakterületre nyúlnak át. S az integrálás alapvető feltétele annak, hogy a magasabb szintű műszaki, gazdasági vagy társadalmi problémákat meg lehessen oldani (bár ez sokszor még az egyének szintjén sem hagyha-

3. ábra.

Az MNK-k és KKV-k jelentősebb lokális, illetve globális kapcsolatait



tó figyelmen kívül). Ezért van egyre inkább szükség arra, hogy több szakmát képviselő munkacsoportok, feladatcsapatok („teamek”, „task force”-ok) tárják fel és elemezzék az okok, összefüggések és hatások bonyolult rendszerét mind a környezet eseményeiben, mind a vállalatok működésében (Stacey, 1996).

Az egyének parciális szakismeretei és ezek integrálása munkacsoportok segítségével összefügg az egyének és a munkacsoportok magatartásával is, mert új magatartáselemekre is szükség van ahhoz, hogy mind a mélyebbre ásás, mind az egészszé formálás megvalósulhasson. A megfelelő magatartás pedig – úgy tűnik – más modell szerint valósul meg az egyének és a munkacsoportok esetében: az elsőt „párhuzamos kapcsolású”, a másodikat „soros kapcsolású” modell írja le. Ez azt fejezi ki, hogy az egyének magatartásmodelljében egyszerre kell jelen lennie a modell elemeinek, a munkacsoport modelljében viszont egymást követően kapnak szerepet az egyes elemek. Két ilyen modellt mutat be a 4. ábra, amelyik a kíváncsú magatartás néhány általános tényezőjét sorolja fel. (A konkrét esetek meghatározó tényezői ugyanis a vállalatok sajátosságaitól, környezetük jellemzőitől és – nem utolsósorban – a vállalati vezetők és munkatársak meglévő magatartásjegyeitől is függenek.) Az ábra „A” részében olyan magatartásjegyek szerepelnek,

amelyekre a vállalati munkatársaknak, mint egyéneknek van szükségük, a „B” részében pedig a magatartásnak olyan lépései sorakoznak egymás után, amelyek a sikeres team-munka feltételei a munkacsoportot alkotó egyének szintjén.

Az ábra „A” részében a magatartásjegyek tartalma az ezredforduló új kihívásai közepette a következőképpen körvonalazható:

- Munkafegyelem: ennek alapja az olyan időfelfogás, amelyik egyre inkább másodpercekben és egyre kevésbé órákban vagy félnapokban számol.
- Minőségi fegyelem: annak felismerése, hogy a minőség mint komplex műszaki-gazdasági fogalom szüntelenül változik, ezért követelményének csak folyamatos képzéssel és továbbképzéssel lehet eleget tenni.
- Teljesítmény: töretlen intenzitását csak magas szintű technikai felkészültséggel, nagy szakmai intelligenciával és a munkakör betöltésének örömeivel lehet elérni.
- Azonosulás a vállalati célokkal: ennek feltétele, hogy a munkatárs úgy lássa: a vállalat hozzásegíti őt is szakmai céljainak eléréséhez.
- Munkakultúra: alapja a magas szintű általános kultúra és az ehhez illeszkedő egyéni értékrend.

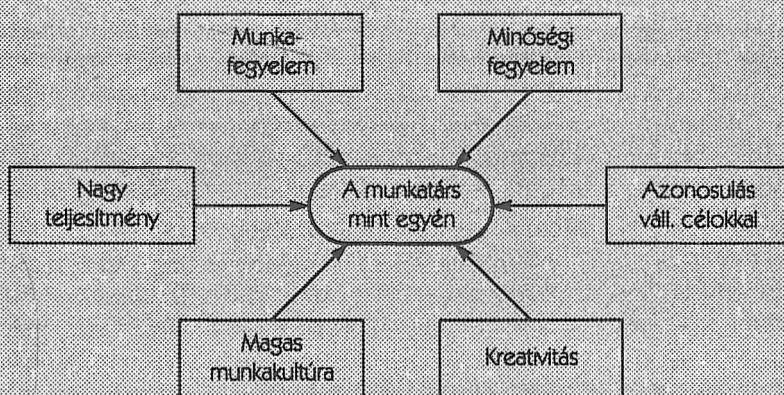
– Kreativitás: valójában képesség a folyamatos megújulásra, hiszen egy-egy innoválás már kevés a tartós versenyképesség megőrzésére.

Az ábra „B” részében leírt kommunikációs folyamatot, annak egymást követő lépéseit pedig a munkacsoportban dolgozó minden vezetőnek és munkatársnak nemcsak meg kell ismernie, hanem azt „meg is kell élnie” ahhoz, hogy a „team” vagy a „task force” hatékonyan tölthesse be feladatát.

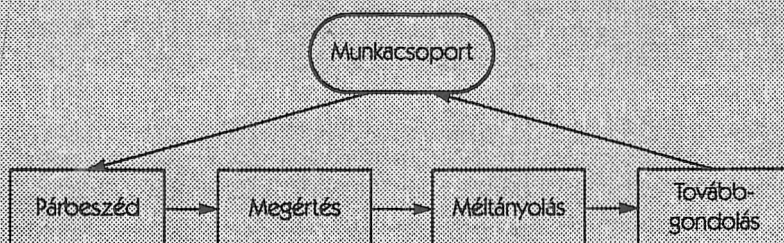
4. ábra.

A munkatársak és a munkacsoportok magatartásmodelljei

Az „A” (párhuzamos kapcsolású) modell a munkatársak részére



A „B” (soros kapcsolású) kommunikációs modell a munkacsoportok számára



Versenyelőny és funkcionális együttműködés

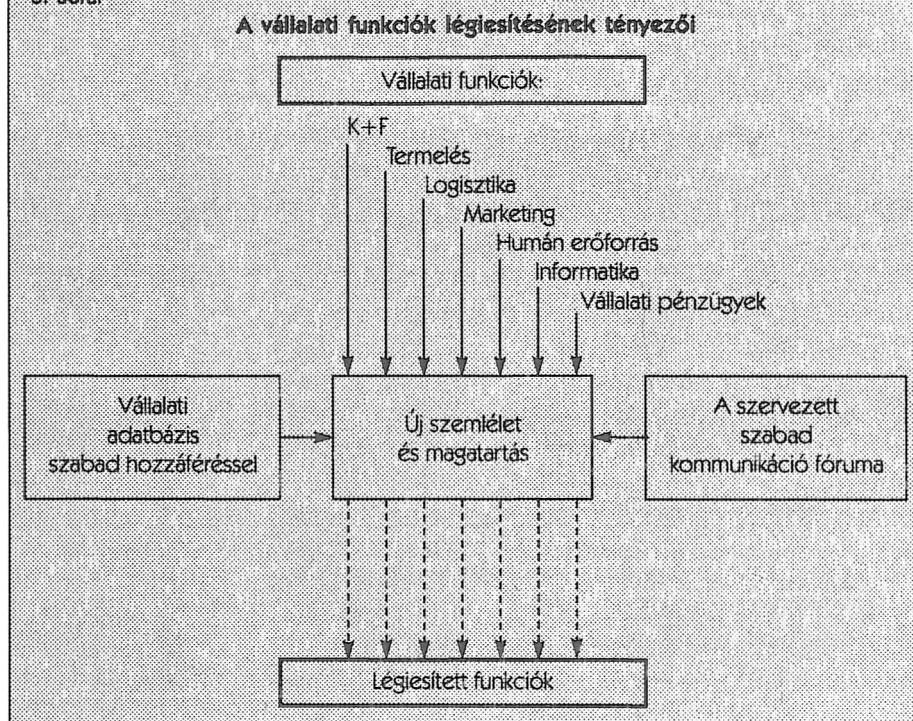
Mind a vállalat stratégiájának kialakításában, mind operatív működése során számos konfliktus jöhet létre funkcionális szervezetei között. Ez hasznos, hiszen az egyes szervezetek különböző érdekeket jelenítenek meg: a kutatás-fejlesztés például

be akar fejezni egy már sok költséget felemésztett és ígéretes innovációs folyamatot, a marketing viszont le kívánja állítani, mert egy versenytárs már learatta jobb termékével a piacot; a termelés általában nagy sorozatok gyártására törekszik, hogy ezzel csökkentse az átállás veszteségeit, a selejtszázalékot, a pénzügy azonban hadakozik az így kialakuló és nyomasztó készletterhek ellen, s közben az értékesítés sürgetheti a raktárról való kiszállítást lehetőségének kiszélesítését, mert enélkül hátrányba kerül a konkurensekkel szemben; a logisztika megindokolja a raktarak korszerűsítését és kapacitásuk bővítését, a szervezetfejlesztés viszont a készletezés ki-telepítését, az „outsourcingot” tartja jobb megoldásnak stb. Az ilyen konfliktusok érvei hasznos döntés-előkészítő elemek a vállalati csúcstervezés számára – különösen az új versenyfeltételek között, amikor az egyes vállalati funkciók szakembereinek (miként erre már rámutattunk) mind speciálisabb ismeretekkel kell rendelkezniük és egyre bonyolultabb összefüggéseket kell értékelniük.

A konfliktusok azonban sokszor gátolják is a vállalat versenyképességét: az ellentétek növelik a kihívásokra adható válasz időigényét, fékezik az átütő innovációk létrehozását (amelyekbe a vállalat valamennyi funkcionális egységének „egy emberként” kellene részt vennie), csökkentik a működés rugalmasságát és növelik annak költségigényét, szétforgácsolják a rendelkezésre álló erőforrásokat és megakadályozzák az egyik legjelentősebb versenyelőny, a belső (működési) szinergia érvényesülését. S az ilyen káros hatások nemcsak egy vállalatban belül, hanem a vállalati együttműködésekben is megjelennek – vagyis egész termelési hálózatok versenyképességét is fékezik (Hoványi, 1998).

A korszerű vállalatvezetés mindezt fokozottan törekszik a vállalat funkcionális felépítéséből fakadó előnyök megtartására és az abból származó hátrányok csökkentésére (Stacey, 1996). Ennek megoldása a vállalati funkciók légiesítése: ennek segítségével megőrzik szakterületi orientációjukat (vagyis teljes mértékben képviselni tudják szakterületük szempontjait), ám ezt kiegészítik a feladatorientációval (azaz szempontjaikat összeegyeztetik az előttük álló és több funkció közreműködését igénylő komplex fel-

5. ábra.



adat követelményeivel). Ezt a kettős orientációt a vállalat vezetése a funkciók között létrejövő újfajta kommunikálással valósíthatja meg, amelynek egyik eszköze az 5. ábra szerint az informatika szabad hozzáférést biztosító vállalati adatbázisa, másik eszköze pedig a funkciók között létrehozott szervezett szabad kommunikálás. (A „szervezett” jelző arra utal, hogy a szabad, tehát a vállalati hierarchiához nem kötődő kommunikációs fórumait a vállalat vezetése rendszeresen hozza létre, szervezi meg.) Ez a két eszköz azonban csak akkor működhet megfelelően, ha megváltozik a funkcionális szervezetek szakembereinek szemlélete: maguk is részesei lesznek annak a folyamatnak, amelyről a munkacsoportok tagjaival kapcsolatban már szó esett. Ezért úgy is fogalmazhatunk: a vállalati funkciók légiesítése, mint versenykihívás és mint a versenyelőny megszerzésének lehetősége végső soron a vezetők és munkatársaik jelentős szemlélet- és magatartásváltásától függ.

Versenylelőnyök a technológiában

A XIX. század gyártástechnológiájában a három nagy áttörést az igen széles körben megvalósított gépesítés, a futószalagos termelés bevezetése és a robotika térhódítása indította meg. Ezek tették lehetővé a termelési rendszer roppant erőteljes növekedését, ami széles társadalmi rétegek számára tette hozzáférhetővé a javak mind nagyobb és korábban elérhetetlen tömegét. Az egyre korszerűbb technológia vezérlésében pedig

nagy szerepet kapott a numerikus vezérlés, ami tovább csökkentette a termelés költségeit és elősegítette, hogy a gyártott termékek minősége egyre egyenletesebb legyen. A komplex (vagyis a műszaki, gazdasági és esztétikai értelemben egységes) minőség biztosítása végül (a minőségellenőrzés, a minőségbiztosítás és a minőségirányítás fejlődési szakaszait követően) a vállalatok egészét – és nem csak termelési folyamatait átfogó – TQM rendszerek feladata lett.

A termelékenység növekedése azonban nemcsak egységesítette, hanem differenciálta is a vevők igényeit: a termelés számos területén (például a gép- és csatlakozók vásárlásában, a családi házak tervezésében, a ruházatkódok egyes területein stb.) egyre erőteljesebben jelennek meg az egyedi igények – ám azzal a „fel-tétellel”, hogy a vevők élvezzék a javak áraiban a sorozat- és tömeggyártás termelékenységéből fakadó költségelőnyöket. Úgy tűnik, a 21. század nagy technológiai kihívása a termelés mind több területén az lesz, hogy miként lehet kielégíteni az egyedi igényeket a sorozat- és tömeggyártás roppant termelékeny technikájával?

Ebből a szempontból várhatóan azok a vállalatok jutnak majd versenyelőnyhöz, amelyek ezt meg tudják valósítani intelligens gyártórendszerekkel. Ezeknek a gyártórendszereknek rugalmasan kell működ-niük, amit az egyedi igényeket vezérléssé konvertáló

informatikai programozások és a termelőfeladatokat végrehajtó multifunkcionális, automatizált gyártó-rendszerek tesznek lehetővé; maguk a termékek pe-dig az építőkövek elv szerint épülnek fel, hogy széles választékukat mind kevesebb számú egységből, kevés illesztési problémával és alacsony költség-szinten le-hessen létrehozni. Ezekbe az új intelligens gyártó-rendszerekbe épülhet be végül a környezetgazdálko-dás szempontjait is mérlegelő új minőségkonceptió, az ITQEM (Integrated Quality and Environment Management) mint az egyedi igényeket is kielégítő gyártás célminőség-menedzsment eleme. Ezeket az összefüggéseket érzékelteti a 6. ábra.

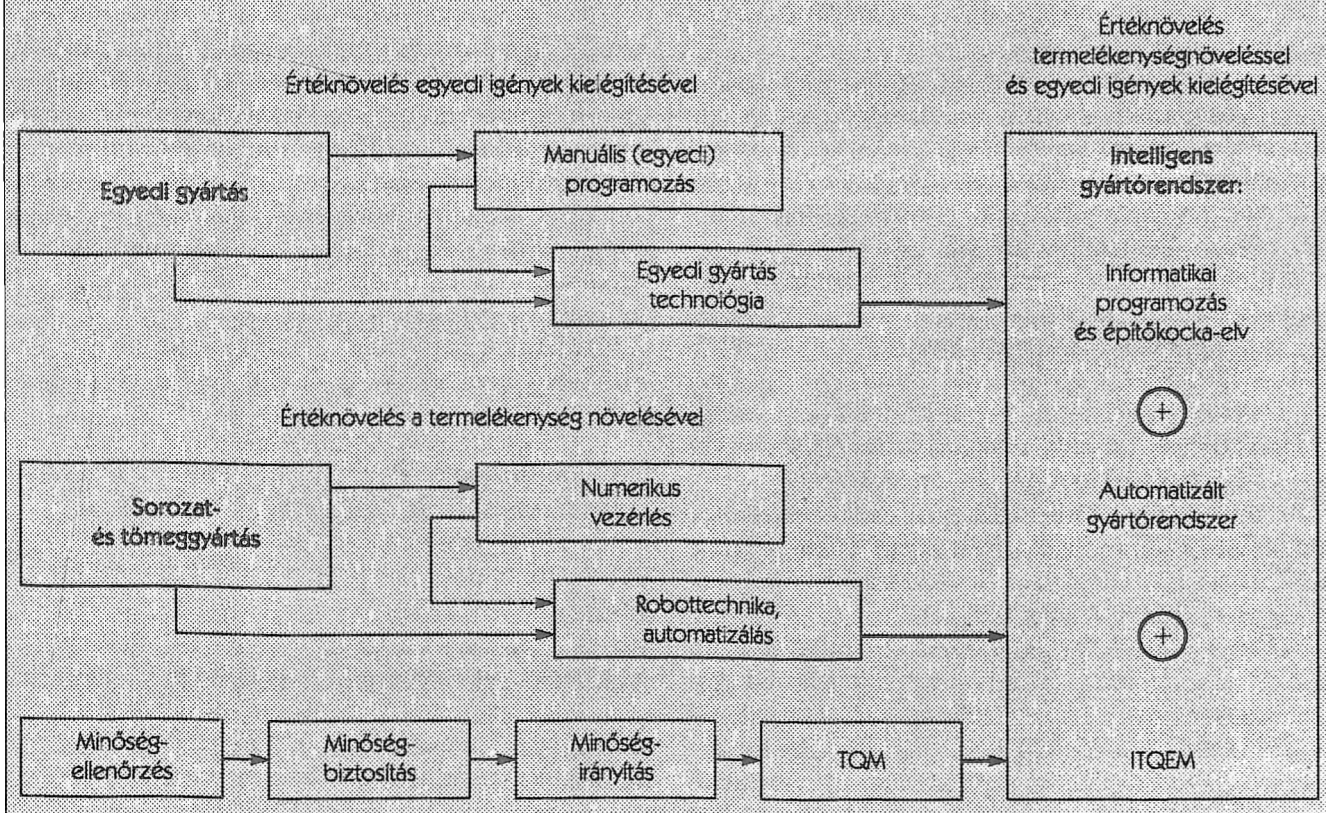
Menedzsment versenyelőnyök az informatika segít-ségével

Az informatika nemcsak a vállalatok működését, ha-nem az ezredforduló menedzsmentjének egész vilá-glátását is átformálta azzal, hogy két, látszólag ellenté-tes irányban módosította mind a tér, mind az idő ka-tegóriáit:

- A vállalat eredményét befolyásoló számos kér-désben szinte ponttá zsugorította a teret (távoli földrészeket hoz a menedzsment karnyújtásnyi közelségébe) – s ugyanezzel idővel globális-sá is tágított

6. ábra.

A technológia párhuzamos fejlődési trendje az egyedi és a sorozatgyártás területén



ta a teret (a menedzsment könnyen nyomon kísérheti a földkerekség egészen bekövetkező eseményeket és ezeknek a vállalat eredményességét befolyásoló hatásláncait).

- Ugyanígy pillanattá csökkentette a menedzsment számos irányítási problémájában az ezek felismeréséhez szükséges időt (gondoljunk például a kontrolling előnyeire) – de új technikáival bármikor visszaidézhetővé és elemezhetővé is tette a múlt eseményeit, az ezekhez fűződő tapasztalatokat, tanulságokat.

Az informatika három jellegzetes tevékenységi körben újította meg a vállalatvezetés koncepcióit és technikáját:

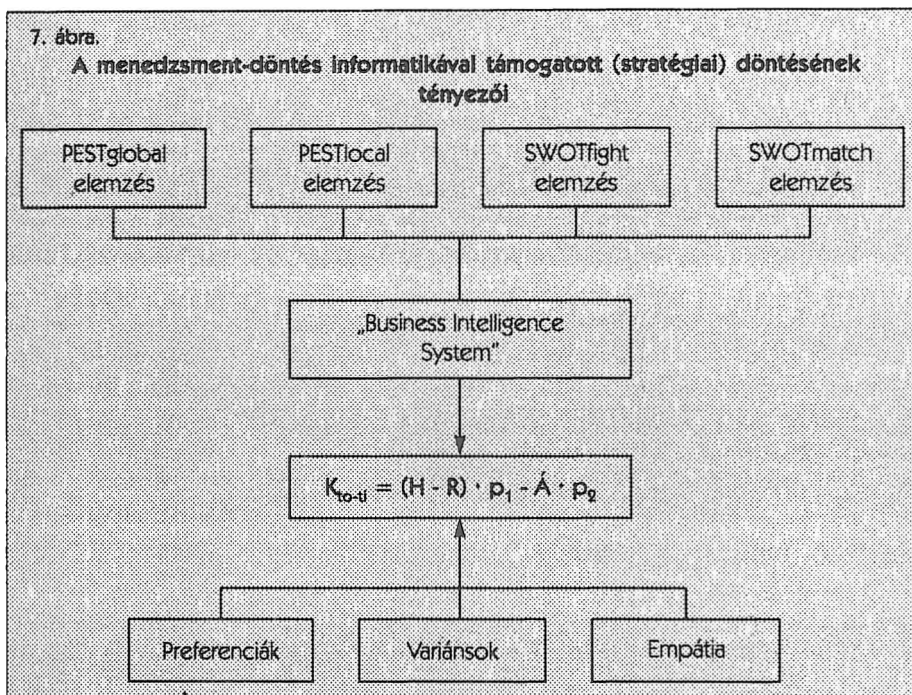
a) fokozta a menedzserek problémafelismerő képességét mind a vállalati belső, mind a környezeti problémák tekintetében – legyen szó akár a működés veszteségforrásainak feltárásáról, a kitűzött tervcélok időarányos elérésének ellenőrzéséről vagy a környezet veszélyeinek és új lehetőségeinek felismeréséről például a már említett kontrolling, a vállalati adatbázisok, a „business intelligence” információs rendszereinek stb. segítségével;

b) megalapozottabbá tette a vezetői döntéselőkészítést a variánsok és ezek következményeinek modellezésével, ráfordítás-szükségleteik optimalizálásával, a részfeladatok pontosításával és delegálásával – figyelembe véve mindennek során a környezet folyamatosan változó feltételeit, kihívásait is;

c) növelte a folyamatos irányítás és ellenőrzés hatékonyságát azzal, hogy a tervteljesítés és a környezet-höz való optimális illeszkedés mértékéről a megfelelő időben tájékoztatta az operatív végrehajtás egészét vagy annak meghatározott területét irányító menedzsereket – ezzel segítve a leghatékonyabb beavatkozást és így a vállalat rugalmas működését.

Az informatika mindezzel hozzájárult ahhoz, hogy kialakulhasson a menedzsment olyan új koncepciója (K) – ha tetszik, világlátása és filozófiája –, amelynek középpontjában a 7. ábra „képlete” áll.

Ebben egy időszak (t_0-t_1) várható eredményét, a hozam (H) és a ráfordítás (R) különbségét a bekövetkezés valószínűségével (p_1) együtt mérlegeli, s ezt csökkenti annak az áldozatnak (A) a bekövetkezés valószínűségével súlyozott értékével (p_2), amelyet egy esetleges pályamódosítás vagy pályaváltás követel meg. Ehhez



csatlakozik a környezeti háttér és a versenyhelyzet elemzése: a hagyományos PEST elemzés a globális és lokális tényezők figyelembe vételével, valamint a SWOT elemzés a harcok (fighting) és a bemérő (matching) versenyhelyzet értékelésével. A képletben pedig egyszerre veszi számításba a ráfordításkorlátot, egy időszak várható hozamát, ennek kockázatát, valamint a döntés hatását a vállalat rugalmasságára. Mindehhez az szükséges, hogy a menedzsment – mint említettük – az informatika segítségével „ponttá zsugorítsa és egyúttal kitágítsa” az időt és a teret, ennek segítségével megalapozott preferenciákat alakítson ki, variánsokban gondolkozzék és olyan adatokon, információkon alapuló „empátiára” tegyen szert a belső és a külső környezet alakuló történéseivel (akár még csak ezek gyenge jelzéseivel) szemben, amelyek mindinkább a nemzetközi szinten mért siker döntő feltételeivé válnak már a legközelebbi jövőben is.

Mindennek alapja tehát az informatika kettős, párhuzamos hozzájárulása a menedzsment versenyképességének növeléséhez.

A párhuzamos versenyelőnyök kettős szinergiahatása

A bemutatott vállalati versenyelőny-párok jelzik, hogy a 21. század küszöbén érvényesülő versenyelőnyök nem vagy-vagy, nem „fekete-fehér” kategóriák: a látszólag ellentétes tartalmú versenyelőnyök egymást kiegészítve, párhuzamosan hatnak. Szerepükkel kapcsolatban három általános következtetést vonhatunk le:

- Az egyes párhuzamos versenyelőnyök hatása nemcsak kiegészíti, hanem erősíti is egymást, hatásuk multiplikálódik: így jön létre a vállalat versenyhelyzetében a versenyelőny-párok elsődleges szinergiahatása.
- A párhuzamos versenyelőnyökbe ezek elemeiként beépülnek mindazok a versenyelőnyök, amelyek várhatóan nagy szerepet kapnak a 21. század globálissá táguló versenyében: elsősorban a költség-, a tudás-, a kreativitás- és a célminőség-előny, valamint a tőkeerő, a rugalmasság, az átfutási idő („lead time”) és a teammunka előnye.
- A párhuzamos versenyelőnyök összessége is hat a vállalat versenyképességére, tehát közöttük is kialakulnak újabb párhuzamos hatások. Ezek hozzájárulnak az előnyök másodlagos szinergiahatásához. A kétfajta szinergiát kiváltó hatások így végül a párhuzamos versenyelőnyök mátrixaként foghatók fel, amint ezt a 8. ábra érzékelteti.

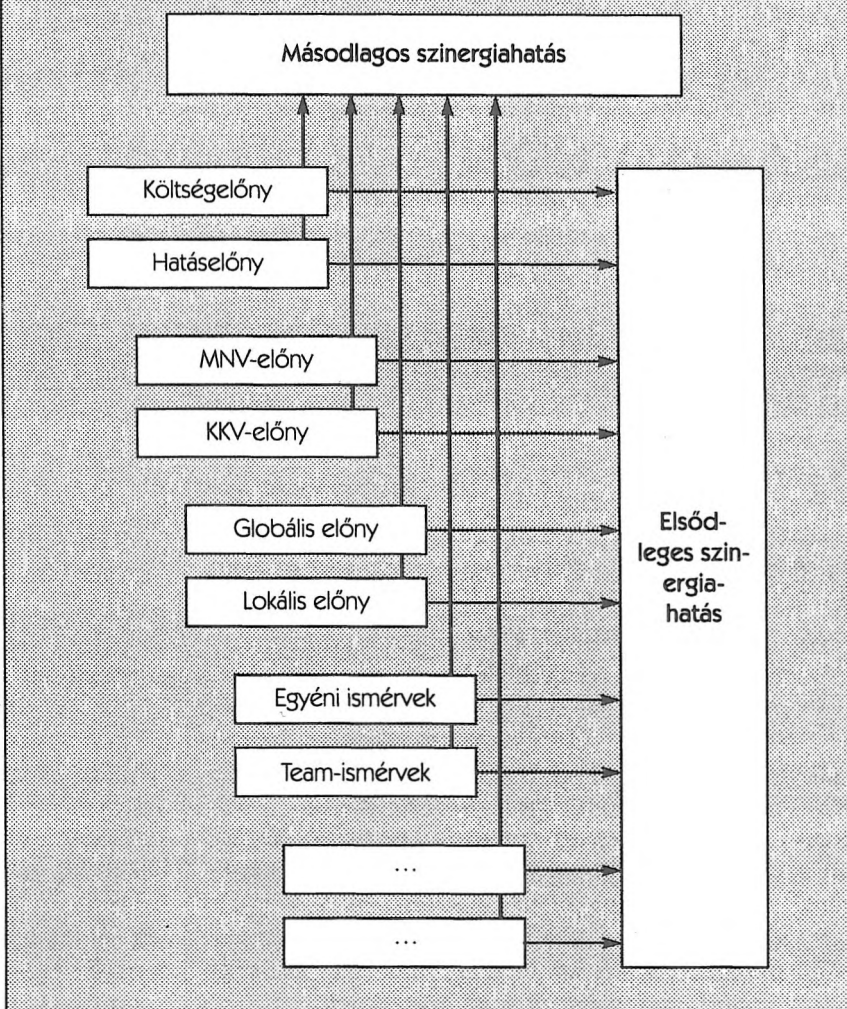
Úgy tűnik, a 21. század globálissá táguló és mind élesebb versenyében nagyon is indokolt lesz, hogy a magyar vállalatok vezetői is felismerjék és tudatosan kiaknázzák a párhuzamos versenyelőnyöknek azokat a lehetőségeit, amelyek ebben a kettős szinergiahatásban rejlenek.

Hivatkozások

- Adcock, d. – Bradfield, R. – Halborg, A. – Ross, C. (1998): Marketing. Principles and Practice. London, Pitman Publishing, 480 p.
- Dicken, P. (1998): Global Shift. Transforming the World Economy. London, Chapman Publishing, 496 p.
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1994): Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press, 358 p.
- Hoványi Gábor (1997): Menedzsment tanácsadás. Pécs, JPTE-KTK, 426 p.
- Hoványi Gábor (1998): Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek. Pécs, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 271 p.

8. ábra.

A párhuzamos versenyelőnyök első- és másodlagos szinergiahatásának mátrixa (érv. példa)



- Hoványi Gábor (1999): „A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere.” Közgazdasági Szemle, 46. évf. nov. p. 1013-1029.
- Korten, D. C. (1996): Tőkés társaságok világhuralma. Bp. Magyar Kapu Alapítvány, 451 p.
- Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. London, Macmillan Press, 853 p.
- Robin, J. – Ietto-Gilies, G. – Cox, H. – Grimvade, N. (1998): Global Business Strategy. London, International Thomson Business Press, 353 p.
- Schumpeter, J. A. (1934): The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Stacey, R. D. (1996): Strategic Management and Organisational Dynamics. London, Pitman Publishing, 520 p.

Szerzőnk a közgazdaságtudomány doktora,
a Pécsi Tudományegyetem tanszékvezető egyetemi
magántanára

Elégedettségvizsgálat az egyetemi hallgatók körében

2000. január 1-én a Janus Pannonius Tudományegyetem, a Pécsi Orvostudományi Egyetem és az Illyés Gyula Főiskola egyesülésével létrejött a Pécsi Tudományegyetem, amely közel 25 000 hallgatót magában foglaló 10 karú (9 formális kar és egy karként funkcionáló Intézet) nagy egyetemmé vált. A Pécsi Tudományegyetem új vezetése 2000 márciusában azzal a feladattal bízta meg a Marketing tanszéket, hogy az Intézményfejlesztési Program elkészítését alátámasztandó és segítő, végezzen átfogó vizsgálatot a nappali és levelező programokon az egyetemen tanulók és – kisebb volumenben – a már végzett hallgatók körében. A vizsgálat célja az volt, hogy az egyetem vezetése képet kapjon arról: a hallgatók miképpen viszonyulnak az egyetemhez, illetve annak intézményeihez, és az egyetem szervezeti átalakulásához; miképpen ítélik meg az egyetem által nyújtott szolgáltatásokat, mit várnak el a jövőben (a felmérés ez utóbbi részét nyugodtan nevezhetjük hallgatói elégedettségvizsgálatnak is).

Az ilyen vizsgálat Magyarországon viszonylag újszerű, hiszen a felsőoktatás filozófiája hosszú évtizedeken (sőt akár évszázadokról is beszélhetünk) keresztül az volt, hogy az egyetem/főiskola olyan autokrata intézmény, ahová a hallgatóként való bekerülés „kegynek” számított. Ha egyszer a hallgató már olyan „kiváltságos” helyzetbe került, hogy felvételt nyert az

”

A felsőoktatás filozófiája hosszú évtizedeken keresztül az volt, hogy az egyetem/főiskola olyan autokrata intézmény, ahová a hallgatóként való bekerülés „kegynek” számított.

”

intézménybe, akkor – ebből következően – követelmény volt, hogy vesse alá magát az intézmény szabályainak, ne kérdőjelezze meg annak belső rendjét, legyen „alázatos” elfogadója az ottani szokásoknak.

A helyzet a XX. század végén azonban gyökeresen változott: a változások háttérében a fejlett országok azon tudáspolitikai koncepciója áll, amely szerint a társadalom érdeke az, hogy minél többen rendelkez-

zenek felsőfokú képzettséggel. A század végére a legfejlettebb országokban az érintett korosztályoknak közel 50%-a már felsőfokú képzettséggel rendelkezik. A felsőfokú képzés tömegessé válása a kínálat bővítését, új oktatási intézmények létrehozását követelte meg. Az egyetem és a főiskolák fokozatosan versenyhelyzetbe kerültek. A versenyhelyzet pedig megköveteli azt, hogy ezek az intézmények is alkalmazzák a marketingszemléletet: vegyék figyelembe a szolgáltatást igénybevevők elvárásait, legyenek „hallgató-centrikusak”. A hallgató-centrikusság egyik fontos feltétele az, hogy megismerjék a hallgatók véleményét, képet kapjanak a hallgatók elégedettségéről. Az Egyesült Államok egyetemén például rendszeresen végeznek hallgatói elégedettség vizsgálatokat.¹

A felsőoktatás helyzete Magyarországon is jelentős átalakuláson ment keresztül a rendszerváltást követően. A fiatalok egyre nagyobb száma jelentkezik egyetemre, főiskolákra. A megnövekedett igényeket kielégítő, az „ingyenes”, államilag finanszírozott képzés mellett tömegével jöttek létre az önköltséges (zömében részidős képzés formájában létrehozott) programok. A hallgatók egy része már választhat az intézmények között, és igényeket is támaszthatnak az adott intézmény által nyújtott szolgáltatásokkal szemben.

Jelen anyagban a Pécsi Tudományegyetemen végzett felmérés néhány tapasztalatáról számolunk be.

1 Egy gyors Internet-keresés például a hallgatói elégedettség címszó-keresésre a következő eredményt adta:

MIT: Student Satisfaction Survey – www.engregore.com/13email.html
 Indiana University: Student Satisfaction and Priorities Survey – www.ius.indiana.edu/ius/iusstat.html
 Columbia University: Survey Shows Student Satisfaction Is Up Again – www.columbia.edu/record/23/07/17.html
 DePaul University: Student Satisfaction Survey – www.depaul.edu/alumni/newsatpr.html

A vizsgált minta és a felmérés módszere

A mintanagyság meghatározásakor – az egyetem vezetésével konzultálva – abból indultunk ki, hogy a felmérés elsőrendű célcsoportját a nappali programokon tanuló hallgatók képezik. Ezért a vizsgálat ebben a körben a tényleges beiratkozott hallgatók több mint 10%-ára terjedt ki. A második nagy halmazt a levelező programokon tanulók alkotják: ezek a programok jellemzően költségtérítések és magukban foglalják az alapképzésben, a szakirányú továbbképzésben és a posztgraduális képzésben résztvevőket. Itt a mintarányt már jóval kisebbre terveztük. A felmérést a már végzett hallgatók viszonylag szűk körének megkérdezése egészítette ki. A mintát az ún. rétegzett véletlenszerű kiválasztás alapján határoztuk meg: a rétegzett mintára azért volt szükség, hogy az egyetem karainak és a karokon belül a különböző évfolyamoknak megfelelő reprezentativitást biztosítsunk. Az előre meghatározott rétegek nagyságát az egyetemre beiratkozott hallgatók tényleges száma alapján kalkuláltuk. Az így meghatározott rétegeken belüli kiválasztás véletlenszerű volt. Összesen 1684 kérdőívet dolgoztunk fel.

A hallgatói elégedettség vizsgálatakor a szolgáltatásokkal való elégedettség mérésére nemzetközileg elfogadott módszert, az ún. „gap-analízist” használtuk.¹ Ez a módszer a szolgáltatások egyes összetevőivel kapcsolatban az összetevők fontosságának megítélését veti egybe az azokkal szemben megnyilvánuló elégedettséggel. Az elmélet szerint ahol a fontosság és az elégedettség közel hasonló, ott egyensúly van az elvárások és a teljesítés között, ahol a fontosság meghaladja az elégedettséget, ott feszültségről, „alulteljesítésről” beszélhetünk (ezek a területek mutatnak rá a jövőbeni fejlesztés fontos irányaira), ahol pedig az elégedettség haladja meg a fontosságot, ott „túlteljesítés” van.

A vizsgálat néhány megállapítása

Jelen anyagban a vizsgálatnak csak néhány – általános érdeklődésre számot tartható – megállapításait ismertetjük. Ezek:

1 A módszer részletes leírását lásd: Alan Dutka: AMA Handbook for Customer Satisfaction, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois USA, 1993

”
Az egyetemi képzés olyan
bizalmon alapuló szolgáltatás,
amelynek kommunikálása
(reklámozása) nyilvánvalóan eltér
más termékektől, illetve
szolgáltatásoktól.
”

- az egyetemre kerülés körülményei,
- az egyetem, illetve a karok hírnevének hallgatói megítélése,
- a hallgatói elégedettség felmérésének eredményei.

- Az egyetemre kerülés körülményei a PTE hallgatóinak körében

Ebben a témakörben azt vizsgáltuk meg, hogy (1) az egyete-

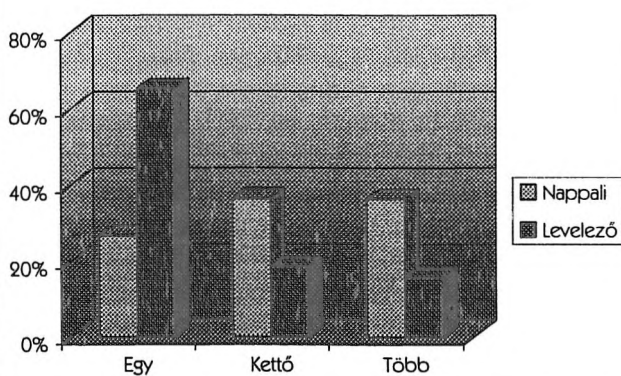
münkön tanuló hallgatók milyen arányban kívántak valóban erre az egyetemre jönni, (2) honnan hallottak az egyetemünkről, (3) milyen szerepet játszott az egyetem hírneve választásuk során, továbbá azt, hogy (4) hány helyre jelentkeztek, és (5) hogy egyáltalán szükségesnek tartják-e azt, hogy az egyetem felvételi vizsgaszűrést tart.

A hallgatók mintegy 80%-a (nappali hallgatók: 81,2%; levelező hallgatók: 79,2%) eredetileg is erre az egyetemre akart felvételt nyerni. Ezen az arányon belül azonban a nappali hallgatók 8,8%-a, a levelező hallgatók 6,3%-a nem arra a szakra nyert felvételt, amelyikre szeretett volna.

Ami a felvételin megjelölt intézmények számát illeti, a 4. ábrából látható, hogy a nappali hallgatók jellemzően kettő, vagy több helyet jelölnek meg, míg a levelező hallgatók inkább célzottan egy helyre jelentkeznek. Ez természetesen érthető, hiszen a jelenlegi országos felvételi rendszer ezt a megoldást teszi lehetővé

1. ábra

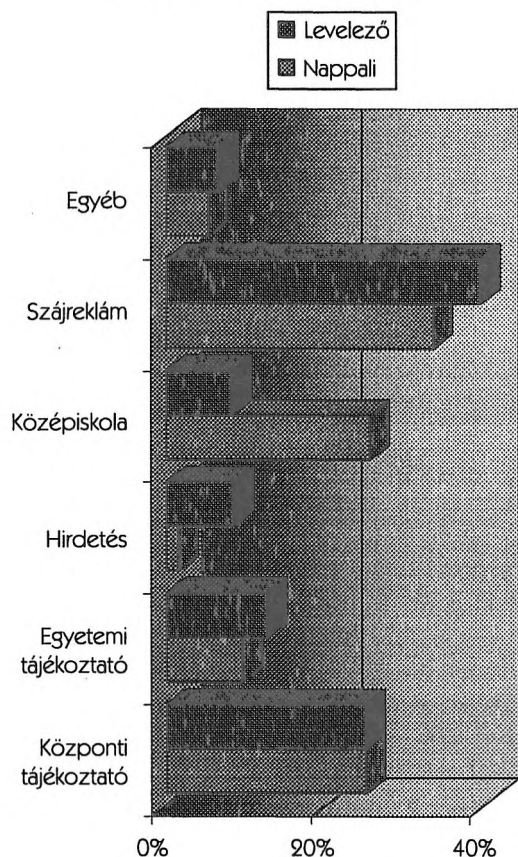
Hány helyre jelentkeznek a hallgatók?



Az egyetemi marketingstratégiáját közvetlenül érintő kérdés az, hogy a potenciális hallgatók az egyetemre való jelentkezés előtt honnan szereznek információt az egyetemről. Az egyetemi képzés olyan bizalmon alapuló szolgáltatás, amelynek kommunikálása (reklámozása) nyilvánvalóan eltér más termékek-

2. ábra

Felvételi információs források



től, illetve szolgáltatásoktól. Tekintsük át, hogy a megkérdezettek miképpen emlékeznek vissza azokra az információs forrásokra, ahonnan az egyetemről tudomást szereztek. A lehetséges változatokat a következők képviselik:

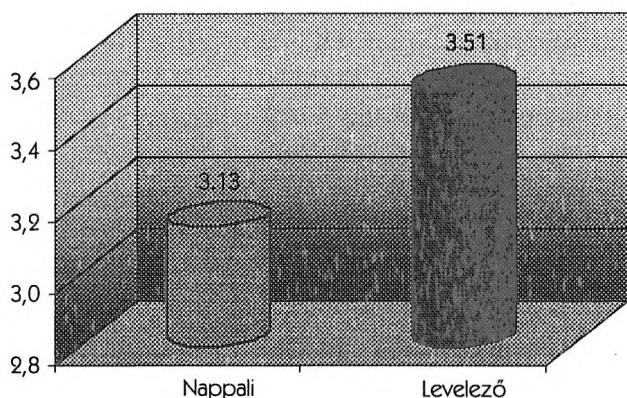
- központi felvételi tájékoztató,
- az egyetemi felvételi tájékoztató,
- a középiskola,
- hirdetés és
- szájreklám (a már ide járóktól, ismerősöktől, az itt végzettektől szerzett személyes információ).

Az adatok azt igazolják, hogy az egyetemi oktatás legfontosabb reklámhordozója a szájreklám (különösen akkor igaz ez a megállapítás, ha figyelembe vesszük azt, hogy a középiskolai informálódás egy része szintén szájreklám). A szájreklám ugyanakkor nagymértékben összefügg az egyetemről, illetve a karról kialakult imázssal, hírnévvel. Ezt a hipotézist lehet ellenőrizni az arra a kérdésre adott válaszok elemzésével, amely az intézményválasztás és a hírnév közötti összefüggésre kérdezett rá.

A hírnév szerepét az intézményválasztásban a nappalis hallgatók 45,1%-a és a levelező hallgatók 60,2%-a jelölte meg fontosnak, illetve rendkívül fontosnak. Az 1–5-ös skálán (1 = egyáltalán nem fontos;

3. ábra

A hírnév szerepe az 1–5-ös skálán



5 = rendkívül fontos) adott válaszok átlagértékeit mutatja be a 3. ábra. Mindez azt mutatja, hogy az egyetem, illetve a kar hírneve nagyobb szerepet játszik a levelező (fizető és posztgraduális) képzésre jelentkező intézményválasztásakor, nevezetesen a PTE-re való jelentkezésben.

Az egyetemre kerülés körélményeivel foglalkozó kérdéskörben arra is rákérdeztünk, hogy a hallgatók véleménye szerint egyáltalán szükség van-e a felvételi szűrőre. Nos, a nappali hallgatók 82,8%-a, a levelező hallgatók 63,1%-a szerint szükség van a felvételikre. Mivel az adott válaszok indoklását értelemszerűen nem tudtuk megkérdezni, csak feltételezésekkel élhettünk; ez pedig az, hogy az egyetem magasabb minőségi szintjének biztosítása már a felvett hallgatók ki-választásával megkezdődik.

● Az egyetem hírnevének hallgatói megítélése

Az egyetemre járó hallgatót (és az oda felvételizőt) elsősorban az motiválja, hogy az adott kar milyen hírnévvel rendelkezik. Arra kérdeztünk tehát rá, hogy a választott kar milyen hírnévvel rendelkezik az ország más hasonló intézményeihez képest. A válaszokat kari bontásban az 1. tábla mutatja be.

