BERNÁTH ATTILA

A vevőérték orientált információmenedzsment gyakorlat fejlődési tendenciái

Jelen cikk fókuszában a vevőérték menedzsment szolgálatába állított stratégiai információmenedzsment problematika áll. A vevőérték kezelését segítő stratégiai információ- és marketingmenedzsment eszközrendszerét több marketingszemlélet támogatja, újdonságértékről mégis csak az információtechnológiai eszközrendszer fejlődése nyitotta lehetőségek hasznosítása és az alkalmazott marketingmódszertan súlypontjainak átrendeződése okán beszélhetünk.

A marketingrendszerek súlypontjai jelentősen átrendeződtek az elmúlt években az IT technológia elterjedésével. Mindemellett a vállalati profitmaximalizálási szándék ráirányítja a figyelmet a vevőérték kiemelt kezelésére. „A marketing lényegi gondolata az, hogy a fogyasztóknak kiemelkedő étékeket kell kínálni. A menedzsment – azáltal, hogy kiemelkedő értéket nyújt vevőinek – a részvényeseknek is jelentős értéket tud biztosítani. A képlet – azaz, hogy a vevőérték részvényesi értéket teremt – a kapitalizmus alapelve”[1]

A vevőérték vállalati rendszerszemléletű kezelése napjainkban azonban már csupán az információmenedzsment eszközrendszerének megfelelő szintű bevonásával lehetséges.

1. ábra

Vevőérték és információmenedzsment

A vevőérték tulajdonképpen „a teljes vevőérték és annak költsége közötti különbség”, míg a teljes vevőérték „azoknak az előnyöknek az összessége, amelyeket a vevő az adott terméktől vagy szolgáltatástól elvár”[2].

A vevőérték ismerete ahhoz a lényeglátáshoz, súlypontozási képességhez juttatja hozzá a vállalati menedzsmentet, amelynek segítségével tudatossá, hatékonnyá teheti piaci működését.

1 Peter Doyle: Érték-vezérelt Marketing, Panem – John Wiley and Sons, Budapest, 2002.

2 P. H. Kotler: Marketing menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

Ez a szemlélet ébresztette rá például a kiskereskedelmi láncokon keresztül forgalmazó multinacionális cégeket a kapcsolatmenedzsment új minőségének, a kategóriamenedzsmentnek a létrehozására.

Minden relációban érték továbbá mind a fogyasztó, mind az értékesítő/gyártó számára, ha egy megszokott, kitaposott úton megvalósuló, bizalmi elemeken alapuló tartós vevői kapcsolat jön létre.

A kapcsolatok ezen nívója azonban eltérő minőségek és így technikák alkalmazását kívánják meg a különböző piaci relációkban, a következő három dimenzió szerint:

- a kapcsolatmenedzsment marketing stratégiájában,
- a vevőérték maximalizálását segítő marketing-információmenedzsment technológiákban,
- a vezetői döntéstámogatásban alkalmazható információs technológia (IT) stratégiájában.

MARKETINGSTRATÉGIÁK A KAPCSOLATMENEDZSMENTBEN

A vevőérték menedzselése, illetve a kapcsolódó marketing-információmenedzsment és kapcsolatmenedzsment technológiák öt eltérő tipikus megvalósulását mutatja be a Coviello, Milley és Marcolin szerzőtrió.[1] A vázolt alaptípusok eltérő célokkal, eszközrendszerrel, hatékonysággal, technikai közelítésmóddal, kommunikációs gyakorlattal stb. azonosíthatók. (1. táblázat)

A **tranzakciós marketing** gyakorlatában az értékesítő cég vonzza és elégedetté teszi a potenciális vevőket a marketingmix elemeinek optimális menedzselésén keresztül. Az eladó aktív kommunikációt folytat a vásárlók felé – jellemzően elsősorban a tömegtermékek piacán – annak érdekében, hogy egyedi „testközelben" lezajló tranzakciókat reali-

1 táblázat
A marketinggyakorlat öt csoportja az ügylet és a menedzselés dimenziói szerint

