

**Dr. Bernáth Attila**

**Vevőérték Orientált  
Marketing Információ  
Menedzsment**

**Ph.D értekezés**

**„Vállalkozáselmélet és gyakorlat” program**

doktori iskola vezetője:

**Prof. Dr. Nagy Aladár D.Sc.**

egyetemi tanár

tudományos vezető:

**Dr. Piskóti István Ph.D**

egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Marketing Intézet  
Miskolc, 2005.

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>TARTALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>2</b>
<b>1. BEVEZETÉS.....</b>	<b>6</b>
<b>2. VEVŐÉRTÉK ÉS MARKETING MENEDZSMENT ORIENTÁCIÓK.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. A MARKETING MENEDZSMENT FOGALMI ALAPJAI, TUDOMÁNYOS     MEGALAPOZOTTSÁGA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. ÜZLETI ÉS MARKETING MENEDZSMENT ORIENTÁCIÓK.....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Vállalati piaci orientációk fejlődése.....	15
2.2.2. Marketing orientációk áttekintése.....	17
2.2.2.1. Miben különböznek az egyes önálló marketing orientációk?.....	17
2.2.2.2. Különböző, publikált marketingek, marketing orientációk.....	18
2.2.3. Marketing orientációs döntések változói, modellje.....	23
2.2.3.1. Független változók a marketing orientációs döntésekben.....	23
2.2.3.2. Függő változók a marketing orientációs döntésekben.....	24
2.2.3.3. Marketing menedzsment orientációk modellje.....	24
2.2.4. Előre mutató marketing menedzsment koncepciók.....	26
2.2.4.1. Marketing orientáció a vállalati menedzsmentben: a bázis.....	28
2.2.4.2. Verseny és versenytárs orientált marketing menedzsment.....	30
2.2.4.3. Kapcsolat menedzsment alapú marketingek.....	31
2.2.4.4. Tranzakciós marketing.....	39
2.2.4.5. Kapcsolati marketing.....	40
2.2.4.6. Hálózati marketing.....	44
2.2.4.7. Adatbázis/direkt marketing.....	46
2.2.4.8. E-marketing.....	47
2.2.4.9. Társadalom központú, környezetorientált marketing menedzsment orientáció.....	49
2.2.4.10. Ágazati és valamely marketing eszközre alapozott marketing menedzsment alkalmazások.....	49
<b>2.3. VEVŐÉRTÉK ORIENTÁLT MARKETING.....</b>	<b>50</b>
2.3.1. A vevőérték orientált marketing alapfogalmai.....	53
2.3.2. Érték homokóra modell.....	57
2.3.3. Vevőérték kutatási szemléletek, módszerek.....	58
2.3.3.1. Személyes vevői elvárásokból kiinduló technikák.....	59
2.3.3.2. Minőségorientált, hibaanalízisre alapozott vevőérték kutatás.....	61
2.3.3.3. Érték-lánc modell alkalmazása a vevőérték kutatásban.....	66
2.3.3.4. Rangsorolási technikák alkalmazásának veszélyei a vevőérték kutatásban.....	68
2.3.3.4.1. Az ordinális skála sajátosságai.....	68
2.3.3.4.2. A hipotézis szempontjából releváns hibák.....	70
2.3.3.4.3. A kutatás.....	71
2.3.3.4.4. Alternatív kártyafüzetek hatása az eredményre.....	73
2.3.3.4.5. Rangsorolási technika okozta hiba mértéke, kiküszöbölésének lehetősége.....	77
2.3.3.5. Termékváltozat hasznosság és vevőérték mérés támogatása conjoint analízis alkalmazásával.....	80