Az egyetem hírneve a karok hírnevének összességként értelmezhető. Így tekintve az egyetem megítélése – amint azt az 1. tábla mutatja – közel fele részben átlagos, illetve közel fele részben az átlagot meghaladó, vezető jellegű. Az összességében pozitív összkép mögött azonban egészen nagy szórások figyelhetők meg: az összképből három kar emelkedik ki: Sorrendben az ÁJK (Állam- és Jogtudományi Kar), a KTK (Közgazdaságtudományi Kar) és az ÁOK (Általános Orvostudományi Kar), illetve a nappali tagozat esetében az EFK (Egészségügyi Főiskolai Kar); ezeknél a hallgatók többségének megítélése szerint az adott kar az ország legnevesebb intézményei közé tartozik.

1. tábla

A karok megítélése az ország más, hasonló intézményéhez képest

Kar	Nappali (1099 fő válaszában %-ában)			Levelező (398 fő válaszában %-ában)		
	Az átlagosnál alacsonyabb	Átlagos	Az országban az elsők között van	Az átlagosnál alacsonyabb	Átlagos	Az országban az elsők között van
ÁJK	1,0	7,1	91,9	1,3	16,7	82,1
BTK	4,0	52,8	43,2	6,9	69,0	24,1
FEEFI	0,0	46,3	53,7	3,0	56,3	40,7
KTK	1,0	10,0	89,0	5,3	15,8	78,9
MK	0,0	65,0	35,0	10,0	60,0	30,0
PMMEFK	23,0	61,2	15,8	0,0	85,0	15,0
TTK	15,0	62,0	23,0	5,0	80,0	15,0
ÁOK	5,7	32,5	61,8			
EFK	0,8	38,3	60,8	0,0	58,3	41,7
IGYFK	3,3	50,0	46,7	0,0	65,0	35,0
Összesen	7,2	43,0	49,8	2,6	50,9	46,5

● *A hallgatói elégedettség felmérésének tapasztalatai*

Amint arra a vizsgálat módszereinek tárgyalása során már utaltunk, az elégedettséget a szolgáltatásoknál általában a szolgáltatáscsomag egyes összetevőinek fontossági megítélésével vetik egybe. Az egyetemi oktatásnál – vizsgálatunkban – a következő tényezőcsoportok fontosságát, illetve az azzal való elégedettség hallgatói megítélésének megismerését tartottuk lényegesnek:

- az oktatás magas színvonala
- az oktatás elméleti megalapozottsága, illetve a gyakorlati munkára való felkészítő jellege
- az infrastrukturális és technikai ellátottság színvonala
- a hallgatókat érintő egyetemi adminisztráció és tájékoztatás színvonala
- az egyetem által a hallgatóknak nyújtott társadalmi és kulturális lehetőségek színvonala
- a hallgatók egyetemi közéletben való részvételének színvonala

A kérdőívben rákérdeztünk e tényezőcsoportok fontosságára; az elégedettség vizsgálatakor azonban a tényezőket tovább bontottuk, annak érdekében, hogy a kritikus területeket egyértelműen azonosítani tudjuk. A következő bontásokat alkalmaztuk:

● Az oktatás színvonala

- az oktatók megítélése
- mennyire felel meg az oktatás tartalma a kor követelményeinek
- rendszeresen látogatja-e a hallgató az órákat
- az oktatás a tantervnek megfelelően folyik
- a tantárgyak többsége megfelelő tananyagbázissal rendelkezik.

● Az oktatás elméleti megalapozottsága, illetve a gyakorlatra való felkészítő jellege

- az oktatás elméleti jellegéről, illetve arról, hogy
- mennyire készít fel a gyakorlatra.

● Az infrastrukturális és technikai ellátottság színvonala

- a tantermi ellátottság színvonala,
- a könyvtári ellátottság színvonala
- a tanulmányokhoz szükséges technikai háttér (számítógép, laborfelszerelés stb.) színvonala, és
- az oktatók technikai segédeszköz-használatának színvonala.

● A hallgatókat érintő egyetemi adminisztráció és tájékoztatás színvonala

- a tanulmányi osztályok adminisztrációs tevékenységének színvonala,
- az őket érintő kérdésekben a hallgatók tájékoztatásának színvonala
- a hallgatók tájékoztatásának színvonala az egyetemi döntésekről

● Az egyetem által a hallgatóknak nyújtott társadalmi és kulturális lehetőségek színvonala

- a vidéki hallgatók elhelyezésének színvonala,
- az egyetem által kínált művelődési lehetőségek színvonala
- az étkezési lehetőségek színvonala,
- a sportolási lehetőségek színvonala.

● A hallgatók egyetemi közéletben való részvételének színvonala

- mennyire tartják megfelelőnek a döntésekben való hallgatói részvételt és
- mennyire tartják megfelelőnek a HÖT-ök (hallgatói önkormányzati tanácsok) működését.

2. tábla

A fontosság és az elégedettség összevont mutatói

	Nappali összesen			Levelező összesen			Egyetem összesen		
	Fontosság	Elégedettség	Gap	Fontosság	Elégedettség	Gap	Fontosság	Elégedettség	Gap
Az oktatás magas színvonala	4,72	3,47	-1,25	4,92	3,91	-1,01	4,73	3,5	-1,23
Az oktatás elméleti megalapozottsága	3,97	3,57	-0,40	4,53	3,68	-0,85	4,11	3,6	-0,51
A gyakorlatra való felkészítés	4,42	2,72	-1,70	4,33	3,13	-1,20	4,39	2,83	-1,56
Infrastruktúra, technika	4,44	2,93	-1,51	4,41	3,46	-0,95	4,44	3,06	-1,38
Adminisztráció, tájékoztatás	4,44	2,78	-1,66	4,46	3,21	-1,25	4,45	2,89	-1,56
Társadalmi-kulturális lehetőségek	4,11	3,05	-1,06	3,93	2,98	-0,95	4,06	3,03	-1,03
Közéleti szereplés	4,15	3,25	-0,90	3,94	3,33	-0,61	4,1	3,27	-0,83
Átlagssz	4,32	3,11	-1,21	4,36	3,39	-0,97	4,33	3,17	-1,16

Megjegyzés: A megkérdezések során 1-5-ös Likert skálát alkalmaztunk

A fő kategóriák szerinti fontosságot és elégedettséget, illetve az e kettő által meghatározható „gap-feszültség” mértékét a nappali és levelező hallgatók bontásában a 2. tábla, illetve összesítve a 4. ábra foglalja össze.

A 2. táblából sok következtetés vonható le:

- mindkét oktatási formában a fontossági sorrendet az oktatás magas színvonala vezeti
- az oktatás elméleti megalapozottsága a nappali tagozatos hallgatóknál alacsonyabb, míg a levelező formáknál magasabb. (Ennek feltehető oka az, hogy míg a nappali hallgatók az egyetemen elsősorban elméleti képzésben vesznek részt, ezért a gyakorlati felkészítést hiányolják, addig a levelező képzésben résztvevők – akik már gyakorlattal rendelkeznek – sokkal inkább abban érdekeltek, hogy az oktatás elméleti alapozottsága legyen magasabb
- a többi kiválasztott összetevő egyaránt fontos, azzal az érthető eltéréssel, hogy a társadalmi-kulturális lehetőségek megléte és az

egyetemi közéletben való részvétel a levelező hallgatók számára – érthető módon: hiszen kevesebbet tartózkodnak az egyetemen – kevésbé fontos

Ami a kritikus területekre leginkább rávilágít, az az elégedettség, pontosabban az elégedettség és a fontosság különbsége (a „gap”). A nappali hallgatók vonatkozásában ez utóbbit a 4. ábrán mutatjuk be.

Az ábra tanúsága szerint három területen van szignifikáns különbség:

1. az oktatásnak a gyakorlatra való felkészítő jellege,
2. a hallgatókat érintő egyetemi adminisztráció és tájékoztatás színvonala, valamint
3. az oktatás infrastrukturális ellátottságának színvonala területén.

Oktatói tapasztalataink – és a nemzetközi összehasonlítás is – visszaigazolja a hallgatói véleményeket. Az egyetemet elhagyva a hallgatók nem érzik felkészültnek magukat a gyakorlati munkára. A nappali tagozatnál általában hiányzik a szakmai gyakorlat, illetve hiányoznak azok a tárgyak, amelyek közvetlenül készítik fel a hallgatókat a gyakorlati életre.

”

Jelentős feszültség figyelhető meg a hallgatók adminisztratív kiszolgálása, valamint tájékoztatása területén.

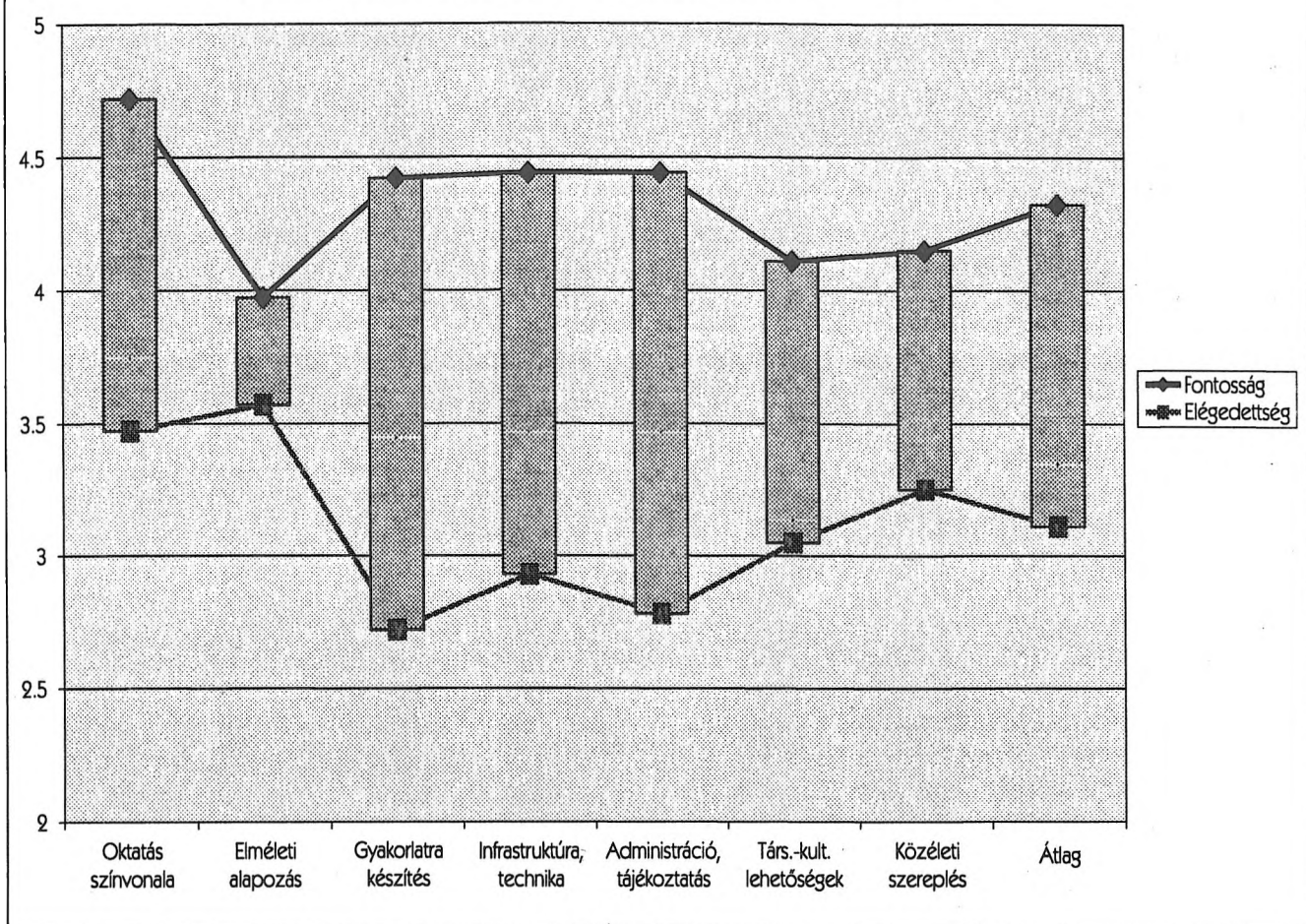
Ma még a tanulmányi osztályok, a régi hagyományokat követve, „hatóság”-nak érzik magukat, a hallgatók kiszolgálása egyáltalán nem ügyfél-centrikus.



Ez az első vizsgálat több olyan fontos szempontra és területre hívta fel a figyelmet, amelyet az egyetem vezetésének feltétlenül célszerű figyelembe vennie.

”

4. ábra
Az elégedettség és a fontosság megítélése közötti különbség a nappali hallgatók körében



A nyugati egyetemeken egyértelműen megfigyelhető, hogy a tantervek összeállításakor nagy súlyt helyeznek erre a területre. Közel hasonló mértékű, jelentős feszültség figyelhető meg a hallgatók adminisztratív kiszolgálása, valamint tájékoztatása területén. Ma még a tanulmányi osztályok, a régi hagyományokat követve, „hatóság”-nak érzik magukat, a hallgatók kiszolgálása egyáltalán nem ügyfél-centrikus. Bizonyos mértékű fejlődés természetesen ezen a területen is végbement: az információs technika lehetővé tette, hogy a hallgatói tájékoztatás ma már az Interneten keresztül, elektronikus úton történjék. Meg kell azonban jegyezni, hogy – és erre éppen az infrastrukturális ellátottságnál jelentkező alulteljesítés hívja fel a figyelmet – a hallgató hozzáférése a számítógépes hálózathoz, a vitathatatlan fejlődés ellenére, meglehetősen korlátozott.

Összefoglalás

A hallgatói elégedettség vizsgálat sok érdekes, az egyetem menedzsmentje számára hasznos és meg-

szívlelendő tapasztalatokat tárt fel. Bebizonyította azt, hogy az ügyfelek elégedettségének a non-profit szférában is kiemelt, stratégiai szerepe van. Az egyetemi hallgatók elégedettségét természetesen csak az oktatás – mint speciális szolgáltatás – sajátosságainak figyelembevételével szabad értékelni. Mindenesetre ez az első vizsgálat több olyan fontos szempontra és területre hívta fel a figyelmet, amelyet az egyetem vezetésének egyrészt az oktatás mindenkori szervezésekor, másrészt pedig hosszabb távú stratégiájának kialakításakor feltétlenül célszerű figyelembe vennie. Az elégedettség-vizsgálat pedig igazán akkor tölti be szerepét, ha azt az egyetem rendszeres időszakonként megismétli, és a hallgatói igényeket, illetve az oktatás és a kapcsolódó szolgáltatások mindenkori megítélését rendszeresen figyelemmel kíséri.

A szerző
tanszékvezető egyetemi tanár
a Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Marketing Tanszékén

A Pécsi Tudományegyetem stratégiájának marketing-kutatási adatbázisa

2000. január 1-jén radikális változások történtek a magyar felsőoktatás intézmény-rendszerében: létrejöttek az integrált egyetemek, az önálló főiskolák. Olyan „megaintézmények” alakultak, amelyek irányításánál már szükségessé vált, szükségessé válik a korszerű menedzsment módszerek alkalmazása. Az egyetemeknek, főiskoláknak megfelelő, piacképes stratégiára van szükségük, hogy alkalmazkodni tudjanak az oktatási piac szerkezetében bekövetkezett változásokhoz, hogy képesek legyenek kiaknázni az új helyzet nyújtotta lehetőségeket. Az ilyen követelményeknek eleget tevő stratégia kidolgozásának alapja, kiindulópontja jelenlegi helyzetünk ismerete: a szükséges információk összegyűjtése és értékelése.

Az új kihívásnak eleget téve – az oktatási kormányzat reformprogramjával összhangban – márciusban a Pécsi Tudományegyetemen széleskörű, többféle módszerrel készülő felmérés kezdődött. Jelen cikkünkben megpróbáljuk ennek a hatalmas kutatásnak az eredményeit röviden összefoglalni.

A felmérés módszertana

A Pécsi Tudományegyetem (PTE) 2000 márciusában stratégiájának megalapozására széleskörű imázskutatást végzett annak érdekében, hogy felmérje az egyetem ismertségét, megítélését, a PTE névvel kapcsolatos attitűdöket, a hallgatóinak, oktatóinak, dolgozóinak véleményét, elégedettségét. A kutatás több részből tevődött össze:

- 1000 fős, országos lakossági reprezentatív kutatás az Egyetem ismertségéről, megítéléséről;
- 1000 fős, a dél-dunántúli városi lakosság körében végzett reprezentatív kutatás az Egyetetről, a felsőoktatással kapcsolatos alapvető attitűdökről;
- közel 1300 fős, dél-dunántúli és budapesti középiskolás diákokkal végzett felmérés továbbtanulási terveikről, a felsőoktatásról, a PTE megítéléséről;

- 30 fő középiskolai igazgató mélyinterjú megkérdezése a felsőoktatási intézmények megítélésével kapcsolatban;
- több mint 100 fő gazdasági intézményvezetővel és humánerőforrás-vezetővel készült mélyinterjú abból a célból, hogy megismerjük a potenciális munkaadók véleményét, elvárásait a felsőoktatással, az Egyetemmel kapcsolatban;
- közel 1700 fős hallgatói elégedettség-felmérés az Egyetem összes karának (9 kar) és intézményeinek hallgatói között;
- 25 fókuszcsoportban végzett kutatás az Egyetem oktatói és dolgozói között a PTE belső megítélésének megismerését célozva;
- Internet-kutatás végzett hallgatóink között a jogelődök (JPTE, POTE, IGYPF) megítéléséről, munkaerő-piaci helyzetükről.

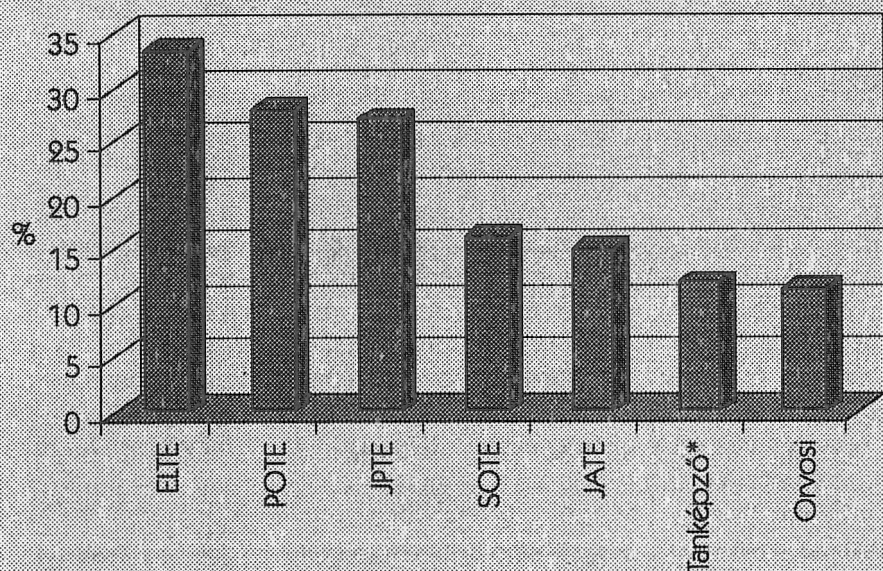
Mint látható, a vizsgálat kapcsán több mint 5500 ember véleményét kértük ki valamilyen módon. Az eredmények értékelése során figyelembe kell venni, hogy a felmérés időpontjában az integrált Pécsi Tudományegyetem még csak három hónapja működött. A kutatás célja elsősorban az egyetem stratégiájához és az Intézményfejlesztési Terv (IDP) elkészítéséhez szükséges információk összegyűjtése volt. Egy felsőoktatási intézmény stratégiájának elkészítéséhez szokatlan, példaértékű, hogy ilyen mélységű és kiterjedésű információ-halmaz került feldolgozásra. A következőkben röviden összefoglaljuk a felmérés legérdekesebb és legtanulságosabb eredményeit.

A Pécsi Tudományegyetem ismertsége Magyarországon

A cél az volt: megismerjük, hogy az alig pár hónapos nevet hányan és kik ismerik az országban. Hipotézisünk szerint az ismertségi mutatók nem lesznek kedvezőek, hisz igen kevés idő volt a név „bevezetésére”.

1. ábra

A magyar felsőoktatási intézmények spontán ismertsége (Dél-Dunántúl)



N = 1000 fő. A 100 főnél többen említett intézmények

* Tanítóképző, Kaposvár

Ugyanakkor arra számítottunk, hogy elsősorban a középiskolások, a szülők és az értelmiségiek körében magas(abb) lesz a PTE nevének ismertsége. Nem így volt.

A dél-dunántúli régió egyik legmeghatározóbb intézménye a Pécsi Tudományegyetem. Több mint 25 000 hallgatójával és 5500 dolgozójával a térség legnagyobb felsőoktatási intézménye és egyben munkáltatója is. Ennek ellenére a spontán ismertség a Baranya-Somogy-Tolna háromszögben mindössze 8,3%, ami igen alacsony. Ugyanakkor a korábbi, jól ismert nevek spontán említése természetesen magasabb volt, mégpedig a Pécsi Orvostudományi Egyetem (POTE) spontán említése 28,0%-os, a Janus Pannonius Tudományegyetemé (JPTE) 27,2%. A többi integrált egyetem eredménye sem jobb, mert nem tudatosultak az új nevek, a 2000. január 1-jével létrejött radikális változások a köztudatban. Sorra említették a megkérdezettek a SOTE, JATE, BKE, KLTE... neveket. A magyar felsőoktatási intézmények ismertségének sorrendjét a dél-dunántúli lakosság körében az 1. ábra szemlélteti.

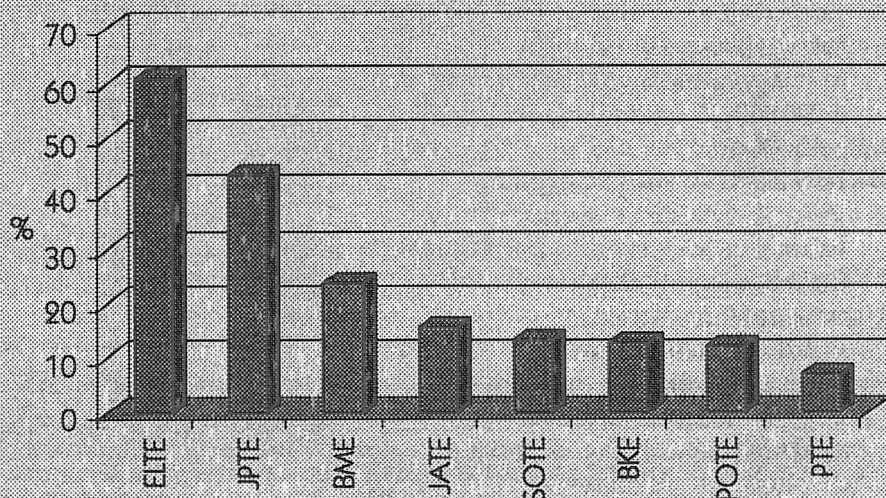
Az 1. ábrát tekintve megállapíthatjuk, hogy az egyetemeknek várhatóan még sokat kell tenniük új nevük megismertetése érdekében. Természetesen nem volt elvárható, és nem is volt elsődleges cél, hogy az ismertség meghatározó legyen; felmérésünkkel csupán arra hívjuk fel a figyelmet, hogy a változások kommunikálása igen fontos feladat mindegyik egyetemen.

Nézzük azokat, akikben bízunk, hogy jobban és pontosabban ismerik-e a felsőoktatási intézményeket! A tavalyi Felvételi Tájékoztató ugyan még a régi nevekkkel hirdette az indítandó szakokat a középiskolás diákoknak, felvételizőknek, megjegyzésként azonban minden egyetem neve alatt megtalálható volt (igen szembeötlően) az új név:

„2000. január 1-jétől ilyen és ilyen néven”. Ennek megfelelően jobb eredményt vártunk potenciális hallgatóinktól, azonban a valóság minden várakozásunkat alulmúlta. A Pécsi Tudományegyetem spontán említése a végzős és egy évvel végzés előtt álló diákok között alig 7% volt! A legtöbben itt is az ELTE-t említették, a diákok 60,6%-a ismeri a budapesti egyetemet. Őt követi a Janus Pannonius Tudományegyetem 43,4%-kal,

2. ábra

A magyar felsőoktatási intézmények spontán ismertsége középiskolás diákok között (Dél-Dunántúl és Budapest)



N = 1154 fő. Az 5%-nál többet említett intézmények

A Pécsi Tudományegyetem kutatása

majd a (még a szintén régi nevekkal szereplő) Budapesti Műszaki Egyetem (BME) 23,6%-kal, és a József Attila Tudományegyetem (JATE) 15,6%-kal. A Pécsi Tudományegyetem szempontjából érdekes, hogy ha az említett régi neveket és karokat összeadjuk, közel 73%-ot kapunk (72,8%), amivel egyetemünk a vezető helyen áll.

A magyar felsőoktatási intézmények ismertségét Dél-Dunántúlon és Budapesten a harmad- (11-esek) és negyedéves (12-esek) diákok között a 2. ábra mutatja.

Az országos omnibuszkutatás során azt kérdezték meg az interjúalanyoktól, hogy melyik intézménynevről hallottak a négy egyetem-főiskola közül: Pécsi Tudományegyetem, Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécsi Orvostudományi Egyetem és Illyés Gyula Pedagógiai Főiskola. Ennél a kutatásnál elsősorban azt szerettük volna tesztelni, milyen a PTE országos ismertsége. Mivel itt nem spontán ismertségről volt szó, természetesen lényegesen jobb eredményeket kaptunk a fentieknél. A 3. ábra mutatja az említett négy oktatási intézmény nevének ismertségét Magyarországon.

Meglepő módon azonban nem a felsőfokú végzettségűek hallottak a legtöbben „új” egyetemünkről: a maximum gimnáziumi végzettségűek közel 75%-a valotta azt, hogy hallott már a PTE-ről, míg a diplomásoknak 70%-a. Természetes, hogy a kor szerinti megoszlásban a 20-29 éves korosztály ismeri ezeket a változásokat (66%-a hallott a PTE-ről), és azok a családok, ahol továbbtanuló gyermekek vannak (családi állapot alapján a 3 és 4 fős háztartások egyaránt 64%-ban hallottak már az integrált pécsi egyetemről). A továbbiakban eltekintünk a számszerű ismertetéstől, pusztán a legfontosabb értelmezéseket emeljük ki:

- a régiók közül Dél-Dunántúlon hallottak legtöbben a PTE-ről, ami nem meglepő
- településnagyság alapján a nagyvárosok (50 000–1 000 000 fő közötti városok) lakói,
- havi nettó jövedelem alapján a 80–100 000 Ft jövedelemmel rendelkezők,
- családi állapot alapján a nőtlenek/hajadonok,
- inaktívak közül természetesen a diákok,
- míg az aktívak közül a kvalifikált alkalmazottak.

Az országos felmérésben arra is rákérdeztünk, hogy vajon a válaszolók elküldéné-e továbbtanulni a Pécsi Tuda-

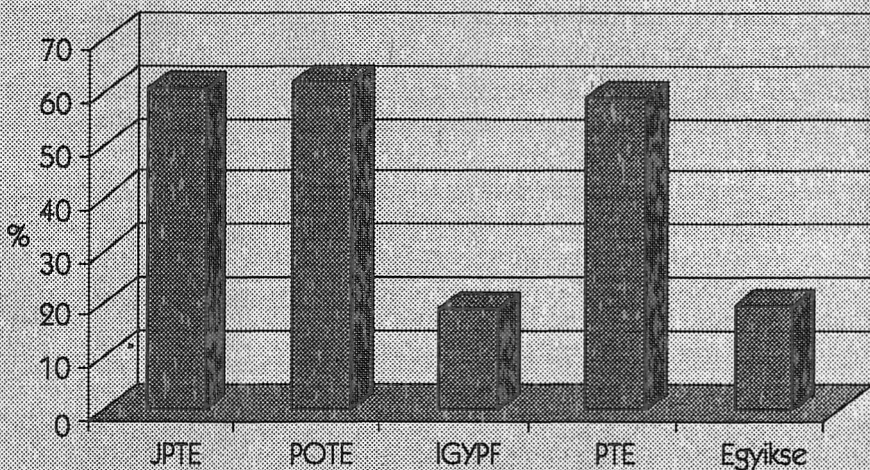
mányegyetemre gyermeküket (ha van ilyen korú gyermek a családban) illetve továbbképzésre ismerősüket. Ezek a kérdések az ismételt vizsgálatok esetén lesznek értékelhetők, ami az egyetem marketingtevékenységének hatását is tükrözi.

A középiskolai vezetők véleménye

A középiskolai vezetők értelemszerűen naprakészebb információkkal, pontosabb tudással rendelkeznek, de náluk is tapasztalhatóak bizonytalanságok. Véleményük szerint megváltozott az egyes szakok értéke, és ez a felvételi pontszámokban hűen tükröződik is. A korábbiakhoz képest leértékelődtek a természettudományi és a bölcsész szakok, a gazdasági jellegű felsőoktatás pedig túlértékelődött. Az egyetem elvégzésével együtt járó anyagi terhek növekedése ráirányította a továbbtanulásban érdekelt figyelmét a földrajzilag közelebb fekvő oktatási intézményekre, így tulajdonképpen a közeli intézmények egyfajta „újrafelfedezésére” kerül sor. Az iskolavezetők nem csodálkoznak az „új” nevek ismertségével kapcsolatos hiányosságokon, hiszen a diákok nem nagyon kapnak egyértelmű jelzéseket az egyetemektől, főiskoláktól. Általános vélemény, hogy a „kevésbé népszerű intézmény jobban tájékoztat”. Legtöbb esetben a középiskola és az egyetem kapcsolata egysíkú. Nem véletlenül említettek vissza-visszatérően „rossz személyi és tartalmi kapcsolatokat” az iskolavezetők. A legszemélyesebb kapcsolatnak a nyílt napok rendszerét tartották, bár ezek mára már elvesztették eredeti céljukat; sokkal inkább jók nézelődésre, mint a döntések megápolására. A vezetők szerint a legkedveltebb egye-

3. ábra

A JPTE – POTE – IGYPF – PTE ismertsége (Magyarország)



N = 1000 fő

A GfK Hungária országos omnibusz kutatása

1. tábla

**A dél-dunántúli és budapesti iskolavezetők szerint
a legkedveltebb egyetemek és karok Magyarországon**

Egyetemek	Karok, szakok
Pécsi Tudományegyetem	Gazdasági karok
Janus Pannonius Tudományegyetem	Közgazdasági karok
Pollack Mihály Műszaki Főiskola	Jogi karok
József Attila Tudományegyetem	Orvosi karok
Eötvös Lóránd Tudományegyetem	Külkereskedelmi karok
Budapesti Műszaki Egyetem	Kereskedelmi karok
Budapesti Közgazdasági Egyetem	Számviteli karok
N=30 fő	

temek, illetve szakok a diákok jelentkezései alapján az 1. tábla szerintiék (az interjúalanyok által említett megnevezések szerint).

Látható, hogy az iskolavezetők már sokkal inkább tisztában vannak a változásokkal, de még közülük is többen említették a régi nevükön az egyetemeket. Érdekes ugyanakkor megtekinteni a karokat is, sehol sincs az informatikai, a műszaki képzés! Gazdasági vezetőkkel folytatott fókuszcsoporthoz vizsgálataink alapján nyilvánvalóvá vált, hogy az informatikai szakemberképzésre, az elektromérnök, villamosmérnök szakemberek képzésére tartanak igényt.

A Pécsi Tudományegyetem megítélése tehát pozitív az iskolavezetők körében: a PTE-t az ország egyik legjelentősebb, meghatározó intézményeként tartják számon. Ugyanakkor kritikaként fogalmazódott meg, hogy jelenleg heterogén az egyes karok egymáshoz viszonyított színvonala.

Cégvezetők és humánvezetők véleménye a Pécsi Tudományegyetemről

A dél-dunántúli régió és Budapest vezető gazdasági intézményeinek és cégeinek humán erőforrás-vezetőit arról kérdeztük, hogy hogyan ítélik meg jelenleg a magyar felsőoktatást. Közöttük a következő sorrend

1 A hallgatói elégedettségvizsgálatot a PTE Közgazdaságtudományi Kar Marketing Tanszéke végezte, Dr. Rekettye Gábor tanszékvezető egyetemi tanár vezetésével. Cikkét a rovat 2. helyén közöljük. (Jelen írás keretében ahhoz csak rövid kiegészítést fűzünk. – a szerk.)

alakult ki a felsőoktatási intézményekről: ELTE, BKE, PTE, BME, JATE, SOTE.

Mint látható, a Pécsi Tudományegyetemet tartják a vezetők a legszínvonalasabb vidéki egyetemnek. Ugyanakkor karai közül a legerősebbnek a jogi, a közgazdasági és az orvosi kart. A leggyengébb magyar felsőoktatási intézményeknek a Gábor Dénes Főiskolát, a GATE Gyöngyösi Karát és a tandíjas, fizetős iskolákat tartják. Az alapképzés mellett fontosnak tartják a szakemberek a továbbképzést is: a helyszínének kiválasztásánál a legfontosabb, hogy szakmailag tartalmas és színvonalas legyen, illetve a szakiránynak megfelelő legyen a képzés. Sok helyen a munkatársak választanak, viszont véleményük mellett befolyásoló tényező még a képzés ára is.

Tény, hogy ma nehéz tisztán látni a különböző képzési formák és felsőoktatási intézmények között, hiszen igen nagy és heterogén a piac.

Hallgatói elégedettség¹

Célunk olyan jól elkülöníthető csoportok kialakítása volt, amelyek valamely ismérv(ek) alapján viszonylag homogénnek tekinthetők. Ennek megfelelően a cluster-analízis módszerét alkalmaztuk. Az adathalmaz kezelhetőségét biztosítandó, a kérdőívet két részre bontottuk. Így az első vizsgálatba az egyetemre kerülés körülményeivel, az egyetem hírnevével, és a többkarú egyetem által nyújtott lehetőségekkel kapcsolatos kérdéseket vontuk be. A második elemzés jellemzően az egyes karokra vonatkozó kérdésekre koncentrált.

Az egyetem hírneve alapján hat csoportot tudtunk képezni. A csoportok jellemzően az egyetem teljes hallgatói szerkezetét lefedik. Mindezek alapján a következő clustereket képeztük:

1. csoport: elégedetlen optimisták: a legnagyobb hiányosságnak azt érzik, hogy korábbi várakozásaiktól jelentősen elmarad a program, amin részt vesznek. Ugyanakkor tanulmányaik során javulást érzékeltek az egyetem hírnevét illetően.

2. csoport: a csapongók: a legjellemzőbb, hogy más karok programjait is látogatják, bár meg kell jegyezni, hogy a jövőben ezt kevésbé tervezik. Ennek fő oka lehet az, hogy nagyban elmarad várakozásaiktól a program, amelyen jelenleg is részt vesznek.

3. csoport: a csalódottak: az intézményválasztáskor fontos szempont volt számukra az egyetem hírneve, ami azonban tanulmányaik során jelentősen romlott. Az integrációtól nem várják el, hogy az egyetem megítélését javítsa, sőt további romlásra számítanak.

4. csoport: az elégedettek: pozitívan értékelik az egyetem hírnevét, bár jellemzően nem volt fontos számukra ez az intézményválasztásnál. Az egyetem többkarú jellegét sem tartják versenyelőnynek, bár tervezik, hogy más kar programjaiból is választanak a jövőben.

5. csoport: az elzárkózók: az egyetem hírnevével ők is elégedettek, bár kissé erősebbnek érezték az integrációt megelőzően. A megítéléssel kapcsolatos enyhe javulásra számítanak az egyesülés eredményeképpen.

6. csoport: a határozottak: az előző csoportokkal ellentétben ők azok, akik elsősorban ezen az egyetemen kívántak továbbtanulni, és úgy gondolják, hogy továbbképzésre is szívesen visszajönnének. Az integrációtól javulást remélnek az egyetem hírnevével kapcsolatban.

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a nálunk végzett diplomások saját szakterületükön helyezkedtek-e el, vagy sem. A Pécsi Tudományegyetem jogelőd intézményeinél végzetek döntő többsége igennel válaszolt (71%), és mindössze 4% válaszolt nemmel.

Az Egyetem munkatársai között végzett elégedettség-vizsgálat

A PTE oktatóinak és dolgozóinak elégedettségét, a Tudományegyetemhez való viszonyát kvalitatív és kvantitatív módszerrel mértük. A témakör komplexitását figyelembe véve alkalmaztuk az összetett vizsgálati módszert, így a fókusz-csoportos viták során a csoportban résztvevőkkel rövid kérdőívet töltöttünk ki. A vizsgálat során 12 csoportban egyetemi oktatókat, 8 csoportban szellemi dolgozókat és 5 csoportban fizikai dolgozókat szólaltattunk meg. A vizsgálatok eredményei jó kiindulópontot jelentettek az intézmény SWOT-elemzéséhez.

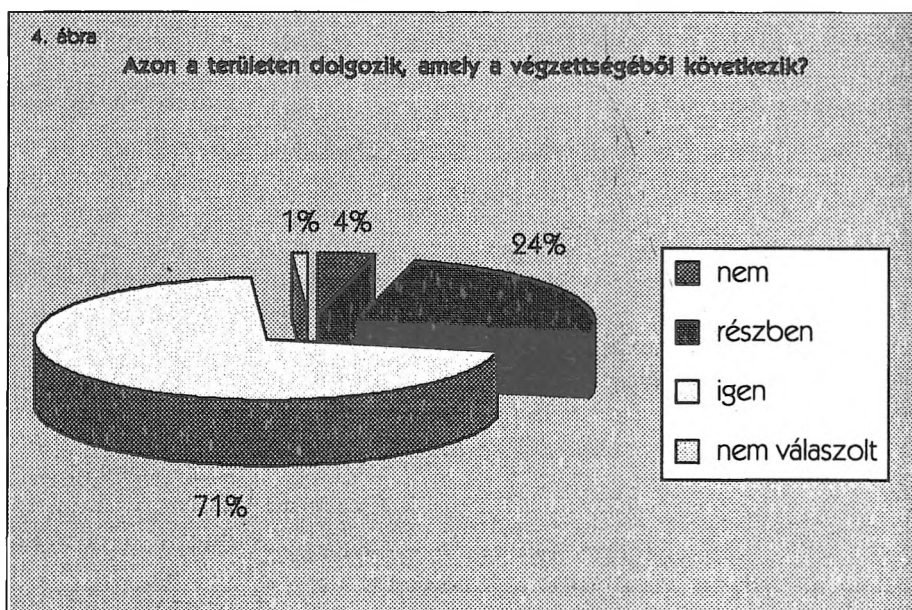
Elmondhatjuk, hogy az egyetem munkatársainak 80%-a büszke arra, hogy az egyetem munkatársa, ugyanakkor 10%-uk úgy nyilatkozott, hogy ezt szégyelli. Érdekes ugyanakkor, hogy ezen 10% mögött inkább

oktatói csoport található. Az oktatók-dolgozók többségének véleménye szerint a PTE a magyarországi egyetemek rangsorában az élmezőnyben van, míg 22% szerint a többi egyetemnél rosszabb munkahely. Dolgozóink integrációval kapcsolatos várakozása eléggé vegyes, feltételezhetően azért, mert a márciusi időszakban még túl kevés tapasztalatunk volt. Ezen lehet és kell is változtatni; mára egyetemünk dolgozóinak széleskörű információk állnak rendelkezésre mind az Intézményfejlesztési Tervről, mind az egyetemi vezetés munkájáról, az egyetemi eseményekről (intranet hálózat, egyetemi újság, rádió, televízió).

A kutatások eredményei alapján részletes tanulmány készült, amelyet a Pécsi Tudományegyetem vezetői használnak és hasznosítanak. Rengeteg értékes és érdekes információ jutott birtokunkba, amelyek közül több mára már konkrét programban is testet öltött. Megpróbálunk nyitni a középiskolák felé, kapcsolatot tartunk a régió gazdasági vezetőivel és politikaival, létrehoztunk egy igen sikeres informatív lapot, az Univ Pécs-et, megvalósult a „Rektori kávészünet” intézménye, és még lehetne a példák sorát folytatni. A problémák egy része azonban nem szűnt meg, de remélhetőleg legalább a számuk csökkent. Ennek bizonyítására, illetve a keletkező újabb problémák felmérésére a jövőben is lesznek ilyen és ehhez hasonló felmérések.

Ennek a munkának akkor van értelme, ha ennek alapján tettek és változtatások következnek be, és például az egyetemi polgárok is magukénak érzik a Pécsi Tudományegyetemet. Fontos, hogy megőrizzük nyitottságunkat a problémafeltárássra, hogy megalapozhassuk a tervezett intézkedéseket.

A szerző PhD-hallgató a PTE Marketing tanszékén



Az empátikus marketing

A marketing szakirodalomban egy ideje nincs olyan világrengető újdonság, ami az eddig felállított elméleti rendszert újrarendezte volna. A megjelenő publikációk, főképp a könyvek inkább csak egy-egy kulcsszó köré csoportosítják a meglévő ismereteket és próbálják „eladni” az így keletkező gondolatokat. Ez persze nem ellenkezik azzal a tendenciával, amit a termékek esetében is tapasztalunk, vagyis döntő többségben a kommunikációval differenciált „újdonságokat” láthatjuk a piacokon. Miért is lenne ez a piac más?

A marketing egyébként is mint egy amőba, sokféle alakzatot és nem feltétlenül jól körvonalazható szerkezetet alkot. Fennmaradásához bizonyos fokú agresszivitása járul hozzá, amit a társszakmák „bekebelezésével” ér el. Láthattuk már a statisztika, a matematikai apparátus, a szociológia és újabban az információtechnológia és a pszichológia módszereinek és szemléletének elsajátítását, amelyek mind a szakma vérfrissítési forrását jelentik. A marketing, mint nagy túlélő és a változó viszonyokhoz alkalmazkodó funkció jelentős pályát futott be, szerepe hol fel-, hol leértékelődött. Az a szlogen, hogy a marketing akkor jó, ha átszővi az adott cég valamennyi funkcióját és nem él külön életet, túl jól sikerült a megvalósítás során, a szakirodalomban már-már panaszokat olvashatunk, amiért a szakma respektje csökken, önállósága megkérdőjeleződik.

A marketingszakma sajátja az is, hogy állandóan valami újdonságot kell felmutatnia, frissességre, „még nem volt” gondolatokra vágyik, ami a marketinggel, kommunikációval foglalkozó munkatársakat eléggé megterheli, nagy nyomás alá helyezi. Lehet, hogy néhány gondolat erejéig mégis adhatunk új perspektívát? Posztmodern, vagy „hogyan is nevezzük” korunkban az ember eléggé szkeptikusan szemlél jelenségeket, állandóan beleütközik abba, hogy „már ezt is kitalálta valaki”, hiába kezdünk bele a munkába azzal a lelkesedéssel, hogy „ez végre valami új lesz”! Ennek ellenére nem lehet feladni a törekvést az újra, vagy legalábbis az újszerű elrendezésre, hiszen elkötelezettség, némi fűtöttség nélkül a marketinges nem végezhet jó munkát. Ez érzelmeket feltételez, ami akár az empátiáig is elvezethet.

Az empátia helye és korlátai a marketingmunkában

Az empátia szükségességének, netán központba helyezésének megvannak a maga szituációi és így korlátai is. A mai profi marketingmunkát számos iránymű jellemzi, két karakteresebb vonulatot azonban kiemelhetünk:

- érzelemmentes (*hard*) marketing, ami a számokra, adatokra, adatbázisokra, modellekre, vagyis a racionalitásra való koncentrálást jelenti és a piac résztvevőit mintegy távlatokból szemléli
- empátikus (*soft*) marketing, ami a nehezen megfogható, intuíciónak, érzéseknek, kevésbé látványosan dokumentálható tényezőkre orientálódik, főképp a jövőbeni döntések képlékeny közegét alkotva, olyan közel kerülve a piaci résztvevőkhöz, ami nem engedi, hogy elfeledjék az embereket a számok mögött.