	Tranzakciós Marketing	Adatbázis Marketing	e-Marketing	Kapcsolati Marketing	Hálózati Marketing
Aktivitás célja	Gazdasági ügylet	Információs és gazdasági ügylet	Információt generáló párbeszéd az eladó és több azonosított vevő között	Személyes kapcsolat az eladó és a vevő között	Jól felépített kapcsolat cégek között
A kommunikáció természete	Cég a tömegtermékek piacára	Cég a megcélzott szegmensekhez vagy személyekhez	A cég a személyekkel és személyek közötti kommunikáció technológiáját használják.	Egyének az egyénekkel (szervezeteken keresztül)	Cégek cégekkel (egyediséget hordoz)
Kapcsolat típusa	Közvetlen kontaktusban, de személytelenül	Nevesített (de tartózkodó, kimért)	Párbeszédes (technológián keresztül)	Szemtől szemben, személyek közötti (zárt, elkötelezettségen alapuló, bizalom és együttműködés jellemzi)	Személyek között személyességet nélkülözve (távoli kapcsolatokat zárva rövidre)
Ügylet fennállásának ideje	Diszkrét (talán hosszabb időn keresztül)	Diszkrét esetleg hosszú időn keresztül (véletlenszerűen lehet személyes is)	Folyamatos (az interakció „realtime" történik meg)	Folyamatos (folyamatban levő és kölcsönösen alkalmazható, rövid vagy hosszú terminusú)	Folyamatos (stabil mégis dinamikus, lehet rövid vagy hosszú terminusú)
Formalizmus az ügyletben	Formális	Formális (néha személyessé válik a technikán keresztül)	Formális (de azért testre szabott és vagy személyes az IT-n keresztül)	Formális és informális (üzleti és társadalmi szinten egyaránt)	Formális és informális (üzleti és társadalmi szinten egyaránt)

1 Coviello, Nicole E., Milley, Roger and Marcolin, Barbara (2001), "Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing", Journal of Interactive Marketing, Vol. **15**

1 táblázat

A marketinggyakorlat öt csoportja az ügylet és a menedzselés dimenziói szerint

	Tranzakciós Marketing	Adatbázis Marketing	e-Marketing	Kapcsolati Marketing	Hálózati Marketing
Vezetői szándék	Vonzani a fogyasztót (a fogyasztó testesíti meg a profitot)	Fogyasztó megőrzése (megnövelni a fogyasztói profitot, és megvalósítani más célokat, úgy mint megnövelt hűség, csökkenteni a fogyasztói rizikót, stb.)	Párbeszéd előállítása	Együttműködés (megalapozni, fejleszteni, és előmozdítani egy kölcsönös előnyökön alapuló együttműködést)	Összehangolás (együttműködés az eladók és a vevők között, illetve különböző cégrészek között a kölcsönös előnyök elérése érdekében, beszerzések összehangolása, piaci hozzáférés, stb.)
Vezetés fókuszában álló tényezők	Termék és márka	Termék/márka és fogyasztó (egy megcélzott piacon)	Használva az IT-által lehetővé váló kapcsolatokat a cég és sok személy között	Együttműködés két személy között	Kapcsolt együttműködés két cég között (a hálózatban)
Vezetői befektetés	Belső marketing erősség (fókuszálva a termék/szolgáltatás, ár, értékesítés, értékesítés ösztönzés adottságokra)	Belső marketing erősség (Kiemelve az adatbázis és információtechnológia lehetőségeit)	Belső műveletek erőssége (IT, website, logisztika) Funkcionális rendszerek integrációja	Külső piaci előnyök (kapcsolatépítésre és fejlesztésre fókuszál újabb személyekkel)	Külső piaci előnyök (a cég hálózaton belüli pozíciójára fókuszálva)
Vezetési szint	Funkcionális piacolók (Kereskedelmi vezető, Termék menedzser)	Specializálódott piacolók (Fogyasztói szolgáltatás menedzser, Hűség menedzser)	Marketing specialisták technológia specialistákkal és menedzserekkel	Alkalmazottak és vezetők (funkciókra és szintekre koncentrálva a cégben)	

zálhasson, azaz minél nagyobb volumenben értékesítsen.

Az **adatbázis-marketing** az adatbázis technológia használatára épül, a kapcsolat egy új típusának létrehozása mellett, és a konkrét potenciális fogyasztó felismerésén alapul. A valamely technikával létrehozott adatbázis már a kínálatra nyitott potenciális partnereket tartalmazza csupán. Az adatbázis-marketinget gyakorló cég versenyez a különböző tömegmarketinget folytató cégekkel. Versenyelőnye a meddőszórás jelentős csökkentése. Szándéka fenntartani a kapcsolatot a felismert fogyasztókkal. Emellett az adatbázis-marketing ugyan folyamatosan bombázza a fogyasztót, mégis inkább csak érte tevékenykedik, mint a fogyasztóval együtt. A kapcsolatok, amelyeket létrehoz nem személyre szabottak, hatékonysága a nagy számok törvényén alapul.

Az **e-marketing** az internetet és más interaktív technológiákat használva előállítja a kapcsolatot, és összeköti a technológia segítségével a céget az azonosított fogyasztóval, ráadásul „realtime" interakciót tesz lehetővé. Az e-Marketing integrálja magában a közvetlen személyes kapcsolatra épülő marketing előnyeit a tömegmarketing hatékonyságával. Összehasonlításban más gyakorlattal, az e-marketing az ügylettel egy időben párbeszédet hoz létre a fogyasztóval, így gondoskodik az azonosított fogyasztót érdeklő speciális információkhoz történő hozzáférésről.

Az interaktív technológiáknak köszönhetően a fogyasztó a kommunikáció közben jelentős mennyiségű, a vásárlási szokásaira, attitűdjére utaló információt ad, adhat át a cégnek. Az IT lehetőséget biztosít a fogyasztó egyedi megértésére, ami nyomán elvárás/magatartás alapú szegmentációval szegmensek alakulhatnak ki, amelyek tagjainál a standardizált kommunikáció ellenére az egyedi igények szerinti kezelés érzete érhető el.

2. táblázat
A különböző marketingszemléletek kapcsolat-szorossága

Párosítások	Teljes mintára
Tranzakciós Marketing / Adatbázis Marketing	.28*
Tranzakciós Marketing / e-Marketing	.03
Tranzakciós Marketing / Kapcsolati Marketing	-.29*
Tranzakciós Marketing / Hálózati Marketing	-.14
Adatbázis Marketing / e-Marketing	.47**
Adatbázis Marketing / Kapcsolati Marketing	.31*
Adatbázis Marketing / Hálózati Marketing	.35*
e-Marketing / Kapcsolati Marketing	.40*
e-Marketing / Hálózati Marketing	.52**
Kapcsolati Marketing / Hálózati Marketing	.75**

** $p<.01$, * $p<.05$

A fogyasztók az e-Marketingben kommunikálhatnak egyedül vagy csoportosan online vagy offline formában. Hozzáadva ezt a képességet a személyre szabott kommunikáció erejéhez, a fogyasztói információt arra használhatjuk, hogy egyénre szabottan alakítsuk ki a termékek és szolgáltatások kínálatát. A kapcsolat azonban formális, viszonylagosan távoli, könnyen bontható, ebből adódóan törékeny.

A **kapcsolati marketing** közvetlen személyes interakciót hoz létre két személy között az együttműködő vállalatoknál. Ezen kapcsolatok kölcsönösen hasznosak, bizalmon és elkötelezettségen alapulnak. Ezen kapcsolatrendszer birtokosa, az egyenlők között az első elve alapján, nagy eséllyel nyeri el elkötelezett partnere megbízásait. Ez az együttműködés nem feltétlenül alapul valamiféle kifogásolható juttatáson. Nagyon gyakran az intelligens figyelem elégséges az első számú pozíció kivívásához.