A fentiek persze nem jelentik, hogy bármikor is szét lehetne választani az emocionális racionalitást és a racionális elemekkel rendelkező emocionalitást. A főképp érzelemmentes marketingdöntések a helyzetértékelés számszerűsíthető elemei kapcsán jönnek létre, amelyek olyan helyzetek, ahol a problémák első sorban racionálisan közelítendőek, pl.

- termékszerkezeti döntések előkészítése
- a marketing-logisztika kérdésköre
- az árak kialakításának bázisa
- piaci beruházásokról hozott döntések
- pénzügyi, forgalmi elemzések, ebből adódó következtetések

stb.

Az érzelemmentes közelítés esetén nem személyként gondolunk a piac szereplőire, hanem inkább nagyobb csoportként tekintjük őket, nem az érzelmeiken keresztül akarunk döntést elemezni, hanem a tényekből kiindulva, magatartásuk alapján tudunk következtetni azok okaira. A háttérben természetesen munkálkodnak az emocionális elemek is, hiszen még a tényszerűnek tekinthető, mûltra vonatkozó adatokat is lehet eltérően prezentálni, de ez az elemző sze-

mélyiségének, pozíciójának, céljainak hatása és nem a piaci szereplőké.

Az empátián alapuló döntések-nél a piac szereplőit személyekként próbáljuk kezelni, még akkor is, ha az esetek többségében csoporttal állunk szemben, hiszen pl. egy szegmens akkor ragadható meg jól, ha annak karakteres szereplőjét magunk előtt látjuk, meg tudjuk személyesíteni. Jellemző döntések ebből a szempontból

- a stratégiára vonatkozó döntések
- az egy termékre vonatkozó döntések
- a termékszemélyiség (márka) megfogalmazása és tudatosítása
- eladóhelyek (tényleges vagy virtuális) kialakítása
- tárgyalásos viszonyok a piaci partnerekkel, piaci szereplőkkel.

Ezen esetekben az empátia előfeltétele a sikernek, mert a jövővel foglalkozunk, azt próbáljuk behatárolni, hogy miként fognak pl. a konkurensok, a vásárlók egy adott szituációra reagálni. Ezen döntések megalapozásához a tapasztalat, a korábbi szituációkból való okulás, a beleérző képesség adhat segítséget. Jellemző fajtáit is elkülöníthetjük – szerintem – az empátia alkalmazási lehetőségeinek, úgy mint

- ember és ember,
- ember és tárgyak,
- tárgyak és tárgyak viszonya.

Magyarázatkísérletek – az érzelemmentes és az empatikus marketing okai és jelenségei

● Korunk termelője

A piac fontos szereplői a termelőszervezetek, amelyek napjaink szituációiban a „nagy vesztesek” kategóriájába tartoznak. Korábbi időszakokban meghatározó és nem csupán „fontos” szereplők voltak, diktáltak a kereskedőknek és persze a fogyasztóknak, akik ekkor még lelkesen várták az egyre újabb fejlesztési eredményeket. A marketingirodalom kulcsszavai is az „innováció”, a „termékdöntések” voltak, természetesen mindezek elemzését termelővállalati szemszögből végezve. Igazság szerint a publikációk nagy része mind a mai napig nem tudott ettől a szemlélettől elszakadni, terjedelmileg és főképp orientációjában a legtöbb tankönyv még mindig a termelő döntéseit elemzegeti. Ez nem lenne probléma annyiban, hogy onnan indul el

”

Az empátián alapuló döntéseknél a piac szereplőit személyekként próbáljuk kezelni, még akkor is, ha az esetek többségében csoporttal állunk szemben.



A legtöbb tankönyv még mindig a termelő döntéseit elemzegeti. Ez nem lenne probléma annyiban, hogy onnan indul el egy folyamat, de hogy itt nagyjából meg is álljon, az már gond.

”

egy folyamat, de hogy itt nagyjából meg is álljon, az már gond.

A „nagy vesztes” jelzőt nem negatív értelemben használjuk, hiszen ez relatív veszteség, de kétségtelen, hogy a korábbi hatalmi pozícióhoz képest jelentős a háttérbe szorulás.

Korunk termelője egyre gyakrabban „kétarcú”. Döntésre kényszerül, mit tud és akar vállalni a lehetőségek közül:

- Egyrészt a piaci, világosabban fogalmazva a kereskedői nyomás hatására „arc-talan” tömegtermelést folytat, aminek kapcsán fő törekvése a költségtakarékos megoldások keresése a versenyképesség fenntar-

tása érdekében. Ebben a közegben helyettesíthetők a termékek, az önálló és a vevők által is elfogadott termék-karakter nem jellemző.

- Másrészt a „márkaszemélyiségek” kialakítását és erősítését forszírozza, amivel tárgyalási pozíciót érhet el a kereskedővel szemben, a fogyasztók támogatását élvezve. Ehhez az erőteljes egyedi vásárlási üzenet vezethet el, aminek kidolgozása rendkívüli erőfeszítéseket követel.

Vannak olyan cégek, amelyek mindkét irányban jó pozíciókat építettek ki, és vannak, amelyeknek esélyük sincs arra, hogy érdekeiket érvényesítsék a kereskedőkkel szemben, vagy nagy márkát építsenek sikeres kilátással. A klasszikus sikertörténetek aránya a próbálkozásokhoz képest elenyésző, hiszen az áttörést hozó új gondolat is elég ritka manapság. A fókuszálás, mint sikeres stratégia, vállalatnagyságtól függetlenül választható.

● Korunk kereskedője

Még örül megnövekedett hatalmának, bár közben súlyos harcok dúlnak soraikban, hiszen a kereskedelemben zajló koncentrációnak több az áldozata, mint a nyertese. Ha korunk jellemző kereskedője telephellyel (bolttal) rendelkezik, akkor feje felett lebeg a virtuális kereskedelem, vagy a telephely hirtelen elértéktelenedésének réme. Vagyis korunk kereskedője éppen hogy élvezni kezdte újonnan megszerzett előnyös tárgyalási pozícióját a termelővel szemben, már is olyan gondokkal kell szembenéznie, mint

- erősödő versenyhelyzet a különféle koncepciójú, üzletfilozófiájú kereskedelmi központok, egységek között, ami előbb-utóbb a kereskedelem valóban kidolgozott marketing-irodalmához és gyakorlatához vezet

- a „rakoncátlankodó” fogyasztó, aki nem „bolthú”, könnyen csábítható, aki mindig valami újat kíván, ráadásul kiszámíthatatlan módon
- a kényelemre vágyók és személyes kommunikációt nem igénylők kiszolgálói, az on-line kereskedelem egyre épülő pozíciója.

A kereskedelem versenyelőnye is két irányban mutatkozik,

- egyrészt különféle szolgáltatásokat vállalva vagy elutasítva, de alapvetően *árelőnyt* és komplikációmentes problémamegoldást kínál a fogyasztóknak,
- másrészt az élménytartalom biztosításával többet kínál, mint a megszerezhető áruk halmaza, vagyis társadalmi életteret, szabadidős programot, új ingereket.

A kereskedők kulcsszavai manapság a logisztika, a jó áron történő beszerzés, a költséghatékony működés, a telephelyválasztás és kisebb hangsúllyal a bolti atmoszféra alakítása, a kommunikáció, az imázs-teremtés. Vélelmezhetően felértékelődnek az utóbbi döntési területek a verseny éleződésével.

A színpalak mögött a termelő és a kereskedő között helyosztás zajlik, hiszen egymás nélkül nehezen tudnak meglenni, de egymás megszorításával egyre eredményesebbeknek tűnnek. A termelő és a kereskedő belügyeiről a fogyasztó keveset tud – végülis nem tartozik rá –, és nem is érdekli, hisz úgy véli, ők ketten úgyis ellenségei, akik szövetkeznek megtévesztésért, befolyásolásáért, pénzköltésének fokozásáért.

● Korunk közvetítői

közül kiemelkednek a reklámügynökségek, a kutatók és a tanácsadók, akik a marketingmunka segítői, a döntések gyakori befolyásolói. Ők a termékek közötti különbségtétel gyártói, az emocionális fogyasztóvezetés szakértői, az elemzők és következtetők, a virtuális rések keresői, vagyis jelentős szerepet töltenek be a vizsgált kérdéskör szempontjából, így kiemelkednek a szolgáltatók sorából. Tanúi lehetünk, hogy gyakran a siker kovácsai, bár az igazán nagy horderejű újdonságok esetükben is kivételnek számítanak.

● Korunk fogyasztója

bár egyre inkább kétségeket érez fogyasztásának kiterjesztése miatt, legtöbbször mégis hagyja (még) magát csábítani, csitítja rossz lelkiismeretét, élvezzi az újabb és újabb „csak neki” kínált és kifejlesztett tárgyakat és szolgáltatásokat. Kétkedik a reklámok látván, az illúziók mögé lát, egyre inkább berzenkedik egy-egy botrány kapcsán, zsigereiben érzi, hogy nem teljesen helyes

a fogyasztást, mint pótcselekvést választani a problémák megoldása helyett, de egyelőre még vásárol.

A fogyasztó esetében is tapasztaljuk azt a kettőséget, amelynek felvázolásával kísérleteztünk, vagyis

- egyrészt vágyik a termékek minél egyszerűbb és olcsóbb megszerzésére, főképp olyan esetekben, amikor a termék vagy a szolgáltatás megszerzése, fogyasztása nem igazán érinti meg sem érzelmileg, sem értelmileg
- másrészt élményeket, illúziókat, érzelmeket kíván vásárolni azzal, hogy az egy-egy termék szolgáltatója vagy kereskedője által keltett szimbolikus tartalom vásárlására esetenként többet költ, mint a termék funkciójára.

Ily módon jön létre tehát az érzelmentesség vagy az empátiát középpontba állító marketingmagatartás, hiszen az egyik és a másik magatartás esetében eltérő szempontok alapján lehet versenyképes a teljesítményt kínáló a fogyasztó döntései szempontjából. Még egyszer hangsúlyozni kell azonban, hogy az egyes közelítési szempontok eltérő keveréséről van szó, és nem egymást kizáró létéről.

Empátia-alapesetek

Az empátia megnyilvánulása természetes módon az ember-ember viszonylatban fejeződik ki. Jelen munka keretein belül az empátiát azonban egyéb viszonylatokra is kiterjesztjük azért, hogy fokozottabb érzékenységre és megértésre ösztönözzük a kollégákat.

Az emberek közötti empátiának vizsgálati szempontjából a marketingmunka keretein belül kell megnyilvánulnia, ilyen módon különféle szerepekben lévő embereket közelítünk empátiára való érzékenységük területei szerint.

A marketingesnek munkaeszköze az empátia, mert mind érvényesülése, mind a rábízott feladatok teljesítése megkívánja, hogy bele tudja érezni magát mások helyzetébe, úgy hozza meg döntéseit, hogy fejében a célszemélyt és annak reakcióit elő tudja hívni.

Néhány alapesetet különböztetünk meg, amelyek az üzleti vonatkozású empátia témakörébe tartoznak:

- profi (marketinges) és más profi (marketinges) viszonya a termékek versenyének hátterében,
- profi (marketinges) és más profi (szakember) viszonya a belső harcokban és az együttműködésben,
- profi (marketinges) és más profi (marketinges) viszonya az érvényesülésért,
- a profi (ember) és a laikus (ember) viszonya.

”

A termelő és a kereskedő belügyeiről a fogyasztó keveset tud, és nem is érdekli, hisz úgy véli, ők ketten úgyis ellenségei.

”

A következőkben kísérletet teszünk ezen viszonylatok néhány alapvonásának bemutatására, anélkül, hogy részletesen elemeznénk az ezen területeken meglévő feszültségeket, problémákat.

Profi (marketinges) és más profi (marketinges) viszonya a termékek versenyének hátterében

A profi marketinges a versenytárs termékének képviselőjével szemben, vagyis a konkurenssel szemben szükségszerűen kell, hogy felvonultassa az empátia fegyverét. Főképp a stratégiák kialakításánál a másik fél (és további felek) fejével kell gondolkodni, előre feltételezve piaci mozgásuk, döntéseik irányát. Vannak kifejezetten pregnáns esetek, amikor az empátia magas fokát kell bizonyítani ahhoz, hogy pl. a versenytárs tenderajánlatát el tudjuk képzelni és stratégiáját így kiszámítani.

A termékek, a cégek, a számok mögött mindig emberek vannak, akik eltérő habitussal, tapasztalatokkal hozzák meg döntéseiket, alakítják egy márká személyiségét. Ezeket az embereket kell tehát megismerni, következtetni jövőbeni magatartásukra abból, amit tudunk eddigi működésükről, jellemükről.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a konkurens marketingesek sokféleképpen viszonyulnak egymáshoz, a teljes elzárkózástól a barátnak is nevezhető viszonyig fellelhető a teljes emberi együttműködési, versenyzési skáláig minden. Az így kialakuló kapcsolat még iparágaktól is függ. Vannak olyan területek ugyanis, ahol igen nagyfokú az elzárkózás, majdnem a titkolódzás szintjéig, és tapasztalhatunk viszonylag jó együttműködést is, köszönhetően annak is, hogy a már bevált szakemberek „cirkulálnak” a szakmán belül, így meglehetősen jól ismerik egymást, egymás cégeit is.

A konkurenszek fenyegetőek, egyben azonban igen szórakoztatóak is, tág teret adnak a „homo ludens” kiteljesedésének.

Egyszerűbb, ámbár roppant unalmas lenne, ha nem kellene számolnunk a piacon a konkurenszekkel, ha úgy történnének a dolgok, ahogyan mi szeretnénk alakítani. Ez – a marketingszakemberek szerencséjére – csak vágyálom, az esetek döntő többségében nem realitás. Éppen ezért kiemelt figyelem illeti a konkurenszeket a stratégia-alkotás folyamán.

Egyre gyakrabban olvasható az a megállapítás is, hogy nem is a fogyasztót kell igazán vizsgálni ahhoz, hogy sikert tudjunk elérni a piacon, hanem sokkal inkább a versenytársakra kell fordítani figyelmünket.

A kijelentés igaz is, meg nem is. Vagyis ha mind a konkurens, mind a vizsgált cég ugyanazon vagy hasonló módszerekkel végez fogyasztói magatartás-kutatást, az eredményük nem lehet gyökeresen eltérő, ám a következtetések, az annak nyomán megfogalmazott stratégiák viszont igen.

Ez rámutat arra, hogy a számok, a jelenségek interpretálása már szubjektív terület, ugyanazon kutatási eredmény láttán mást „érez” az egyik marketingvezető és mást a másik. Ez feltétlenül aláhúzza a személyiség szerepét az egyes márkák, cégek sikerében.

Ez az eltérő interpretáció még csak az első lépés ahhoz, hogy eltérően is reagáljanak a kapott eredményekre a cégek. Vannak, akik kivárá, vannak, akik azonnal reagáló típusok. Az tehát, hogy milyen döntések következnek egy-egy szituáció kapcsán, az újfent a döntéshozó személyiségétől és tovább gondolkodva, az adott döntéshozó cégen belüli pozíciójától is függ.

A velünk szembenálló marketingvezető ugyanis sorsdöntő kérdésekben nem egyedül dönt, hanem vezetőtársaival együtt, netán a tulajdonosok hozzák meg a döntést a variációk felvázolása után.

A felvetésben van még egy átgondolásra érdemes vonatkozás, nevezetesen az, hogy végül is a fogyasztó „mozgása” fontosabb-e, mint a konkurenszek „mozgása”. Úgy vélem, jelenleg nagyobb figyelmet fordítanak a „versenyzők” egymásra, mint versengésük „tárgyára”, vagyis a fogyasztókra. Ez a kijelentés persze úgy igaz, ha azt is megállapítjuk, hogy a játéktér alapját mégis a fogyasztó teremti meg, de az, hogy ott mi folyik, az sokszor már független tőle.

A konkurenszek érdekessé, színessé, vérré menő, de szórakoztató játéktérre rendezik a piacot. Az egész olyan, mint egy igazi csatában, főképp, ha az a csata többszereplős. Megjegyezhető azonban, hogy a szinte minden iparágat érintő koncentrációs folyamat nyomán mindinkább kétszereplősek a különféle piaci szinteken dúló csaták, így a klasszikus hadviselés felállásai, tapasztalatai jól alkalmazhatók.

A csatarendről, a játékszabályokról is olvashatunk marketingirodalmat, de nem árt kitekintenünk a katonai történeti irodalom klasszikusainak irányába sem, hiszen az analógiákat, a hasonló erő- és terepviszo-

nyok mellett lefolyt csaták eredményeit jól alkalmazhatjuk napjainkra és azon belül a marketingesetekre is. Nem hagyom ki a felkészítő irodalmak közül a kínai vagy japán hadvezérek klasszikus írásait sem...

A profi marketingesek egymás elleni csatájában igazi rémálom, ha a másik olyan elgondolást valósít meg (ráadásul sikerrel), amit mi is fontolgattunk,

”
A számok, a jelenségek
interpretálása szubjektív terület,
ugyanazon kutatási eredmény láttán
mást „érez” az egyik
marketingvezető és mást a másik.
”

úgy véltük: ez csak nekünk juthatott eszünkbe. A kreativitás mellé azonban kell, hogy társuljon olyan pozíció, amiben végig is tudjuk vinni az elgondolásokat és meg is kapjuk hozzá a kellő muníciót, támogatást.

A fej-fej melletti küzdelmekben, vagyis amikor nagyon hasonló a cég és/vagy a vizsgált termék piaci pozíciója, igen elkeseredett a küzdelem, mert az eszközök is hasonlóak lesznek a pozícióból adódóan. Ezen esetekben van legnagyobb valószínűsége az agresszív, netán esetenként az etikátlan magatartásnak.

Eltérő pozíciók esetén eltérő döntések következnek, így kevésbé összehasonlíthatók az eredmények is, vagyis elkerülhetők a véres összecsapások.

A másik profi marketinges döntéseinek megértéséhez nagymértékben hozzájárulnak a háttérinformációk a szervezeten belüli elismertségről, hatóköréről, támogatókról.

A profi (marketinges) harca a profival (marketingessel) kívülről szemlélve érdekes, tanulságos, netán szórakoztató, amúgy pedig a létért való küzdelem, mert az elkötelezett szakember a munkáját rendkívül fontosnak tartja, így az itt elszenvedett vereségek nehezen feldolgozhatók. Emellé azt is hozzá kell tennünk, hogy napjainkban gyorsan felállítják a hibát elkövető, vagy nem a várt eredményt hozó szakembert a helyéről – méltán, de sokszor méltatlanul is. Ne feldrezzünk meg a kiugró sikereket elérő szakemberek „pusztításáról” sem.

Profi (marketinges) és más profi (szakember) viszonya a belső harcokban és az együttműködésben

A cégeken belüli kapcsolatrendszereket vizsgálva a marketinges legközelebbi harcban az eladásért felelős vezetővel áll. Legtöbb cégnél nem tisztázott ugyanis a marketing és a kereskedelem különbözősége, eltérő feladatrendszere. Az is igaz, hogy a két terület rendkívül szorosan kell, hogy együttműködjön, de megítélésük azonos módon mégsem történhet. A koncepciógyártó (a marketinges) és az azt megvalósító (az eladásért felelős) rendkívül sok területen képes ellentéteket produkálni már csak abból is kiindulva, hogy szemlélődésük távlata eltérő. Mégis arra kell felhívni a figyelmet, hogy megnyugtató módon akkor képes dolgozni mindkét fél, ha megértik egymás érdekeltiségét és elfogadják egymás tapasztalatait, de főképp az azonos célok teljesítésének fontosságát.

Még egy nagyon problémás terület van cégen belül, mégpedig a PR-szakember és a marketinges szakember viszonylat. Gyakori, hogy a cégvezetés úgy ítéli meg: önállóan, nem alá- fölérendeltségben jelenik meg a két terület a szervezeti felépítésben. Nemcsak a szakirodalomban dül ilyen esetekben a vita arról, hogy mennyire függetlenedhet a PR a marketingtől,

hanem „helyosztásos” küzdelem is zajlik a gyakorlatban. Cég-, személy- és célfüggő, hogy milyen eredménnyel zárul ez a harc és csakis mély empátiával fighelhetjük (kívülről) ezeket az összecsapásokat.

A marketinges helye és szerepe cégenként eltérő fontosságú pozíciót jelenthet, és még ma is sok esetben meg kell küzdenie az elismertségért. Ennek oka többek között az is, hogy úgy tűnik: a marketinges csak költ-költ és nem hozza az eredményeket, a bevételeket ugyanis az értékesítési vezető mutatja ki. Nagyon nehéz szétválasztani a bekövetkezett eredményekben való részesedést, nincs ugyanis a piaci eseményeknek kontrollja, hiszen „élesben” mennek a dolgok, ugyanazt a szituációt eltérő marketingdöntés mellett nem lehet tesztelni.

A marketinges (és ebből a szempontból a kereskedelemmel foglalkozó szakember is) sajátos helyzetben van a szervezeten belül, hiszen alapvetően kifelé forduló, több figyelmet kell, hogy fordítsanak a piaci szereplőkre, „másokra”, mint a belső folyamatokra. Nem veszítheti szem elől azonban a „házon belüli” eseményeket sem, mert egyrészt ez munkájának fontos eleme, másrészt koncentrálnia kell arra is, hogy munkáját, döntéseit elismertesse a belső környezettel.

Vannak olyan cégek, ahol egyrészt ez a tevékenység háttérbe szorul a cégkultúra folytán (pl. a műszaki-fejlesztési tevékenység fontosabbnak ítéltetett), másrészt a cég helyzete miatt (pl. válságmenedzselésre van inkább szükség, így a marketinges hatóköre jelentősen leszűkül), illetve a verseny jellege más prioritásokat feltételez (pl. nem a virtuális különbségtétel a fontos, hanem éppen az igazi funkcionális újdonságok megjelentetése van porondon).

A marketinges helyzete azért is nehéz esetenként a cégeknél, mert ehhez a területhez mindenki „ért”, mert mindenki (minden vezető) munkájában ténylegesen meg is jelennek a klasszikus marketingmunka elemei.

A profi marketinges tehát mély empátiával kell, hogy harcoljon elismertetéséért a szervezeten belül is, miközben egy percre sem veszítheti szem elől a konkurensokat és végső soron persze a fogyasztókat.

A profi (marketinges) tartja a kapcsolatot más profival (szakemberekkel) a cégen kívül is. Legalapvetőbb kapcsolatrendszere a reklámügynökségekkel és a piackutató intézetekkel, szakértőkkel alakul ki. A marketinges empátiájára leginkább a reklámügynökségekkel való együttműködés során van szükség, hiszen egyrészt meg kell tartania a cég kialakított stratégiáját és így az ügynökségi javaslatok egy részének határt kell szabnia, másrészt be kell fogadnia a javaslatok azon részét, amelyek jobbnak és hatékonyabbnak tűnnek, mint az eredetiek. Az érzékenyebb, kreatív területen dolgozókkal a kritikát úgy kell elfogadtatni, hogy az további munkára sarkallja és ne blokkolja le őket, ami nem egyszerű feladat.

Profi (marketinges) és más profi (marketinges) viszonya az érvényesülésért

Ez igazi személyiségmarketing problémakör, hiszen a profi marketinges már régen rájött arra, hogy amikor márkaszemélyiséget teremt, piacképessé tesz egy terméket, akaratlanul is párhuzamok adódnak az ő saját versenyképességének területeivel. Vagyis, ha nem is ugyanazok az eszközök, de hasonlóak, a probléma viszont ugyanaz, vagyis hasonló tudású, adottságú, képzettségű emberek közül „miért éppen engem (nem) választanak?” kérdésre kell válaszolni.

Egy igazi marketingesnek saját piacképességének fokozásával is foglalkoznia kell, hiszen ez hozzájárul az adott szervezetben belüli elismeréshez, illetve munkahely-változtatás esetén esélyeit fokozhatja ezzel.

Azt nem állíthatjuk, hogy messziről meg lehet ismerni, hogy ki a marketinges, de az majdnem bizonyos, hogy alapvetően korrekt, üzleti a megjelenése, más munkaterületek szakembereihez képest majdnem bizonyos, hogy többet tesz teste karbantartásáért, mert tudja, hogy ezzel is harcol.

Miért érdekes a marketinges teste? Amiatt, hogy ha nincs számottevő különbség az egyes jelöltek között képességek, tudás tekintetében, akkor a figyelem a külsőségekre terelődik (keresni kell egy újabb döntési szempontot), hiszen sokszor a márka megtestesítőjét is látják annak döntéshozójában. Igaz persze, hogy az üzleti szféra valamennyi területén előnyt jelent az energikus, ütőképes, teljesítményt sugárzó megjelenés, de a marketinges „kirakatban” van, gyakran képvisel többet, mint a pozíciója.

A marketinges szakma egyébként vonzó, így a jó állásokért kemény harc is dúl. A jó helyek megszerzéséért nem árt végiggondolni a saját stratégiát, a saját egyedi marketingüzenetet (UMP – Unique Marketing Proposition), a csomagolást, az időmenedzselést, a good-will fokozást stb.

Az „értékesedés” folyamatában gyakran láthatjuk a marketinges „körforgását”, vagyis a különféle területeken való próbálkozásokat, tapasztalatgyűjtést. Nem is rossz, ha valaki reklámügynökségi, kutatói, termékmenedzseri stb. szemszögből is képes látni a problémákat.

Az empátia e vizsgálati szempontból egyrészt saját magunk irányába kell, hogy terjedjen, másrészt a velünk versenyző marketingesek irányába. A velünk versenyzők két csoportja különíthető el. Egyik alaphelyzet az, ha csoporton kívül (más cégek munkatársaival) kell a harcot megvívni úgy, hogy próbáljuk megérteni a motivációkat. A csoporton kívüliek közvetett versenytársak, egyrészt közénk állhat a piac, másrészt a közvetlen küzdelemre nem adott időpontra belül kerül sor, hanem később, pl. állásváltoztatás esetén.

A másik alaphelyzet szereplőit, a csoporton belülieket jobban meg lehet ismerni, illetve közelebb állnak hozzánk, de velük közvetlenebb a verseny is.

Az ember gyakran kap sebeket munkája során, ezeket begyógyítani többek között úgy lehet, ha megértjük mások hajtóerejét, céljait, és időnként beismerjük, hogy van még mit tanulnunk másoktól.

A profi (ember) és a laikus (ember) viszonya

A profi ember (a marketinges) is laikussá válik akkor, ha nem a munkaszerepében, hanem magánemberként van kitéve más marketingesek „fondorlatainak”. Ugyan „átlát a szitán”, de gyakran már csak az események (pl. a vásárlás lezajlása) után.

Alapvető képessége kell legyen egy marketingesnek, hogy meg tudja érteni, elfogadni és kiszolgálni az emberek meghatározott tömegének igényeit. Bármennyire is személyes hangvétellel, megvalósítással próbál operálni a marketinges, mégis „tömegre” van szüksége általában ahhoz, hogy az adott cég kapacitását, potenciálját kihasználhassa.

Úgy vélem, aki nem képes megfelelő empátiát felmutatni legfontosabb partnerei, a vásárlók / fogyasztók esetében, az nem lehet hosszú távon eredményes. Egyrészt nem lesznek receptorai az események jövőbeni alakulásának behatárolásához, másrészt ha ez sikerülne is, akkor előbb-utóbb át fog sütni kommunikációján az arrogancia, a lekezelés.

A legfontosabb az, hogy egyenrangú felekként kezeljük a másik oldalon állókat, illetve, hogy személyiségként a maguk komplexitásában lássuk meg az embereket (a célcsoportunkat), akkor is, ha mi nem olyanok vagyunk, mint ők, ha nehezünkre is esik beleélni magunkat a helyzetükbe.

Ez akkor a legnehezebb, ha a marketinges életstílus messze esik a célcsoportok életstílusától, vagyis egy megapoliszban élő, rohanó tempóban dolgozó, teljesítményorientált ember alig-alig tudja megérteni a szerény anyagi feltételek között élő, kertjében dolgozgató, vidéki életet kedvelő nyugdíjast. Nehéz a problémáinak megértése, a megfelelő szavak megtalálása a nagy nehezen kidolgozott koncepció megvalósításához.

Az emberek sokféleképpen élnek, eltérő prioritásokat tartanak szem előtt, ettől még nem értéktelenebbek, csak mások. Ezt a másságot kell megértéssel és szimpátiával kezelni ahhoz, hogy sikeresek lehessünk.

E cikk keretében nem tudunk kitérni az ember és tárgy, illetve a tárgy és tárgy közötti „empátia-vizsgálatra”, bár úgy véljük, ezen vonatkozások vizsgálata is rendkívül fontos.

A szerző a Pécsi Tudományegyetem rektorhelyettese, egyetemi tanár a KTK Marketing tanszékén

A kereskedelmi hálózat fejlesztésének új korszaka – Pécs, 1999¹ (I. rész)

– Új fejlődési fázis – új szereplők a kereskedelemben –

Pécs város kereskedelme a '90-es évek végén gyökeresen új helyzetbe került azáltal, hogy sorozatban nyílt meg három új hipermarket és egy bevásárlóközpont, illetve az ismertté vált telekvásárlások és beruházási szándékok alapján a hálózat további bővülése várható. Mindez értelemszerűen jelentős mértékben átalakítja a város kereskedelmi szerkezetét, ugrásszerűen megnő az eladóterület, kibővül és szerkezetében is átalakul, valamint szórakoztató-vendéglátó elemekkel is gazdagodik az eddigi hagyományos kiskereskedelmi – áruházi és bolti – kínálat.

Az, hogy megsokszorozódik a nagy bevásárlóközpontok és hipermarketek száma, illetve, hogy ennek nyomán százazres nagyságrenddel bővül a kiskereskedelem értékesítési területe, nem egyszerűen méret kérdése, hanem minőségi változást is jelent. Teljesen új szituáció keletkezik, amely érzékenyen érinti a kiskereskedelemmel közvetlen vagy közvetett kapcsolatban állók érdekeit. Ennek a folyamatnak ugyanis feltétlen lesznek a város, illetve a fogyasztók számára előnyös hatásai, de az új helyzet biztosan nem lesz mentes belső feszültségektől a jelenlegi kiskereskedelmi egységek számára (amelyek számára komoly kihívást jelentenek a tőkeerős nagyvállalkozások), és ugyancsak további megoldandó feladatokat indukál a város-üzemeltetés számára (pl. a megfelelő közlekedési és környezetvédelmi feltételek biztosítása terén).

A feladatot külön is bonyolulttá teszi, hogy ennek a folyamatnak sok érintettje van, és az egyes szereplők, vagyis: a fogyasztók, a „lakosság”, a kisvállalkozó-kereskedők, a közepes kereskedelmi vállalkozások, a nagy

bevásárlóközpont és a hipermarketek, a városi önkormányzat és a kereskedelmi kamara érdeke, a kereskedelemmel és környezettel szembeni elvárása meglehetősen eltérő. Pécs kereskedelemfejlesztési koncepciójának megújítása során ezek olyan szintézisére kell törekedni, amely a szereplőket nem szembeállítja egymással, hanem a város, a fogyasztók és a piaci szereplők hosszú távú érdekeinek – a lehetőségek adta keretek között – konszenzusos érvényesítésére törekszik. Pécs Mj. Város Önkormányzata, illetve a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara ebből kiindulva látta szükségét annak, hogy megújítsa Pécs város kereskedelemfejlesztési koncepcióját.

Az új helyzet, mint a történelmi fejlődés új fázisa

A kereskedelmi hálózat történelmi evolúciója a „modern” piacgazdaságok kialakulásától napjainkig négy fejlődési fázisba rendezhető.

1. fázis: A 19. századi szabadversenyes kapitalizmus korában alakul ki a – mai értelemben vett – piacgazdaság. Ekkor válik uralkodóvá a bolti árusítás, miközben tovább él a korábbi korokban kifejlődött kiskereskedelem számos más – a vásároló, a piaci, a vándorárus stb. – formája is. A korszak lezárulását a felerősödő tőkekoncentrációs és -centralizációs folyamatok eredményeként a kereskedelemben is létrejövő nagyvállalkozások jelentik.

2. fázis: A 20. század elején-közepén új fejlődési szakasz bontakozik ki, amelyet elsősorban a szervezeti struktúra változása, a hagyományos (nem-önkiszolgáló) értékesítési módot alkalmazó *nagyvállalatok* uralma jellemez. A kiskereskedelmet forradalmasító változások hírnöke a harmincas években – a világgazdasági válság hatására, annak egyik következménye-

¹ A tanulmány Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara megbízásából a szerzők által készített „Pécs kereskedelem-fejlesztési koncepciója” című dokumentum alapján készült.

ként – megjelenő önkiszolgáló értékesítési forma fokoza-
tos térhódítása.

3. fázis: A 20. század közepére datálható a „kiskeres-
kedelem forradalma”, amelynek társadalmi-gazdasági
háttérét az élenjáró piacgazdaságok növekedése, gaz-
dagodása és a műszaki-technikai innovációk döm-
pingje teremti meg. A kereskedelmi revolúció közép-
pontjában a fokozatosan megjelenő és előretörő új há-
lózattípusok (hipermarket és bevásárlóközpont), illetve
telepítési koncepciók (a város szélére, az ipari övezetbe
települt kereskedelem) állnak.

4. fázis: A 80-as évek közepétől-végétől fontos vál-
tozások indulnak mind a kereslet és kínálat minőség-
gét, jellegét, mind a kereskedelem szervezeti és tele-
pítési struktúráját illetően. A vásárlási szokások sarkala-
tos megváltozása eredményeként válságba kerül a vá-
rosközpontri áruházi kereskedelem, átalakul a nagyvá-
rosok centrumának funkciója. A tömegigényt kielégítő
kiskereskedelem helyét – részben az idegenforgalom,
részben a helyi lakosság elvárásainak megfelelően – a
vendéglátó és szórakoztató szolgáltatások, valamint a lu-
xus jellegű és az idegenforgalom igényeire specializá-
lódott színvonalas üzletek foglalják el. A tömegárak je-
lentős részét pedig a városszéli bevásárlóközpontok, ille-
ve az ide, és a külvárosokba települt hipermarketek
forgalmazzák. Lendületbe jönnek továbbá régebbi ke-
reskedelmi formák, pl. a katalógus-értékesítés, és megje-
lennek új direkt módszerek is, mint pl. a teleshopping és
az internetes kereskedelem. Ez utóbbiról egyúttal vélel-
mezhető, hogy egy újabb kereskedelmi forradalom
alapját teremti meg. Vagyis várható – és fel kell ké-
szülni rá -, hogy az „információs forradalom”, az „in-
formációs társadalom” kibontakozásával a 21. század
elején a fejlődésnek egy újabb fázisával kell megba-
rátkoznunk.

A kiskereskedelemnek ez a – történelmi léptékű –
fejlődési íve nem egyszerűen önmagától és önmagá-
ért alakult ki. Ebben a piacgazdaság működése, a pi-
acnak a makrokörnyezetre, a társadalmi-gazdasági
változásokra való reagálása jelenik meg, ezért szük-
ségsszerűnek, törvényszerűnek tekinthető. (Ami nem
zárja ki azt, hogy a kínálat – prognosztizált, lehetsé-
ges keresletre épülő – új elemei maguk is indukálják a
kereslet /át/alakulását.)

A fejlett gazdaságok kiskereskedelmének fejlődési
irányát meghatározó makroökonómiai (és benne szo-
ciális, társadalmi) folyamatok közül a legfontosabb-
nak a következőket tartjuk:

- a gazdaság fejlődése nyomán a lakosság fizető-
képessége a 60-as években jelentősen megnőtt és
azóta is folyamatosan emelkedik;
- intenzíven terjed a motorizáció, a személygépkoc-
si-használat családi szinten megközelítette a le-
hetséges felső határt, a családok többsége már
több autóval is rendelkezik;

- a legigényesebb felső és felső-középréteg szám-
belileg is jelentősen gyarapodott;
- ezek a rétegek új igényekkel jelennek meg, egyre
kevésbé preferálják az áruházi kínálatot és a ha-
gyományos szolgáltatásokat (pl. büfé, csomag-
megőrzés);
- a változó vásárlási szokások egyre szélesebb kör-
ben terjednek el (pl. nagybevásárlások);
- a tömegigények a széles profil és a mély válasz-
ték mellett egyre inkább preferálják az ún. él-
ményvásárlás lehetőségét (is);
- a társadalom jövedelmi-, kulturális-, értékrend-
beli stb. szerkezete differenciált, ezért különböző
kereskedelmi típusok, szervezetek, szolgálta-
tások iránt egyaránt és tartósan létezik igény a vá-
sárlók körében.

A kiskereskedelem fejlődési fázisainak áttekintése
alapján úgy látszik, hogy az első fázis kialakulása – a
modern piacgazdaság létrejötte –, és a harmadik fázis
kezdeté jelentette a legnagyobb változást. Ezért is
kapta a „kiskereskedelmi forradalom” megkülönböz-
tető jelzőt az a fordulópont, amely a második fázisból
a harmadikba való átmenetet jelentette. Ekkor külö-
nösen jól megfigyelhető, hogy a kiskereskedelmi
szervezet és hálózati struktúra hogyan alkalmazkodik
a viszonylag gyorsan változó gazdasági, társadalmi
körülményekhez. De egyúttal a negyedik fázis azt is
jelzi, hogy ez nemcsak a kiskereskedelmi formák át-
alakulása, a régiek eltűnése és újabbak megjelenése
révén valósulhat meg, hanem egyes régi formák meg-
újulása által is. Az utóbbiak közül kettőt érdemes ki-
emelni; az egyik az elsősorban mezőgazdasági termé-
nyeket és élelmiszert árusító („agora” típusú) piacok,
illetve az alapvetően iparcikkeket kínáló vásárok,
amelyek mindmáig fennmaradtak még a legfejlettebb
európai országokban is, a másik kört pedig a mind-
máig jelentős forgalmi részesedéssel bíró, tartósan és
szívesen továbbélő kisboltok alkotják.

A lakás közelében megtalálható törpe és kis üzlet
az USA-ban a harmincas évek elejéig, Nyugat-Euró-
pában az ötvenes évekig, Japánban pedig a hatvanas
évekig volt a kiskereskedelem uralkodó hálózati for-
mája. Ezek legfőbb jellemzői, hogy sűrűn telepítettek,
a vásárlók igényeit csak viszonylag szűk körben képe-
sek figyelembe venni, mivel áruválasztékuk szűkös,
eladó-, illetve raktárterük korlátozott és többségük
személyzet nélkül működik. Mint ismeretes, a kon-
centrációs folyamat eredményeként ezen üzletek
többsége bezárt, s számuk lényeges csökkenése miatt
az ötvenes évek végére már szakmai körökben is a kis
üzletek végleges eltűnését várták. Amikor a nagy
alapterületű egységek kezdték elérni a telítettség ha-
tárát, a nagy alapterület előnyei (szélesebb profil, mé-
lyebb választék, alacsonyabb ár stb.) mellett egyre
markánsabban jelentkeztek annak hátrányai is (a la-

kóhelytől való nagy távolság, részben indifferens eladóterületek kényszerű bejárása, a vásárlás ebből fakadó többletigénye, egyes vevőrétegek idegenkedése a nagy méretektől és tömegtől stb.).

A hatvanas évek elejére-közepére már nyilvánvalóvá vált, hogy a nagy cégek bármennyire is növelik alapterületüket, szélesítik profiljukat és mélyítik áruválasztékukat, nem tudják a kis üzleteket eltüntetni a hálózati palettáról. A kis, lakóhelyhez közeli boltok ugyanis a lakosságot ellátó kereskedelmi rendszerben alapvető jelentőségű és sajátosságokkal bíró funkcionális szerepet töltenek be, folyamatosan újratermelő fogyasztói igényeket elégítenek ki. Ezek közül a legfontosabbak:

- a közelség,
- a kényelem,
- a személyes kiszolgálás lehetősége,
- az üzlet kisebb, ezért családiasabb, közvetlenebb léptéke (nagyságrendje),
- a közvetlen társasági kapcsolatok (ismerős az eladó és ismerik egymást a vevők is, lehet beszélgetni),
- a napi, kis volumenben igényelt cikkek kínálata,
- az adott kisebb vásárlói közösség speciális igényeihez való igazodás,
- a csúcsidőn túli – hosszabb, illetve non-stop – nyitvatartás,
- a gazdaságosság (árszintje ugyan magasabb, de a távolság is pénz és idő).

A lakóhely közelébe telepített üzletek olyan mixet képviselnek, amely magában foglalja ennek az üzletiparnak a „tradicionális” jellemzőit, a közvetlen emberi kapcsolatokat és a modern kereskedelem jellegzetes értékesítési formáját, az önkiszolgálást is. Ebből már látható, hogy a lakásközelű üzletek nem szükségszerűen a hagyományos „sarki fűszeres” egységek, hanem lehetnek kis önkiszolgáló boltok, vagy akár szuperettek is.

A „kicsik” totális eltűnésére tehát azért nem került sor, mert a piac, azaz a kereslet igényelte a lakásközelű kisboltok kínálatát és speciális szolgáltatásait. Ez az indoka annak, hogy a kisboltok számának/arányának kezdeti intenzív csökkenése lefékeződik, és a korábbinál alacsonyabb szinten ugyan, de mindmáig tartó érvennyel stabilizálódik.

A rendszeralkotó szerep jelentőségét fokozza az urbanizációs folyamat azon sajátossága is, hogy

- egyre nagyobb méreteket ölt a nagyvárosok belső területeinek „ellehetetlenülése” (az egyre elviselhetetlenebb zsúfoltság, a bűnözés, a slumosodás stb.) és „elhagyása” (a tehetősebbek igyekeznek családi házas környékre, zöldövezetbe,

városkörnyéki településekbe kiköltözni), amivel párhuzamosan felértékelődik a külváros és a lakótelep (alvóváros, „suburb”) szerepe, valamint – a városok igyekeznek hangsúlyossá tenni sajátos városképüket és imázsukat, vonzóvá tenni magukat a lakosok és a turisták számára, aminek következtében a városközpont egyre inkább „elit” és szórakoztató jellegűvé válik, aminek „ellenpontjait” – a differenciált igényeknek megfelelően – egyfelől a megacentrumok, másfelől a kisboltok teremtik meg.

Közben a koncentrációs folyamat következtében uralkodóvá váló nagyüzemi formák hatására a kis egységek többsége választási kényszer elé kerül: önkéntes kiskereskedelmi láncba tömörül, új típusú kisboltta alakul át, vagy tönkremegy. A konzervatív vállalkozások tömeges megszűnésével olyan ellátatlan területek termelődnek újra, amelyek vonzóak az új típusú lakásközelű üzletek vállalkozói számára.

A kereskedelmi struktúra változásának nemzetközi jellemzői

● 1. Az igények lényeges átalakulása

A vevői igényekre a minőségi változás, a kultúra és jövedelem általi meghatározottság és egyfajta „konzervativizmus”, „tradicionális” jelleg egyaránt jellemző. Egyrészt a korábban „forradalminak” bizonyuló széles profil és mély választék már egyre kevésbé felel meg a vásárlók elvárásainak, nagy többségük elfordul a hagyományos áruházi és szaküzlet-kínálattól, mivel:

- a) ezek kínálata a tömegigények kielégítéséhez egyfelől túl széles, másfelől nem elég mély, és kevés lehetőséget nyújtanak az élményvásárlásra, illetve nincs érdemi vendéglátó és szórakoztató kínálatuk;
- b) a magas és luxus termékminőséget magas árszínvonalon, extra szolgáltatásokkal (a lakberendezésnél pl. full service: a berendezés egyedi megtervezésétől a helyszíni átadásig) igénylő felső és felső-közép réteg pedig az „új típusú” belvárosi, speciálisan szakosodott (szűkebb profilú), részben az exkluzív, részben az igényesebb (márka) szaküzleteket preferálja.

Másrészt „szokássá” vált a hétfégi (havi) nagybevásárlás, a lakosság meghatározó hányada rendelkezik az ehhez szükséges feltételekkel (autó, megfelelő jövedelem, tárolási lehetőség stb.). Az előre nem tervezett „impulzusvásárlás” USA-felmérések szerint a modern bevásárlóközpontokban a vásárlások felét teszi ki¹. Ugyanakkor jelentős az a réteg is, amelynek számára nem (vagy csak ritkán) elérhető az exkluzív

boltok kínálata, számukra a tömegigényt kielégítő – olcsó, de kényelmes és megfelelő választékkal rendelkező – hipermarketek, mall-ok jelentik a megfelelő üzletet.

Továbbá a megacenterek minden műszaki és kereskedelmi innovációja ellenére változatlanul (vagy újra) létezik az igény a „régi jó” (bár ezzel együtt is megújuló) kisboltok iránt, azok közelsége, barátságossága stb. miatt, illetve a kis volumenű napi beszerzési cikkek szükséglete miatt (amelyekért nem érdemes kimenni egy hipermarketbe).

● 2. A méretstruktúra alakulása

Az evolúciós fázisokból is látható, hogy a tőkekoncentráció és a műszaki-technikai fejlődés egyik oldalról, és az életszínvonal növekedésével együtt járó tömeges – de önmagában mégis igényes – kereslet a másik oldalról maga után vonta a megacenterek elterjedését. Súlyuk a kiskereskedelem összforgalmán belül az egyes országokban eltérő, de általában igen jelentős. A Nyugat-Európában végzett felmérésekből az derül ki, hogy gyakorlatilag mindenütt csökken az üzletek száma, a boltok átlagos mérete pedig egyre nő. A közvélemény-kutatások szerint a legnépszerűbbek a szuper- és hipermarketek, valamint a bevásárlóközpontok.

Ezek – jobb piaci pozíciójukkal – erős kiszorító hatást gyakoroltak a kisméretű kereskedelmi egységekre. A kis üzletek csökkenése évtizedek óta állandó témája pl. az osztrák sajtónak is¹, a statisztikák 35 éve jelzik e boltok számának apadását. Ugyanakkor ez sehol sem jutott el addig a szintig, hogy a „kicsiknek” – az előzőekben említett vásárlói/fogyasztói igények miatt is – ne lenne továbbra is rendszerintegráns helyük a kereskedelmi szervezetek hálózatában.

● 3. A kereskedelmi formák (üzlettypusok) változása

A kereskedelmi forradalom jelentős hozama volt az önkiszolgálás elterjedése, és erre építve új kereskedelmi szervezetek – bevásárlóközpontok, hipermarketek, üzletközpontok stb. – kialakulása és meghatározóvá válása. Ugyanakkor – ha kisebb súllyal is, és a technika, a kereskedelmi kultúra egy magasabb szintjén – változatlanul életképesek a „hagyományos” értékesítési formák is (piacok, vásárok, kisboltok).

● 4. A kereskedelmi egységek telepítési helyének változása

Az említett hagyományos kereskedelmi egységek változatlanul őrzik térbeli pozíciójukat (a kisboltok a la-

kóvezetekben, a piacok a város /városrész/ központi helyén). A megacenterek többségükben a város szélén (vagy a város határán kívül) helyezkednek el, de adott esetben az üzletközpontok bejönnek a belvárosba, a bevásárlóközpontok, hipermarketek betelepülnek egyes városrészek forgalmas területeire is. A fejlődés negyedik fázisában pedig a belvárosból kiszorul a tömegigényt kielégítő kereskedelem (ezek lehetnek üzletközpontok és kisebb méretű, de inkább kommersz igényt kielégítő szakboltok is), helyét a magas minőségű, exkluzív kereskedelmi üzletek, valamint a vendéglátó- és szórakoztató szolgáltatások kínálata foglalja el.

● 5. A kereskedelem koncentrációja

A koncentráció egyik dimenziója a nagy üzletláncok térhódítása nyomán kialakult szervezeti (és tőke-) koncentráció. A másik megjelenési formája – az előző jellemzőkből is következően – az értékesítés helyének koncentrálódása, kereskedelmi központok kialakulása az üzlet- és bevásárlóközpontok, hipermarketek nagyjából egységes, főleg városszéli – vagy egy városrész szélén való – megjelenésével.

Német, francia, svájci és brit felmérések szerint² az élelmiszer-forgalomból 40-50 %-ban részesednek a szuper- és hipermarketek. A dél-európai államokban viszont a kisebb méretű kereskedelmi egységek a meghatározóak. A 10 000 lakosra jutó üzletek száma Franciaországban 55, Németországban 43, Olaszországban is csak 100 (míg Magyarországon még 1997-ben is 175). Ráadásul ez a jelenség az Európai Unióban várhatóan fel is gyorsul, visszafordíthatatlanná válik az egységes belső piac fejlődésével. (Ez az alapvető, általános tendencia ugyanakkor az egyes szakmáknál minden bizonnyal eltérő intenzitással fog megvalósulni. A legélesebben valószínűleg az élelmiszer-kereskedelemben érvényesülhet, míg a ruházati és a tartós fogyasztási cikkek piacán mindez kevésbé lesz intenzív.)

A kiskereskedelem szervezeti formái

Mielőtt tovább elemeznénk és konkretizálnánk a kereskedelem európai és hazai fejlődési jellegzetességeit, röviden meg kell határoznunk a kereskedelem különböző – részben már eddig is említett – szervezeti típusait (annak előrebocsátásával, hogy a nemzetközi szakirodalom és gyakorlat ezek definiálásában többnyire nem egységes, eltérő meghatározások és szóhasználatok léteznek egymás mellett).

● Áruház

Az áruház a kiskereskedelmi hálózat „klasszikus” formája. Alapvető jellemzője a sok évtizedes fejlődés el-

1 Földvári Zsuzsa: Már termelnek a „gyáruházak” HVG 1997. december 27.

2 Kelemen Zoltán: Leláncolva HVG 1998. március 14.

1. tábla

Az értékesítési formák piaci részesedése az élelmiszer szektorban 1994-ben¹

(%)

Értékesítési formák	Németország	Franciaország ¹	Olaszország ¹	Spanyolország ²	Egyesült Királyság ²
Diszkontüzlet	27,6	4,0	5,7	9,0	9,0
Szupermarket	29,7	24,6	27,2	36,5	66,0
Hipermarket ³	24,3	30,5	11,4	30,5	
Összesen	81,6	59,1	44,3	76,0	75,0
Egyéb ⁴	18,4	40,9	55,7	24,0	25,0
Mindösszesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

1 A teljes élelmiszerforgalmazásból, 2 A vegyesáru forgalmazásból, 3 Nagyáruházak az Egyesült Királyságban, 4 Minimarketek, hagyományos üzletek „sarki” vegyesboltok

lenére is változatlanul a nagy eladótér és több áru-főcsoport együttes kínálata. Ennek meghatározása sem egységes az egyes országokban. Az Áruházak Nemzetközi Szövetségének definíciója szerint az áruház olyan kiskereskedelmi egység, amelynek az eladótere legalább 2500 m², az alkalmazottak száma 175 főnél több és legalább öt különböző osztálya van.

A vevőkör szerint megkülönböztethetők luxus áruházak, középosztálybeli áruházak és alacsonyabb színvonalú „nép”-áruházak.

A forgalom nagysága alapján pedig lehetnek nagy-, közepes- és kisáruházak.

● Diszkont

A diszkontkereskedelem fogalmát a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara 1979-ben a következőkben határozta meg: „a diszkont olyan kiskereskedelmi értékesítési módszer, amelynél rendszeresen alacsony árakat és árréseket alkalmaznak, s ezt az önköltség csökkentése teszi lehetővé”.

A svájci Denner cég 1979-ben vezette be diszkont üzletpolitikájaként a „kettős ár” alkalmazását, ami azt jelenti, hogy a kínálatban szereplő cikkek 60 %-ának kettős ára van, egy „normál” darabár és egy olyan ár, amely csak bizonyos árumennyiség megvásárlása esetén érvényes. Az elektronikus pénztárgép a többdarabos kedvezményes vásárlás esetén a számla végösszegeből automatikusan levonja a normál és a nagy volumenre érvényes ár különbözetét (továbbá megjelenik egy felirat a számla alján „Ön ... összeget takarított meg”). A diszkontkereskedelem lényege tehát elsősorban a nagybani bevásárlásnál érvényesül, az üzletpolitikának ez jelenti az elsődleges célját. Ezt szolgálja a „diszkont ár” fogalma, amely tulajdonképpen a diszkont üzletpolitika legfőbb sajátossága és hordo-

zója. Ennek minősítéséhez a köznapi szóhasználatban is igen elterjedt „alacsony ár” fogalmát el kell választani a diszkont árpolitikától. Amíg az alacsony ár több vásárlót vonz az adott kereskedelmi egységbe, addig a diszkont árpolitika kifejezetten és kiemelten a nagyobb tételű vásárlásokra kíván hatni, a nagy volumenű beszerzésre ösztönöz.

A gyakorlatban a diszkont jellegű üzletek két alap-típusa honosodott meg:

- az „amerikai diszkont”, amelyet a nagy árengedmény – egységesen alacsony ár, esetenként vásárlási volumenhez kötve – és a vásárlási körülmények puritánsága jellemez, a jelentős árengedmény alapja a nagy volumenű beszerzés és az eladótéri kultúra alacsony szintje (ilyennek tekinthető pl. a Metro), valamint
- a „Nyugat-európai diszkont”, amely a nagy forgalomra alapozva kínál alacsony rabatt-árakat, de ezt (viszonylag) színvonalas kiszolgálással ötvözi (ennek egyik tipikus példája a Cora).

● Önkiszolgálás

Az önkiszolgálási forma először az élelmiszerszakmába tört be az ötvenes évek közepén és csak később terjedt el a vegyesipar-cikk-szakmákban. Ehhez az értékesítési formához kevesebb kiszolgálópult és eladó szükséges, továbbá felkínálja az önálló válogatás, a shoppingolás lehetőségét. Az önkiszolgálásnak, mint értékesítési formának legfőbb jelentősége abban rejlik, hogy megteremtette az új nagyüzemi bolt-típusok, a napi cikkek tömeges értékesítésének a feltételeit. Ennek különböző fejlődési változatai nyomán alakultak ki az élelmiszer üzletek nagyságrendjük és kínálatuk alapján differenciált, különböző változatai.

● Cash and carry (C+C)

Viszonteladókat kiszolgáló nagykereskedelmi üzlet, amelyben csak készpénzért lehet vásárolni.

1 Zöld könyv a kereskedelemről, A. melléklet: Statisztika 7. Értékesítési formák

● Szuperett

120-400 m² eladóterű önkiszolgáló egység, ahol az élelmiszerválaszték mellett megjelenik egy szűkebb iparcikkválaszték is.

● Supermarket

A supermarket olyan önkiszolgáló kiskereskedelmi üzlet, amely egy légtérben, pár szántól néhány ezer négyzetméterig terjedő alapterületen (ennek mértéke változó, Németországban pl. 1 000 m²-ben, általában 400-2 500 m² között határozzák meg), döntő részben élelmiszert és napi használatú vegyes iparcikket forgalmaz (van, ahol elvárásaként fogalmazzák meg a supermarkettel szemben a szinte teljes vegyesiparcikk-választékot).

Lehet önálló egység – ha a méretbeli követelményeknek megfelel, ennek alapján akár egy sarki élelmiszerboltot is supermarketnek minősíthetünk –, vagy egy bevásárlóközpont része is. Ennek tipikus példái a Csemege Julius-Meini, a Kaiser's vagy akár a Profi üzletek.

● Hipermarket

Fő jellemzői:

- A 2500 m²-nél nagyobb alapterület (ennek alapján a Nemzetközi Önkiszolgálási Szövetség /ISSO/ kiskereskedelmi nagyüzemként határozza meg, de egyes országok ettől eltérő mértékhatárt is alkalmaznak).
- Vegyes profilú egység, amely jelentős arányban forgalmaz élelmiszert (food) és non-food cikkeket (azaz minden „egyebet”; iparcikket és mezőgazdasági termékeket). Az eladótér növekedésével az iparcikkek egyre nagyobb eladótérre foglalnak el. (A food és non-food kínálat aránya országonként eltérő, elsősorban az adott ország fejlettségétől, az igények szerkezetétől, a kereskedelem hálózati struktúrájától stb. függ.) Ugyanakkor a magunk részéről hipermarketnek tekintjük azokat a non-food üzleteket is (pl. Praktiker), amelyek egyébként megfelelnek a többi – elsősorban méret-, helykiválasztás- és jellegbeli – kritériumnak.
- Önkiszolgáló, amely jelleg a csomagolástechnika nagyarányú fejlődésével szinte teljeskörűvé vált. A vásárlók segítségére álló ún. „figyelő létszám” viszonylag minimális.
- Az urbanizáció növekedésével a városszélén, a peremkerületekben, az elővárosi negyedekben épültek, nagy parkolóval és közlekedési eszközökkel jól megközelíthető helyen.
- Az épület rendszerint egyszerű kivitelezésű, egyszerű, vagy galériával bővített. Az eladótér egy légtérben helyezkedik el, tágas, jól áttekinthető,

széles utcákkal könnyített eladótérrel igyekeznek a kényelmes vásárlás feltételeit biztosítani.

- Alacsonyár-politika: a viszonylag alacsony telepítési és üzemelési költség, a nagyvolumenű beszerzés és értékesítés lehetővé teszi az átlagos árszínvonal alatti árpolitika alkalmazását. Ez a hipermarketek üzletpolitikájának fő jellegzetessége, ez teszi lehetővé azt a nagytömegű értékesítést, amely a hatékony működés alapja.

A hipermarket diszkont üzletpolitikát folytat, áruválasztékát tekintve a supermarkethez, alapterületének nagyságát tekintve az áruházhoz áll közel. Az áruválaszték szorosan kapcsolódik a telepítés helyéhez, ugyanis a vonzáskörzetek nagysága és a hipermarket elérhetősége meghatározza a vásárlók számát, illetve a vásárlás gyakoriságát, s ezáltal a keresleti struktúrát. A perifériás fekvésű hipermarketet a vásárlók általában nem naponta keresik fel. Ezeket a nagyobb tételű bevásárlások jellemzik, s ezért itt a választékban a közepes és hosszú távú fogyasztásra szánt cikkeknek van domináns szerepük. A lakónegyedekben, elővárosokba telepített hipermarketeknek napi cikkek közül, friss áruk közül kell szélesebb választékot tartaniuk, mivel a lakásközelben a üzletek szerepét is betöltik.

A hipermarketek magas piaci részesedést értek el a fejlett piacgazdaságokban. Ez elsősorban alkalmazkodóképességük eredménye, mert a széles food és non-food választékot alacsony árszínvonalon kínálják, és mindezt kiegészíti a teljes önkiszolgálás, a kényelem (tágas vásárlóutcák, ingyenes parkolási lehetőség stb.), illetve a kora reggeltől késő estig történő nyitvatartás.

A Magyarországra is települt nagy kereskedelmi egységek közül a Cora, a Tesco vagy az Auchan kifejezetten ebbe a kategóriába tartoznak.

● Megamarket

Mivel a hipermarketeknek általában csak az alsó mérethatárát határozzák meg, ilyennek minősülhet a néhány ezres, a több tízezes, vagy akár százezes alapterületű kereskedelmi egység is. Ezért használják helyenként a megamarket kifejezést, leggyakrabban a 15 000 m² feletti eladóterű hipermarketek megkülönböztetésére. (A megkülönböztetés nem kötelező és nem is általános: a pécsi Interspar pl. megamarketként hirdeti magát, míg a nála nagyobb Tesco változatlanul a hipermarket elnevezést használja.)

● Bevásárlóközpont (mall)

A bevásárlóközpont egy fedél alatt hoz össze különböző profilú és méretű kereskedelmi egységeket. Akárcsak az áruháznak, a bevásárlóközpontnak sincs egységes szakirodalmi meghatározása. Ezért csak a közös jellemzők számbavétele alapján definiálható:

- Kereteit általában egy ingatlanfejlesztő-beruházó társaság teremti meg. Az egységes koncepció alapján tervezett épületben a különböző kiskereskedelmi, vendéglátóipari és szolgáltató vállalkozások vagy bérlik, vagy megvásárolják üzleteiket.
- Hatékony működési feltétele egy menedzser-szervezet megléte, amely a tervezést és kivitelezést követően biztosítja a „ház” üzemeltetését, egységes megjelenését, és (esetenként) üzletpolitikai koncepciójának megvalósulását.
- 20 000 m² feletti eladótérrel rendelkezik.
- Vezető egysége, „magja” egy (vagy több) hipermarket, amit nagyszámú iparcikk szaküzlet kísér. A kiskereskedelem mellett jelentős szolgáltató, vendéglátó és szórakoztató funkciót is ellát (bankfiók, multiplex mozi, jégpálya, játéktér, bowling stb.).
- A nagy üzlettér mellett nagy befogadó képességű, ingyenes parkolóval is rendelkezik.
- Az áruválaszték és a vendéglátó, szórakoztató szolgáltatások („hard” elemek) mellett további fontos feltétel, hogy kényelmes, és sajátos, egyedi „milióval” is rendelkezik („soft” elemek).
- Többnyire a város szélére települ.

A bevásárlóközpont gyors térhódításának kulcsa abban keresendő, hogy minden hálózati formánál bővebb, komplexebb árukínálatot és kényelmes vásárlást nyújt. Számos (esetleg több száz) eltérő profilú üzletet összpontosítva, koncentrált vásárlási alkalmat kínál a fogyasztóknak, illetve másik oldalról az egyes kereskedelmi egységek – a konkurencia megléte mellett és ellenére – egymást kiegészítő és bővítő áruválasztékukkal, a nagy vonzerő következtében, ún. közvetett forgalommal is számolhatnak. A kényelmi funkciót szolgálja a méreteinél fogva biztos és díjmentes parkolási lehetőség, az időjárás viszontagságaitól megvédő létesítménykomplexum, az egyéb, nemcsak vásárlási szükségletek helybeni kielégíthetősége, a különböző ár- és áruajánlatok gyors összemérhetősége. A kényelmes, gyors és racionális vásárlást biztosítja – a nagy alapterület ellenére – az egyetlen autótúllal lebonyolítható bevásárlás, ami összességében idő- és energia-megtakarítást tesz lehetővé. A miliót, a kellemes közérzetet fokozza továbbá a bevásárlóközpont belső képe, reprezentatív kivitelezése, a tágas belső közlekedési utak és a mozgást könnyítő mozgólépcsők és liftek. Igen széles skálát átfogó kínálata és kvázi közösségi funkciója alapján ruházzák fel időnként a bevásárlóközpontokat az „egy fedél alá vont városközpont” címmel.

A bevásárlóközpontok sajátossága – előnye és hátránya is – a befektetői és a kereskedelmi funkció szétválása. Az ingatlanbefektetők csak olyan körzetekben, vagy régiókban késznek bevásárlóközpontot építeni, ahol a különböző kereskedelmi, vendéglátó, idegen-

forgalmi stb. vállalkozók hajlandók az üzleteket már előre és hosszabb időre kibérelni. Így az üzlet létesítésének kockázata megoszlik, vagy esetenként nagyobb részben a bérlő kereskedelmi egységre hárul. Másik oldalról viszont épp ez jelentheti a kereskedelem (és a bevásárlóközpontok) növekedésének kulcsát. Az ingatlanbefektető csak a tervezést és a kivitelezést vállalja, az üzlet berendezését és a forgóalapot a bérlők biztosítják. Így a beruházási költségek is megoszlanak. A beruházást végző vállalkozó, vagy társaság a bérleti díj egy részét az üzemeltetésbe, a továbbit pedig újabb beruházásba fektetheti. A kiskereskedelmi vállalat pedig mentesült az épületberuházás költségei alól, kevesebb az üzletnyitás tőkeigénye, avagy meglévő (kisebb) tőke mellett is korszerű üzletet képes berendezni.

Magyarországon az első három – definíciónknak is megfelelő – bevásárlóközpont a Duna Plaza, a Pólus Center és az Europark volt.

● *Bevásárlóutca*

A bevásárlóközpont a kiskereskedelmi fejlődés harmadik fázisának jelentős újítása. Azzal, hogy az addig önálló hálózati egységeket egy létesítménybe tömöríti, és a kor kereskedelmének szinte valamennyi üzlet-típusát együtt jeleníti meg, egyúttal további fejlődési lehetőséget is biztosít számukra. Ez az előny ugyanakkor nemcsak egy új épület egységes komplexumában jelenhet meg, hanem úgy is, hogy a bevásárlóközpont egy vagy több utcát, akár egy egész kereskedelmi negyedet fog át. A központ és az utca közötti lényeges különbség a térbeli elhelyezkedés (általában a város frekvenciát, központi részeiben) és a kiterjedés (több épület és/vagy utca sora), valamint az, hogy a kereskedelmi központ egyszeri befektetői döntéssel jön létre, míg a kiskereskedelmi negyedek vagy bevásárlóutcák többnyire spontán alakultak ki a fejlődés során. Amikor egy bevásárlóutca egységes képet kap, színvonalát tekintve homogén és egymásra épülő, egymást kiegészítő kínálatot szolgál, ideértve a vendéglátást is – bár nem feltétlen rendelkezik önálló, és különösen nem ingyenes parkolóval –, a „hagyományos” bevásárlóutca kvázi bevásárlóközponttá alakul át. Ennek már „klasszikussá” vált példája a bécsi Mariahilferstrasse.

A bevásárlóutcák sajátos változatát jelentik az ún. *útmenti lineáris kereskedelmi-szolgáltató zónák*. Az út mellett, főleg a városba bevezető utak, illetve egy városrész „főutcája” mentén a korábbi lakóházak helyett (helyén) üzletek nyílnak, a mögöttes térség marad meg lakóövezetnek. Ennek kialakulását főleg az indukálja, hogy jók a megközelítés lehetőségei és nagy a gépkocsi- és a helyi tömegközlekedési forgalom. Az egyre több – gyakran azonos vagy hasonló profillal rendelkező – kisebb, önálló kereskedelmi és szolgálta-

tó egység pedig ugyanolyan koncentrált kínálatot jelent, mint a bevásárlóközpont, illetve a bevásárlóutca. Jelenlétük, az általuk is vonzott forgalom viszont zavarja az ott élőket (vagy a nagy közúti forgalom miatt az ott lakók egyébként is szívesen átadnák helyüket és elköltöznének csendesebb környékre), a kereskedelmi zóna és a lakóövezet szétválík, egyre markánsabban elhatárolódik egymástól.

● *Üzletközpont*

Az üzletközpont annyiban különbözik a bevásárlóközponttól, hogy egyrészt nincs meg benne a bevásárlócentrumokat jellemző teljes profil, hiányzik a food kínálat (nem rendelkezik hiper- vagy szupermarkettel), másrészt általában nincs önálló (ingyenes) parkolója, továbbá gyakrabban települ a belvárosba vagy annak környékére. (Ezért is nevezhetjük non-food bevásárlóközpontnak.)

Ebbe a kategóriába tartozik Budapesten például a Budagyöngye, a Sugár vagy a Flórián.

● *Factory outlet center*

Olyan iparcikk-üzletközpont, amelyben az üzletek többségét márkacikkeket gyártó cégek bérlik. Az egyes üzletekbe az áru közvetlen a gyártótól érkezik, és ott a márkás – gyakran világhírű – termékek általában a „normál” kiskereskedelmi ár mintegy 70 %-áért vásárolhatók meg.

● *Megacenter*

A köznapi szóhasználatban és a szakirodalomban is megtalálható gyűjtőfogalom, amely átfogó kategóriaként magába foglalja a különösen nagy hipermarketeket, bevásárlóközpontokat.

A kereskedelem fejlődésének városalakító hatásai

A kereskedelem fejlesztése a város fejlődését, de a város terhelését, esetleg károsítását is indukálja.

● *A pozitív hatások közül különösen a következőket emelhetjük ki:*

- Az ellátás (a választék, az árak) kedvező módosulása.
- A város számára pozitív szaldóval járhat a kereskedelem átalakulása foglalkoztatási és helyiadó-bevételi szempontból is.
- Az új kereskedelmi egységek tőkét hoznak a városba, keresletet teremtenek a helyi gazdaság más területein is.
- Az új kereskedelmi decentrumok kiépített infrastruktúrát teremtenek, és magukhoz vonzzák a fogyasztókat, élénkítő hatást gyakorolnak a környezetre.

- Viszonylag értéktelen területek magasabb kategóriába kerültek; a kereskedelem fejlődése maga után húzza az infrastruktúra fejlesztését is.
- A kereskedelem fejlesztése erősíti Pécs regionális szerepkörét és erősítheti a külföldi bevásárlóturizmust, a határmenti kereskedelmet is.

● *A negatív hatások közül pedig különösen a következők kiemelése szükséges:*

- A városnak kell megteremtenie az infrastruktúrális feltételeket.
- A kereskedelmi forgalom – áruszállítás, gépkocsi bevásárlás – terheli a város útjait, levegőjét.
- A nagy létesítmények mindig fokozott kockázatot jelentenek a településnek: megszűnésük nagyobb „foltot” hagy maga után.
- A tőkeerős nagy szervezetek kiszorítják a meglévő kisebb kereskedelmi egységeket.

A kereskedelem átalakulása, szelekciós hatás

A verseny „felpörgése” egyértelmű, de ez különböző dimenziókban, változó intenzitású hatást gyakorol majd:

● *Kiszorító hatás, a kicsik megszűnése*

A multik megjelenésének erős versenyélénkítő és ezzel kiszorító hatása lesz a jelenlegi kiskereskedők körében. Ennek mértékét ugyanakkor elég eltérően ítélik meg a különböző becslések. Másrészt inkább pozitív hatásúnak lehet tekinteni azt, ha megszűnnek a garázsboltok, és a kényszervállalkozóknak az a köre, amelyik egyébként is alacsony szakmai színvonalon mozog. Végül egyértelmű az a vélemény is, hogy a napi bevásárlások iránti igény nem szűnik meg, ez pedig a versenyképes kisboltok „élettere”.

● *Lehetőségtéremtés*

Az új kereskedelmi szerkezet nemcsak veszélyeket, hanem esélyeket is kínál. A bevásárlócentrumok üzleteiben, a hipermarketek „árnyékában”, az oda látogató vásárlók megnyerésével, egyéni kínálatukkal a pécsi kiskereskedők is megtalálhatják számításait.

● *Szalmák és helyszínek szerinti differenciálódás*

A multik megjelenése jelentős átrendeződést von maga után, de ennek jellege, mértéke függ a szakmai profiltól is. A napi ABC-profil talán a legkevésbé felkészült, igen sok a kényszervállalkozó, ez a leginkább veszélyeztetett. A műszaki szakmában a szaküzletek inkább életképesek maradhatnak. A ruházati termékeknél a márkaboltok versenyképesek, a kommersz ruházatot szűkül, de még – megfelelő helyen – továbbra is életképes marad a kínai üzlet, a turkáló.

● Nagyok közötti verseny

Az, hogy egymás után több bevásárlóközpont és hipermarket is betelepül Pécsre, nemcsak a kicsik számára teremt versenyhelyzetet, hanem a „nagyokat” egymással szemben is versenyre készítheti. Ennek realitása és kimenetele ma még elég nehezen prognosztizálható. Több szakértő fogalmazta meg ennek alapján azt is, hogy a „nagyok” között is lehetnek/lesznek „vesztesek”, de ez nem valószínű, hogy csődhelyzeteket okozna.

● Árverseny

A piac ma még alapvetően árérzékeny. A verseny alapvető dimenziója a közeljövőben még nem annyira a minőségi, mint inkább az árverseny. A verseny árszorító hatásával szemben ugyanakkor az a vélemény is megfogalmazódik, hogy a bevásárlócentrumok megjelenése az árak emelkedését fogja maga után vonni.

● Munkaerőpiaci verseny

A kereskedelem szerkezeti-szervezeti átalakulása erősen kihat a munkaerőpiacra is. Egyik oldalról megszűnnek kereskedelmi egységek, másik oldalról pedig megjelenik egy nagyobb volumenű igény a betanított vagy egyszerűbb kereskedelmi szakmák iránt, és ezzel párhuzamosan megváltoznak a munkavállalókkal szembeni elvárások is.

*A szerzők: László Gyula egyetemi tanár,
a közgazdaságtudomány kandidátusa,
PTE KTK Vállalatgazdaságtani tanszék*

*Orosdy Béla egyetemi docens, a közgazdaságtudomány
kandidátusa,
PTE KTK Marketing tanszék*

(Írásuk II. részét lapunk következő számában közöljük. - a szerk.)



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

X. Marketing Konferencia
a Magyar Marketing Szövetség szervezésében

MARKETING 2000

Siófok, 2000. november 15–17.

A konferencia témái

„Veszélyes” marketing

Kasimir M. Magyar előadása

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

Sikeres, versenyhelyzetben lévő hazai és menzeturkőzi vállalatok vezetőit kérjük fel előadónak, pl.:
STOLLWERK, SIEMENS, POCTER & GAMBLE, CITIBANK, PHARMAVIT, NÉPSZABADSÁG,
SZONDA IPSOS, GFK, NIELSEN

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

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

Jelentkezési lap és információ az MMSZ Titkárságán kérhető

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

Az idegenforgalmi piac változásai

Magyarországon a nemzetközi aktív turizmus jelentőségének felismerése és elismerése viszonylag sokáig tartott. A folyamat három részre bontható.

Három korszak

Az első szakasz az ország nemzetközi idegenforgalomba történő bekapcsolódásával (a 60-as évek eleje, közepe) veszi kezdetét. Ezt követően a külföldiek hazánk iránti érdeklődése mind nagyobb lett, ami kifejezésre jutott a látogatók számának gyors ütemű növekedésében. Az időszak további jellemzője, hogy kevésbé foglalkoztunk a turizmus hatékonyságát, gazdasági jelentőségét valóban kifejező mutatók alakulásával. Az időszak vége egyértelműen az 1978-as év, két okból is:

- egyrészt rádöbbsentünk (főleg 1977. és 1978. tapasztalatai alapján), hogy az ország fogadóképessége kicsi ekkora turistatömeg igényeinek kielégítéséhez (a turizmus távlati fejlesztési koncepciójának 1979. évi helyzetelemzése is ezt az ellentmondást tartotta a legfontosabbnak),
- másrészt pedig egyre erősebben fogalmazódtak meg a turizmussal szembeni hatékonysági követelmények.

A második – minőségi turizmusnak elkeresztelt – szakasz induló éve tehát az 1979-es év. Az ezt követő években a figyelem középpontjába mindinkább a bevételek alakulása, illetve az azt befolyásoló tényezők (fajlagos költség, átlagos tartózkodási idő, vendégéjszakák száma, kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma stb.) feltárása és elemzése kerültek. E szakasz utolsó éve 1989, éspedig azért, mert az 1988–89-ben lezajlott változások a turizmus szempontjából inkább tekinthetők egy szakasz lezárásának, mintsem egy új szakasz kezdetének. Ez persze nem jelenti azt, hogy az említett évek történései egyes területeken (pl. az utazási irodák számának növekedése) ne lettek volna meghatározók a későbbiekben.

Az aktív idegenforgalomban a gyökeres változások a rendszerváltás után – a harmadik szakaszban – kez-

dődtek. Rövid idő alatt felszínre kerültek azok a problémák, amelyekről ugyan tudomásunk volt, de megszüntetésük érdekében vajmi keveset tettünk. Az időszak első felében (1990–94) a helyzetet tovább súlyosbította a turizmus iránti érdektelenség, a kormány-szintű döntéseknél a turizmus szempontjainak figyelmen kívül hagyása. A turizmus – ezen a szakemberek többsége ebben az időszakban az aktív turizmust érti – szerepének és jelentőségének felismerése és elfogadtatása az 1995–96. években történt meg, jó néhány pozitív irányú változást előidézve.

Tömegturizmus

Magyarország nemzetközi aktív idegenforgalma a 30-as években számottevő nagyságrendet képviselt. A második világháborút követően azonban viszonylag hosszú időnek kellett eltelnie ahhoz, hogy a nemzetközi turistaforgalom meginduljon, majd fellendüljön. Lényegében 1964 tekinthető fordulópontnak, amikor a hozzánk látogató külföldiek száma az előző évhez képest duplájára növekedett és meghaladta az 1 millió főt (1780 ezer). Ezt követően dinamikus fejlődés (1964–66), majd stagnálás (1967–72) jellemezte a látogatószám alakulását. 1972 és 1978 között – bár a növekedés nem tekinthető egyenletesnek – a látogatók száma közel háromszorosára nőtt (lásd 1. tábla).

Az aktív idegenforgalom belső struktúrájában folyamatos átrendeződés ment végbe, aminek fő jellemzője a turisták arányának állandó csökkenése, majd a 70-es évek közepén 56% körüli stagnálása. A tömegturizmus időszakának egyik jellemzője tehát az volt, hogy a határainkat átlépő külföldiek jelentős hányada nem Magyarországot választotta úti céljául, hanem csak átutazott rajta.

Ebben az időszakban az előbb említett megoszlást nagymértékben az akkori szocialista relációból érkezett külföldiek befolyásolták, hiszen aktív idegenforgalmunkból részesedésük meghatározó (90%) volt. Már akkor megfigyelhető azonban a tőkés országokból érkező turisták arányának fokozatos csökkenése,

ami a későbbiek során – a második szakaszban – alapvető jelentőséget kap a tendencia úrraéledésében.

A 70-es években a turizmus fejlődését reprezentáló prognózisok az egy főre jutó GDP nagyságát, a motorizáltságot, a hajlandóságot az utazási formalitások csökkentésére valamint a küldő országok távolságát vették figyelembe. Az e tekintetben élenjáró két ország (Csehszlovákia és az NDK) mellett a többi szocialista ország felénk irányuló turizmusát más tényezők is befolyásolták (bevásárlási lehetőségek – Jugoszlávia és Lengyelország –, az ország nagysága – a Szovjetunió). A tőkés relációjú országok esetében a prognózisok azal számoltak, hogy a fejlődés üteme – az elért egy főre jutó GDP összegét figyelembe véve – mérséklődni fog.

Egy ország turisztikai jelentőségének megítélésében fontos szerepet kap a bevételek alakulása. Az 1970–78. közötti időszakban a nemzetközi aktív idegenforgalomból származó bevételek messze elmaradtak attól, amit a látogatószám – még inkább a turisták számának növekedése – indokolt volna. A számunkra különösen fontos konvertibilis bevételek pl. az 1970. évi 72,4M \$-ról 1978-ra 97,8M \$-ra növekedtek. (Ugyanebben az időszakban a tőkés országokból érkezők száma közel kétszeresére nőtt.) A bevételeket befolyásoló egyik tényező, a fajlagos költség – az MNB akkori vizsgálatai szerint – igen alacsony értéket mutatott. A fajlagos költség nagyságát kimutató, közvetett módszerrel elvégzett felmérések viszont jóval magasabb értékeket hoztak ki. A kettő közötti különbség az a „fekete forint” forgalom, amelyet a külföldiek Magyarországon a turizmusra költöttek, de az MNB-nél nem jelentkezett bevételként. Ennek nagyságrendjét a források ill. azok lehetőségei határozzák meg. Tamás György (1) három ilyen forrást különböztetett meg:

- Az egyik volt a magyar turisták által törvényesen vagy a törvényes kereteken felül kivitt forintmennyiség. Ezt az összeget vagy a külföldi banknak vagy közvetlenül az ideutazóknak eladták, a bankok pedig a hozzánk jövő turisták számára értékesítették.
- További forrást jelentett a külföldiek számára az a – nem hivatalos beváltásból származó – forintösszeg, amihez kölcsönös megállapodás alapján jutottak hozzá. Ilyenkor a küldő országok állam-

1. tábla A Magyarországra érkező külföldiek száma és megoszlása			
Év	Külföldiek száma (ezer fő)	Turisták	Kirándulók és átutazók
		megoszlása (%-ban)	
1970	6 320	63,9	36,1
1971	6 105	68,3	31,7
1972	6 386	56,6	43,4
1973	7 241	52,6	47,4
1974	8 290	56,2	43,8
1975	9 404	53,1	46,9
1976	9 910	56,0	44,0
1977	12 450	57,8	42,2
1978	16 960	58,7	41,3

Forrás: Idegenforgalmi évkönyvek 1970-1978

polgárai és a magyar állampolgárok között olyan megállapodások kötöttek, amelyek a kölcsönös turizmusból eredő kiadások fedezésére vonatkoznak.

- Forrás lehetett ezeken túl a külföldiek által Magyarországra hozott áruk eladásából származó bevétel, illetve az itt igénybevett szolgáltatások ellenértékének ilyen áruval történő kiegyenlítése.

A bevételek alakulásának másik befolyásoló tényezője a külföldiek által eltöltött vendégéjszakák száma és az ebből számított átlagos tartózkodási idő. Mivel ez utóbbi a vizsgált időszakban – két év kivételével – 6 nap körül mozgott, a vendégéjszakák számának alakulását a turisták száma határozta meg. A vendégéjszakák száma 1970-ben 20 millió, 1978-ban 60 millió volt.

Ebből a 20 millió vendégéjszakából indul ki a korábban említett prognózis is, amely kísérletet tett az 1990. évi tartózkodási idő becslésére. Az évi 5%-ban meghatározott növekedési ütemet figyelembe véve az 1990. évi vendégéjszakák számának a prognózis szerint 56 millió körül kellett volna alakulni.

Bár a vendégéjszakák számának folyamatos növekedése volt megfigyelhető, figyelemre méltó, hogy 1978-ban a kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák aránya nem érte el a 18%-ot sem, aránya folyamatosan csökkent. Ez volt az alacsony fajlagos költség egyik oka.

Minőségi turizmus (az 1979 évi koncepció)

Az előző fejezetben tárgyalt, az ország nemzetközi aktív idegenforgalmát jellemző változások összegzése

2. tábla

Az idegenforgalmi bevételeink alakulása (1979–1989)

Év	Bevételek M Ft	Konvertibilis bevételek	Rubel relációjú bevételek
		megoszlása (%-ban)	
1979	9 206	31,4	68,6
1980	10 262	34,7	65,3
1985	25 283	55,8	44,2
1989	47 622	67,9	32,1

Forrás: Idegenforgalmi évkönyvek 1979–1989

jelent meg a Belkereskedelmi Minisztérium által 1979-ben elkészített „A turizmus távlati fejlesztési koncepciója”(2) c. anyagban.

A koncepció a problémák gyökerét az idegenforgalmi kereslet és kínálat közötti összhang hiányában látta, aminek okát a turisztikai fejlesztések elmaradásában, illetve az idegenforgalmi kereslet soha nem tapasztalt mértékű növekedésében találták meg. Az elmentmondás feloldásaként idegenforgalmi súlypontok kialakítását javasolták.

Politikai és gazdasági megfontolások alapján a koncepció rendre különválasztotta a rubel és a nem rubel relációjú aktív forgalmat. A szocialista országokkal folytatott idegenforgalomban különösen az 1977–1978. közötti időszakban jelentős aktívum keletkezett, amelynek az elköltése sok esetben nehézséget okozott, vagy gazdaságtalan volt. Itt tehát a gazdasági szempontokat helyezték előtérbe. A tőkés relációjú turizmus növelésében ugyancsak meghatározók a gazdasági szempontok (tőkés fizetési mérlegünk egyensúlyához való hozzájárulás), de nem elhanyagolhatók a politikai megfontolások sem (különböző nemzetközi szervezetek ajánlásainak megvalósítása).

A koncepció 1990-ig határozta meg a fő feladatokat, amelyeknek a kialakult ellentmondások megszüntetése irányába kellett volna hatniuk. Kiemelt szerepet kapott a fogadóképesség fejlesztése a várható kereslet függvényében.

3. tábla

Konvertibilis bevételek és kiadások
(1980–1989)

millió USD

Év	Bevétel	Kiadás	Egyenleg
1980	160,3	88,2	72,1
1985	271,4	125,6	145,8
1989	541,7	947,1	-405,4

Forrás: Idegenforgalmi évkönyvek 1980–1989

A nemzetközi aktív turizmusban a prognózis 1990-ben – az 1977. évi 43 millióval szemben – 90–110 millió vendégéjszakával számol, az első periódusban (1977–1985) évi átlagos 7%-os fejlődést, az 1985–90 közötti időszakra mérsékelt ütemű növekedést prognosztizált. Ami az utolsó év vendégéjszakáinak számát illeti, az előrejelzés telibe talált, hiszen 1990-ben a turisták összes tartózkodási ideje 100,1 millió

vendégéjszaka volt. Az egyes évek forgalmát vizsgálva viszont jelentősek az eltérések (1981-ben 73 millió, 1983-ban 49 millió vendégéjszaka).

A kereslet ilyen nagyságrendű kielégítéséhez szükség volt a kereskedelmi szálláshely-kapacitás fejlesztésére is, amit mintegy 2,5-szeresére kellett volna növelni, s ezen belül a nemzetközi aktív turizmus igényeit is kielégítő szállodai kapacitást 70%-kal.

Bár a szállodafejlesztési előirányzat teljesítését a prognózist véleményező szervek nem tartották kivitelezhetőnek, az 1990. évi tényadatok több mint 56 000 szállodai férőhelyet mutattak ki. Az elsősorban tőkés relációjú turizmus igényeit kielégítő 4 csillagos szállodák kapacitása 5-szörösére, a 3 csillagosoké 2-szeresére növekedett.

Tények (1979–1989)

Czeglédi József (3) akkori véleménye szerint az idegenforgalmi politika ártértékelése – amelynek során a minőségi fejlesztést és a forgalom szerkezetében a hatékonyság követelményét érvényesítették – 1977-ben megtörtént.

A nemzetközi aktív idegenforgalomból származó bevételek 1979. és 1989. között ötszörösükre emelkedtek (forintban), a fejlődés egyenletes, csökkenés egyetlen évben sem volt tapasztalható (2. tábla). Mindez elsősorban azért érdekes, mert ezen időszakban a külföldiek számának alakulása igen szélsőséges képet mutatott. A bevételek megoszlása is kedvezően alakult, hiszen a tőkés relációból származó bevételek aránya 30%-ról 68%-ra nőtt.

A vizsgált időszak nagy részében hasonlóan pozitív változások figyelhetők meg a nem rubel országok turistáitól származó \$ bevételek alakulását il-

letően is (az adatokat a turisztikai kiadásokkal és a turisztikai mérleg egyenlegével kiegészítve a 3. tábla mutatja be). A mérsékelt ütemű fejlődést mutató évek után 1987-ben 50%-kal nő a bevétel az előző évhez képest. A kiemelkedő sikernek több összetevője volt. A forint leértékelése ellensúlyozta a belföldi árszínvonal emelkedését. Jelentősen emelkedett a nemzetközi kongresszusok és tanácskozások száma (ehhez megfelelő feltételeket teremtett a 80-as évek elején-közepén osztrák hitelből végrehajtott magas kategóriájú szállodafejlesztés, valamint a Budapesti Kongresszusi Központ belépése). Nőtt a fajlagos költség is, azonban a bevétel növekedése inkább a megnövekedett turistaszámmal magyarázható. A reális értékeléshez az is hozzá tartozik, hogy az 1986-os csernobili katasztrófa miatt elhalasztott kereslet egy része 1987-ben realizálódott.

Kiemelkedő esemény volt a magyarországi turizmus szabályozásában 1988. jan. 1-je, a világútlevél bevezetése. Az intézkedésnek, valamint a vám- és devizasabályozás liberalizálásának együttes hatása elsősorban a passzív turizmusban jelentkezett, azonban a tábla adatai kellő bizonyítékul szolgálnak a bevételek alakulására gyakorolt hatásáról is. Először és mindegyikre utoljára fordult elő, hogy turisztikai mérlegünk 1988-ban minimális, 1989-ben jelentős negatívummal zárult (bevásárló turizmus). A rendkívüli mértékben megnövekedett valutaéhség egyik oldalról a kiadások ugrásszerű növekedését eredményezte, másrészt fokozta az illegális valutaváltást. Ez utóbbi miatt legális bevételeink csupán 30 millió \$-ral nőttek 1987 és 1989 között.