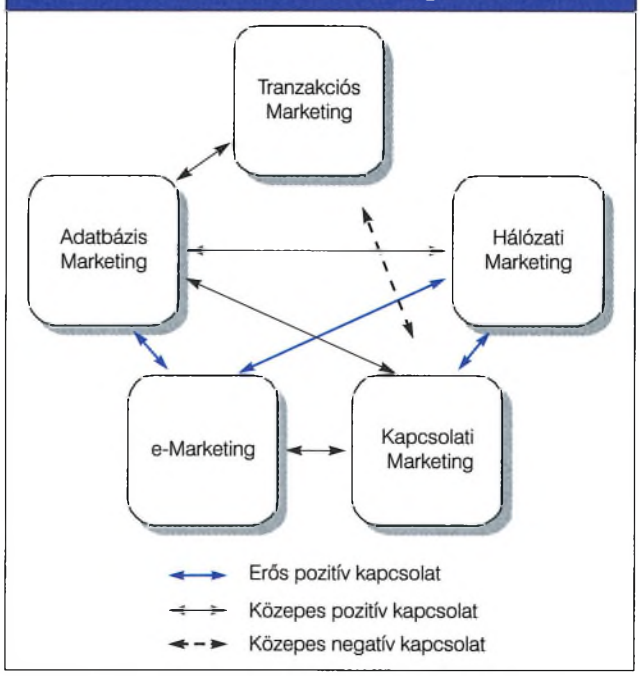
A **hálózati marketing** a szervezetek azon összefogása, kapcsolatrendszere, amely a koncentráció fokának növelésével hatékonysági előnyként jelenik meg a hálózat tagjainál. A verseny több szinten folyik, egyrészről a hálózati alku nyereségtartalmának maximalizálásában a tagok között, másrészről a hálózaton kívül tevékenykedő konkurens cégek között. A hálózatok összetartó ereje mindaddig fennáll, míg az együttes fellépés profittartalma meghaladja a cégenkénti fellépéssel realizálható profitot.

Mindezen megközelítések eltérő módon kezelik a vevőérték menedzsmentet, ebből következően piactípusonként eltérő hatékonysággal.

A gyakorlat ezen szemléletek kevert megvalósulásait eredményezi sok esetben. Így például a B2B piacokon mind az öt forma létezhet egy cég napi gyakorlatában, és hogy melyik stílus lesz valóban hatékony, azt a partnerek elvárásai, azaz a teljes vevőérték dönti el.

Coviello és társai ismertetnek egy az Egyesült Királyságban és Új-Zélandon, cégek fiatal menedzserei körében elvégzett kutatást[1], amelynek eredményei között a fenti öt marketing-megközelítés együttes előfordulásának vizsgálatát találjuk. A szerzők megállapították, hogy a különböző megközelítések páronkénti együttes előfordulása eltérő erősséggel jellemző, mindezt a 2. táblázat mutatja be.

2. ábra
A különböző marketingszemléletek kapcsolat-szorossága



VEVŐÉRTÉK MAXIMALIZÁLÁSÁT SEGÍTŐ MARKETING-INFORMÁCIÓMENEDZSMENT TECHNOLÓGIÁK ÉS FEJLŐDÉSÜK

A vállalati menedzsment az értéklánc minden pontján funkcionálisan támogatható információs és döntéstámogató eszközrendszerrel.

1 Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Richard W. Brookes and Roger A. Palmer: Assessing the Role of e-Marketing in Contemporary Marketing Practice, Journal of Marketing Management 2003, Volume 19, No: 7–8.

A marketing egyik alapgondolata a vevőközpontúság, amelyet a vezetői információs rendszerek szervezésénél eddig kevéssé érvényesítettek, mint rendezőelvet. A jelenlegi rendszerek bázisa kétféle: számviteli alapú, illetve vállalati folyamat alapú. Ezen a szemléleti bázison jöttek létre a különböző fejlettségű VIR, illetve MDR megközelítések:

*„A **számviteli alapú vállalatirányítási rendszerek (VIR)** segítségével jól követhető a vállalati költséghelyek teljesítménye. Ezen rendszerek többnyire diszkrét funkcionális modulokból állnak, amelyek adatokat forgalmaznak egymás felé, sokszor azonban nem online rendszerben."*