Látogatószám, belső struktúra

A látogatószám növekedését csökkenteni célzó törekvések megvalósulása jól érzékelhető a 4. tábla adataiból. Az 1989. évi látogatószám viszont már azokat a változásokat vetíti előre, amelyek jellemzőek lesznek a rendszerváltozás utáni évekre. (Ez az év egyben az

utolsó, amikor a magyar idegenforgalmi statisztika kettős bontást – szocialista és tőkés relációból érkezők – alkalmazza.) A számok azt mutatják, hogy az 1989. évi 7 milliós növekedésből a tőkés országokból érkezők mindössze 1 millióval részesednek. A szocialista országok közül viszont meghatározó szerepet játszik a Szovjetunió, Lengyelország és Jugoszlávia (ez utóbbit, a látogatószámot illetően a szocialista országoknál vesszük figyelembe).

Az 1970-es évek végén az aktív idegenforgalmunk belső struktúrája a kirándulók, átutazók arányának növekedését mutatta. Az összes látogatószámot tekintve ez az arány nem változott (1989-ben a turisták aránya 56%), a tőkés relációban azonban a kirándulók és az átutazók számának gyorsabb ütemű növekedése miatt folyamatos arányromlás tapasztalható a turistáknál (lásd 5. tábla).

Nagyságrendjét tekintve feltétlenül meg kell említeni a bevásárló-idegenforgalmat vagy közkeletűbb nevén a bevásárló turizmust. Bár a statisztikák ilyen bontást nem tartalmaznak, a nem turisták között egyre nagyobb számban találhatók a bevásárlási céllal érkező külföldiek. Mivel pedig a bevásárló turizmus jó üzlet számunkra, így joggal mondhatja bárki, hogy a kialakult arányok sem tekinthetők annyira kedvezőtlennek.

A rendszerváltozás után

Az 1990–92. években aktív idegenforgalmunk várható alakulásának megítélésében a bizonytalanság és a fokozott várakozás volt a jellemző. Az 1990-ben megindult, majd felgyorsult politikai változások hatásainak kiszámíthatatlansága miatt még a rövid távú előrejelzésektől is óvakodott a szakemberek többsége. Ugyanakkor az előttünk álló kihívásokkal szembeni megfelelés – mindenekelőtt a Világkiállítás megrendezésének terve – a turizmus iránti érdeklődés fokozásához vezetett.

Szauter István (5) azon a véleményen volt, hogy az aktív turizmusnak egyre fontosabb szerepe lesz az ország adósságkeelítő politikájában. Kovács János (6) a szocialista relációjú idegenforgalmi mérleg 1989. évi 400 millió trf. Rbl aktívuma kapcsán szorgalmazta a KGST-országok esetében is a konvertibilis valutában történő elszámolást. Tasnádi József (7) a turizmus gazdasági fejlődést előmozdító „húzóágazat” szerepének felértékelődését várta. Az ehhez nélkülözhetetlen fej-

4. tábla

A külföldiek száma és megoszlása (1979–1989)

Év	Külföldiek száma (ezer fő)	Szocialista	Tőkés
		országokból érkezők megoszlása (%)	
1979	15 123	86,2	13,8
1980	13 996	86,1	13,9
1985	15 126	75,2	24,8
1989	24 919	69,0	31,0

Forrás: Idegenforgalmi évkönyvek 1979–1989

5. tábla

A nem szocialista országokból érkezők száma és megoszlása

Év	A nem szocialista országokból érkezők száma (ezer fő)	Turisták	Kirándulók, látogatók
		megoszlása (%-ban)	
1970	736	81,3	18,7
1975	1166	79,8	20,2
1980	1944	63,0	37,0
1985	3749	53,7	46,3
1989	7730	49,0	51,0

Forrás: Idegenforgalmi évkönyvek 1970–1989

lesztéseket azonban – külföldi tőke bevonásával – rangsorolni kellett.

A rendszerváltás után az aktív idegenforgalmunkban bekövetkezett változásokról az első komplexnek tekinthető értékelést az 1993. évi – a Kormány számára készített – előterjesztés tartalmazza, meghatározva egyben a fejlesztés területeit is. Eszerint az aktív turizmusban rejlő gazdasági előnyöket nem használtuk ki megfelelően, tömegjelleg, szerény fizetőképességű vendégkör és ebből következően alacsony költsésszint jellemző turizmusunkra.

Ez utóbbi megállapításnak némileg ellentmondanak az ugyanezen évben a külföldi turisták körében végzett felmérés tapasztalatai. A három jövedelmi kategóriába besorolt turisták közül az alacsony kategóriában (éves jövedelmük 12 000 \$ alatti) szereplők aránya mindössze 11% (8).

Az azonban kétségtelen, hogy a külső és belső feltételrendszerben – amelyre a turisztikai piac azonnal reagál – lényeges változások következtek be. A szocialista országokkal a konvertibilis elszámolásra való áttérés tovább fokozta az egyébként is gyors ütemű áremelkedést, amely ezen országokban a reáljövedelmek csökkenésével, az életszínvonal romlásával is párosult. A nyugat-európai országokban bekövetkezett gazdasági recesszió, valamint a délszláv polgárháború kiteljesedése ugyancsak a kereslet csökkenése irányába hatott. A belső feltételek közül említésre érdemes a balatoni angolnapusztulás, – amelynek ausztriai, németországi publicitása túlzásoktól sem volt mentes – a határokon időnként kialakult várakozási kényszer és a folyamatosan romló közbiztonság (9).

Ez utóbbival kapcsolatban érdemes megemlíteni azt a felmérést, amelyet 1994-ben a Brit Fogyasztóvédelmi Szövetség készített. A világsajtót is bejárt felmérés eredményeinek közzététele azt a célt szolgálta, hogy tájékoztassa a brit turistákat az egyes országok-

ban rájuk leselkedő veszélyekről. Ez a tanulmány a világ legveszélyesebb országának Magyarországot tartotta, ahol minden huszadik turistát támadás ér. A következtetés realitását azonban megkérdőjelezi az a tény, hogy a magyarországi minta 34 „turistából” állt és közülük 5,9%-ot ért támadás.

A koncepció külön fejezetben foglalkozott az 1996. évi szak-világkiállítás és a honfoglalás 1100 éves évfordulója rendezvénysorozat megszervezéséből adódó feladatokkal. Az esemény(ek) megvalósíthatóságát és sikerességét illetően ugyan némi bizonytalanság tapasztalható, azonban a Kormány változatlanul kitart a rendezvénysorozat lebonyolítása mellett.

Ilyen jellegű állásfoglalásra többször is szükség volt. A közös rendezvény melletti döntés szinte egybeesett azzal az időponttal (1991. május 14.) amikor az osztrák főváros – a népszavazás eredményét tiszteletben tartva – visszalépett a Világkiállítás megrendezéséről. Ezt követően a Kormány már csak egy 1996-ban Budapesten megvalósítandó kiállításra mondott igent. Ugyanebben az évben a fővárosi önkormányzat döntése miatt lemond a Világkiállítás rendezéséről, majd újra a megvalósítás mellett foglalt állást. 1994 novemberében pedig törvénybe foglaltatik az Expo lemondása.

Az aligha vitatható, hogy a Világkiállítás rövid, de hosszabb távon is aktív idegenforgalmunkat jelentősen befolyásolta volna. Az Expo megrendezése révén megnövekedett turistaforgalom miatt a bevételek növekedésére számíthattunk (erre jó néhány prognózis készült). Sokkal fontosabb azonban ennél, hogy az Expo megrendezéséhez nélkülözhetetlen általános infrastrukturális és közvetlen idegenforgalmi beruházások megvalósulása alapul szolgálhatott volna – elsősorban Budapesten – egy szélesebb és magasabb színvonalú kínálat kialakításához.

Egy, a kiindulási alapot tekintve más jellegű prognózis a bevételek alakulását attól tette függővé, hogy a költségvetés milyen mértékben járul hozzá a turizmus fejlesztéséhez. A hivatalos és a lakossági bevételeket együtt kezelő előrejelzés a ráfordítások növelése nélkül 2000-re, az 1992. évihez hasonló nagyságrendű (2,5–3,0 Mrd \$) bevételt valószínűsít. A költségvetési támogatás növekedésével viszont a bevételek akár a duplájukra (6,0–7,0 Mrd \$) is emelkedhetnek.

Az időszak elejének jellemzője, hogy folyamatosan csökkent az Idegenforgalmi Alap – hiszen erről van szó – és ezen belül a költségvetési rész aránya. (Az

6. tábla

Devizabevételek és kiadások (1990–1996)

millió \$

Év	Bevétel	Kiadás	Egyenleg
1990	824,0	476,5	+ 347,5
1991	1002,3	442,8	+ 559,5
1992	1231,4	639,6	+ 591,8
1993	1181,4	741,4	+ 440,0
1994	1427,8	891,6	+ 536,2
1995	1714,0	1116,4	+ 597,6
1996	2250,0	962,0	+1288,0

1993. évi 2 Mrd Ft-os alapnak mindössze 10% volt a költségvetésből finanszírozott része.) Az IFA jelentős hányadának a forrását a vállalkozói befizetések jelentették. Az ún. idegenforgalmi hozzájárulás azokra a tevékenységekre (vállalatokra) lett kivetve, amelyek bevételei teljes egészében vagy döntő mértékben a turizmusból származtak.

Az aktív idegenforgalomból származó, hivatalosan kimutatott bevételek, a feltételek kedvezőtlen alakulásának ellenére is – egy év kivételével – folyamatosan növekedtek, és 1996-ban meghaladták a 2 Mrd \$-t. A turisztikai mérleg egyenlege is jelentős aktívumot mutat 1990-től (lásd 6. tábla).

Az 1989 novemberében bevezetett 50 \$-os valuta-keret leginkább a következő két évben éreztette hatását, azonban a mindenkor enyhébb vagy szigorúbb szabályozás hatása 1992 és 1993-ban is kimutatható. A lakossági valuta-keret ezekben az években 70%-kal növelte a passzív turizmusra fordított kiadásokat. (Ezen összeg nem elhanyagolható részét a polgárok devizaszámlájukra helyezték el.)

A turisták körében végzett 1993. évi felmérés (10) viszont változatlanul azt mutatta, hogy a nemzetközi aktív idegenforgalomban a költséadatok alapján számolt bevételek messze meghaladják a hivatalosan kimutatott és publikált bevételeket. Ugyanakkor jelentősen csökkent – az 1988. évihez képest 16 százalékponttal – a külföldiek költségén belül a devizában hivatalosan kimutatott költség aránya.

A felmérés néhány további érdekességgel is szolgál. A bevásárló turizmus jelentősége fejeződik ki abban, hogy a Magyarországra látogató külföldiek napi átlagos költsége a kirándulók esetében a legmagasabb, meghaladva a turistákét. Ez utóbbiak utazási cél szerint meghatározott napi költsé rangsorában a gyógyüdülés – kezelés a várakozással ellentétben eléggé hátul szerepel, csak a pihenés, üdülés ill. a rokon, barát látogatása motiváció fajlagos költségénél nagyobb.

Ezzel a bevételi nagyságrenddel Magyarország nem szerepel a világ országainak 1–20. helyezettjei között. (A rangsorban egyébként a volt szocialista országok közül csupán Lengyelország található az első húsz között, a 13. hely azonban óriási ugrás az 1990. évi 64.-hez képest). A turistaérkezések toplistáján viszont Magyarország az igen előkelő 7. helyet foglalja el, és ha a látogatószámot vesszük figyelembe, akkor hazánkat csak Franciaország, Spanyolország

és az USA előzi meg.

A látogatószámot tekintve az első jelentősebb növekedés 1989-ben következett be, amiben három ország állampolgárai (Jugoszlávia, Lengyelország és a Szovjetunió) játszották a meghatározó szerepet. Emellett a nyugati országokból érkezők száma is növekedett, így lényeges változás a küldő országok struktúrájában nem következett be. Nem mondható el ugyanez az 1990. évi közel 13 milliós növekedésre, amelyben kizárólag két ország részesedett. Jugoszláviából közel 4 millióval, Romániából pedig majd 9 millióval többen érkeztek hozzánk, jelentősen befolyásolva ezzel a küldő országok rangsorát. A további években a 35–40 milliós látogatószám stabilizálódott (lásd 7. tábla).

Ennek a tömegnek azonban aligha van köze a valódi idegenforgalomhoz. Az egyharmada „kiránduló”, további 14%-a tranzitutas. A kereskedelmi szálláshelyeken regisztrált vendégéjszakák aránya nem éri el a 10%-ot.

A vizsgált időszak utolsó két évében (1995., 1996.) végbement változások az aktív idegenforgalomban már éreztették hatásukat, de jelentőségük a következő években lesz igazán mérhető. Az 1996-ban lebonyolított rendezvénysorozat sikeres volt, a bevételek 31%-os növekedését eredményezte (ez mind ütemében, mind mértékében az időszak legmagasabb növekedése).

Közvetetten ugyan, de hatással lesznek aktív turizmusunk fejlődésére az idegenforgalom szervezeti rendszerében eszközölt változtatások is. Az állami feladatok ellátására kialakult egy munkamegosztás – jól elhatárolt feladatokkal és felelősséggel – az Országos Idegenforgalmi Bizottság és az IKIM Turizmus főosztálya valamint a nemzeti turisztikai marketinggel kapcsolatos operatív feladatokat ellátó Magyar Turizmus RT között.(11)

Biztató az is, hogy olyan alap kutatások indultak be, amelyek a turizmus gazdaságban betöltött szere-

7. tábla

A külföldi látogatók száma Magyarországon

(ezer fő)

Küldő országok	1987	1990	1993	1996
Csehszlovákia ¹	4 870 (1)	3 920 (4)	3 058 (5)	4 642 (5)
Ausztria	3 264 (2)	5 153 (3)	5 741 (3)	5 758 (1)
Lengyelország	3 253 (3)	3 790 (5)	755 (7)	640 (9)
NDK és NSZK ²	2 718 (4)	2 632 (6)	4 140 (4)	3 831 (7)
Jugoszlávia ³	2 228 (5)	8 123 (2)	13 715 (1)	5 144 (3)
Bulgária	575 (6)	924 (8)	754 (8)	380 (11)
Szovjetunió ⁴	529 (7)	1 884 (7)	2 704 (6)	5 009 (4)
Románia	421 (8)	9 015 (1)	6 699 (2)	4 365 (6)
Törökország	62 (9)	112 (9)	481 (9)	355 (10)
Horvátország	–	–	–	5 430 (2)
Szlovénia	–	–	–	1 374 (8)
Összesen	17 920	35 553	38 047	36 928
Mindösszesen	18 953	37 008	40 059	39 833

¹ 1990-ben Cseh és Szlovák Köztársaság, 1996-ban Csehország és Szlovákia² 1990-től Németország³ 1993-ban Jugoszlávia utódállamai, 1996-ban Jugoszláv Szocialista Köztársaság⁴ 1993-től a Szovjetunió utódállamai

Forrás: Idegenforgalmi Statisztikai Évkönyvek

pének tisztázásához visznek közelebb, illetve mindenféle turisztikai fejlesztések kiindulópontját képezik. A Turisztikai Célelőirányzatból és PHARE pénzből finanszírozott alap kutatások mellett jelentősnek ítéltetők meg a termékfejlesztéssel, valamint a regionális szervezeti rendszer korszerűsítésével kapcsolatos kutatások is.

Hivatkozások

1. Idegenforgalom gazdaságtana II., a Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola tankönyvpótló jegyzete (Írta: dr Tamás György), Budapest 1976.
2. A turizmus távlati fejlesztési koncepciója, Belkereskedelmi Minisztérium, 10.718/1979, Budapest, 1979. május hó.
3. Czeglédi József–Imre János: Turizmus itthon és külföldön, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1989
4. Bóc Imre: Idegenforgalom és valutabevételek, Külgazdaság 1991/6 szám
Szauder István: Vegyes vállalatok az idegenforgalomban, Kereskedelmi Szemle 1990/2.szám
Kovács János: Idegenforgalmunk helyzete, fejlődésének lehetőségei, Kereskedelmi Szemle 1990/5. szám

7. Tasnádi József: A turizmus elméletének és hazai gyakorlatának néhány kérdése, Kereskedelmi Szemle 1991/7. szám

8. Felmért piacok, Turizmus 1994/2 melléklet

9. A turizmus és a gyógyturizmus fejlesztése, Előterjesztés a Kormány részére, Bp. 1993. május hó.

10. Karbuczky Imre: A külföldiek magyarországi költekezése, Kereskedelmi Szemle 1994/12. szám

11. Turizmus Magyarországon, Magyar Turizmus RT 1997

Egyéb irodalom

KOLACSEK ANDRÁS – BORDA JÓZSEF: Az idegenforgalmi piac, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1974.

LAJTAI JÁNOS: Aktív idegenforgalmunk a statisztikák tükrében, Kereskedelmi Szemle 1988–9–10. szám

LAJTAI JÁNOS: Turizmusunk a rendszerváltás után, Kereskedelmi Szemle 1995/9–10. szám

LENGYEL MÁRTON: A turizmus általános elmélete, VIVA Reklámügynökség, Bp. 1992.

A szerző adjunktus
a PTE KTK Marketing tanszékén

A 2000. év fogyasztói társadalma

– egy scenárió utóélete –

A kilencvenes évek közepén – korábbi hagyományokat folytatva¹ – két svájci kutató, Hans Peter Dobeli² és Christian Lutz³ arra vállalkozott, hogy a kilencvenes évek fogyasztói piacát meghatározó és befolyásoló tényezőket bemutassa, és ezek alapján elkészítsen egy olyan scenáriót, amely egy 2000. december 31-én az irodájában ülő vállalati vezető számára támpontokat ad a turbulensen változó világban.

Majd egy évtizeddel a tanulmány megszületése után, illetve pár hónappal a forgatókönyvben vázolt határnap előtt érdemes áttekinteni, hogy milyen piaci megállapításokon alapult ez a tanulmány és milyen következtetéseket vont le.

A dolgozat eredményeinek értékelését az olvasóra bízom azzal a kitételrel, hogy a szerzők megállapításait elsősorban az európai kontinens nyugati felén tapasztalt tendenciákra alapozták. A végkövetkeztetésnél talán tanulságosabb, hogy milyennek is láttuk az európai fogyasztót néhány évvel ezelőtt, és ezek a tendenciák milyen mutáns formában jelentkeznek a mai magyar piacon.

A scenárió alapját képező tanulmány hat fejezetben tárgyalja a kilencvenes évek azon tendenciáit, melyek meghatározzák az új évezredbe lépő fogyasztó szokásait. A fogyasztói légkör, a vásárlói magatartások, a piaci szereplők átértékelődő identitása, a tipikus piacok és az átalakuló kommunikációs- és marketing-stratégiák voltak azok a tényezők, amelyeket a szerzők figyelembe vettek elemzésükben.

A fogyasztás légköre a kilencvenes években

A világháborúkat követő időszakban folyamatosan – és egyenletesen fejlődve – alakultak ki az európai jóléti társadalmak. Természetesen a piac fejlődésének evolúciós folyamata nem volt mentes a törésektől és a válságoktól – gondoljunk csak a hetvenes évek elejére.

A termelő szféra szerepét folyamatosan átvette a szolgáltatói szektor.

A vizsgálat időszakában elkészített svájci fogyasztói-légkör-vizsgálatok⁴ azt mutatták, hogy hosszabb távon a fogyasztók pozitív attitűdje lesz jellemző. A fogyasztók a Maslow-féle szükségleti hierarchia mind magasabb fokait tekintik alapelvárásaik szerves részének.

Egyre nagyobb hangsúlyt kap a környezetével harmóniában élő fogyasztó és azon javak sokasága, amelyek képesek kielégíteni a környezettudatosság kritériumait. Ezzel párhuzamosan értékelődik fel a szabadidő szerepe és annak magas szinten – illetve alternatív módokon – történő eltöltése.

A kutatók megállapítása szerint a kilencvenes évek tipikus vásárlója „hibrid” fogyasztó, akinek a lakásában a modern bútorok mellett jól megfér az antik is. A fiatal menedzserek napközben a gyorséttermek egyhangúságát választják, de az estéiket már a legelőkelőbb éttermekben töltik, ügyelve az étkezési és illem-szabályok legaprólékosabb betartására. A korábban jól kiszámítható fogyasztó, már-már a deviancia határát súroló szokásokat vesz fel, cselekedetei sok esetben nehezen értelmezhetőek a külső szemlélő számára. Megjelenik a paradoxia, mely szerint egymást kizáró szükségleteket próbálnak meg a fogyasztók azonos helyen és időben kielégíteni – példaként említhetjük a szabadidő eltöltésének mind stresszesebb módjait. A felgyorsult világ komplexitása képeződik le a fogyasztói magatartásban is, ennek megfelelően a kilencvenes évek fogyasztója sokféle identitású, kiszámíthatatlan.

A fogyasztó megpróbálja megkülönböztetni saját magától másoktól, individuálissá válik. A hedonizmus helyébe a mentális, önkifejező fogyasztás lép.

1 Az első hasonló tanulmányt 1978-ban a St. Gallen-i főiskola professzora Emil Krüg publikálta.

2 1930-ban született svájci piacpszichológus és marketing szaknácádó.

3 Svájcban született 1940-ben, közgazdász. A jövő kutatás svájci egyesületének elnöke.

4 Bővebben Tages-Anzeiger AG: „Millionen Zürich” 1991-es kutatásainak eredménye alapján.

Az emberi élet minden összetevője újabb akadályba ütközik, az idő hiányában. A piacon megjelenő sokszínűség a fogyasztóban azt a vágyat kelti fel, hogy minden szükséglet-kielégítési módot megpróbáljon, és ennek következtében úgy érzi, hogy lemarad dolgokról. A szabadidő eltöltése már nem a pihenésről, sokkal inkább aktuális trendek élvezetéről és az azoknak való megfelelésről szól.

A javak megszerzésére szánt idővel is gazdálkodnia kell a fogyasztónak, így nem véletlen, hogy a kilencvenes évek hozzák meg a csomagküldő szolgáltatók tömeges fellendülését. Előnyt élveznek a könnyen elérhető és gyors megoldást kínáló szolgáltatások (pl. szolárium).

A fentiekkel párhuzamosan a fogyasztókban megjelenik a lassítás igénye is, de az ellentétbe kerül a fogyasztás iránt érzett csillapíthatatlan vágygal.

A rohanó világban biztos pontnak tűnő szűkebb környezet¹ szerepe és az arra szánt energia felértékelődik. Ez a tendencia esélyt adhat a vevőit személyesen ismerő sarki fűszeresnek a korábban már bemutatott, a fogyasztói igényeket magas színvonalon kielégítő megaáruházakkal szemben. A szűkebb környezetért érzett vágy egyenes leképezése a speciális, egyedileg gyártott termékekért meginduló kereslet. A fogyasztókban megjelenik a kultúrák iránti vágy, amit ismételten csak a fogyasztással kívánnak ötvözni. A fogyasztás és az élményszerzés egygyé válik, megjelenik a poliszenzualitás.

Az átalakuló igényeket átalakuló szolgáltatás- és termékcsomagokkal kívánják kielégíteni a termelők. A szállítók már nem pusztán ellátják a vevőket, de egyben társukká is válnak. A design szerepe felértékelődik, és mivel a termékek „adott” (értsd: meglehetősen jó) minőségi szintje már alapkövetelmény, egyre többen hozzák meg vásárlási döntésüket pusztán a külső megjelenésre, a designra alapozva. A design már nem csak a presztízs és drága javak sajátja. Az IKEA sikerének kulcsa is ebben a trendben keresendő.

Az ökológiai tudatosság már túllép a szavakon. A fogyasztók tenni akarnak, és tesznek is a környezeti világ megóvásáért. Ez nemcsak mindennapi vásárlási döntéseikben jelenik meg, de otthoni viselkedésükben is (a család például áldoz arra, hogy a szelektív hulladékgyűjtés infrastruktúrája a háztartáson belül is megteremtődjék).

A termelői oldal felismeri, hogy a korábban kényszer és szabályozók hatására elért környezettudatosság piaci értékévé transzformálható és így a profitszerzés egyik forrása lehet.

A környezetért elköltött dollárok már nemcsak adimensionális költségként jelennek meg, hanem sokkal inkább egy befektetés részei.

Az átalakuló szokások „kreativitás-versenyt” indítanak el a fogyasztók és a termelők között. Újabb és újabb variációk és felhasználási módok születnek ugyanegy témára. Sok minden már nem az, aminek eredetileg kitalálták. Gondoljunk a terepjáró gépjárművek széleskörű elterjedésére azokon a vidékeken is, ahol a jármű adottságai soha nem hasznosíthatók. A járművekkel kapcsolatban még egy jelenséget kell megemlítenünk. Az egyéni mobilitás továbbra is tartja primátusát az egyének preferencialistáján. A kilencvenes években nem volt ritka a német autópiacon, hogy majd 150 új modell született egy éven belül.

A városközpontokon kívüli parkolási lehetőségek vizsgálatakor kiderült, hogy a járművezetők nem szeretik autóikat munkahelyüktől távolabb hagyni.

A mennyiségi szemléletet felváltja a minőségi fogyasztás koncepciója. Már nem az a kérdés, hogy mennyit, hanem sokkal inkább a mikéntre helyeződik a hangsúly. Új kérdések fogalmazódnak meg.

- Egészséges-e a termék fogyasztása?
- Fogyasztható a sertéshús?
- Káros-e a termék folyamatos használata?
- Hogyan befolyásolja a termelési eljárás a környezetet?
- Vannak-e jogaik az állatoknak?

Ebben a komplex világban nemcsak a környezeti elemek sokasága, de a fogyasztók sokszínűsége is igényli a megbízható információs háttérrel. Az információknak nemcsak rendelkezésre kell állniuk, de elérhetőnek és értelmezhetőnek is kell lenniük.

Kialakul a „fogyasztási kultúra” fogalmi köre, mely az összetett világban eligazodni, és minőségi döntéseket meghozni tudó vásárlótípus magatartását írja le. A hedonizmus helyébe a fogyasztás kultúrája lép.

Polarizáció és diverzifikáció

A vásárlások során felerősödik a vásárlás élménye iránti vágy. A fogyasztók a szupermarketek személytelensége mellett keresik az önmegvalósító – barátokkal programként jelentkező – beszerzések lehetőségét. A korábban a társadalmi együttérzés talaján létrejött használtruha-begyűjtők üzleti alapra helyezik tevékenységüket. A „turkálás” nemzeti sporttá lesz.

A változó fogyasztói igényekre válaszul a kisméretű üzletek átalakulnak. A korábbi iparcikkboltok² mára mint barkácsüzletek jelennek meg a piacon, átfogó szolgáltatást nyújtva az ügyfeleknek (pl. szaktanácsadás), miközben sajátos belső hangulatot teremtenek (kialakítva a vevőkben a „jó ide bejönni, akár csak nézelődni” hangulatot). Az ilyen üzletek jól mű-

1 Baráti kör, család és a helyi kezdeményezések úgymint a kisebb klubok, sportkörök.

2 Az angol terminológia szerinti *hardware* üzletekről van szó.

ködni a kistelepüléseken is (példaként az üdülőfalvakban található üzleteket lehet megemlíteni) és képesek felvenni a versenyt a már globalizált nemzetközi kereskedelmi láncokkal, szakáruházakkal is. Ezekkel a jelenségekkel párhuzamosan jelenik meg az üzletek szakosodása. Kialakulnak a „csináld magad”, és a fogyasztóknak a lehető legnagyobb szabadságot adó áruházak.

A modern fogyasztó érzékeny, és tudatában van annak, hogy az érengedmény nem jelenti automatikusan a minőség romlását.

Új csatornák alakulnak ki. A benzinkutaknál a shopok szerepe felértékelődik, az autópályák mentén „bevásárlóvárosok” jönnek létre. Az új értékesítési csatornák közül talán a „home shopping” rendszerek fejlődnek a legdinamikusabban. Az időhiánnyal küzdő hibrid fogyasztók az otthon melegében találják meg a nyugodt vásárlás optimális körülményeit. A teletext és a már jól bevált katalógusvásárlások hódítanak – ne felejtjük el, hogy a kilencvenes évek első éveiben a kontinens nyugati felén még csak szárnyát próbálgatja az Internet kereskedelem.

Átértékelődő piaci szerepek

A kilencvenes évek környezeti változásai természetesen nem hagyhatták érintetlenül a piaci szereplők identitását sem. Az emberek és az általuk alkotott szervezetek átalakulnak, függetlenül attól, hogy mely piaci szegletben helyezkednek el.

A fogyasztói oldal legmarkánsabb változása az átalakuló nőszerep. E változás két területen a legmarkánsabb. Megváltozik a háziasszony szerepe¹, mind funkcióiban, mind pedig megítélésben. A nők jelentős része – ezzel indítva új trendet – a karrier felé fordulva, új területeket nyit meg.

Természetesen a változások a férfiakat sem kerültek el. A szakértők egyértelműen vallják, hogy a kilencvenes évek férfija már lazább, öltözködésében el-

”
A modern fogyasztó érzékeny,
és tudatában van annak,
hogy az érengedmény nem jelenti
automatikusan a minőség romlását.
”

mosódik a határ a formalitás és az informalitás között. Az új férfinak már vannak érzései és sokkal inkább képes a nyitásra, a yuppie generációt felváltja a családi életre alkalmas menedzser típus.

A gyermekek korán elhagyják a családi házat², ezzel tevénytve meg egy olyan ötvenes generációt, mely képes a szabadidőnek új értelmet adni (pl. megjelennek új hobbik, bepó-

tolják az elmaradt nyaralásokat stb., és természetesen e szükségletek az adott szegmens sajátos igényeit viselik magukon).

A fogyasztói nemzedék legalsó korhatára kitágul, és a felmérések tanulsága szerint már az óvodás korosztály is mint önálló vásárlóerő és saját tudattal rendelkező fogyasztó jelenik meg. A gyermek a leginkább nyitott, fogékony és könnyen tanuló vásárlói réteg. Innovációs képességük miatt hamar családi opinion leader válik belőlük.

A gyermekek és fiatalok preferencialistáit vizsgálva hamar feltűnik, hogy a korábbi évtizedek fiataljait jellemző lázadás és világmegváltási vágyak eltűntek.

A fiatal vásárlók jelentőségét mind több iparág ismeri fel, és ennek megfelelően helyezi stratégiájának középpontjába.

A fogyasztói szokások megváltozása természetesen hatással van a termelői oldalra is. A versenyelőny fenntartása érdekében a minőség alapfogalommal lesz, és a verseny mindinkább a megkülönböztető, egyedi többlétszolgáltatásra tevődik át. A termelőkkel szembeni elvárásokat a szcenárió megalkotói a következők szerint foglalják össze: „Az új kínálattevőknek tehát ajánlataikat nemcsak az időtakarékos kiegészítő szolgáltatások csomagjához kell kötniük, hanem egyúttal annak átadását az innovatív és a 'nemcsak ...', hanem ... is' fogyasztónak a kilencvenes évek szerinti követelményeihez is kell igazítaniuk.”

A kilencvenes évek tipikus piacai

A saját vár – ezzel a biztonságért érzett vágy dominanciája jellemzi a fogyasztói piacokat. A jó minőség, ami nem feltétlenül jelenti a megfizethetlenséget, versenyelőnyre lép elő. E kettőség teremti meg pl. az IKEA sikertörténetének alapját. Az évtized piaci trendje a lakályosság.

Jellemzővé válik az egészség-trend is, az egészséges táplálkozás törekvése a „tudni akarom, mit eszek”³ fogalmi körre épül. Sok esetben a fogyasztók tévhitekre építik táplálkozási szokásaikat, így nem rit-

1 Az átalakuló háziasszony-szereppel kapcsolatban álljon itt egy példa. A nyolcvanas évek egészséges táplálkozás kampányai a nőket döntően, mint háziasszonyokat célozták meg. Egyértelmű volt, hogy a családok ételkészítési szokásait a háztartást vezető nő határozza meg. A kilencvenes évekre ez az egyértelmű definiálhatóság elvesztette értelmét.

2 „Üres fészek” szegmens vagy más leírások alapján a dinamikus középkorúak csoportja.

3 Roman C. Mühlbauer: Safer Food, 1991.

ka, hogy a hajszolt egészségség az ellenkező következményt váltja ki.

A fentiekből következik, hogy a sportok megítélése is gyökeresen átalakul a kilencvenes évekre. Már nem csak a versenysportok művelői bírják a megkülönböztető társadalmi elismerés előnyeit. A sportolás mára már multifunkcionális életformává vált, ami iparágakat képes eltartani. Egyre több munkakörben „kötelezően” elvárt fittnek lenni. A testtel való törődés következtében a kozmetikai termékek piacán intenzív kereslet jelenik meg¹, melynek növekedését leginkább a férfiak generálják (ezzel korábbi évtizedek lemaradásait pótolják be). A sportolás és a testápolás korrelál, aki sportol, tudatában van teste adottságainak, és ennek megfelelően használja a kozmetikumokat.

A nyolcvanas évek énközpontú hedonizmusát felváltja a kilencvenes évek transzcendens fogyasztói tudata, mely a minőségi fogyasztást helyezi előtérbe. Míg a nyolcvanas években csak beszéltek róla, addig a kutatás időszakában már tesznek is az ökológiai környezetért. A korábban csak az elit sajátjaként ismert környezettudatosság mára már össztársadalmi mozgalommá lép elő.

A természet kímélésének nemcsak társadalmi, hanem jogi és politikai háttere is megeremtődik. A vonakodó cégek számára a környezetterhelés csökkentése kötelezettségként merül fel. Az úttörő vállalkozások versenyelőnyre fordítják az általuk kínált termékek környezetbarát voltát.

Korábban már említettük az idő problémáját. Azon piacok, amelyek képesek a szabadidő mind hatékonyabb eltöltésére alternatívát kínálni, fellendülőben vannak. Fejlődik a képzési és a kulturális turizmus is.

A kilencvenes évek paci trendjeinek vizsgálatakor még egy új jelenséget kell megemlítenünk. Ez a háziállatok felé fordulás. A turbulens világ kihívásait sokszor nehezen feldolgozni képes ember az állatok társaságában találja meg lelki egyensúlyát. Az állatok a háztartások mindennapos társává válnak. És itt nem csak a kistestű „hagyományos” társakra kell gondolnunk. Divattá lesz többek között a lovak tartása. Az

”
A gyorsan változó világ
információlavinát zúdít a fogyasztói
társadalmakra. Az egyének
befogadóképességét meghaladó
mennyiségű adat és információ
zúdul a piaci szereplőkre.
”

állatok nemcsak egyszerű társai az embernek, de együtt is sportolnak vele, kielégítik az ember verseny iránt érzett vágyát.

Az állattartásra ráépült piacok megannyi változata jön létre. Állattenyésztés, állateledel, állatgyógyászat (egészen az állatpszichológiáig), folyóiratok és számos más egyéb szolgáltatás alakítja ki saját iparágát és az erre épülő piacok sokaságát.

A megváltozott kommunikáció

A gyorsan változó világ információlavinát² zúdít a fogyasztói társadalmakra. Az egyének befogadóképességét meghaladó mennyiségű adat és információ zúdul a piaci szereplőkre.

A nagy mennyiségű és sokféle információ a média számos csatornáján jut el a fogyasztókig. Az évtized közepére meghatározóbb lett a figyelembe nem vett információk aránya, mint a megszerzett információk nettó mennyisége. Kialakult az információs-túlterhelés jelensége.

A televíziós csatornák bőségében a fogyasztók a lehetőségek között szűrőlvé rendszeresen kapcsolnak el a reklámblokkokról. E folyamat megállítása érdekében a látványos és élvezetes reklámfilmek gyártására koncentrálnak az ügynökségek.

A fogyasztók a gyorsan és egyszerre, párhuzamosan³ elérhető információkat részesítik előnyben. E trend megnehezíti a hirdetőik dolgát, hiszen a verbális kommunikáció hegemoniáját nehéz megtörni.

A reklámok nagy száma magával hozta az uniformizált kommunikáció megjelenését. A hirdetések egyre jobban hasonlítanak egymásra, miközben csak az egyediséget felmutatni képes üzenetnek van létjogosultsága.

Marketingorientáció

A kilencvenes években – a piaci szemléletmód legfejlettebb fokán álló –, a marketingorientáltság jegyeit felmutató szervezetek tudnak hatékony versenyelőnyt kialakítani. A fogyasztói igények kielégítése során már a közjónak is előtérbe kell kerülnie, azaz a környezeti és össztársadalmi érdek primátusa lesz jellemző.

Már nem elég csak használni a mind jobban gyarapodó marketing-eszköztárat, hanem a szervezetek egészének át kell vennie a marketing szemléletmódot is a célok elérésének érdekében. A szavakat tettek

1 Az angol tulajdonú Body Shop piaci előretörése e trend sikeres kiaknázásának minta példája. Versenyelőnyét annak köszönheti, hogy környezettudatos módon elégíti ki fogyasztói szükségletét.

2 Az amerikai terminológia az „information overflow” fogalmával jellemzi a jelenséget.

3 Kialakul a háttér tévőzés fogalma.

váltják fel. A marketing feladatai közé bekerül a teljes termelési rendszer kontrollja és a környezeti elvárásoknak való megfelelés kikényszerítése. Bizonyossá vált, hogy az ökológiai marketingkonceptiók nem kevesebb kreatív potenciált követelnek, mint a tisztán hedonista stratégiák.

A fogyasztók egyre individuálisabb igényeit csak a testre szabott tömegtermelés képes kielégíteni.

A marketing-kommunikáció fő területe az eladás helye lesz, felértékelődik a POP (vagy más terminológia szerint POS) reklámok szerepe. A mind közvetlenebb vásárlói kapcsolatoknak köszönhetően a fogyasztói visszajelzések gyorsabban és pontosabban jutnak el a termelőkhez, ezzel teremtve meg a rugalmasabb és hatékonyabb marketing alapjait.

Egy szcenárió utóélete 2000. december 31-én

A korábbiakban felvázolt helyzetelemzés alapján a svájci kutatók évtizedünk elején elkészült előrejelzése szerint az európai piac a következőkben vázolt jegyeket és jellemzőket mutatja ez év végén várakozásaik szerint – ezen szcenárióról nem szabad elfelejtenünk, hogy majd egy évtizeddel ezelőtt készült, így a megállapítások értékelésekor figyelembe kell vennünk, hogy prognózison alapulnak.

A 2000-es év végére az ENSZ szerepe felértékelődött, megszületik a nukleáris arzenálok ellenőrzésének lehetősége, melyet a világsszervezet felügyel. Jelenleg 25 új tagállam képviselője ül az ENSZ-ben. A szeparatista törekvések továbbra is folyamatosan erősödnek.

A gazdasági csoda legújabb területe Dél-Afrika (mely jelenség természetesen hatással van az afrikai kontinens északi felének fejlődésére is). Líbia – illetve Irán és a volt Szovjetunió egyes területein – és környékén továbbra is tartja magát az iszlám fundamentalizmus. Eközben a Jordánon tovább szilárdul a béke Izrael és az arab államok között.

Észak-Amerikában a NAFTA révén fejlődik Mexikó, míg a volt FÁK országok többségében a polgárháborús helyzet akadályozza a gazdasági kibontakozást.

Az EU az elemzők várakozása szerint mára egy 32 tagot számláló szervezetté bővült. Taggá lettek a várakozások szerint az EFTA országok, és a mai állapot szerint első körben társulni vágyók. A volt Jugoszlávia kevésbé fejlett egykori tagállamai (Montenegró,

Szerbia) is társult tagként várakoznak a csatlakozásra. Az európai alapelvek messzemenőig megvalósulni látszanak. Németország, Belgium és Olaszország nem képes illetve nem akar a valutauniós elvárásoknak megfelelni.

Az egységesülő piacot a következők szerint jellemzi dr. Lutz: „Összességében egy erős és dinamikus, egyes területeken egész Európát magában foglaló közösség képe bontakozik ki, amely azonban messze áll egy szilárdan lehorgonyzott szövetségi államtól¹, és ez a jövőben is így marad.”. Sejthetően a jövőben is sokkal inkább egy laza, képlékeny alakzattal állunk majd szemben, egyre növekvő regionális sokrétűséggel és autonómiával.

Megvalósul a mindenki számára elérhető és értelmezhető információs szupersztráda. Az induló évtized már egyértelműen az információ korszaka, és egyben új kulturális korszak is. Az emberek átlagos képzettsége és ezzel együtt fogyasztói tudata tovább növekszik. Nő a kulturális javak aránya a fogyasztói kosarakban. A fogyasztást meghatározó legfontosabb tényező a személyes életminőség növelésének célja.

Az átalakuló világképeknek köszönhetően változik a vállalatok szervezeti kultúrája, melynek egyenes leképezése piaci megjelenésük átalakulása.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a fogyasztói szokások kilencvenes években megindult változási tendenciái lelassulnak és az új évezredbe egy pozitívabb gondolkodású fogyasztói társadalom lép át. Azonban még meg kell emlékeznünk itt egy árnyoldalról. A fejlett világ fogyasztói társadalmainak polarizációja nem áll meg és kialakul a kétharmados² társadalom világképe. A lakosság kétharmada folyamatosan lemarad, és kevésbé élvezheti az új világ előnyeit, szemben azzal az egyharmaddal, amely képes a változásokat teljes mértékben kiaknázni és a maga előnyére fordítani.

Konklúzió

Számunkra – a még mindig turbulensen változó magyar fogyasztói piac viszonyai között – talán tanulságos összehasonlítani jelen állapotunkat a kilencvenes évek elejét jellemző nyugat-európai fogyasztói társadalmak helyzetrajzával. A dolgozat első felében bemutatott világkép oly sok hasonlóságot mutat jelen állapotunkkal, hogy a felvázolt jövőkép jelen hibái elhanyagolhatók és a tervben szereplő 2000-es évet 2010-re cserélve talán valóra válhat a svájci kutatók által vizionált jövőkép.

*A szerző tanársegéd
a PTE Marketing tanszékén*

1 A bővebben kifejtett tanulmányi részből egyértelművé válik, hogy hosszabb távon sem számolnak az elemzők egy USA típusú szövetségi állam létrejöttével az európai kontinensen.

2 Más szakírók véleménye szerint a globalizált társadalmi megosztottsága nyolcvan : húsz arányt mutat.

A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség

A fogyasztói elégedettség a vállalat hosszú távú jövődelmező működésének egyik kulcstényezője. Az elégedettség kialakulását a vevőnek megfelelő minőségű szolgáltatás létrehozásával lehet megalapozni. Ez nyilvánvaló összefüggés, de már nehezebb meghatározni azt, mit jelent a vevőnek a megfelelő minőség egy adott termék/szolgáltatás esetén; ennek milyen összetevői vannak és az egyes elemek mennyire fontosak a felhasználónak. A minőség kérdéskörének vizsgálata különösen érdekes összefüggéseket tár fel a nehezebben megragadható szolgáltatások területén.

Néhány fogalom

A fogyasztói elégedettség vizsgálata a 60-as években került előtérbe az Egyesült Államokban. A vállalatok a piaci siker indikátoraként korábban számszerű belső mutatókat (forgalom, nyereség, piacrészesedés, költségcsökkentés) használtak, de az erősödő verseny figyelmüket a fogyasztók vizsgálata felé fordította. A fogyasztók igényeinek felismerése, véleményének megismerése és ezen elvárásoknak megfelelő termelés és szolgáltatás biztosította az igazi versenyelőnyt, a stabilitást, tervezhetőséget. A fogyasztók elégedettsége, visszatérése, megőrzése került a figyelem középpontjába. [Matzler és tsai., 1997] A piaci jelenlét értékhozója a marketing szemléletfejlődés által a kifelé fordulás, a fogyasztók igényeinek kielégítése lett. [Rekettye, 1997, 15]

Ez a kifelé fordulás a vállalatoknak a fogyasztói elégedettség és hűség révén az alábbi előnyöket kínálja:

- biztos és időben növekvő jövőbeli forgalmat (ez az ún. vevői Life-Time-Value, Reichheld-Sasser elnevezése alapján) [Matzler és tsai., 1997]
- mérsékeltebb árérzékenységet [Rekettye, 1999]
- intenzívebb termékhasználatot [Schmitz, 1996]
- a verseny korlátozását a vevők elkötelezettsége révén [Matzler és tsai, 1997]
- alacsonyabb költségeket [Müller-Riesenbeck, 1991]

– a szolgáltatás továbbajánlását (pozitív szájreklámot) [Schmitz, 1996]

Minden vállalat ezek eléréséről álmodozik, ami azonban csak akkor következik be, ha az egész értékteremtési folyamatot [Porter, 1985] a vevők igényeinek megfelelően alakítják ki a piackutatástól a termelésen át egészen az eladásig. Különös figyelmet érdemelnek – elsősorban a szolgáltató vállalatoknál – a vevőkapcsolati pontok, amelyek a közvetlen kapcsolat révén befolyásolják az ügyfél megítélését.

A vásárló mérlegelésekor összeveti a teljesített szolgáltatást, annak minőségét az általa befektetett költséggel és idővel. Így alakul ki a szolgáltatás piaci értéke. [Johansson, 1993] A fogyasztó a piaci értékkel akkor válik elégedetté, ha úgy érzékeli, hogy elvárásai teljesültek, illetve túlteljesültek. Az ügyfél várakozásait a fentiek alapján a szolgáltatás teljesítményére, a minőségre, az árra és egyéb befektetésekre vonatkozóan alakítja ki.

A szolgáltatás teljesítményei jellegük alapján feloszthatók alap- és kiegészítő funkciókra, valamint extra előnyökre. [Matzler és tsai, 1997]

Az alapfunkció elmaradhatatlan, teljesítése nem jelent elégedettséget, csak elmaradása teremt elégedetlenséget. Megléte annyira alapvető, hogy nem is fogalmazódik meg kifejezett formában.

A kiegészítő funkciók a vásárló által kifejezetten megfogalmazott és elvárt előnyök, melyek elégedetlenséget és elégedettséget egyaránt teremthetnek.

Az extra előnyök csak elégedettséget teremthetnek. Olyan plusz tényezők, amelyek nemcsak a vásárló elégedettségét, hanem hűségét is megalapozhatják. A vásárló által nem elvárt, a szolgáltatás egyediségét adó tényezők.

A gazdaság fejlődése során a korábban kiemelkedő teljesítményt jelentő funkció az éles verseny miatt alaptényezővé válhat. Gondoljunk például a bankok szolgáltatására: az internet-banking ma Magyarországon még extra előnynek számít, de valaki számára már döntő tényező lehet a választáskor és nem kell sok idő a kiegészítő funkcióba történő átalakuláshoz. Nyugaton ez már tapasztalatom szerint megvalósult.

A szolgáltatás megítélését nemcsak a funkció befolyásolja, hanem annak minőségszintje is. A minőség megfelelő szintje a vásárlótól függő szubjektív és relatív mérték, amely azt jelenti, hogy a befektetett költségnek arányban kell állnia a kapott értékkel, így a minőség akár objektíven alacsony szintje is válhat az elégedettség alapjává, de egy hosszú távú kapcsolat megteremtéséhez szerintem elengedhetetlen a kifejezetten jó minőség létrehozása, hiszen ez az elégedettségen kívül hűséget is kialakíthat. A vásárló elégedettsége akkor válik igazi értékke a vállalat számára, ha ez elősegíti a vásárló visszatérését.

Magas szintű minőség esetén fontos megemlíteni az ún. imázsértéket, melyet a fogyasztó kapcsol ahhoz a szolgáltatáshoz, amelyről feltételezi az állandó jó minőséget. [Rekettye, 1997, 18]

A fogyasztó mérlegelésében az eddigieken kívül még az ár játszik meghatározó szerepet, amelynek felépítése, kialakítása és mértéke befolyásolja a fogyasztói magatartást és a teljesítmény minősítését. Ez jelenti a vásárló oldaláról a legnagyobb befektetés mértékét. A fogyasztó törekvéseire jellemző a minél nagyobb teljesítmény elérése, minél alacsonyabb áron.

A megítélést továbbá befolyásolhatja a szolgáltatás elérhetősége, amely időbeli és térbeli különbség áthidalását egyaránt takarhatja. Mérlegeléskor fontos szempont lehet, hiszen rohanó világunkban jelentős előnyként értékelhető a gyors és akadálymentes igénybevétel. Egy bank tekintetében például gondolhatunk a fiókhálózat kiterjedtségére, a nyitvatartási időre, a parkolási lehetőségekre, a telefonos ügyfélszolgálat működésére, hogy csak a legkézenfekvőbbeket említem. Apróságnak tűnhet a szolgáltatás teljesítményéhez viszonyítva, mégis saját tapasztalatunk alapján is tudjuk, hogy mennyire meghatározó szempont lehet választáskor.

A ráfordítások között kell még megemlítenünk a pszichikai ráfordítás [Rekettye, 1997] szerepét, amely a döntéshez kapcsolódó pszichikai terhet jelenti. Ennek mértéke szolgáltatások esetén fontos értékelési (sőt döntési) kritérium lehet. A kockázatosnak tűnő területeken külön feladatot igényel ennek kommunikációs kezelése. Így például egy kórház vagy terápia esetén, ahol az ember a szolgáltatás alanya.

A vevői elégedettség szempontjából elsőrendű fontosságú minőség naponta használt fogalmának értelmezése komoly fejtörést okoz a tudományos életben is. Objektív és szubjektív elemei és azok arányai nézőponttól függően változnak. Minőségnek nevezhető egy szabványnak való megfelelés, de akár a fogyasztóknak megfelelő termék jellemzőinek adott szintje is. Tomcsányi [1994] szerint „... a minőség ... a szolgáltatás hasznosságát meghatározó tulajdonságok együttes hatásfoka. A hasznosság mértéke a fogyasztói értékítélet.”

Rekettye [1997, 46–47] a minőség fogalmát a vevők elvárásai alapján következőképpen értelmezte:

- specifikált teljesítménynek való megfelelés
- a vevő értékelvárásainak való megfelelés
- használati célnak való megfelelés
- vállalati terméktámogatás (pl. garanciavállalás, reklám, kiegészítő szolgáltatások)
- pszichés benyomások

A megközelítésekből jól látható, hogy mennyire összetett jelenséggel állunk szemben. Jelen vizsgálatunkban a fogyasztó által észlelt minőséggel foglalkozunk a szolgáltató szektor birodalmában. A témaválasztást a szolgáltatás egyre növekvő gazdasági szerepe indokolja. A szolgáltatás az a tevékenység, amelynek keletkezése párhuzamos annak elfogyasztásával, tehát a termelés a fogyasztással, ha térben nem is feltétlenül, de időben mindenképpen egybeesik.

A szolgáltatások jellemzői

A szolgáltatás sajátosságait a jól ismert HIPI-elv [Zeithaml–Parasuraman–Berry, 1985] fogalmazza meg, amely a szolgáltatásoknak a termékektől való eltéréseit emeli ki.

A heterogenitás jelenti a szolgáltató térben és időben változó teljesítményét az emberi tényező kulcszerepe miatt. Ezért minőségi szolgáltatás nyújtásakor kiemelt figyelmet érdemel az alkalmazottak továbbképzése, ösztönzése és elégedettsége, akik ezen feltételek nélkül nem nyújthatnak jó teljesítményt.

A szolgáltatás nem fizikai természete miatt a legtöbb esetben nincs kézzel fogható végeredmény, így a minőség megítélése a szolgáltatási folyamatra koncentrálódik. Ennek kialakításakor nemcsak a kiszolgálásra kell figyelmet fordítani, hanem a várakozó vevő jelenlétére is.

A szolgáltatás nem raktározható, vagyis a szolgáltató nem egyenlítheti ki a kereslet ingadozását előretermeléssel. Másrészt a szolgáltatás ezáltal időben kötött lesz, ha a fogyasztó nem érkezik időben, akkor azt nem pótolhatja ki. A túlszűfolttság és a kielégítetlen kereslet elkerülésére kell törekedni az elégedetlenség kialakulása miatt. Ebben nyújtanak segítséget a különböző marketingeszközök és akciók, amelyek a kereslet egyenletes elosztását célozzák.

Szolgáltatások esetén elválaszthatatlan egymástól a termelés és a fogyasztás időben és/vagy térben egyaránt. A felhasználó aktív résztvevője a termelésnek, ebből adódóan önmaga is befolyásolja a kialakuló minőséget. A szolgáltatónak ezért külön figyelmet kell szentelnie a fogyasztó bevonására és kedvező irányban történő befolyásolására. Ehhez az alkalmazottak empátiás készségére, rugalmasságára, önállóságára és problémafelismerő képességére van leginkább szükség.

A minőség meghatározása tekintetében befolyásoló tényező, hogy a szolgáltatás személyre vagy tárgyra irányul-e. [Lovelock, 1983] Az észlelés pszichológiai természete eltérő a két esetben. Sokkal erősebb a pszichikum szerepe a személyi szolgáltatásoknál: ezeknél általában nehezebben írható le, hogy mit tekint a vevő minőségnek. Sokkal könnyebb például megítélni egy varrónő munkáját, mint egy orvos tevékenységét. A megítélést ebben a nézőpontban nehezítheti, hogy a vevő elfogult önmaga iránt, vagy nem szívesen beszél például magánéleti problémáiról, orvosi kezeléseiről, vagy egyszerűen hiányzik hozzá szakmai tapasztalata, hogy megítélje a tevékenységet.

Hasonló érdekességek állapíthatók meg a géppel, illetve a személyzettel végzett, a profit- és a non-profitorientációjú szolgáltatások összevetésekor, valamint a tömeges és az egyedi szolgáltatások megkülönböztetésekor.

A szolgáltatások piaci megítélése

A szakirodalomból jól ismert Hilke-moddell [Hilke, 1989] segítségével lehetőségünk nyílik a szolgáltatások általános megközelítésére. Hilke aszerint különbözteti meg az általános értelemben vett termékeket, hogy melyikben milyen mértékű összetevőként játszik szerepet a szolgáltatás. Ez alapján a két véglet: a tiszta termék és a tiszta szolgáltatás.

Elképzelését az ún. termék-szolgáltatás négyszögben ábrázolta, mely érzékelteti a két végpont közti átmeneteket. Ehhez kapcsolódóan a minőség megítélésében egyre több szubjektív elem játszik szerepet a vizsgálati jellemzők mellett, ahogyan nő a szolgáltatás aránya. Ebben az értékelésben nyújt segítséget a tapasztalati és a bizalmi minőség fogalmának elkülönítése [Zeithaml, 1981].

A tapasztalati minőség nem más, mint a szolgáltatás folyamatában való részvétel megítélése, melynek műszaki paraméterei mellett emberi kapcsolati oldalát fontos megemlíteni. Így a minőség megállapítása objektív és szubjektív elemeket egyaránt tartalmaz.

A bizalmi minőség ott kap szerepet, ahol a fogyasztó a saját érzeteire hagyatkozik a szolgáltatóval szemben, ahol nincsenek egyértelmű paraméterei a minőség mérésének. Például különböző terápiák esetén, ahol nincs meg az igénybevevő ismerete a találkozások értékelésére.

Hilke termék-szolgáltatás mátrixában a tiszta szolgáltatás felé haladva nő a bizalmi minőség szerepe, valamint erősödik a tapasztalati minőség szubjektív oldala. Adott termék értékelésekor a felsorolt minőségelemek keverednek, így nem szabad egyik szemponttól sem elfelejkezni. Így például egy autószerelő teljesítménye mérhető objektív módon, hiszen mű-

szaki jellemzőkre irányul tevékenysége, de bizalmat is feltételez abban az értelemben, hogy mindent átvizsgált-e megfelelően illetve, hogy a kicserélt alkatrészt megfelelő minőségűvel pótolta-e, és egyben felmerülhet az a kérdés is, hogy minden alkatrész csere jogos és sürgős volt-e. A szolgáltatónak is fel kell készülnie a fentiekre, vagyis nem elegendő kizárólag szakmai dolgokkal foglalkozni. A hosszú távú kapcsolat érdekében el kell nyerni a fogyasztó bizalmát.

A szolgáltatás minősége nemcsak a megítélés szubjektivitásában különbözik a termékek minőségétől, hanem a megítélés tárgyában is, mivel a szolgáltatások nem mindig járnak végtermékkel, sokszor csak a folyamat minőségét lehet értékelni. [Meffert-Bruhn, 1996] Más esetben pedig együtt jelentkezik a folyamat és a végeredmény megítélése. Ez szolgáltatástípusonként eltérő, de egy biztos, hogy nagyon fontos a terméknel háttérben, rejtve maradó termelési folyamat értéke, színvonala. A továbbiakban nézzük meg ennek alakulását, a megítélés indikátorait!

A szolgáltatási folyamat minősége

A szolgáltatás és a termelés közti folyamatbeli különbségeket a következőképpen fogalmazhatnánk meg:

- A vevő és az eladó (aki sokszor a „termelő” is egyben) közötti közvetlen kapcsolat, amely azt eredményezi, hogy a hibás szolgáltatás is (a selejtes termékkel szemben) eladásra kerül. Viszont lehetőség van azonnali korrigálásra, valamint a közvetlen kapcsolat elősegíti a fogyasztói igények alaposabb ismeretét.
- A kibocsátás nem egységes az input heterogén jellege és a „termelés” magas élőmunka tartalma miatt. A legfőbb input maga az ember, emiatt a kibocsátás nem standardizálható. Másrészt a szolgáltatás lényegét objektíven nem mérhető emberi jellemzők (szellemi kapacitás, egyéniség, tehetség, empátiás készség, hozzáállás stb.) alkotják. Ehhez kapcsolódóan nagyon fontos különbség jelentkezik újravásárláskor a termékek és a szolgáltatások között. Termékek esetén nagy valószínűséggel ugyanolyan minőségű terméket kap a fogyasztó a pénzéért, de szolgáltatás esetén nincs meg ez a garancia és ezzel az ingadozással a vevő is tisztában van. Ennek következtében jelentkezik a fogyasztói tehetetlenség jelensége [Bányai, 1995], ami a vevő belenyugvását jelent a szolgáltatás esetleges rossz minőségébe.

A folyamat minőségének megragadása érdekében tekintsük át a szolgáltatás folyamatelemeit:

- a vevők
- a vevőkkel közvetlen kapcsolatban álló alkalmazottak

- a szolgáltató tevékenység
- a szolgáltatás tárgyi elemei
- a háttérszemélyzet
- a háttérfeltételek (eszközök, gépek, berendezések, szoftverek)
- más igénybevevők, akik hatással lehetnek az ügyletre [Bányai, 1995]

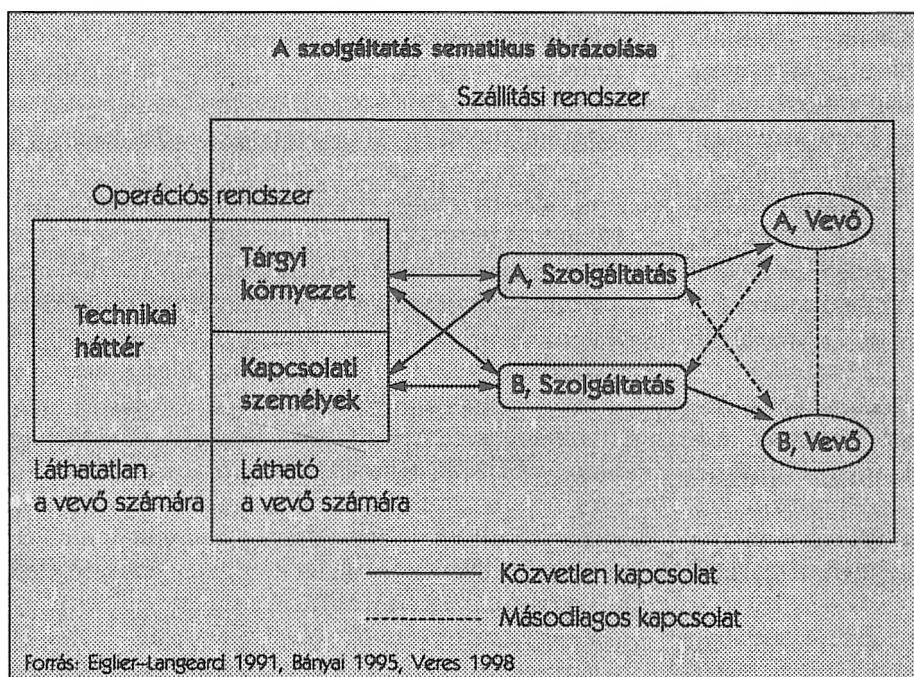
Az ábrán látható a szolgáltatási rendszer működése, amelyen elkülönülnek a fogyasztó által látható és láthatatlan tényezők, valamint a közvetlen és közvetett kapcsolati elemek. Az ábrán jól látható, hogy a vevő ítéletalkotására a frontvonal emberei, a környezet és a tevékenység jellemzői hatnak közvetlenül, de nem szabad elfelejtkezni a háttérben zajló folyamatokról sem, amelyek támogatják a „reflektorfényben” dolgozó alkalmazottak munkáját. Közvetetten, de mégis erősen befolyásolhatja a minőség értékelését a szomszéd vevő jelenléte és kiszolgálásának milyensége.

A harmadik szakaszban a vevő kilép a szolgáltatási folyamatból és magával viszi az esetleges végeredményt, ezzel kapcsolatos tapasztalatait, érzéseit, véleményeit. Ez egy – a szolgáltató számára megismerendő – fekete dobozt jelent. A végeredmény minősége így rejtve marad a szolgáltató előtt, megismerésére törekednie kell.

Ebből a megközelítésből fény derül a szolgáltatás minőségének egy újabb dimenziójára, még pedig a potenciális minőségre, amely az adott szolgáltató teljesítményének ideális értékét takarja. [Veres, 1998]

Ahhoz, hogy a szolgáltatás kiváltsa a vevő megelégedettségét, először is meg kell ismerni a célcsoport igényeit, majd rögzíteni kell a minőségi szolgáltatás elemeit. Ezt követi a megvalósítás, az eredmény belső (vállalati) és külső (a vevő által történő) értékelése, majd a vevő visszacsatolása. Ez az egyszerűnek hangzó folyamat valójában rendkívül bonyolult. Az elmélet ezt a folyamatot próbálja leírni, modellezni, előse-

gítve ezzel az állandó minőség biztosításához és folyamatos fejlesztéséhez szükséges tényezők számba vételét. Tekintsük át a szakirodalomban megismerhető főbb minőségi kritériumokat, amelyek elősegítik a szolgáltatások minőségének megragadását!



Minőségi kritériumok

Berry, Zeithaml, Parasuraman [1985] rendszereztek először a szolgáltatások minőségi kritériumait. Első eredményeik alapján tíz jellemző paramétert különböztettek meg. Ezek a következők: megbízhatóság, reagálási készség, szaktudás, elérhetőség, udvariasság, kommu-

A szolgáltatási folyamatot Hilke [1989, 15.oldal] három fő szakaszra bontotta, amelyek rögtön magukban hordozzák a minőség befolyásolhatóságának eszközeit és módszereit. Az első szakasz a szolgáltatási potenciál megteremtése, amely kizárólag a szolgáltatótól függő tényezőket, képességet, felkészültséget, készséget, felszereltséget jelenti. Ez adja a szolgáltatás-minőség lehetséges értékét.

A második szakasz az adás-vétel, a teljesítési folyamat, amelyben már részt vesz az igénybevevő is, így a szolgáltatón kívüli tényező is befolyásolja a folyamat minőségét. Ez adja a teljesítés színvonalának bizonytalanságát, a potenciális minőséget a vállalkozó szeme láttára befolyásolja.

nikációs készség, bizalomkeltés, biztonságérzet, kivételes problémakezelés, dologi tényezők.

További kutatásaikban [Berry–Zeithaml–Parasuraman, 1988] rámutattak a tényezők közötti összefüggésekre, így a korrelációt kiszűrve végül öt faktort különítettek el: a megfoghatóságot, a megbízhatóságot, a készségességet, a biztonságérzetet és az empátiát.

Feigenbaum [1991] a termék minőségét befolyásoló tényezők körét a következőkben írta le:

- A megcélzott piaci szegmens, illetve a szolgáltatás pozicionálása a célpiacon
- Anyagi erőforrások a megfelelő technikai és személyzeti háttér biztosításához
- A minőségért elkötelezett vezetés

- Vevőorientált személyzet
- Megfelelő motivációs rendszer
- A felhasznált anyagok
- Az alkalmazott gépek minősége
- Modern információs rendszer megléte
- Egyre növekvő követelmények a szolgáltatásokkal szemben

A minőség értékelése és érzékelése azonban nemcsak a szolgáltatási folyamat objektív elemein és az esetlegesen keletkező végeredményen múlik, a folyamatban fellépő hibák torzíthatják az észlelést. Ezek jelenlétére először Parasuraman, Zeithaml és Berry 1985-ös vizsgálatai mutattak rá, mégpedig az ún. „öt gap” (eltérés) formájában. A fogyasztók igényeinek felmérésétől a szolgáltatás megvalósításáig négy kommunikációs probléma okozhatja a fogyasztók elvárásai és a teljesítmény érzékelése közti különbséget. Az első „félreértést” a vevők igényeinek vállalati megértése okozhatja, majd ennek átültetése a szolgáltatási folyamatba, ezt követi a feladat leírása és megvalósítása közti különbség, majd a teljesített és a külső kommunikációban ígért szolgáltatás közti eltérés következik, melyek együttesen eredményezik az elvárt és az érzékelt szolgáltatás közti különbséget.¹ Ez az eltérés alakítja ki a fogyasztó véleményét, elégedettségének mértékét. A gapek kialakulásából jól láthatók az ebből adódó megelőzési feladatok. Például az elmélet rámutat a kommunikáció fontosságára, hiszen a vevő elvárásainak kialakításakor beépülnek a vállalat kommunikációjában ígért szolgáltatás-jellemzők.

Ghobadian [1994] kutatásai túlmutatnak az eredeti modellen; Ő 11 gap-ben foglalja össze a torzítást okozó tényezőket. Modelljében megjelennek a stratégiai és taktikai szint különbségei, a jelenlegi vevők mellett a potenciális vevők, a belső kommunikáció, a visszacsatolások, az alap- és a kiegészítő szolgáltatások közti különbségek.

A gap-modellek szakmai viták középpontjában álltak, de mindenképpen komoly áttörést jelentettek a szolgáltatáskutatás továbbfejlesztésében és a gyakorlati alkalmazhatóságban. A vállalat a rések (gapek) kezelésére, megszüntetésére stratégiát dolgozhat ki, törekedhet a pontos piackutatásra, tervezésre, megvalósításra és a hatékony kommunikációra, pozicionálásra. Ennek nehézségeit, buktatóit jelen cikk keretében nem kívánom bemutatni, de röviden megállapítható, hogy a különböző korlátok, a szűkös erőforrások, a pszichológiai tényezők szerepe

és a kommunikáció zavarai miatt ez nem tekinthető egyszerű feladatnak.

Minősegbiztosítás

Tekintsük át, hogy miképpen lehet az eddigiekben megismert minőséget meghatározó tényezőket menedzselni, miképpen épül fel a minősegbiztosítási rendszer! A. J. Terry és A. Ghobadian [1994] az alábbi lépések szerint írták le az eredetileg Yoji Akao által 1966-ban kidolgozott Quality Function Deployment rendszert

A QFD rendszer kiépítésének fázisai:

1. A fogyasztók igényeinek megismerése – annak feltárása, hogy mi fontos a vevőknek.
2. A fogyasztók preferencia-sorrendjének megismerése – az egyes tulajdonságok sorrendje a fogyasztók preferencia-rendszerében.
3. A minőség elemeinek – a szolgáltatás fontos tényezőinek meghatározása.
4. Korrelációs mátrix, amellyel egy-egy terméktulajdonság és az elégedettség közti kapcsolat, valamint a termékminőség és a forgalom közti kapcsolat szorossága vizsgálható.
5. Megvalósíthatósági tanulmány készítése, melynek elemei:
 - a fogyasztók igényeinek kutatása
 - a minőség elemeinek tervezése, számszerűsítése
 - a minőség elemeinek és a fogyasztók igényeinek összehangolása – fel kell mérni, hogy a jelenlegi szolgáltatás elemei közül melyik és milyen mértékben igazítható a fogyasztók igényeihez a legnagyobb költséghatékonyság mellett
 - újabb piackutatás az igények fontosságának megismerésére – a fontossági sorrend feltárása
 - a piaci értékelés a vállalat eddigi tevékenységéről
 - visszacsatolás a vevőktől
 - a fogyasztói igények újbóli vizsgálata
 - a minőség tervezése a felmérések alapján – a feltárt eltérések és a költséghatékony változtatás véghezvitele
6. A szolgáltatás fejlesztése – a felismert változtatások, tervek véghezvitele.

A minősegbiztosítás nehézségét egyrészt a minőségkomponensek meghatározása, számszerűsítése okozza, másrészt az elvárásoknak megfelelő szolgáltatás kialakítása. Ehhez az alkalmazottak megfelelő kiválasztására, a dolgozói elégedettség és az elkötelezettség megteremtésére, az ösztönzés megfelelő kialakítására van szükség. A dolgozók állítják elő a külső szolgáltatási értéket, amely a piaci versenyben fogyasztói mérlegre kerül. A nyújtott érték teremti meg a fogyasztók hűségét, ezáltal a bevétel növekedését és a nyereség alapját.²

1 Továbbfejlesztett modelljünkben a szerzők [Parasuraman-Zeithaml-Berry, 1988] leírják a gap-ek létrejöttét, és azok összetevőit. (Részletesen lásd: Veres, 1998)

2 Ezt az értékeremtési folyamatot szolgáltatás-nyereség láncnak nevezik a szakirodalomban. J.L. Heskett – L.A. Schlesinger, 1994

Ha a szolgáltatónak ezek alapján sikerült kialakítania egy minőségi szolgáltatást, annak teljesítmény-tényezőire, árára és elérhetőségére is tekintettel, megteremtve ezen tényezők összhangját, akkor még figyelembe kell vennie a fogyasztói értékelés jellemzőit és befolyásolhatóságukat, hogy a piacra vitelt megfelelő marketingprogrammal tudja támogatni.

Fogyasztói értékelés

A fogyasztói elégedettség az elvárások és az észlelések összevetése során alakul ki, mely dinamikus folyamatban az elvárások, az észlelések és a mérlegelési folyamat egymásra ható, folytonosan változó tényezők. (Ez tovább nehezíti a piaci érték meghatározását.)

A fogyasztó elvárásait befolyásolják személyes szükségletei, korábbi tapasztalatai, mások véleménye, a szolgáltatáshoz való személyes viszonya, a szolgáltatásról és a szolgáltatóról eddig kialakult attitűdje.

A teljesítmény észlelésekor alakul ki a vásárló véleménye, amely meghatározza vásárlás utáni magatartását, amely elvándorlásban, panaszban, újravásárlásban, szájreklámban és hűségben ölthet testet.

A fogyasztó észlelését három jelenség torzíthatja: a szelektív figyelem, a szelektív észlelés és a szelektív emlékezet. [Kotler, 1991] Ezen fogalmak azt mutatják, hogy a fogyasztó azt érzékeli, ami közel áll személyiségéhez, gondolatvilágához. Az ettől eltérő külső ingereket, jelenségeket hajlamos az ember kiszűrni, figyelmen kívül hagyni. Ezek közül a szolgáltató befolyásolhatja az elvárások kialakulását vállalati kommunikációja által. Ugyanekkor figyelembe kell vennie a hatékony kommunikáció érdekében az észlelés korlátait.

Teljesítményének javítása érdekében a szolgáltatónak fel kell mérnie a fogyasztók elégedettségét, annak mértékét, összetevőit és az egyes tényezők fontosságát. Ez történhet a fogyasztók közvetlen megkérdezésével, de a legújabb kutatások szerint a piaci megítélésről hasonlóan értékes információkkal rendelkeznek a frontvonal emberei is. Az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló alkalmazottak véleménye a vizsgálatok szerint szorosan korrelál a fogyasztók megítélésével. [Soteriou-Zenios, 1999] A vizsgálat módszeréről a vállalat céljának megfelelően dönthet. Az elégedettség-vizsgálatok értékes információkat adhatnak a fejlesztendő és a túlfejlesztett területekről, a kiemelkedően pozitív ill. negatív teljesítményt jelentő tényezőkről, a versenyhelyezetről és a kialakult imázsról. A felmért jellemzőket összehasonlíthatjuk a versenytársakkal illetve vizsgálhatjuk saját teljesítményünk időbeli változását. Az így nyert

információk segítséget jelenthetnek az értékelésben és a stratégia kijelölésében egyaránt.

Összegzés

A fogyasztói elégedettség a piaci versenyben a vállalat számára komoly előnyt jelenthet, megalapozza a vásárló hosszú távú ragaszkodását, ezért érdemes megteremtéséért fáradozni. Ennek érdekében többek közt jó minőségű termék előállítására/szolgáltatás nyújtására törekszik. A jó minőség relatív fogalom, ennek megítélése a fogyasztói elvárások és észlelések függvénye. Éppen ezért minden vállalati teljesítmény létrehozásakor érdemes megismerni a felhasználók igényeit, majd ennek alapján tervezésbe, megvalósításba kezdeni. Teljesítményük utólagos megítélése is a vevők kezében van. Ennek megismerése segítheti a céget az állandó minőségi paraméterek megállapításában és a továbbfejlesztési irányok kijelölésében. Mindezen felmérések azonban elméleti alapokon nyugszanak, az elmélet által feltárt változók segítenek eligazodni a gyakorlat rengetegében.

Irodalom

- AKAO, Y.: „QFD, Quality Function Deployment, Wie die Japaner Kunden wünsche in Qualität umsetzen: Moderne Industrie,” Japan Service, Landsberg, 1992
- BÁNYAI, E.: A szolgáltatások marketingje, Doktori értekezés, 1995. Pécs
- BÁNYAI, E.: A szolgáltatás fogalmának marketing-szempon্তু értelmezése, Marketing & Menedzsment 1995/2
- BÁNYAI, E.: Minőség és fogyasztói elégedettség a szolgáltatásmarketingben, Marketing & Menedzsment 1995/3
- BERRY, L. L.: Services Marketing is Different
- BRINKMANN, Th.: Servicepolitik als Mittel zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und –bindung in Banken, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main, 1998
- EIGLIER – LANGEARD: Servuction-le marketing des services, McGraw-Hill, Paris, 1991
- FEIGENBAUM: Teljes körű minősség szabályozás, Ex Qualitas Libri Kft., Budapest, 1991.
- GHOBIADIAN, A.: Service Quality – a Review of Salient Issues, 1996.
- HESKETT, J. L. – SCHLESINGER, L. A.: Putting the Service – Profit Chain to Work, HBR, March-April 1994.
- HILKE, W.: Dienstleistungsmarketing, Gabler, Wiesbaden, 1989

- JACKSON, R. W. – COOPER, PhD.: Unique Aspects of Marketing Industrial Services, Industrial Marketing Management, 1988/6
- JOHANSSON, H. J.: Business Process Reengineering – Breakpoint Strategies for Market Dominance, Chistester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore, 1993
- KOTLER, Ph.: Marketing management, Műszaki Könyvkiadó, 1991.
- LOVELOCK: Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight, Journal of Marketing, Vol. 47, No.3, Summer 1983, pp. 9–20
- LOVELOCK: Marketing Services, Prentice Hall, 1984
- MATZLER, K. – HINTERHUBER, H. H. – HANDLBAUER, G.: Erfolgspotential Kundenzufriedenheit (I.) WISU, 1997/7., S. 645–650
- MATZLER, K. – HINTERHUBER, H.H. – HANDLBAUER, G.: Erfolgspotential Kundenzufriedenheit (II.) WISU, 1997/8–9., S. 733–738
- MEFFERT – BRUHN: Dienstleistungsmarketing, Gabler, Wiesbaden, 1995
- MÜLLER – RIESENBECK: Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, Harvard Manager 1991/3. S. 69
- PORTER, M. E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press, 1985
- REICHHELD, F. F. – SASSER, W. E.: Zero Defections: Quality Comes to Services, HBR, 1990, pp. 105–111
- REKETTYE, G.: Az ár a marketingben, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999
- REKETTYE, G.: Értéktéremtés a marketingben, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997
- SCHMITZ, G.: Qualitätsmanagement im Privatkundengeschäft von Banken: Konzeption und aufbauorganisatorische Verankerung, Wiesbaden, 1996.
- SIMON, H. – HOMBURG, Ch.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methode-Erfahrungen, Gabler GmbH, Wiesbaden, 1997
- SOTERIOU, A. – ZENIOS, S. A.: Operations, Quality, and Profitability in the Provision of Banking Services, Management Science, Vol.45, No.9, September 1999, pp. 1221–1238
- TERRY, A. J. & GHOBADIAN, A.: Designing Services Using Quality Function Deployment
- TOMCSÁNYI, P.: Piaci áruelemzés és marketing termék-stratégia, OMMI, Bp., 1994
- VERES, Z.: Szolgáltatásmarketing, Budapest, 1992, 1999
- ZEITHAML, V. A. – PARASURAMAN, A. – BERRY, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 1985.
- ZEITHAML, V. A. – PARASURAMAN, A. – BERRY, L. L.: Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, Vol. 52, April 1988., pp. 35–48
- ZEITHAML, V. A. – PARASURAMAN, A. – BERRY, L. L.: Problems and Strategies in Services Marketing, Journal of Marketing, Vol. 49, No.2, 1985., pp. 33–46
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. – BERRY, L. L. (1988): „SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality,” Journal of Retailing, Vol. 52., No.1, pp. 14–40
- ZEITHAML, V. A.: How Consumer Evaluation Processes differ between Goods and Services, in: Donnelly-George (eds.): Marketing of Services, Chicago

A szerző
PhD. hallgató
a PTE KTK Marketing tanszékén.

Marketing & MENEDZSMENT

HIRDESSZEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

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

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

"Strategic Control?"

– A Five Factor Model"

The area of strategic control is one that is replete with a confusing array of recipes, prescriptions and frameworks. This paper analyses and clarifies the various strands of literature culminating in a comprehensive strategic control framework. Strategic control is part of the evolution of concepts and thinking in the history of management control, which is no longer the sole pre-occupation of financial and management accountants. Control systems have moved on from the retrospective financial control approach to the development of feed forward, future oriented control systems tracking long term strategic goals and objectives. The paper proposes a five-factor model to ensure that major shifts in a single firm or business unit's environment are monitored and controlled and discusses the implications for managers. A central aim is to provide managers with a practical conceptual framework for strategic control which embraces contemporary developments in the area. The paper does not discuss some of the other important aspects of strategic control, such as the methods, systems and structures for good strategic control.

Introduction

Leaders at the strategic level, (chairmen, directors, managers and decision makers), need to have their fingers on the pulse of their organisations, to ascertain if they are on the right track, and are achieving their strategic objectives. Strategic control provides the means for reassurance at the strategic apex, much as operational controls do for other parts of the organisation. Strategic control can be defined as senior management activities that monitor the development path of intended and emergent strategies and provide early opportunities for appropriate action when variances occur.

Today most strategic control activity is based on a few financial measures, which have limited informational value for strategic purposes. The authors suggest that this is not adequate and can cause unnecessary surprises and below par performance in the long

term. The authors believe that the recommendations made in the academic literature are generally too narrow and do not encompass all the significant variables. The article explains the differences between strategic and operational control, the problems with current practice and what is advocated in management literature, and goes on to recommend a five factor model for strategic control.

The paper suggests that for strategic control a number of different variables need to be monitored rather than just financial measures. The authors advocate the use of specific measures that adequately represent the long term and qualitative nature of many strategic goals and the processes that underpin strategy development. The paper concentrates only on strategic control variables at the business unit and the single unit company. It does not deal with corporate level controls. Neither does it address issues relating to the methods of strategic control. Suffice it to say that the authors believe that because of the eclectic, uncertain, ambiguous and complex nature of strategy and the strategic environment the methods which are most suited to strategic control are the continuous, interactive and so called steering methods. The paper will explain the drawbacks with control variables used today in most companies and attempts to provide some solutions.

Why strategic control is necessary

Michael Goold (1991) has suggested three reasons for the necessity of strategic control:

- *The need for co-ordination*

This is a particularly complex issue in diversified companies. Wherever the performance of one department or business unit is important for the functioning of another, strategic control is essential. This is particularly critical where there are synergistic relationships between business units and divisions or where there is a high degree of vertical integration.

● *The need for intervention*

Intervention is needed when a strategy is working particularly well and when it is not. In each case adjustments may have to be made to the strategies. Intervention may also be necessary to control the boundaries of strategic activity to prevent managers and subordinates having a totally free choice to do what they please in the name of the corporation. This has special significance for companies in which high levels of decentralisation and empowerment take place.

● *The need for motivation*

As with all targets and objectives, strategic goals are energising and are needed as one mechanism for driving organisations forward.

To these three reasons the authors add two more arguments supporting strategic control.

● *The need for learning*

In today's changing world, organisations must learn from current events and use this knowledge for future action. Strategic choices that have led to superior performance can be extended, and sub-optimal choices adjusted or abandoned. Although 'review' and 'feed-forward' are recognised loops in the 'process' of strategic decision making suggested by classical models, the learning organisation of today accumulates and assimilates learning on a continuous and interactive basis. This is in contrast to the periodic activity inherent in the process model of strategy determination and implementation. Simons (1995) links learning to business strategies and suggests that pressures stimulate innovation and new strategic initiatives.

● *The need for performance and reward systems*

There is a need for measures of performance to feed into reward systems. Outcomes oriented reward systems make decentralisation, delegation and empowerment possible, qualities, which are essential for today's changing environment. Though true for both operational and strategic levels, outcomes oriented control-reward systems are more significant for the latter because of the greater potential organisational distance between the strategic apex, divisional and business unit levels in large diversified companies.

Differences between strategic and operational decision-making

Wright, Pringle and Kroll (1992), suggest that there are four main differences between strategic and operational decisions, as shown in table 1, which is self explanatory:

Table 1

Differences between strategic and operational decisions

Strategic	Operational
Time period lengthy: ranging from a few years to over ten years	Time period one year or less
Measurements quantitative and qualitative	Measurements mainly quantitative
Emphasis internal and external	Emphasis mainly internal
Corrective action is on-going	Corrective action may be taken after budget period has elapsed
From Wright, Pringle and Kroll (1992)	

The balanced scorecard

Robert Kaplan of the Harvard Business School and David Norton of the consultancy Knoll, Norton & Company (1996) have developed the widely adopted balanced scorecard as a means of generating targets and measuring performance. The model makes it possible for firms to go beyond the narrow and problematic measures discussed earlier such as return on investment. They have suggested a variety of indicators based on categories of performance to address different goals and perspectives, requiring a variety of measures, as indicated in table 2.

Table 2

Perspectives and Measures: the balanced scorecard

Goals and perspectives	Measures and indicators
*financial goals	Cash flow, quarterly profits, return on shareholder funds, share price
*consumer perspective	Customer surveys, on-time deliveries, repurchases
*operational goals	Competitive benchmarking, productivity, total quality
*internal perspective	Employee satisfaction surveys, sales growth, number of new products, training days

Source: Kaplan and Norton 1996

The balanced scorecard represents a significant advance on previous models of measuring performance. The five factor model, however, while building on the balanced scorecard, proposes specific measures which are appropriate for strategic control.

The five factor model

The main thrust of this paper is that existing concepts and practices of strategic control need further devel-

opment. It is suggested that a robust strategic control system should parallel the process by which strategic decisions are made in the first place. The established 'recipe' for strategic decision making is for such decisions to be based on a thorough analysis of the firm's present and predicted future situations. This involves an analysis of the firm's macro environment and industry factors as well as internal capabilities.

Current practice in strategic control primarily involves the monitoring of planned strategic outcomes, mainly some measures of profit performance (Horovitz, 1979, Goold and Quinn 1990). Additional measures put forward by writers in the field, in the main, involve planning premises, the assumptions upon which forecasts are based, related primarily to industry and macro-environmental variables (Lorange 1988, Schreyogg and Steinman 1987, Preble 1992). While these two factors are essential for a good strategic control programme, they are not sufficient because they do not include the fundamentals that represent and underpin a firm's strategic position. These fundamentals include the industry key success factors, competitive advantage factors and strategic capabilities, as depicted in figure 1. Furthermore, strategic goals and planning premises are primarily used and usable only in planned, intended strategies. They have only a limited or no role in emergent strategy. It is accepted widely today that, in the more fluctuating business environments being experienced, emergent strategies are, and ought to be, developed alongside planned strategies (Quinn 1980, Mintzberg 1994, Stacey 2,000). However, if developments in planned strategies can be traced by monitoring strategic goals and planning premises, how can the development and direction of emergent strategies be controlled? The authors of this article suggest that the only way in which strategic leaders can keep tab on the developments and direction of emergent strategies is by ensuring that those

skills and resources upon which the firm's strategic position is built are watched continuously. These are its competitive advantage factors, strategic capabilities and industry key success factors. The remainder of this article is used to explain the five factors, their weaknesses and possible solutions.

● 1. Strategic goals

As mentioned, nearly all strategic planning and control systems contain one or more performance outcomes, which then double up as control measures as well as forming the basis for managerial rewards. Most such outcomes are quantitative, such as return on investment (ROI) and growth targets. The use of strategic goals is right and proper and we advocate their inclusion as the first of our five factors. However, strategic goals alone do not reflect the multidimensional nature of strategy, nor can they be readily used to monitor the underlying processes of strategic development. Furthermore quantitative goals can be misleading and damaging if not used carefully. Below we present some of the problems associated with quantitative and long-term goals and suggest possible solutions.

Sub-optimal Investments

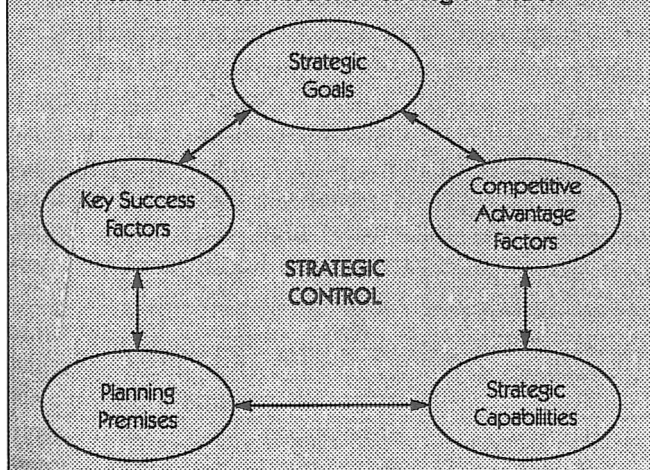
The use of ROI as the only or main control and reward measure for a business may not represent accurately it costs and returns because it does not make allowances for the true cost of capital.

A preferred quantitative measure is Economic Value Added (EVA), first used by the New York consulting company, Stern Stewart & Company (Tully, 1993) and later adopted by many others including the Burton Group, Coca-Cola and Eli Lilly. In it's simplest form, it is calculated by deducting the firm's cost of capital from it's accounting rate of return. This measure allows rewards for capital as well as the other factors of production and is the nearest single financial goal to maximising shareholder value. The use of this measure prevents adoption of investment projects with returns below the cost of capital.