1. Napjainkban a legkisebb cégek is építenek **adatbázis**okat **(AB)**, minimálisan a számviteli kötöttségekből adódóan könyvelési, pénzforgalmi szemléletben.
2. Ezen adatbázisok marketingszempontú elemzésének megvalósulása esetén beszélhetünk **marketing információs rendszerről (MIR).** Egyszerű esetben csupán olyan marketing-alapinformációk rendszeres előállítására kell gondolnunk, mint például a vevőnkénti rendelések egyenletességének, jövedelmezőségének, fizetési fegyelmének stb. nyomon követése. Rendszerről akkor beszélhetünk, ha az információk reprodukálhatóak, struktúrájuk időszakonként megismételhető, így összehasonlítások jöhetnek létre. A vállalat információtechnológiai felkészültsége (IT), a használt rendszerek minősége függvényében a marketing információs rendszerek minősége is jelentősen különbözik. A legtöbb magyarországi kis- és középvállalat használ MIR szerű elemeket, azonban tudatos rendszeralkalmazások elenyésző számban fordulnak elő. A vállalatméret és a multinacionális kapcsolatrendszerek kiterjedtségének növekedésével a MIR rendszerek használata jelentősen megszaporodik.
3. A **számviteli alapú vállalatirányítási rendszerek (VIR)** segítségével jól követhető a vállalati költséghelyek teljesítménye. Ezen rendszerek többnyire diszkrét funkcionális modulokból állnak, amelyek adatokat forgalmaznak egymás felé, sokszor azonban nem online rendszerben. Az integráltság foka alacsony. Marketinges modulokkal többnyire nem rendelkeznek. E rendszerek egyaránt szolgálják mind az öt marketingmegközelítést (tranzakciós, adatbázis-, kapcsolati, hálózati és e-marketing).
4. Magasabb szervezési és integrációs fokon a **vállalati reálfolyamatokon alapuló VIR-ek** menü- és rendszerszervezése kiválóan szolgálja a teljes vállalati tevékenység egy időben történő átlátását, a folyamatok összehangolásának lehetőségét és a vevőkiszolgálás minőségének biztosítását, miközben kereskedelmi menükkel is rendelkeznek. Hiányosságuk a vezetői döntéstámogatási információk alacsony feldolgozottsági foka.
5. A következő fejlettségi fokot jelentik a **csúcsvezetői információs rendszerekkel (CIR) támogatott információs rendszerek**. Az alaprendszert vagy külső fejlesztésű „adatbányászok", vagy a rendszer fejlesztői környezetében programozott rutinok egészítik ki.
6. Az elmúlt évtized egyik újabb VIR fejezete a **costumer relationship management** (**CRM**) **rendszerekkel integrált VIR** alkalmazások megjelenése volt. Jelenleg a CRM rendszerek többnyire, mint az alap vállaltirányítási rendszerrel kommunikáló külső szoftver jelennek meg. A fejlesztőcégek a legtöbb rendszer esetén még adósak a saját fejlesztésű és kielégítő minőségű integrált CRM modulokkal. Az integráltság az adatbázisok teljességét, a stratégiai és taktikai tervezés hatékonyságát javíthatnák. A CRM az ügyfélkapcsolat-menedzsment és a vállalati szintű szoftver-alkalmazások együttese, amely az ügyfélkapcsolatok minden vonatkozásának kezelését lehetővé teszi. Ennek eszköze egy központi adatbázis, amelyben összegyűjtik az értékesítés, a marketing, az ügyfélszolgálat és más vállalati területek által felhalmozott ügyfél-információkat. Ezek az ügyfélkezelés hatékonyságát jelentősen javító rendszerek[1].
7. Várhatóan a következő fejlődési fázist a **vevői információs rendszerrel integrált VIR**-ek testesítik majd meg. Már ma is agresszív vevőtörekvések irányulnak a beszállítók információs integrálására, a beszállítói teljesítések állásának nyomon követé-

1 Füstös János: Marketing döntések információs támogatása – CRM, Magyar Marketing Műhelyek Hatodik Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000. 05. 31.

sére, azaz a beszállítói adatbázisok online olvasásának elérésére. Cél a reakcióidők lerövidítése, a minőségi, illetve határidő-problémák mielőbbi felismerése, a beszállítói árak kézben tartása. Ezzel a termék és a szolgáltatás összeépülésében kialakuló csúszások okozta konfliktusok lényegesen hatékonyabban menedzselhetők. Jelenleg excel táblák, vagy egyedi vállalati fejlesztések szolgálják ki – a beszállítói VIR-ekkel nem integrált módon – ezen igényeket. Várhatóan az egyéni fogyasztó megnyerésének is egyik piaci eszköze lesz, hogy nyomon követheti a számára átadott termék vagy szolgáltatás minőség és határidő paramétereit lényegesen befolyásoló információkat. A magasabb vevőkapcsolati integráltság elsősorban a kapcsolatminőségre érzékeny kapcsolati és hálózati marketing gyakorlatban jelenhet meg.

8. A „**vevőérték orientált stratégiai**" **VIR** és információmenedzsment megközelítés a jövő szükségszerű rendszere. Az előzőeken túlmutatóan olyan döntéstámogató modult is tartalmaz, amelynek alapkoncepciója a vevőérték maximalizáló folyamatmenedzsment. (3. ábra)

A számítástechnikai eszközök, szoftverek széleskörű elterjedése lassan a legkisebb vállalkozásokhoz is eljuttatják az informatikai újdonságok egyre növekvő körét.

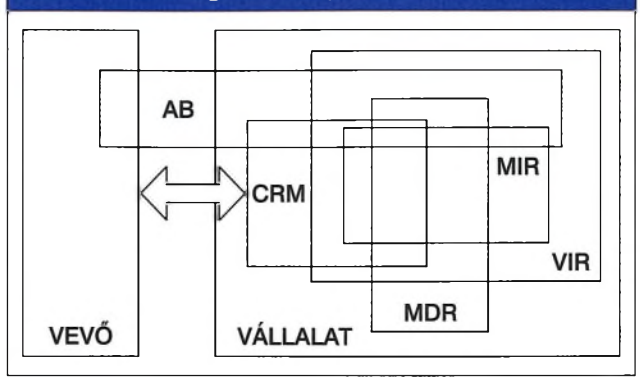
A VEZETŐI DÖNTÉSTÁMOGATÁSBAN ALKALMAZHATÓ INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIA (IT) STRATÉGIÁJA

A modern gazdaságtudományok művelői számára régóta alapkérdésként jelentkezik a felhalmozott tapasztalatok esszencializálásának feladata, az olyan információs és döntéstámogató rendszerek létrehozása, amelyek maradéktalanul kielégítik korunk növekvő igényeit.

„Az információs technológia stratégiája tartalmazza, hogyan elégíthetők ki a szükségletek az információs rendszer stratégia prioritásainak megfelelően, valamint leírja a szükséges információtechnológiát, amely a jelenlegi és jövőbeli alkalmazások kifejlesztéséhez és alkalmazásához szükséges"[1]

Az információtechnológia stratégiai marketing döntéstámogatás szempontjából két meghatározó fejlődési iránya:

3. ábra
Marketing információ menedzsment eszközök a cég-vevő kapcsolatokban



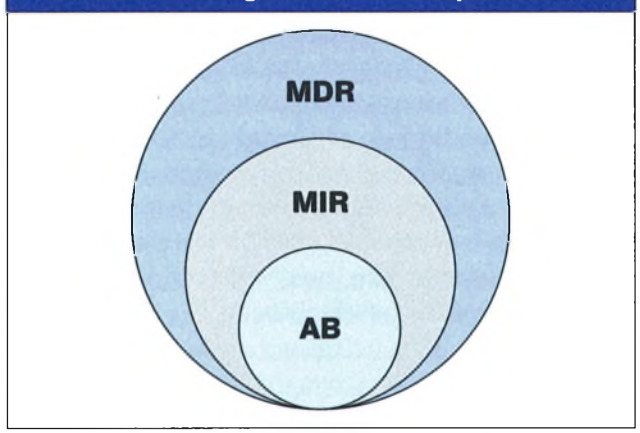
- a hálózatos (internet, intranet stb.) technológiák
- rendszerek, tudásalapú technológiák

E két irány tette, és fogja lehetővé tenni a közeljövőben is a marketing döntéstámogatás hatékonyságának további rohamos fejlődését.