The long term nature of strategic performance

A further problem with strategic goals is that their achievement may take several years but in the meantime the fundamentals on which basis they were determined may well change. Strategic choices and actions typically take between three and ten years to come to fruition. The long term time horizon of strategic goals means that it would be extremely risky to wait until the end year of a strategic plan to ascertain whether the goals have been achieved. One way of ensuring that problems or variations of any type are picked up well before the maturity of a strategic plan is to adopt a steering or feed forward strategic control

Figure 1
The five factor model of strategic control



system. Another way is to include, in the strategic control system, some process measures such as planning premises, (Preble, 1992), along with the other components of our proposed five factor model. A third way of dealing with this risk is to produce strategic milestones. These are sub-goals along the route of the planning horizon, which would indicate whether intended strategies are materialising in the firm's results. These three methods of ensuring that achievement of long term goals are measured are not mutually exclusive and all can be included in a comprehensive strategic control programme.

Short termism

A third problem associated with ROI type strategic goals is that they are usually used as the basis for executive rewards. However, as discussed, the environmental forces affecting strategic performance have a long term nature whereas most executive pay and bonus systems are based on an annual cycle, thereby encouraging short-termist attitudes and actions such as drastic cuts in research and development expenditure or training in order to boost profits. To overcome this problem, two solutions have been put forward, one by Hrebiniak and Joyce (1984) and one by Hax and Majluf (1984).

Hrebiniak and Joyce suggest that any year's executive rewards should be tied to more than one previous year's performance, with a minimum of two years. Each year's executive rewards would be determined partly by divisional or company performance during the past two or more years.

Hax and Majluf, on the other hand suggest the use of a split income statement in which current and strategic expenditures are separated. Strategic expenditures are those in which the majority of benefits accrue in the longer term. This is illustrated in table 3. Using this method, both current results and rewards are boosted, thereby not discouraging executives from expenditures which have long term results. This internal reporting device was widely adopted by companies in the United States including General Electric and Texas Instruments.

Qualitative nature of goals

It is essential that firms set themselves qualitative as well quantitative strategic goals. Setting such objectives as to be 'the technology leader in our industry', or to create a 'customer oriented company', are equally important and valid, and may be admirable strategic goals but are not easily measured. Exxon have a concept in their planning and control system called 'stewardship', by which they aim to instil a personal sense of ownership in each manager for the achievement of agreed goals. British Airways' now famous mission was to be 'the world's favourite airline'. At Tesco the mission has long been 'quality at low cost'. The problem with qualitative goals, however, is that they are not readily measurable.

To make qualitative goals measurable, proxy indicators can be devised. For 'technology leadership', for example, a combination of patents taken out, percentage of sales derived from new products (younger than x number of years) and comparative R&D spend

can be used. None of these indicators on their own are sufficiently robust or valid, but taken together they may provide a reasonable approximation to measurability. At Exxon concrete but diverse performance targets are set which represent the different dimensions of the 'stewardship' contract. To 'measure' leadership in technology, the following indicators (or more) can be used: number of patents in a year, percentage of sales coming from high technology products, and R&D spend as a percentage of total costs.

● 2. Planning premises

Planning premises are the assumptions upon which forecasts about the future move-

Table 3

Splitting the P&L statement of a business unit between operational and strategic spend

	Conventional Statement		Operational Expenses		Strategic Expenses	
Net sales		100		100		
Less: Variable mfg costs	30		30		-	
Depreciation	20		20		-	
Other fixed mfg costs	10		5		5	
		-		-		
GROSS MARGIN		40		45		
Less: Marketing expenses	15		5		10	
Admin expenses		10		5		5
Research expenses	5		0		5	
		-		-		DIVISION
MARGIN	10					
OPERATING MARGIN				35		
TOTAL STRATEGIC EXPENSES						25
From Hax and Majluf (1984)						

ments of environmental variables are made, such as possible changes in sales, costs, interest rates and so on. A significant difference between strategic and operational controls is the high complexity of strategic decision making due to the multitude of internal and external influences that have to be considered and the uncertainties associated with long term forecasting. To make the process manageable and valid, companies are advised by experts to make their planning premises or forecasting assumptions explicit and include them in strategic control (Lorange 1988, Schreyogg and Steinman 1987, Preble 1992).

Additionally, Argyris (1976), argues that the viability of strategic goals should be examined as well as whether they are being achieved or not. Using the concept of double loop learning, he suggests that the use of premise control would be the main means of achieving this.

The writers of this article suggest that, although the use of planning premises in the strategic control programme is necessary, it is not sufficient. This is because premises and variances in them only signal potential problems or opportunities but do not directly show the sources or reasons. The three additional factors proposed here, however, go to the heart of strategic management and strategic decisions and encompass the fundamentals behind a firm's strategic position.

● 3. Industry key success factors

Key success factors relate to the resources and capabilities that are essential for any firm to possess in order to survive in its industry (Hofer and Schendel 1977, Ohmae 1982, Grant 1998). These skills and resources are different for each industry and are drawn from the particular requirements of customers in that industry and the underlying competitive economics.

For example in the airline industry customers require cheap ticket prices and convenience, that is, availability of flights at convenient times and places, requiring frequent departure and arrival times and punctuality. The skills that can deliver these requirements are good cost management, skilful pricing and inventive scheduling. The economics of the industry dictate possession of large amounts of long term 'fixed' capital investment, and high operating costs including fuel costs, resulting in a high break even point. This characteristic demands that each flight be as full as possible, therefore, sales volume per flight, or load factor and sales value per flight, or yield factor gain paramount significance for each company in the industry, making 'yield management' a further key success factor. Airlines that are unable to perform these key success factors adequately will not be successful and will eventually go out of business or be taken over.

During the 1980s Nokia went strongly into consumer electronics by acquiring several large European manufacturers including Oceanic from France and SEL from Germany. The vision behind this tangential and rapid expansion was that they wanted to become a global player quickly and to benefit from their already substantial capabilities in microelectronics. However, in mid 1990s they had to come out of this business by selling off all their units because they realised that they lacked an important key success factor which was vital to success in that industry, mass production and distribution capabilities. Certainly what experiences they gained in these particular capabilities has served them well in their mobile phone business but they were not sufficient for survival in the appliances business.

In general, companies have to be good at their industries' key success factors to merely survive, let alone prosper. Firms that are weak in their industry's key success factors will eventually fail. On the other hand, companies that are comparatively superior in performing one or more of their industries' key success factors can establish competitive advantage and achieve superior results, provided that their customers value that superiority. There is little need to state that factors that are so vital to the survival of a firm need to be included in its strategic control programme.

● 4. Competitive advantage factors

Competitive advantage factors are the benefits and experiences that customers of a firm receive from its products or services and which they value. Competitive advantage is the basis of a firm's revenues and profits. Rumelt (1991) suggests that key success factors account for the portion of profits that accrue from an industry's economic and competitive dynamics and competitive advantage factors account for the remainder, the bulk of profits. One of the most difficult aspects of management is to ensure that competitive advantage is established, and more importantly, that it is continued (Porter 1985). A strategic leader, therefore, needs to monitor those benefits and experiences that represent his firm's competitive advantage and ensure that they are sustained.

For Benetton, the competitive advantage factors are its colours, availability and comparable prices. They must ensure that these differentiating variables continue to be available, superior and relevant. Therefore 'freshness of design and colour' must be important elements in the list of control measures. For Coca Cola, its competitive advantage are its image, the product's global availability, comparable prices and some say, its distinctive taste. Indicators representing these benefits need to be regularly re-

viewed. For FÉG the Hungarian manufacturer of convector-type heating appliances the competitive advantage lies in its reliable technical standard and in its relatively low prices (Reketye, Vörös, 1999), For the Hungarian porcelain maker Zsolnay the competitive advantage are its special design, and the value of hand painting (Reketye, Lipi, 1999)

● 5. Strategic capabilities

Resources and skills that are behind a firm's competitive advantage are its strategic capabilities. Diverse terminology has been used in this respect in recent years. Prahalad and Hamel (1990) have coined the term core competencies, Kay (1993) has called them distinctive capabilities and Stalk et al (1992), strategic capabilities. Although there are some differences of meaning between these terms, the authors believe their meaning to be nearer the latter's, hence its use here.

Competitive advantage and the strategic capabilities that create it, are at the heart of competing, the *raison d'être* of engaging in business and the nub of strategy as an activity. Therefore, the factors and variables that represent them must be continuously monitored by strategic leaders to ensure that they continue to be strong and valid. Regardless of whether a strategy is consciously worked out and planned, or whether it has emerged in action, the continuation, relevance and development of these factors is vital and needs to be monitored.

For Benetton, the capabilities that underpin its competitive advantage are design, market testing of new designs, advertising, supplier management and establishing franchises. For Coca Cola the capabilities and resources behind its competitive advantage variables are image management, distribution management, scale advantages in both production and distribution, franchising experience and tight control of the drink's concentrate. For FÉG the competitive advantage is backed by strict quality control, committed, loyal, and relatively cheap labour. For Zsolnay the capabilities can be found in the artistic performance of famous designers.

To differentiate the five factors more clearly, the situation in the personal computer industry and two of its more significant players, Dell and Compaq, is presented below.

The personal computer industry, Compaq and Dell computers and the five strategic control factors

Strategic Goals.

Unknown but presumably some ambitious goals along the lines of their superb performances in recent

years (e.g. Net profit margin in 1997: Compaq 7.7%, Dell 6.8%)

Key Success Factors.

The key success factors in the PC business would include:

- Low cost/price
- Standard software
- Compatibility
- Ease of use
- Regular upgrading

Competitive Advantage Factors.

COMPAQ

- Competitive Prices
- Ease of use
- Availability
- Back up services
- Compatibility

DELL Primarily as above with Compaq with the addition of customisation

Distinctive Capabilities.

COMPAQ Mass production

Distribution network and management
Inbound and outbound logistics management
Advertising and promotion
Fast response to market and technology changes
Corporate relationship management

DELL Mass customisation

Direct sales
Inbound and outbound logistics management (mainly subcontracted)
Supplier partnerships
Flexible manufacturing
Advertising and promotion
Fast response to market and technology changes

Planning Premises.

These would be particular to the computer industry and macroenvironmental variables such as industry growth rate, industry capacity and utilisation, component prices, distribution costs, (US) interest rates, (US) GDP trends and so on.

Conclusions and implications for managers

The article proposes a framework for managers at the business units or single firm level concerning strategic control. The five factor model argues that:

- Strategic control is a legitimate and important senior management activity.
- It is essential for early detection of divergence from intended strategy and keeping tabs on developments in emergent strategy.
- Strategic control is different from operational control.
- Currently used and recommended strategic control variables, goals and premises, are not suitable for emergent strategy and not sufficient for intended strategy.
- A strategic control programme should contain a more diverse number of variables rather than limited, financial targets in order to represent the complex and dynamic nature of strategy adequately.
- An effective strategic control programme should include the attributes that represent a firm's competitive advantage, the capabilities that underpin the competitive advantage, and industry key success factors as well as strategic goals and performance outcomes.

References

- ARGYRIS, C. (1976) Single Loop and Double Loop Models in Research on Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, 21, pp.363-365.
- GOOLD, M. (1991) Strategic Control in the Decentralized Firm, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 69-81.
- GOOLD, M., and Quinn, J.B. (1990) The Paradox of Strategic Control, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 43-57.
- GRANT R.M. (1998), "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell, pp 75-81
- HAX, A.C., and MAJLUF, N.S. (1984) *Strategic Management, An Integrative Perspective*, Prentice Hall, p. 81.
- HOFER C. and SCHENDEL D., (1977), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", West Publishing.
- HOROVITZ, J.H. (1979) Strategic Control, A New Task for Top Management, *Long Range Planning*, Vol. 12, June, pp. 2-7.
- HREBINIAK L.G., and JOYCE, W.F. (1984) *Implementing Strategy*, Macmillan, New York.
- KAPLAN R.S., and NORTON, D.P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- KAY J. (1993) *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press
- LORANGE, P. (1988) Monitoring Strategic Progress and Ad Hoc Strategic Modification, in Grant, J. (ed.) *Strategic Management Horizons*, JAI Press, Greenwich, C.T.
- MINTZBERG H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall.
- OHMAE K., (1982), "The Mind of the Strategist", Penguin
- PORTER M.E. (1985), "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press
- PRahalad, C.K., and HAMEL, G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- PREBLE, J. F. (1992) Towards a Comprehensive System of Strategic Control, *Journal of Management Studies*, 29: 4 July, 392-409.
- QUINN J.B. (1980), "Strategies for Change, Logical Incrementalism", Richard D. Irwin.
- REKETY, G., and VÖRÖS, J. (1999), "FÉG Convector Manufacturing Company Ltd, 1996", See also in Szegedi, Waisvis, Mahrer (ed): *Case Studies in Marketing and Logistics*, Aula, Budapest
- REKETY, G., and LIPI, Sz. (1999), "Zsolnay Porcelain Manufacturing Company, 1997", See also in Szegedi, Waisvis, Mahrer (ed): *Case Studies in Marketing and Logistics*, Aula, Budapest
- RUMELT R.P. (1991), "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, 12, pp.167-185
- SCHREYOGG G., and STEINMANN H. (1987) Strategic Control: A New Perspective, *Academy of Management Review*. Vol. 12, No. 1, 91-103.
- SIMONS, R. (1995) *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- STACEY R. (2000), "Strategic Management and Organisational Dynamics, the Challenge of Complexity", 3rd. ed., Pitman Publishing.
- STALK G., Evans P. and Shulman L. (1992) *Competing on Capabilities*, Harvard Business Review, March-April.
- WRIGHT, P., Pringle, C.D. and KROLL, M.J. (1992) *Strategic Management*, Allyn and Bacon, p.203.

Iraj Tavakoli is a Senior Lecturer in Strategic Management at Brighton Business School and the Strategy Group Leader. He has been working as external examiner for University Pécs, Faculty of Business & Economics

Keith Perks is a Principal Lecturer in Marketing and Strategy at Brighton Business School and Marketing Group Leader.

Merre tart az egyetemi marketingoktatás és -kutatás Európa német nyelvterületein?

Európa német nyelvű országai marketing-tanszékeinek vezető egyetemi professzorai egy nagy tekintélynek örvendő szakmai szervezetbe tömörülve (Tudományos Marketing-Bizottság) évente összeülnek – január végén –, hogy felbecsüljék szakterületük fejlettségi fokát és megrajzolják további fejlődésének körvonalait.

Idén a szimpozion jan. 20. és 22. között zajlott a Taunus-hegységbeni tetszetős fürdőhelyen, Bad Homburgban – amely helységet Németország leggazdagabb embereinek gyülekezőhelyeként is jegyzik. A szigorú tudományos megalapozottság és a koherencia igényét támasztva önmagával szemben, a tanácskozás azt a célt tűzte maga elé, hogy választ adjon a kérdésre: „Merre tart a marketingtudomány?” – Ausztriában, Németországban és Svájcban?

Az előadások három fő témakört taglaltak:

- teoretikus eljárás mód versus gyakorlatorientáltság a marketingben;
- az ismeretfelhalmozás útjai a német nyelvterület marketingkutatásában;
- a marketing tudományának fejlődési irányai.

A marketingelmélet jelentősége

A századvégen és az új évezred küszöbén a tudományos világ paradigmák sokaságával találja szembe magát. Legtöbbször ezek kikristályosodása mutatja meg az utat a tudományos igazság értelméhez és megértéséhez.

A vezetés körébe tartozó tudományok – úgy egészükben véve, mint főbb összetevőiket tekintve – egyre gyakrabban kerülnek gyakorlati kérdések kereszttüzébe. A gyakorlat olyan integratív elméleti konst-

rukciókat követel, melyek megfelelő stratégiai lehetőségek kidolgozásával követni tudják az üzleti környezet közép- és hosszú távú változásait. E követelmények alól nem vonhatja ki magát a marketing sem, e fiatal menedzseri tudományág, melynek tárgyát a vállalkozás és a piac viszonyrendszere képezi. A marketing túl van már a fogalmi letisztulás szakaszán és a kezdeti lépéseken az őt jellemző jelenségek és folyamatok tanulmányozásában. A piac – a marketing tevékenységi területe – jelentősen megváltoztatta arculatát a globalitás és az individualitás egyre erősödő ellentétében.

A marketingkutatás új operacionális modellek kidolgozására hivatott egy olyan világban, melyben a vállalkozás kénytelen a keresletet hordozók igényeinek elébe menni, szükségleteiket felbecsülni és rangsorolni, hogy nyereséges tevékenységet folytathasson.

Az összefüggésértékezésében elsőbbséget adtak a marketing teoretikus rögzítésének. Viták tárgyát képezte az a mód, ahogyan ez tudományos alapjára, a vállalkozás elméletére támaszkodik.

K. P. Kaas (Universität Frankfurt am Main) – miután három nagy irányt jelölt meg a marketingkutatásban, és pedig: a kereslet, majd a kínálat viselkedésének tanulmányozását valamint a piaci folyamatok kutatását – a behaviorista, újklasszicista és institutionális paradigmáknak a marketing elméleti fejlődéséhez

való hozzájárulását elemezte. A. Gröppel-Klein professzor (Universität Frankfurt am Oder) előadásának központi tényezőit a fogyasztók vizsgálatának erősségei és gyenge pontjai képezték. Megpróbálta kiválasztani a főbb követelményeket annak érdekében, hogy a vállalkozó a piackutatás mellett döntsön (a dilettantizmus ki-

„
A piac – a marketing tevékenységi területe – jelentősen megváltoztatta arculatát a globalitás és az individualitás egyre erősödő ellentétében.
„

küszöbölése a kutatásból és a kognitív elmélet felé irányulás a piaci jelenségek vizsgálatában).

Különös érdeklődésnek örvendett az L. Müller-Hagedorn professzor (Universität Köln) által tartott előadás: „Hogyan segítheti a gyakorlatot a leendő szakemberek elméleti képzése?”. Szóba jött a praxis által kikényszerített paradoxon, mely szerint a minél alaposabb tudományos „képződmény” mind rövidebb időn belül kellene, hogy létrejöjjön. Ez a követelmény maga után kell, hogy vonja az egyetemeken nagyobb mértékű szakosodását és olyan fogalmi rendszerek kidolgozását, melyek a docimológiai eszközök – az értékelési és önértékelési módszerek és technikák – operacionális jellegét támogatnák. Az akadémiai fejlődés továbbra sem mellőzheti a tudományos tények ismeretét, de a tanároknak meg kell felelniük annak a kihívásnak is, hogy deskriptív módon közelítsenek a praxis dinamizmusához és sokarcúságához. Az egyetemi kutató előnyben van a vállalati tanácsadóval szemben, hiszen közvetlen viszonyt tarthat fenn a „kifejtő kutatással”, mely az interdiszciplináris megközelítés előfeltétele. A kutató ennek jegyében vizsgálhatja tehát az egyre komplexebb folyamatokat, melyekkel a kortárs piackutatás szembesül.

Az összeövetel első részét lezáró plenáris vita kiemelte, hogy szükség van egy technológiailag adekvát kutatási eszköztár kidolgozására és arra, hogy az elméleti rekonstrukció időszerűsége megmaradjon – annak ellenére, hogy a gyakorlat egyre ritkábban veszi igénybe. Hiszen enélkül elvész az igazság megismerési lehetőségeinek egy része és nehezebbé válik a szaktudományok helyzetének adekvát meghatározása a tevékenységek viszonyrendszerében (G. Specht professzor – Technische Universität Darmstadt). Ez a megközelítés lehetővé tette annak a következtetésnek a körvonalazódását, melynek értelmében a marketing a tudományok kereszteződési területeként, egy különösen sokoldalú diszciplínaként mutatkozik be.

Orientációk és gyakorlati alkalmazás

A szimpózium második részét az orientációk sokaságának valamint annak az igénynek szentelték, hogy azokat az üzleti valóságba átültessék. Ezek az orientációk – intézmény-, eszköz-, stratégiai, kvantitatív orientáció – a marketing fogalmi fejlődését fémjelzik.

”
Míg a technikában teljes harmónia
uralkodik a fogalmak
és a mérőeszközök között,
a marketingben másképp áll
a helyzet a felmérőeszközök
meglepő heterogenitásának
köszönhetően.
”

W. H. Engelhardt professzor – Universität Bochum – kiemelte, hogy az intézményi orientációt (a termelés, illetve az eladás marketingjét) soha sem teljes egészében, hanem más intézményi fejlesztésekkel ötvözve ültették át az elméletbe. Érvelését azzal a ténnyel támasztotta alá, hogy ehhez az orientációhoz a vállalkozás morfológiája szolgált alapul. Replikájában Specht professzor a folyamatok felé irányulást javasolta, ami sokkal erőteljesebb integratív jelleggel rendelke-

zik, mint a termékek felé való irányultság. Szuggesztívnek bizonyult az a párhuzam, melyet H. Diller professzor (Universität Erlangen-Nürnberg) vont technika és gazdaság között, az eszközorientáció a marketingben témájú értekezésében. Míg a technikában teljes harmónia uralkodik a fogalmak és a mérőeszközök között – állította a referens –, a marketingben másképp áll a helyzet a felmérőeszközök meglepő heterogenitásának köszönhetően. Az eszközorientáció egyféle „identitáskrizist” idézett elő az eszközök más területekről való sikeres átvétele által (ilyen a benchmarking vagy a szponzorálás) – véli –, ugyanakkor meglepő rugalmasságról tett tanúbizonyságot ezek szomszédos területeken való alkalmazásában (mint az ökológia vagy a vásárlók elégedettségének felmérése).

A marketing stratégiai orientáltságára a vállalat cselekvési lehetőségeinek nagy száma nyomta rá a bélyegét, hangsúlyozta előadásában R. Kühn professzor (Universität Bern), ami a stratégiáknak egyfajta inflációjához vezetett. A marketingstratégiák esetében alkalmazott nagyobb szigor lehetővé tenné ezen ágazat cselekvési irányainak a maximális célszerűség jegyében történő átstrukturálását. Hammann professzor véleménye szerint (Universität Bochum) csökkent az érdeklődés e területen az újklasszicista fogalmak iránt, jelentősen megnövekedett viszont a katonai eredetű fogalmiság beépítésének irányában. A marketingre és a vállalat üzleti terének bővítésére vonatkozó stratégiák világos elkülönítésére van tehát szükség – hangsúlyozta több felszólaló is. Ugyanakkor nem várható sokáig magára a stratégiai marketing elméleti megalapozása sem.

A marketing kvantitatív orientációjáról szóló előadásában S. Albers professzor (Universität Kiel) felhívta a figyelmet azon reakciók mérlegelésének a jelentőségére, melyeket a piackutatás ingerei a konkurenciából valamint a kereslet hordozóiból váltanak ki. Síkra szállt az eszközök mérőképességének tökéletesi-

tése mellett, fontosnak tartja a jól bevált rendszerek kiterjesztését és a mesterséges intelligencia érvényesítését a szóban forgó területen.

Az összejevetel második felének végét a marketing gyakorlati alkalmazásának szentelték. R. Köhler és H. Mühlbacher professzorok (Universität Köln, illetve Universität Innsbruck) külön-külön megfogalmazták, melyek azok a tevékenységi területek, amelyeket lényegesnek tartanak a marketing eljárás módjának gyakorlati érvényesítése szempontjából. Így a kulturális, strukturális, személyzetvezetési, metodológiai és jogi tényezők mind elősegítették a vállalat piac felé orientálódását a vezetés terü-

tén és a szervezeti rendszerek, a belső marketing, az elemzési, tervezési és ellenőrzési eszköztár valamint a cselekvési programok gyakorlatba ültetésének fokozatai tekintetében. Kiemelték, hogy ma már maga a gyakorlatba ültetés is kutatási tárgyként szerepel az ismeretek menedzsmentjének keretén belül.

Fejlődési irányok

Az összejevetel harmadik részének megnyitásképpen U. Hansen professzor (Universität Hannover) a kortárs marketingtudomány széttagozódására és feldaraboltságára hívta fel a figyelmet. Hangsúlyozta olyan új elméleti konstrukciók szükségességét, melyek megfelelnek annak a kihívásnak, amit az Internet révén történő kommunikáció elterjedése jelent a reális és a virtuális kombinációja szempontjából.

Az összejevetel kulcskérdésére keresve a választ – „Merre tart a marketingkutatás?” – H. Meffert professzor (Universität Münster) elmélyült elemzést végzett az erős és gyenge pontok, valamint az esélyek és kockázatok tekintetében. Szorgalmazta a marketing területén tevékenykedő akadémiai közösségi tagok szorosabb együttműködését. Ch. Homburg professzor (Universität Mannheim) beszédének tárgyát a német nyelvterület marketingkutatásának perspektívái képezték. Megvizsgálta az elméleti, a tematikai, a metodológiai orientáció és a megcélzott vevőkörök felé történő orientáció szakmai kutatásainak eredményességét ezen a téren. A teoretikus megközelítések pluralizmusa mellett kardoskodott, és egy olyan erő-

”

A jövőben
a marketingtudománynak a többi
tudományággal közös átjárási
pontok felé kell irányulnia (legyenek
azok természet- vagy
társadalomtudományok).
A marketingkutatásnak meg kell
erősödnie
és teljesítményorientáltnak kell
lennie, hogy új anyagi forrásokat
találjon az egyetemi oktatási
folyamat számára.

”

teljesebb metodológiai orientációt látott szükségesnek, mely magában foglalná a piaci elemzések teljes körű rendszerét.

M. Bruhn professzor (Universität Basel), a német nyelvterület egyetemi tanárait egybegyűjtő Tudományos Marketing Bizottságnak a 2000-2001-es évre választott elnöke, megpróbálta megteremteni a marketingkutatás perspektíváinak szintézisét. Abból a premissából indult ki, hogy a marketingkutatás manapság a szolgáltatások szektorából kapja a legerősebb impulzusokat, és hogy igény van a szektor fogalmi interakciójának a marketing központi problematikájába való beemelésére. Ebben a kontextusban megnövekszik a kapcsola-

lati marketing fontossága (Relationship Marketing), amit a szakirodalom „a vásárlók és a vállalatok üzleti viszonyainak kiépítése és hosszú távú fenntartása”-ként határoz meg. Ezek az érvek mind azt a tézist támasztják alá, mely szerint a jövőben a marketingtudománynak a többi tudományággal közös átjárási pontok felé kell irányulnia (legyenek azok természet- vagy társadalomtudományok). Végül a marketingkutatásnak meg kell erősödnie és teljesítményorientáltnak kell lennie – állította az előadó –, hogy új anyagi forrásokat találjon az egyetemi oktatási folyamat számára. Ezzel összefüggésben a professzor az általa vezetett svájci tanszék esetét említette, amely 70% -ban kutatási pénzekből tartja fenn magát, és így az államnak csupán csekély mértékben kell hozzájárulnia a költségek fedezéséhez.

Ennek a célnak az elérésében a kutatási eredmények nemzetközileg megismertetése, és főként az észak-amerikai régió felé történő nyitás kell, hogy főszerepet játsszon. Az ilyen teljesítmény elérésére törekvő német nyelvterületbeli egyetemi marketingkutatók száma igen megoszlik. Példának okáért a marketingtanárok „kritikus tömege” kb. 100-ra tehető Németországban, 30-ra Ausztriában, 5-6-ra Svájcban a kb. 500-600 USA-beli szakemberrel szemben. Ráadásul igen csekély a német marketingkutatás iránti figyelem az Atlanti-óceán túlsó partján. Több résztvevő is felhívta a figyelmet, hogy mennyire nem számottevő az európai akadémikusok publikációinak jelenléte az USA-beli nívós szakfolyóiratokban (mint a Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Global Marketing, Harvard Business Review, Marketing Science stb.).

Összefoglalás

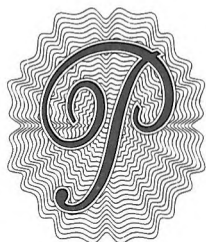
Az összejevetelt záró együttes vita megpróbálta összefoglalni a tárgyalt kérdések kapcsán felmerült fontosabb megfigyeléseket, majd megfogalmazni a következtetéseket. Tisztán kirajzolódott az akadémiai közösség multiidentitásának megfogalmazása, ami a szakterületet uraló erős személyiségek jelenlétéből következik, akik nem sorolhatók be semmiféle hierarchiába – miként az más értelmiségi területekre jellemző. Így a szakemberek – Meffert professzor kifejezésével élve – „továbbra is külön „fülkékben” dolgoznak”, és nem az összetartó csapatmunka szellemében, ahogy az a tanácsadói, kutatási vagy üzleti körökben megszokott. Az általa javasolt megoldás egy tanszékek fölötti és a praxissal karöltve járó tudományos kutatási partnerség megvalósítása.

A résztvevők abban is egyetértettek, hogy nem akarnak a tanácsadói központok konkurenseivé válni, mivel – a felszólalók véleménye szerint – a tanszékek szerepe továbbra is a tudományos igazság keresése és olyan megismerési modellek kidolgozása, melyek a jövő tudományos alapjait képező paradigmákat készítik elő.

Backhaus professzor (Universität Münster), a tudományos ülés megszervezője végül elégedetten nyugtázta, hogy az összejevetelen két, nem német nyelvtérületen tanító kolléga is részt vett (Slawinska professzor – Univ. Poznan és Pop professzor – ASE, Bukarest). Az elhangzott dolgozatok a 2000-es év végéig nyomtatásban is megjelennek a neves stuttgarti Schaffer-Poeschel kiadó gondozásában.

A marketingkutatásban viszonyítási pontot képviselő Bad-Homburg-i összejevetel emelkedett előadásokra és tartalmas eszmecserékre adott alkalmat annak érdekében, hogy új fogalmi tisztázásokat tegyen lehetővé, és még inkább, hogy kijelölje ennek a fiatal, a menedzsment hatáskörébe tartozó tudománynak a perspektíváit. A marketing gyakorlati működését tekintve világosan kitűnt, hogy az egyre kevésbé képezi egy vállalkozás egy adott funkciójának szervezeti egységét, sokkal inkább az a szerepe, hogy egy gazdasági szervezet döntéshozatali részlegeinek közös, eredményes tevékenységi eszközévé váljon.

*A szerző a Bukaresti Közgazdaságtudományi Egyetem
Marketing tanszékének professzora
(Catedra marketing,
Academia de Studii Economice – Bucuresti)*



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

PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett,
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

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

Hologram- és aranyfólia-felvitel, dombornyomás, sorszámozás.

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

Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

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

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

“General and Local Challenges of the Business Environment”

– Tudományos konferencia a PTE Közgazdaságtudományi Karán –

A Pécs Tudományegyetemen a fennállásának harmincadik évfordulóját ünneplő Marketing tanszék az Elcoteq Hungary Rt. közreműködésével angol nyelvű nemzetközi tudományos konferenciát szervezett ez év szeptember 28-29-én. A téma általában is „adja magát”: az üzleti szervezetekkel szemben általánosságban és a helyi körülmények között megjelenő kihívások időnkénti elemzése létfontosságú a vállalatok számára. A mi esetünk azonban némiképpen különleges.

Baranya megye legalább egy évtizede depressziós, hátrányos helyzetben lévő régiónak számít. A korábban kialakult gazdasági, vállalati szerkezet évtizeddel ezelőtti szétesése után a terület gazdasági lábraállása mindmáig keservesen halad.

A térség kevésbé mutatkozott vonzónak az elmúlt évtizedben. Földrajzilag a délszláv határ közelsége hosszú éveken keresztül elegendő volt ahhoz, hogy befektetni vágyó tőke ne ezen a vidéken találja meg a leginkább ideálisnak tekinthető telephelyet. E földrajzi hátrány mutatkozhatott akár provizórikusnak is, az infrastrukturális problémák azonban – különösen a térség szinte elfogadhatatlanul nehéz megközelíthetősége – olyan reális versenyhátrányt jelent mind a mai napig, ami valóságos gátja a fejlődésnek. Fontos szerepe mutatkozik tehát a regionális fejlesztésnek, és a térség üzleti szférájának nagyon is érdemes tudnia, hogy e tekintetben miféle perspektívák kínálóznak.

Újszerű és nagyon pozitív tapasztalat, hogy a fenti megállapításokban a térségben működő külföldi, illetve vegyes tulajdonú vállalatok menedzserei is osztozni látszanak, azt példázva ezzel, hogy valóban és jelentős mértékben kötődnek a régióhoz, nemcsak egyszerű telephelynek, hanem valódi otthonuknak is tekintik ezt a térséget. A konferencia valóban nem jöhetett volna létre a fő támogató, finn tulajdonú Elcoteq iniciatívái és anyagi támogatása nélkül.

A konferenciát a péntek délutáni nyitáskor üdvözölte Toller László Pécs polgármestere, Farkas Ferenc a PTE Közgazdaságtudományi Kar dékánja, Hannu

Keinänen az Elcoteq Hungary vezérigazgatója, és Reketye Gábor egyetemi tanár, a Marketing tanszék vezetője.

Az első nap előadói között köszönthette a hallgatóság Bobock Györgyöt, a Gazdasági Minisztérium főosztályvezetőjét, aki Magyarország befektetési politikájáról, Rákosy Balázst, a Parlament EU integrációs Bizottsága elnökének külpolitikai főtanácsadóját, aki az EU-csatlakozás által kínált lehetőségekről és veszélyekről, Horváth Gyulát, az MTA Regionális kutatások központja főigazgatóját, aki a regionális fejlődés előtt álló kihívásokról tartott előadást.

A szünet után Mikes Éva, a regionális politikáért felelős miniszterelnökségi államtitkár vázolta fel előadásában a regionalitással összefüggő kormányzati elképzeléseket, különös tekintettel a Dél-Dunántúl helyzetére. Jukka Jäämaa úr, az Elcoteq Group alelnöke az első munkanap végén összefoglalta az Elcoteq csoport fejlesztési elképzeléseit, elsősorban annak regionális összefüggéseit érintve.

A konferencia második munkanapján a szó a tudomány képviselőié volt. A reggeli első előadást Abby Ghobadian professzor (Middlesex University, London) tartotta a benchmarkingnak a versenyelőny szerzésében betöltött szerepéről. Woodrow C. Clark professzor a dániai Ålborg-i Egyetemről gyakorlatias témát választott, a helyi NOVI ipari park megszervezésének és működtetésének tapasztalatait ismertette.

A délelőtti második részében kerekasztal-beszélgetés által inspirált vitára került sor a konferencia fő témáiról. A kerekasztal résztvevői a korábbi külföldi előadók mellett magyar egyetemek marketingprofesszorai voltak: Berács József (BKÁE), Gyöngyösi Zoltán (Miskolci Egyetem), Józsa László (Nyugat-Magyarországi Egyetem), Veres Zoltán (BGF Külkereskedelmi főiskolai Kar), a moderátor szerepét Reketye Gábor (PTE) töltötte be.

Fojtik János



A Marketing Centrum volt az első magyar piackutató intézet. Most pedig elsőként társultunk az egyik legjobb kommunikációs tanácsadó céghez. Célunk világos: elsők akarunk lenni szakmailag. 33 év tapasztalata áll mögöttünk, de tudjuk a múlt, a tapasztalat önmagában nem elég. Ezért fiatal és dinamikus munkatársakat keresünk megújuló csapatunkba:

Kutatási igazgatót,

aki érti a döntéshozók problémáit. Aki a megbízható adatok és elemzések mellett kínál még valamit: marketing és kommunikációs tervet.

- Szakirányú egyetemi végzettség,
- piackutató vagy multinacionális cégnél szerzett szakmai gyakorlat (legalább 5 év),
- a módszertan és gyakorlat kiváló ismerete,
- jó szervező- és vezetői képesség,
- készség és tapasztalat a csapatépítésben, a tapasztalatok átadására,
- jártasság az ügyfélkapcsolatok ápolásában, a megbízói kör szélesítésében,
- kiváló angol nyelvtudás és prezentációs készség.

Kutatót,

aki képes túllépni a tankönyvek kliséin és valódi segítséget nyújt a megbízónak. Aki egyszerre tud megfelelni két ellentmondó követelménynek: a kreatív eredetiségnek és a rigorózus pontosságának.

- Szakirányú egyetemi végzettség,
- piackutató vagy multinacionális cégnél szerzett szakmai gyakorlat (legalább 2 év),
- a módszertan és gyakorlat kiváló ismerete,
- alkalmasság önálló munkavégzésre,
- adatbázis-kezelésben való jártasság,
- kiváló angol nyelvtudás és prezentációs készség.

Kutató-asszisztenst,

aki akar és tud tanulni. Aki nem ijed meg a meglepő feladatoktól, és tudja, hogy a kitűzött határidő szent és sérthetetlen.

- Alkalmasság önálló munkavégzésre,
- jó szervező- és kommunikációs képesség,
- alapvető számítástechnikai programok ismerete,
- angol nyelvtudás.

Kérjük, hogy jelentkezését, magyar és angol nyelvű szakmai önéletrajzát a pozíció megjelölésével a következő címre szíveskedjék küldeni:

MARKETING CENTRUM Országos Piackutató Intézet

1373 Budapest Pf. 617. e-mail: mcopk@mcopk.hu 1065 Budapest Nagymező u. 21.

Telefon: 332 39 49, 353 13 66, Fax: 331 63 43.

Adóügyeink

– Közvélemény-kutatás az adózásról –

A polgárok nagy többsége szerint itt van az ideje az adórendszer radikális átalakításának. A legtöbben egy a mainál sokkal egyszerűbb, átláthatóbb adórendszert szeretnének. A radikális átalakítás gondolata azonban azért is népszerű, mert a megkérdezettek jóval több, mint kétharmada szerint a magyar adórendszer igazságtalanul osztja szét a közterheket, derül ki a Marketing Centrum augusztus közepén készített felméréséből.

A világ boldogabb részein talán az adózási kérdések jelentik a legfontosabb politikai vitatémát a választási kampányokban. Nálunk ez még nincs így. Az adórendszer alapstruktúrája gyakorlatilag bevezetése óta változatlan, és csak a részletkérdések körül szoktak kisebb-nagyobb politikai csatározások folyni. Többnyire a ténylegesen kifizetendő adók nagyságát meghatározó viták is megmaradtak a parlament falain belül, és alig vonták magukra a szélesebb közvélemény figyelmét. Valószínűleg azért, mert az adókulcsok körüli viták beleolvadtak az általános költségvetési vitákba. 1999-ben talán az önkormányzatok személyi jövedelemadó részesedése körüli csörtét kísérte a legnagyobb közfigyelem, ám ez inkább önkormányzat-politikai, mint adópolitikai kérdés. Mostanában viszont több párt is előállt valamilyen adóreform elképzeléssel, és a kormány is egyre nagyobb teret szentel kommunikációjában a gyermekek után járó adókedvezménynek, illetve az egyéb adókedvezmények, könnyítések bevezetésnek. Ugyanakkor nagyon keveset tudunk arról, hogy miként vélekednek az adózók az adórendszer egészéről, illetve annak egyes részleteiről. A Marketing Centrum a 2000. augusztusában készített – úgynevezett omnibusz – felmérése során ezért körüljárta néhány kérdéssel a témát.

Kik adóznak

Először is azt kérdeztük meg a polgároktól, hogy fizettek-e sze-

mélyi jövedelemadót 1999-es jövedelmeik után. A kérdésre a megkérdezettek fele (51%) válaszolt igennel. Az aktív keresők körében 88%, a munkanélküliek körében 49%, a nyugdíjasok körében 10%, az egyéb inaktívak (háztartásbeliek, tanulók stb.) körében pedig 25% volt az igennel válaszolók aránya. A személyi jövedelemadót fizetők átlagosan 34 ezer forintba becsülték háztartásukban az egy főre jutó havi jövedelmet, az SZJA-t nem fizetők pedig 28 ezer forintba.

A személyi jövedelemadót fizetők 40 százaléka a 20 százalékos adósávba esett, 38 százaléka a 30 százalékosba, 20 százaléka pedig a legfelső, 40 százalékos sávba (a hiányzó 2% nem válaszolt erre a kérdésre). A 20%-os sávba esők átlagosan 28 ezer forintba becsülték az egy főre jutó havi jövedelmet a saját háztartásukban, a 30%-os sávba esők 35 ezer forintba, a 40%-os sávba esők pedig 47 ezer forintba. Ebben az a legfigyelemre méltóbb, hogy a legalsó adósávba esők és a személyi jövedelemadót nem fizetők körében ugyanakkora az egy főre jutó havi jövedelmek becsléseinek az átlaga. Ugyanakkor a legalsó személyi jövedelemadó sávba esők körében átlagosan 3,3 a közös háztartásban élők száma, míg az SZJA-t nem fizetők körében csak 2,6.

Ez azt jelezi, hogy az alsó sávban adózók összjövedelme általában magasabb, mint a nem adózóké, csak ebből a jövedelemből több nem keresőt kell eltartaniuk. Azaz a gyermekek utáni adókedvezmény nem tudta teljesen családi jellegűvé tenni a személyi jövedelemadózást, bár bizonyára ebbe az irányba módosította a rendszert.

”
A 20%-os sávba esők bevallásait ugyanolyan gyakran készítették könyvelők vagy adótanácsadók, mint a 40%-os sávba esőket, ami azért azt is jelzi, hogy ...
(Rossz, aki rosszra gondol.)
”

Az adózók 65 százalékának a munkáltatója készítette el az adóbevallását, 15 százalékukét könyvelő vagy adótanácsadó készítette el, végül 20 százalékuk egyedül birkózott meg az adóbevalló ívekkel. Az ember azt várná, hogy a legmagasabb jövedelműek veszik igénybe a legnagyobb valószínűséggel a könyvelők, adótanácsadók szolgáltatásait. Lehet, hogy így is

1. tábla
Hogyan készült el az Ön személyi jövedelemadó bevallása? (adósávok szerint)

	20%-os sáv	30%-os sáv	40%-os sáv
a munkáltatója készítette el	62	74	58
saját maga készítette el	21	16	25
könyvelővel, adótanácsadóval készítette el	17	10	17

van, de a 20%-os sávba esők bevallásait ugyanolyan gyakran készítették könyvelők vagy adótanácsadók, mint a 40%-os sávba esőkéit, ami azért azt is jelzi, hogy ... (Rossz, aki rosszra gondol.) (1. tábla).

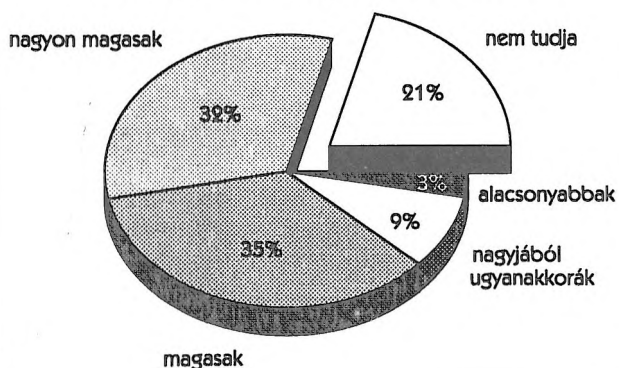
A magyar adóterheket magasnak érzik a polgárok az Európai Unió átlagokhoz viszonyítva (1. ábra). Meglepő módon a vélemények alakulását nem befolyásolja az a tény, hogy valaki fizetett-e SZJA-t vagy sem. Sőt, az sem jelentősen, hogy melyik adósávba esett a válaszadó. Ugyanakkor azok, akiknek a munkáltatója készítette el a bevallását, hajlamosabbak magasnak ítélni az adóterheket, mint azok, akiket könyvelő vagy adótanácsadó segített a bevallás elkészítésében.

Ezen kívül csak a pártállás befolyásolja a vélemények alakulását. A MIÉP hívei, illetve a pártválasztásukban bizonytalanok, még az átlagosnál is hajlamosabbak magasnak tekinteni a magyar adóterheket.

Mennyi az ÁFA

Adót persze nemcsak a jövedelmeink után fizetünk, hanem a fogyasztásunk után is. Amikor viszont arra kértük a polgárokat: mondják meg, hogy hány százalék ÁFA-t kell fizetni néhány termékfeleségért, illetve szolgáltatásért, sokan teljesen tanácstalannak bizonyultak, illetve csak találgattak. A megkérdezettek 15 százalékának egyetlen tippje sem volt, és mindössze

1. ábra
Megítélése szerint mekkorák a magyar adóterhek arányai az Európai Unió átlagokhoz viszonyítva?