Az ismert rendszerek, tudásalapú technológiák három minőségileg elkülönülő tartalmi szintje definiálható:

- marketingadatbázisok (AB)
- marketing információs rendszerek (MIR)
- marketing döntéstámogató rendszerek (MDR)

4. ábra
A marketinginformáció technológia lehetséges tartalmi szintjei



Az **adatbázis**ok strukturált adathalmazok, alapvetően három fajtájukkal találkozhatunk: a hagyományos, az offline és az online adatbázisokkal. Ezek adatbázis forgalmazási módjukat tekintve lehetnek:

1 C. Edward – J. Ward . A. Bytheway: Az információs rendszerek alapjai, Panem – Prentice Hall, Budapest, 1999.

írott, nyomtatott formában, számítástechnikai adathordozókon és számítógépes hálózatokon keresztül terjesztettek.

A **marketing információs rendszer**ek modellezhetők a környezeti impulzusok, a vállalati marketing információs funkciók és a marketingmenedzserek, mint felhasználók sorosan láncolt információs folyamatával, amely kör a piaci kommunikációval zárul be, illetve annak a környezetre, így a vállalatra gyakorolt hatásával. Elemeinek megjelenési formái: a VIR, a CRM, a call center, a virtual call center, a contact center és a costumer interaction center rendszerek stb.

„Egyre több vállalat vezeti be az úgynevezett csúcsvezetői információs rendszereket. A csúcsvezetés számára felkínált információknak az általános követelményeken túlmenően széleskörűeknek, mégis gyorsan áttekinthetőnek, esszenciálisnak kell lenniük."

Egyre több vállalat vezeti be az úgynevezett csúcsvezetői információs rendszereket. A csúcsvezetés számára felkínált információknak az általános követelményeken túlmenően széleskörűeknek, mégis gyorsan áttekinthetőnek, esszenciálisnak kell lenniük.

A következő IT fejlődési fázis, a **marketing döntéstámogató rendszerek** (MDR), a tudásalapú rendszerek megjelenése. Az MDR az előzőeket is átfogó kategória, hiszen az információ kezelésén túl annak elemzésében, lehetséges döntési alternatívák kidolgozásában is segítségére van felhasználójának. Az MDR, a menedzserrel folytatott interakció során – a különböző módszerek alkalmazásán keresztül – algoritmizált feladatmegoldásokra képes, elérheti a tárgyterület specialistái által megalkotott modelleket és például a mesterséges intelligencia alapú döntéstámogató rendszereket, amelyeket aztán bevonhat következtetéseinek előkészítésébe.

A döntéstámogató rendszer szükségszerűen téma specifikus (például termék-bevezetési döntések támogatására alkalmas), hiszen olyan speciális adatbázisokat, ismereteket kell tartalmaznia, amelyek többnyire csak szűk területen hasznosíthatók. Várhatóan az információtechnológia fejlődésével párhuzamosan e döntéstámogató rendszerek egyre nagyobb adatbázisokra épülhetnek majd, ezzel segítve az egyre átfogóbb, komplexebb MDR-ek kialakulását.

A bemutatott fejlődési ív egyúttal a rendszerek komplexitásának növekedését is magával hozta, hierarchiájukat szintén a 4. ábra szemlélteti.

A kérdés az, hogy milyen szempontoknak kell e rendszereknek megfelelniük, milyen felépítésűeknek, tartalmúaknak kell lenniük, milyen információtechnológiai megoldásokat kell alkalmazni előállításukkor, valamint milyen metodikai támogatást várhatunk el az adatstruktúrák feldolgozása, elemzése, prezentációja során.

Minden cégnek, a saját piaci kihívásainak megfelelő, a vevőérték kezelésén alapuló információs és döntéstámogató rendszert kellene használnia és fejlesztenie.

Ezzel szemben minden cég a jelenlegi fejlődési fázisának, illetve tehetségének megfelelő rendszermegoldásokat alkalmazza gyakorlatában.

Különös veszélyt hordoz ez az EU versenyébe csöppent magyar kis- és középvállalkozások számára, amelyek ma már egyenlő mércével mért teljesítmény- és hatékonyságbeli elvárásokkal kell, hogy szembesüljenek a rohamosan fogyó, vagy már régen elveszített költségelőnyük illúziójával szemben.

Bernáth Attila egyetemi adjunktus
Miskolci Egyetem Marketing Intézet

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon/fax: 488-7496

E-mail: info@m-and-m.hu