2. tábla
Tudomása szerint hány százalék ÁFA-t kell fizetnünk a következő termékekért, szolgáltatásokért?

	0%	12%	25%	Nt.
Szeszesitalok	0	5	73	22
Telefonálás	0	21	57	22
Ruházati cikkek	1	22	50	27
Dohányárak	0	27	37	22
Távolsági tömegközlekedés	1	33	36	30
Helyi tömegközlekedés	1	37	34	28
Gyógyszerek	8	25	33	34
Alapvető élelmiszerek (tej, kenyér)	4	46	28	22

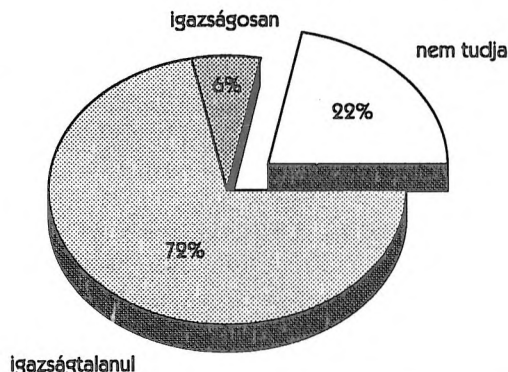
55 százalékuk adott helyes vagy helytelen választ mind a 8 esetben.

A legnagyobb zavar az alapvető élelmiszerek és a tömegközlekedés ÁFA terheinek tippelésekor mutatkozott, és mindössze a megkérdezettek 4 százalékának volt telitalálat, tehát mindössze ennyien adtak mind a 8 esetben helyes választ. (A gyógyszereknél minden választ helyesnek tekintettünk, ám ez csak tízed százalékokkal javítja az eredményt.) Mindez persze leginkább csak azt jelzi, hogy hétköznapi vásárlásainkkor a bruttó árra figyelünk, és nem érdekel minket az ÁFA-tartalom.

A közterhek elosztása

Az adórendszer megítélésének csak az egyik eleme az, hogy a legtöbben magasnak tartják az adókat. Valószínűleg a világon mindenütt magasnak érzik az adót az emberek. Ennél sokkal nagyobb baj, hogy a polgárok 72 százaléka úgy véli: a magyar adórendszer igazságtalanul osztja el a közterheket (2. ábra). A vélemények tulajdonképpen csak pártállás szerint különböznek je-

2. ábra
Megítélése szerint a magyar adórendszer hogyan osztja el a közterheket?



lentősen egymástól. Az ellenzéki pártok támogatói még az átlagosnál is hajlamosabbak igazságtalannak tartani a magyar adórendszert, a MIÉP táborán belül pedig gyakorlatilag konszenzus van ebben a tekintetben (3. tábla). Ezen kívül az is megállapítható, hogy azok, akik nagyon magasnak, illetve nagyon alacsonynak vélik a magyar adóterheket, egyaránt 86 százalékos valószínűséggel ítélték igazságtalannak az adórendszert. Azok viszont, akik az átlagosnál magasabb jövedelműnek gondolják magukat, „csak” 64 százalékos valószínűséggel ítélték igazságtalannak.

A bizalomhiányon túl, az adórendszerrel való elégedetlenséget is tükrözi az, hogy mindössze a megkérdezettek tizede szerint teljesen korrektek az adóellenőrzések, miközben 58 százalékuk úgy véli: „az ellenőrzések során politikai és egyéb érdekek is érvényesülnek” (3. ábra). Ami a részleteket illeti, azt találtuk, hogy az adózók sokkal bizalmatlanabbak, mint a nem adózók. Minél magasabb adósávban fizettek SZJA-at, annál nagyobb valószínűséggel.

Ezen kívül a válaszadók neme, életkora, lakóhelye és természetesen pártállása is befolyásolja a válaszmegoszlásokat. A férfiak, a középkorúak és a megyeszékhelyeken élők feltételezik a legnagyobb valószínűséggel azt, hogy az adóellenőrzések során politikai és egyéb érdekek is érvényesülnek. Pártállás szerint pedig azt találtuk, hogy a MIÉP támogatói kiugróan gyanakvóak (4. tábla). Az adóellenőrzésekbe vetett bizalom korrelál a rendőrség bizalom-indexével.

Mindezek után nem meglepő, hogy jóval többen vannak azok, akik szerint teljesen át kellene alakítani az adórendszert Magyarországon, mint azok, akik szerint a magyar adórendszer bevált, legfeljebb csak ki-

”
Valószínűleg a világon mindenütt
magasnak érzik az adót
az emberek. ennél sokkal nagyobb
baj, hogy a polgárok 72 százaléka
úgy véli: a magyar adórendszer
igazságtalannul osztja el
a közterheket.
♦
Az adóellenőrzésekbe vetett
bizalom egyébként korrelál
a rendőrség bizalom-indexével.
”

sebb kiigazításokra szorul (4. ábra). Az adórendszer teljes átalakításával a sok adót fizetők, a diplomások, a városokban élők és a 60 évnél fiatalabbak értenek egyet a legnagyobb valószínűséggel. Pártállás szerint pedig a MIÉP és az SZDSZ hívei (5. tábla). A „legkonzervatívabbaknak” az FKGP támogatói bizonyultak, illetve azok, akik nem választottak pártnevet a preferenciájukat firtató kérdésekre. Azonban egyik csoport tagjai sem támogatták átlag fölötti valószínűséggel az alternatív állítást (mely szerint legfeljebb csak kisebb módosításokra van szükség), inkább a „nem tudom” válaszok fordultak elő feltűnően gyakran a köreikben.

Átláthatóság

Az adórendszer átalakításánál igen fontosnak tekintik a polgárok az egyszerűsítést. A megkérdezettek 91 százaléka teljesen, további 4 százalékuk pedig nagyobb részben egyetértett azzal, hogy „az adózási szabályoknak minden adózó számára könnyen érthetőeknek kell lenniük”. (A hiányzó 5% nem válaszolt a kérdésre.)

Részben ezzel magyarázható az is, hogy a többség elfogadta azt az érvelést, mely szerint a lehető legegyszerűbb adórendszer kialakítására kellene törekedni, és a szociálpolitikai szempontokat nem az adózásban kell érvényesíteni (5. ábra). Ez az érvelés leginkább a magukat átlagos vagy átlag fölötti jövedelműnek érzőkre hat a leginkább, a legkevésbé pedig azokra, akik

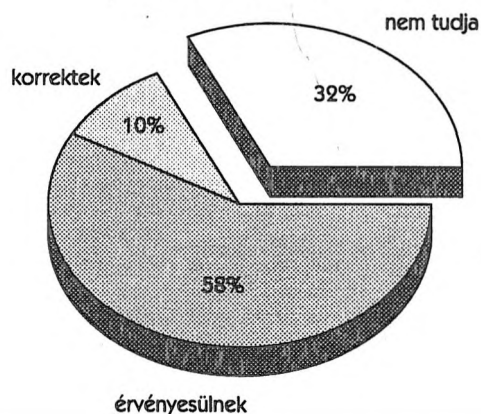
3. tábla

Megítélése szerint a magyar adórendszer hogyan osztja el a közterheket?

	Igazságtalannul %
Fidesz-MPP támogatók	58
FKGP támogatók	61
MDF támogatók	55
MIÉP támogatók	94
MSZP támogatók	81
SZDSZ támogatók	81
Bizonytalanok	73

3. ábra

Véleménye szerint az adóellenőrzések teljesen korrektek vagy az ellenőrzések során politikai és egyéb érdekek is érvényesülnek?



az átlagosnál sokkal szegényebbnek tartják magukat. Am még ebben az utóbbi körben is kisebbségben vannak azok, akik szerint indokolt a szociális adókedvezmények rendszerével bonyolítani az adózást.

Másrészt az életkor, az iskolai végzettség, a lakóhely és természetesen a pártállás is befolyásolja az adózás és a szociálpolitika szétválasztása melletti érv elfogadottságát. A 46–59 évesek, a legalább érettségizettek és a vidéki városokban élők még az átlagosnál is hajlamosabbak egyetérteni a szétválasztás

”
Kisebbségben vannak azok, akik szerint indokolt a szociális adókedvezmények rendszerével bonyolítani az adózást.
”

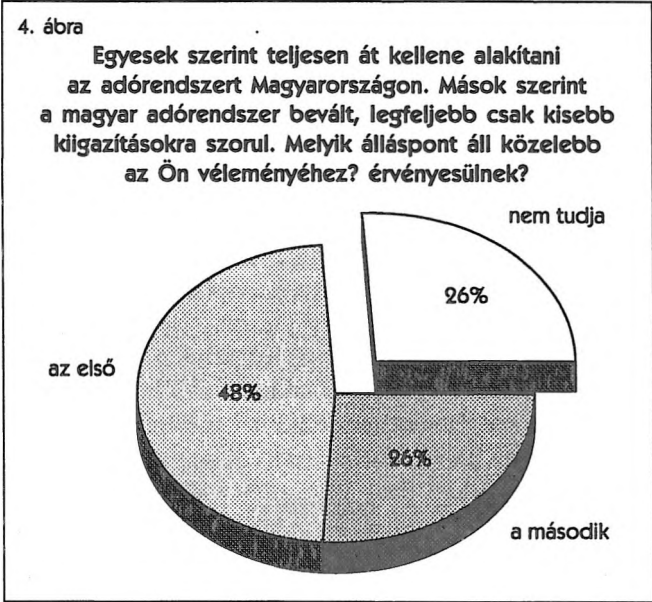
desz-MPP potenciális szavazói is eléggé különböznek az FKGP támogatóitól (6. tábla).

Az önkormányzatok SZJA-részesedése

Végül az önkormányzatok SZJA-részesedésével kapcsolatban is felettünk három kérdést. A polgárok 58 százaléka szerint növelni kellene az adók helyben maradó hányadát, és mindössze 11% azok aránya, akik szerint ezt változatlanul 5 százalékon kellene tartani. Igaz, a

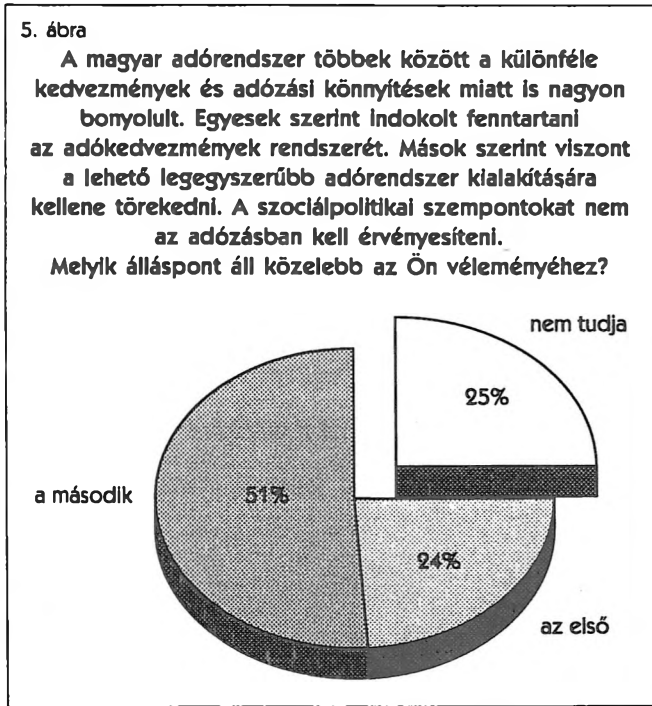
4. tábla
Véleménye szerint az adóellenőrzések teljesen korrektek, vagy az ellenőrzések során politikai és egyéb érdekek is érvényesülnek? (érvényesülnek %)

	%		%
MIÉP támogatók	82	18–29 évesek	60
MSZP támogatók	67	30–45 évesek	64
Fidesz-MPP támogatók	56	45–59 évesek	62
SZDSZ támogatók	55	60 év fölöttiek	47
MDF támogatók	47	Budapest	58
FKGP támogatók	43	megyeszékhely, megyei jogú város	71
40%-os sávban adózott	73	kisebb városok	55
30%-os sávban adózott	63	5000 fő alatti települések	54
20%-os sávban adózott	53	Férfiak	64
Nem fizetett SZJA-t	55	Nők	54



5. tábla
Az adórendszer teljes átalakítását kívánók arányai

	%		%
MIÉP támogatók	69	Budapest	50
SZDSZ támogatók	66	megyeszékhely, megyei jogú város	58
MSZP támogatók	58	kisebb városok	52
MDF támogatók	58	5000 fő alatti települések	37
Fidesz-MPP támogatók	47	Nincs érettségijük	43
FKGP támogatók	31	Érettségizettek	57
Bizonytalanok	41	Diplomások	63
40%-os sávban adóztak	66	18–29 évesek	56
30%-os sávban adóztak	53	30–45 évesek	50
20%-os sávban adóztak	53	46–59 évesek	51
Nem adóztak	40	60 év fölöttiek	37



melletti érveléssel. Pártállás szerint pedig azt találtuk, hogy az ellenzéki pártok híveire jobban hat az érv, mint a kormánypártok támogatóira, és hogy a Fi-

6. tábla

A lehető legegyszerűbb adórendszer kialakítására kellene törekedni. A szociálpolitikai szempontokat nem az adózásban kell érvényesíteni.
(az érvelessel egyetértők arányai)

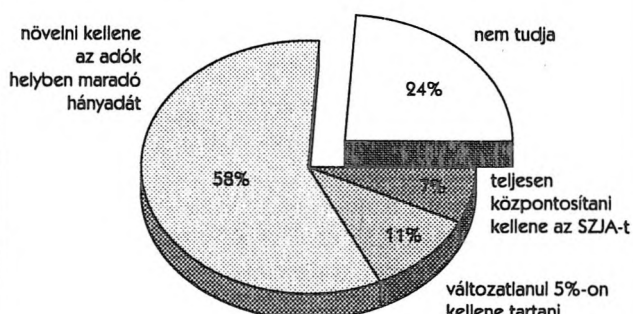
	%		%
MIÉP támogatók	68	Budapest	46
SZDSZ támogatók	66	megyeszékhely, megyei jogú város	54
MSZP támogatók	62	kisebb városok	59
MDF támogatók	52	5000 fő alatti települések	44
Fidesz-MPP támogatók	52	Nincs érettségijük	47
FKgP támogatók	39	Érettségizettek	58
Bizonytalanok	41	Diplomások	58
40%-os sávban adóztak	66	18-29 évesek	49
30%-os sávban adóztak	56	30-45 évesek	54
20%-os sávban adóztak	52	46-59 évesek	59
Nem adóztak	45	60 év fölöttiek	41

megkérdezettek további 7 százaléka szerint teljesen központosítani kellene a személyi jövedelemadót, 24%-uk pedig nem tudott dönteni (6. ábra).

Természetesen azt is megkérdeztük a polgároktól, hogy szerintük a személyi jövedelemadó hány százalékát kellene meghagyni az önkormányzatoknál. A válaszok 0% és 100% között szóródtak, átlaguk pedig 29,4%-nak adódott. Ezek után nem meglepő, hogy nagyon sokan egyetértettek a következő állítással: „A személyi jövedelemadó helyben maradó részét ismét fel kellene emelni 25 százalékra.”. Ha a 7. ábra adatait százalékos skálára vetítjük, akkor 72 pontnak adódik a mutató átlaga. A mutató alakulását egyedül a pártállás befolyásolja, de az nagyon (8. ábra). Ez persze érthető, hiszen az utóbbi években talán ez a kérdés váltotta ki a legnagyobb politikai vitát az adózáshoz kapcsolódó kérdések közül. Az viszont némileg meglepő, hogy nincs számot-

6. ábra

1990 óta 50 százalékról 5 százalékra csökkent a személyi jövedelemadó önkormányzatoknál maradó hányada. Ön szerint a jövőben?



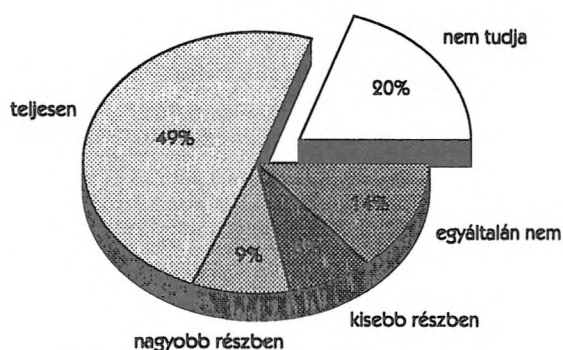
tevő különbség a különböző méretű településeken lakók véleményátlagai között. Ez ugyanis azt jelenti, hogy nemcsak a nagyvárosokban élők támogatják az önkormányzatok SZJA-részesedésének növelését, hanem azok is, akikre a csökkentésnél hivatkozott a kormány.

A Marketing Centrum munkatársai 2000 augusztus 11. és 16. között 1.000 választópolgárnak tették fel az adózással kapcsolatos kérdéseket. A kérdezők összesen 122 mintavételi pontról kiindulva – úgynevezett véletlen sétás mintavételi eljárással – keresték fel a válaszadókat. A mintavételi pontok pontosan tükrözik az ország település szerkezetét és régióit, ugyanakkor a véletlen kiválasztás miatt a minta összetétele a nemek, az életkor és az iskolai végzettség szerint kismértékben eltér a népszámlálási adatok alapján várható eloszlástól. Ezeket a kisebb eltéréseket – a KSH 1996-os mikrocenzusának alapján – többszempontos súlyozással korrigáltuk. Az alapadatok becslési hibája a válaszadók számától és szóródásától függően legfeljebb $\pm 3-4\%$.

A szerző a Marketing Centrum kutatásvezetője

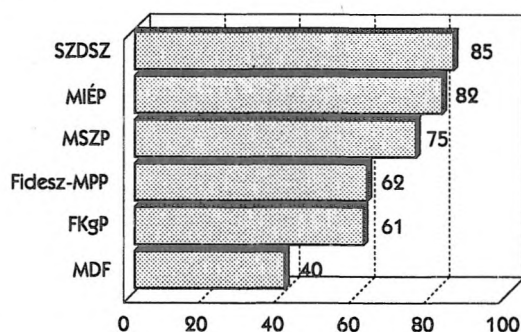
7. ábra

A személyi jövedelemadó helyben maradó részét ismét fel kellene emelni legalább 25%-ra. Mennyire ért egyet az állítással?



8. ábra

A személyi jövedelemadó helyben maradó részét ismét fel kellene emelni legalább 25%-ra. Mennyire ért egyet az állítással? (100 fokú skálára vetítve, pártállás szerint)



Szálljon fel az omnibuszra!

A MARKETING CENTRUM 1994 óta rendszeresen végez úgynevezett OMNIBUSZ vizsgálatokat. Az Omnibusz kutatás esetén több megrendelő témáit tesszük fel egy kérdőívre, így ennek a kutatási formának az egyedi kutatásoknál jóval kisebb a költségigénye. Elsősorban azért, mert a válaszadók társadalmi-demográfiai besorolását segítő kérdésekért nem kell külön fizetni. Omnibusz kérdőíveinken rendszeresen szerepeltetünk médiahasználatra, életmódra, általános fogyasztási szokásokra és vásárlóerőre vonatkozó kérdéseket is. Megrendelőink az ezekre kapott válaszokhoz is anélkül juthatnak hozzá, hogy külön fizetniük kellene érte.

Omnibusz kutatásaink során 45 perces kérdezési idővel számolunk. A sztenderd kérdések ebből kb. 10 percet foglalnak le. Ez azt jelenti, hogy összességében több mint 30 perc interjúidőt tudunk megrendelőink számára biztosítani. Ebbe az időkeretbe kb. 40-50 különböző bonyolultságú kérdés fér bele. Omnibuszaink mindig akkor indulnak, ha kitöltöttük a keretet.

Eredmények: a kérdőív véglegesítésétől számított 4 héten belül. Igény szerint a 3. hét után gyorsjelentést is készítünk.

A **MARKETING CENTRUM** kutatásai magas szakmai színvonalon, a modern statisztikai elemző módszerek felhasználásával készülnek. Megbízhatóságukat cégünk jól képzett, az egész országot átfogó kérdezőbiztosi hálózata, a nemzetközileg elfogadott módszertan használata, valamint kutatóink magas szintű szakmai felkészültsége biztosítja. Munkánkat az ISO 9002 minőségbiztosítási szabványok szerint végezzük.

Omnibusz kutatásainkat az ország felnőtt (18 évnél idősebb) lakosságát jól reprezentáló 1000 fős véletlen mintákra alapozzuk. Módszereink megbízhatóságát jól mutatja, hogy 1998-ban mi jeleztük előre a legpontosabban az országgyűlési választások pártlistás eredményeit.

Amennyiben Ön is szeretne felszállni az **OMNIBUSZRA**, illetve az ajánlattal vagy a vizsgálattal kapcsolatban bármi kérdése van, készséggel állunk rendelkezésére.

Postacímünk:

Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet
1065 Budapest, Nagymező u. 21.

telefon: 332-9909, 353-1366 • fax: 331-6343

e-mail: info@marketingcentrum.hu • www.marketingcentrum.hu

Az online marketing képlékeny törvényei

„Vannak természeti törvények, miért ne lennének hát a marketingnek is törvényei? Megépíthetünk egy fantasztikusan kinéző repülőgépet, de aligha fog a magasba emelkedni, ha a tervezésnél figyelmen kívül hagyjuk a fizika törvényeit, különösen pedig a gravitáció törvényét... kidolgozhatunk bármilyen ragyogó marketingprogramot, ha nem ismerjük, vagy nem vesszük figyelembe a marketing vastörvényeit, az eredmény elkerülhetetlenül kudarc lesz.”

”
Egy kereskedelmi célú webhely kialakítása olyan, mintha egy zsákutcában nyitnánk egy üzlethelyiséget. Ha szeretnénk vásárlókat a boltunkban, akkor valahogy rá kell venni őket erre a látogatásra.
”

Ismerősek ezek a sorok? Pár évvel ezelőtt Magyarországon is megjelent Al Ries és Jack Trout híres könyve¹, amelyben 22 pontban foglalták össze a marketing időtálló alapszabályait és törvényeit. Onnan vettem a fenti idézetet. Talán emlékeznek még néhányra ezen törvények közül: „Az indulási vezérpozíció törvényére” vagy „A siker törvényére”?

Alnek és Jacknek a marketing több évtizedes története és tapasztalataik adtak háttérrel a „vastörvények” megalkotására. Talán megbocsátják a merészséget, hogy nagy elődeim nyomain haladva veszem a bátorságot, hogy az online marketing csupán 4-5 éves tapasztalatai alapján megalkossunk néhány általános érvényű szabályt (nagyképpően nevezhetjük ezeket törvénynek is). Ezen törvények még változhatnak, ezért neveztem el ezeket képlékenynek, s számuk sem éri el a huszonkettőt, csupán az alábbi 5 törvényről beszélünk a továbbiakban.

- A zsákutca törvénye.
- Az adok-kapok törvénye
- A bizalom törvénye
- A pull és push törvénye
- A niche törvénye.

1 Al Ries – Jack Trout: A marketing 22 vastörvénye, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1995

A zsákutca törvénye

Egy kereskedelmi célú webhely kialakítása olyan, mintha egy zsákutcában nyitnánk egy üzlethelyiséget. Ha szeretnénk vásárlókat a boltunkban, akkor valahogy rá kell venni őket erre a látogatásra.

Ha körülnézünk a weben, akkor százával találunk olyan hálózsemeket, amelyek nem gondolták végig ezt, feltételezve, hogy a vevő biztos rájuk talál. A világ legszebb kialakítású honlapja sem ér semmit bá-

mészkodók és vevők nélkül. Ugyanezen ok miatt a reál üzleti világban is sok jó szakember is szegényen hal meg. Van esetleg egy zseniális terméke – de fogalma sincs az eladás, a marketing művészetéről.

Hogyan vegyem rá az embereket a helyem meglátogatására? Egy jól kidolgozandó marketingtervhez adunk néhány ötletet:

- A név bevezetéséhez szükség van néhány hónapig hirdetésekre a hálón.
- A honlapom adatainak és kulcsszavainak az elhelyezése hazai (Altavizsla, Heureka) és külföldi (Yahoo, Altavista, Excite, Infoseek,...) keresőgépeken.
- A kölcsönösség elve alapján linkek elhelyezése más vállalatok és szervezetek honlapján, fizetett szaknévsorokba való felvétel.
- PR és SP akciók szervezése, mely sajtónyilvánosságot ad a tevékenységünknek.
- Egyéb üzleti anyagainkon (számlák, hírlevelek, levelek, nyomtatott prospektusok) web címünk feltüntetése.

Az egyes akcióknak megvan a saját pénz- és időigényük, ezek alapján alakulhat ki a végleges terv.

Térjünk vissza a vevőcsalogatáshoz! Sok szép oldal van a hálón, szolgáik leírják az ajánlott terméket /

szolgáltatást, de semmilyen készletet nem érünk, hogy egy könyvjelzővel megjegyezzük a címüket.

A tartalom az elsődleges. Olyan információkat és szolgáltatásokat nyújtsak, hogy ez egyaránt érdekes és vonzó legyen a látogatók és az üzleti partnerek számára. Adjunk a látogatók számára okot a visszatérésre, s ők meg is teszik.

Az adok – kapok törvénye.

Vonzzuk oda a honlapunkhoz a látogatókat azzal, hogy nyújtunk valamit nekik ingyen, s aztán próbáljunk valami pluszt eladni a látogatóinknak.

A megvalósítás stratégiája viszonylag egyszerű:

- Odavonzzuk a honlapunkhoz az embereket azzal, hogy hasznos ingyen információt biztosítunk számukra.
- Ezzel megismerik a termékeinket és szolgáltatásainkat. Ki kell alakítanunk az ingyenes szolgáltatás és az erre épülő eladás sajátos ritmusát. Ehhez azonban szükség van a következő törvényben megfogalmazottakra.

A bizalom törvénye

A web üzlet alapvető építőköve a bizalom, bizalom nélkül itt megbénul az üzlet.

Az online üzletek alapvetően a kölcsönös bizalmatlansággal indulnak. A hálón keresztül eladni valamit olyan, mintha egy sötét szobában egy paraván két oldalán helyezkedne el egy – egy személy, az egyik azt mondja magáról, hogy ő a vevő, a másik pedig azt állítja, hogy ő az eladó. Ez lehet, hogy igaz, lehet, hogy nem. Egy jól megtervezett üzleti tranzakció során mindkét félnek el kell háritani ezt a jogos aggodalmat a másik iránt.

A valós üzleti életben egy vállalkozás vagy bolt iránt a bizalom hosszú idő során pozitív élmények, kapcsolatok és hirdetések segítségével alakul ki. Hirdetésekkkel jól fel lehet építeni egy márka iránti bizalmat. Egy induló online vállalkozásnak esetleg sem ideje, sem pénze egy költséges reklámkampány indítására. Több egyéb lehetőség áll rendelkezésünkre. Első és legfontosabb: ne bújunk egy

azonosíthatatlan postafiók és semmitmondó e-mail cím mögé. Ez már önmagában gyanússá tesz. Adjuk meg a valódi címünket és telefonszámunkat. Ha van valódi telephelyünk, szerepeltessük a honlapunkon ennek a fényképét. Jól tesszük, ha az alkalmazottak fényképét is megjelenítjük. Ezzel is gyengítjük a virtuális tér immateriális komplexusát. Látogatóink ezzel valódi hús – vér figurának tudnak minket elfogadni a korábbi virtuális „isten-tudja-kicsoda” helyett.

A bizalom építésének további építőkövei:

- jól ismert márkák forgalmazása,
- egyértelmű szállítási és garanciális feltételek,
- megfelelő, biztonságos műszaki feltételek az elektronikus fizetések lebonyolítására,
- a professzionálisan megtervezett honlap is növeli a bizalmat.

A bizalom visszatükröződik az értékesítési eredményekben. A látogatókkal való ismételt kapcsolatfelvételt is pozitíven járul hozzá, ehhez nézzük meg a következő törvényt.

A pull és a push stratégia törvénye

Vonjad magadhoz az embereket a vonzó tartalommal, aztán juttass el rendszeresen számukra minőségi információt e-mail segítségével!

A weblapok – természetüknél fogva – nagyon passzív teremtmények, talán a házi tűzhely mellett melegedő öreg kutyához hasonlíthatók. Csak hevernek némán, amíg valaki rájuk nem nyitja az ajtót. Akkor hamar felélednek és ellátják a funkciójuknak megfelelő feladatot.

Ezzel szemben az e-mail-ek nagyon aktív lények, mindig készek arra, hogy útra induljanak bármerre a hálón, elvigyék az üzenetünket és közvetítsék a meghívást a webhelyünk meglátogatására.

Amíg a weblap vonz (pull) minket a jó tartalom ígéretével, addig az e-mail benyomja (push) az üzenetet a látogató postaládájába. Egy kereskedő sem él meg a csak egyszeri eladásokból, a virtuális térben is túl drága az új vevők megszerzése. Szükség van rá, hogy az elégedett látogatókat ismételt vásárlásra visszacsalják. A pull és a push törvénye valósítja meg ezt a létfontosságú feladatot.

E stratégia kulcskérdése: lehetőséget kapjunk rá, hogy

Vonzzuk oda a honlapunkhoz a látogatókat azzal, hogy nyújtunk valamit nekik ingyen, s aztán próbáljunk valami pluszt eladni a látogatóinknak.

A web üzlet alapvető építőköve a bizalom, bizalom nélkül itt megbénul az üzlet.

Vonjad magadhoz az embereket a vonzó tartalommal, aztán juttass el rendszeresen számukra minőségi információt e-mail segítségével!

kapcsolatba lépünk a látogatókkal. Ahhoz, hogy meggyőzzük látogatóinkat, ránk bízhatják e-mail címüket, sok más feltétel mellett két dolgot kell megígérni:

- értékkel bírjon számára az, amit e-mailben megküldünk számára,
- a címüket nem adjuk át illetéktelenül egy másik vállalatnak.

Tapasztalatok szerint rendkívül jó eszköz, ha egy meghatározott gyakorisággal (pl. havonta) megjelenő hírlevelet tudunk eljuttatni partnereinkhez. Lehetőségünk nyílik arra, hogy ellássuk olvasóinkat a számukra és a számunkra is fontos információkkal. Ha jól élünk ezzel a lehetőséggel, akkor növeljük az irántunk megnyilvánuló bizalmi indexet és visszahozzuk őket a honlapunkra újra és újra.

A niche törvénye

A kis vállalkozások sikeresek lehetnek, ha olyan piaci réseket találnak, amelyek részben vagy teljesen kielégíthetetlenek.

A nagy internetes vállalkozások (Amazon, Walmart) rendelkeznek akkora erővel és annyi pénzzel, hogy komplett piaci szegmenseket fedjenek le. A kisebbek találékonyságukra és kreativitásukra számíthatnak elsősorban.

”

A kis vállalkozások sikeresek lehetnek, ha olyan piaci réseket találnak, amelyek részben vagy teljesen kielégíthetetlenek.

”

Vegyünk egy példát, a JustBalls.com céget (<http://www.justballs.com>), amely talált egy kihasználatlan szegmenst a sporteszközök forgalmazása terén. Nem próbálkozott a teljes eszközválaszték forgalmazásával, ebből a nagy tortából kiválasztott egy szeletet – a labdát – és létrehozta „A háló legnagyobb labdaáruházát.” A cikk írásakor (2000. április) 43 kü-

lönböző sportágazathoz árusítottak labdát. Ha valamilyen labda kell, ők rendelkeznek vele. Ha a labdára gondolunk, akkor előbb – utóbb ők fognak az eszünkbe jutni. A biztonság kedvéért 27 sportágra lefoglalták a cégükre utaló domainnevet (Justbaseball, Justfootball, Justbasketball, ...).

Működőképes niche marketinghez egyértelműen meg kell fogalmaznunk az egyedi eladási javaslatunkat. Ez definiálja, hogy üzletünk miben különbözik minden más versenytárunktól ezen a területen. Ezzel megtervezzük azt a piaci rést, amit ki akarunk tölteni és meg is mondjuk, hogy hogyan.

A niche törvénye semmivel sem fontosabb, mint a többi. Ezek a törvények együttesen segítenek egy sikeres web üzleti tevékenység kialakításában.

Egyelőre ennyit az online marketing vajdó törvényszerűségeiről...

A szerző főiskolai docens a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Karán



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

X. Marketing Konferencia

a Magyar Marketing Szövetség szervezésében

MARKETING 2000

Siófok, 2000. november 15-17.

A konferencia témái

„Veszélyes” marketing

Kasimir M. Magyar előadása

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

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

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

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

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

Jelentkezési lap és információ az MMSZ Titkárságán kérhető

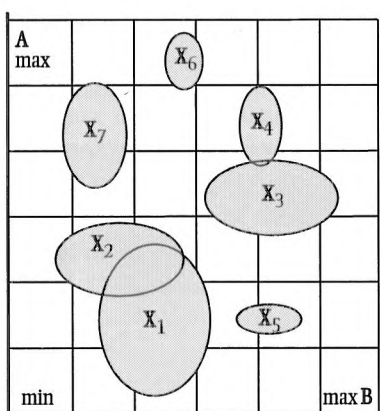
Tel.: 355-7721, 375-7843. Fax: 202-4086

Több évtizedes minőségfejlesztési, marketingkutatói tapasztalatunk és sikeres fejlesztőmunkánk eredményeként létrejött
a vevői minőségkép megismerésén alapuló vevői elégedettségmérés új, hatékony rendszere:

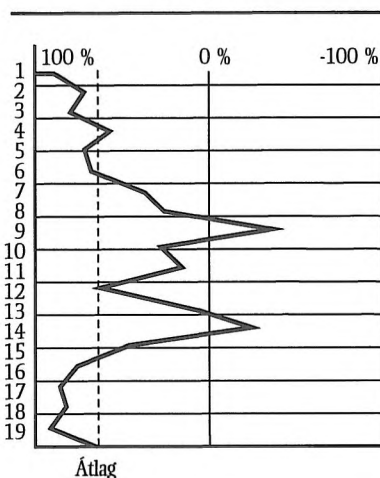
Vevő Elégedettség Monitor®

„A minőségnek sokféle jelentése van. A vevőknek más-más termékjellemző a fontos, így a minőség általában, pontosítás nélkül nem sokat mond.” (Kotler: A marketingről, 2000.)

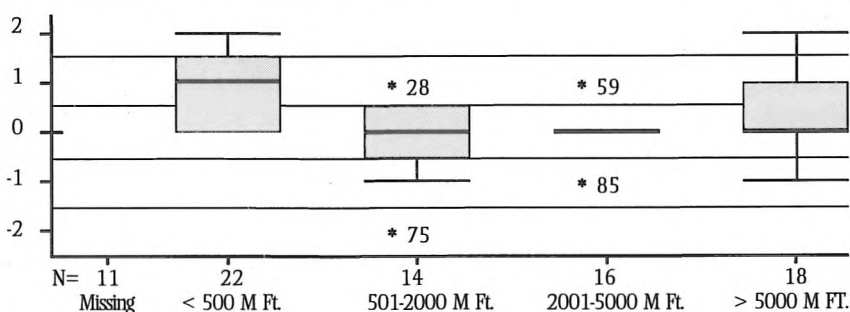
Teljesítmény-Fontosság



Imázsprofil



Follow-up



E-STAND

Dr. VERES ZOLTÁN – cégvezető / E-STAND Marketing Szolgáltató és Vezetési Tanácsadó Bt.
1119 Budapest, Fehérvári út. 46. Mobil: 06-30/2412880



KOVÁCS JÓZSEF – üzletág igazgató / CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Iroda Kft.
1148 Budapest, Fogarasi út 10-14. Telefon/fax: 467-2820, 383-6396

Az általunk kifejlesztett komplex kutatási modell iparágfüggetlen, és bármely termékre, szolgáltatásra adaptálható. Az eljárás foglalkozik – az adott termékről/szolgáltatásról kialakult minőségkép általában vizsgált dimenzióin túl – a vevői elégedettség összetevők vélt és valós fontossági rangsorával, és a gyakori reklamációs helyzetekkel is.

A kutatás során feltárjuk az ügyfélkör elégedettsége és a vállalat belső folyamatai között fennálló kapcsolatok rendszerét. A Vevő Elégedettség Monitor® előnye, hogy figyelembe veszi a megbízó egyedi igényeit, iparági sajátosságait, és alkalmas az elégedettség változásának rendszeres nyomon követésére (follow-up).

A kutatási eredmények felhasználásával megoldható a cégek egyik leggyakoribb problémája, a fogyasztói minőségkép és a vállalat belső minőségképe közötti eltérési, illetve a kapcsolódási pontok megtalálása. A kapott elégedettségi tényezők értékének és fontossági rangsorának ismerete egy hatékonyabb minőség központú stratégia kialakítását teszi lehetővé. A kutatási projekt részeként javaslatokat dolgozunk ki konkrét minőségfejlesztési és marketing akciókra.

Eredményeink és referenciáink reméljük Önt is meggyőzik.

Fiatalok – ismét a csúcson!

A Shell Életpálya Alapítvány ismét a csúcsra repíti az idei év sikeres fiatal vállalkozóit. A 2000. évben a Shell Életpálya Alapítvány kiemelten nagy figyelmet fordít a fiatal, sikeresnek ígérkező vállalkozókra, ennek szellemében került sor az idén is az „Év fiatal vállalkozója” pályázat kiírására.

A 18 és 30 év közötti életkorú pályázók közül az ország számos városából – többek között Békéscsabáról, Egerből, Veperletről és a fővárosból – akadtak olyanok, akik a legfelsőbb szintig, azaz az országos döntőig jutottak el színvonalasan kidolgozott munkáikkal. Az idei végső döntőbe bejutott 12 pályamunka rendkívül színes palettájú: a tervek témakörei között például megtalálható a tógazdasági haltenyésztésre vagy a művészi kovácsolási technikára épített vállalkozás elképzelése éppúgy, mint a legújabb technológia világát tükröző szoftverkészítés.

A döntő nyerteseinek – azaz az első három helyezettnek – 2000. június 22-én, ünnepélyes keretek között, sajtófogadással egybekötött rendezvényen adták át az értékes nyereményekkel járó díjakat. A díjátadó ünnepségen – a főszponzorként megjelenő Shell Hungary Rt. mellett – képviseltették magukat a pályázat idei támogatói is: a Philips Magyarország Kft., a Westel Mobil Távközlési Rt. és a Club Aliga Rt. A díjak átadói között a támogató minisztériumok képviselői is megtalálhatók voltak, így az ünnepségen részt vett dr. Benedek András, az Oktatási Minisztérium szakképzési helyettes államtitkára, Szabó László, az Ifjúsági és Sportminisztérium ifjúsági ügyekért felelős helyettes állam-

titkára, valamint Szilágyiné dr. Szemkeő Judit, a Szociális és Családügyi Minisztérium politikai államtitkára.

A vállalkozói „vénával” rendelkező fiatalok körében egyre népszerűbbé váló pályázat mellett a Shell Életpálya Alapítvány igazi újdonsággal is meglepi a korosztály tagjait: ez év során meghirdeti kedvezményes feltételekkel igénybe vehető hitel-lehetőségét.

Az egyedülálló kezdeményezés külön érdekessége, hogy az Életpálya Alapítvány által kialakított új hitelkonstrukcióhoz szükséges anyagi forrásokat a Károly walesi herceg nevével fémjelzett Youth Business International biztosítja. A hitellehetőség kialakításához a Polgár és Vidéke Takarékszövetkezet és a Shell Életpálya Alapítvány között létrejött együttműködés is fontos lépést jelentett.

Az Ifjúsági Pénzügyi Támogatási Program keretén belül azok a fiatal vállalkozók részesülhetnek a kedvezményes kamatozású, 100 000 és 1 000 000 forint közötti hitelösszegben, akik az Életpálya program keretén belül elkészítik üzleti tervüket és hitel-igényüket betérjesztik az Alapítvány elbíráló bizottságához. Az Életpálya Alapítvány a vállalkozó kedvű fiatalok számára térítésmentes vállalkozási tanácsadást és konzultációs lehetőséget biztosít.

A kreatív ötletekkel rendelkező, tervüket megvalósítani kívánó fiatalok tehát az idén is joggal számíthatnak a Shell Életpálya Alapítvány segítségére, amely a lehető legszélesebb körben és a legtöbb formában kívánja elérhetővé tenni szolgáltatásait és támogatását.

További információ:

Miklós Tibor
Életpálya Alapítvány
1094 Budapest, Balázs B. u. 18.
Tel.: (1) 217-1449
Tel./fax: (1) 215-7651

Nagy Erika
Heart Communications Kft.
Tel.: 302-5354
Fax: 353-3188
E-mail: erika.nagy@heart.matav.hu

ELCOTEQ

**Elcoteq Magyarország
Elektronikai Kft.**

7630 Pécs, Finn u. 3.

7601 Pécs, Pf. 287

Telefon: 72/509-100

Fax: 72/509-105

**Elcoteq EMS
Elektronikai Kft.**

7632 Pécs, Szilva u. 1-3.

7632 Pécs, Pf. 4

Telefon: 72/509-509

Fax: 72/450-501



● ELÉGEDETT VÁSÁRLÓ

Törekszünk vevőink igényeinek megismerésére, és azok lehető legmegfelelőbb kielégítésére: szakértelemmel, kiváló minőséggel, gyors és megbízható szállítással, rugalmassággal és gazdaságossággal. Ígéreteinket megtartjuk. Kapcsolataink vevőinkkel elkötelezettségre, kölcsönös bizalomra, nyíltságra és az egymás céljait figyelembe vevő fejlődésre épülnek.

● ELKÖTELEZETT MUNKATÁRSÁK

Munkatársainkat megbecsüljük. A kezdeményező-készség, a tanulási igény, a felelősség megosztása és átvállalása – ezek a tulajdonságok képezik az alapját annak a vállalkozó szellemnek, amelyet az Elcoteq nagyra értékel.

● ETIKUS ÜZLETI TEVÉKENYSÉG

Megóvjuk a minket körülvevő természeti környezetet, és folyamatosan figyelemmel kísérjük, elősegítjük a körülöttünk levő társadalmi környezet fejlődését. Tisztességes üzleti magatartásra törekszünk.

● FOLYAMATOS FEJLŐDÉS/FEJLESZTÉS

Célunk az, hogy az elektronika területén világszínvonalú gyártók legyünk. Igyekszünk felismerni, hogy milyen változtatási és fejlesztési igények jelentkeznek, és azokra gyorsan reagálunk. Új módszereket fejlesztünk ki tevékenységünk további javítása érdekében, és azokat teljes mértékig meg is valósítjuk.

● EREDMÉNYORIENTÁLTSAÉG

Megvalósítjuk nagyratörő céljainkat. Eredményes és sikeres üzleti tevékenységünkkel növeljük vállalatunk jó hírét.





ZSOLNAY

Ö R Ö K É R T É K

A KÜLÖNÖS GONDOSSÁGGAL KÉSZÍTETT

ZSOLNAY PORCELÁNOK

A HAGYOMÁNYOK TOVÁBBÉLÉSÉVEL BIZTOŚÍTJÁK

A KIVÁLÓ MINŐSÉGET



ZSOLNAY
PORCELÁNMANUFAKTÚRA RT.

Zsolnay Porcelánmanufaktúra Rt.
Pécs, Zsolnay Vilmos út 37. • Tel.: 72/325-266 • Fax: 72/313-634
E-mail: porcelain@zsolnay.hu • <http://www.zsolnay.hu>

Márkaboltjaink:
Pécs, Jókai tér 2. • Pécs, Felsővárház u. 72.
Kaposvár, Fő u. 21. • Eger, Szent János u. 1.



A DOHÁNYZÁS SÚLYOSAN KÁROSÍTJA
AZ ÖN ÉS KÖRNYEZETE EGÉSZSÉGÉT!