2.3.3.5.1.	A probléma megfogalmazása .....	80
2.3.3.5.2.	Vállalati és fogyasztói optimumok feltárása deduktív elméletalkotási technikával .....	80
2.3.3.5.3.	Termékváltozatok hasznosság mérésének egyes kérdései conjoint analízis alkalmazása esetén.....	80
2.3.3.5.4.	A conjoint analízis alkalmazása .....	81
2.3.3.5.4.1.	A termékjellemzők szintjének meghatározása .....	84
2.3.3.5.4.2.	Conjoint analízis információgyűjtési módszerének kiválasztása .....	85
2.3.3.5.4.3.	Az értékelés és a termékváltozatok bemutatói módjának rögzítése .....	87
2.3.3.5.4.4.	Információgyűjtés (megkérdezés).....	88
2.3.3.5.4.5.	A conjoint modell és az analízis futtatása, számítógépes feldolgozás .....	88
2.3.3.5.4.6.	Az eredmények elemzése .....	91
2.3.3.5.4.7.	Az elemzés során kapott diszkrét hasznosság értékek kiterjesztésének lehetősége .....	92
2.3.3.5.4.8.	A conjoint analízis alkalmazási lehetőségei .....	93
2.3.3.5.5.	A hasznosság és teljes vevőérték, mint fogyasztói preferencia optimum kritériumok vizsgálata.....	94
2.3.3.5.6.	Vállalati optimum kritérium a terméktervezésben.....	96
2.3.3.5.7.	Vállalati és vevői együttes optimum .....	97
2.3.3.5.8.	Az optimális termékvariáció kijelölése, az optimálási eljárás operacionalizálása .....	98
<b>2.4.</b>	<b>MARKETING MENEDZSMENT DÖNTÉSEK KÖRNYEZETE, FOLYAMATA, INFORMÁCIÓS ALAPJAI .....</b>	<b>100</b>
2.4.1.	Marketing menedzsment környezete, szereplői .....	100
2.4.1.1.	Piaci külső környezeti szereplők, paraméterek .....	100
2.4.1.2.	Vállalati belső környezet paraméterei .....	102
2.4.1.3.	Totális marketing szemléletű környezeti kapcsolat menedzsment.....	103
2.4.2.	Marketing menedzsment döntések karakterisztikája.....	105
2.4.2.1.	A racionális döntés ideája .....	105
2.4.2.2.	Korlátozott racionalitás a döntésekben .....	106
2.4.3.	A kiterjesztett marketing menedzsment folyamata, döntési szintek .....	108
2.4.4.	A stratégiai marketing információval szemben támasztható elvárások .....	111
<b>3.</b>	<b>MARKETING INFORMÁCIÓ MENEDZSMENT ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÁS .....</b>	<b>117</b>
<b>3.1.</b>	<b>VÁLLALATI INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK, TECHNOLÓGIÁK FEJLŐDÉSE, KAPCSOLATA .....</b>	<b>119</b>
3.1.1.	A döntéstámogatás technológia fejlődési szintjei .....	119
3.1.2.	Vállalati információmenedzsment rendszer szemléleti fejlődése, integrációjának jövője .....	122
<b>3.2.</b>	<b>MARKETING INFORMÁCIÓ MENEDZSMENT VÁLLALATI KÖRNYEZETE: VÁLLALATI INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK.....</b>	<b>127</b>
3.2.1.	Menedzsment Információs Rendszerek (MIS).....	127
3.2.2.	Döntéstámogató rendszerek (DSS) .....	127

3.2.2.1.	A szakértő rendszerek, ismeretalapú rendszerek alapfogalmai....	128
3.2.2.2.	A szakértő rendszerek típusai.....	130
3.2.3.	Felsővezetői Információs Rendszerek (EIS).....	131
3.2.4.	Szervezetközi Információs Rendszerek (IOS).....	133
3.2.5.	Stratégiai Információs Rendszerek (SIS).....	134
3.2.5.1.	Vállalati teljesítményt mérő mutatószám rendszerek.....	134
3.2.5.2.	Vállalati stratégiai teljesítmény ellenőrző rendszer: BSC.....	135
3.2.6.	Integrált vállalat irányítási rendszerek (ERP).....	139
<b>3.3.</b>	<b>MARKETING INFORMÁCIÓ MENEDZSMENT (MIM) FOLYAMATA.....</b>	<b>145</b>
<b>3.4.</b>	<b>MARKETING INFORMÁCIÓS RENDSZEREK (MKIR).....</b>	<b>146</b>
3.4.1.	Marketing információs és döntéstámogató rendszerek fejlődése.....	148
3.4.2.	Marketing információs és döntéstámogató rendszer és a marketing menedzsment kapcsolata.....	153
3.4.3.	Marketing információs és döntéstámogató rendszer fejlesztő team összetétele.....	154
3.4.4.	Marketing információs és döntéstámogató rendszerek felépítése.....	155
3.4.5.	Marketing információs és döntéstámogató rendszer elemek és vállalati illeszkedésük.....	156
<b>3.5.</b>	<b>A MARKETING INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK ALRENDSZEREINEK FUNKCIÓI.....</b>	<b>158</b>
3.5.1.	Marketing adatgyűjtő rendszer (MAR).....	158
3.5.1.1.	Marketing adatbankok, adatbázisok ( MA ).....	158
3.5.1.1.1.	Külső adatbázisok rendszerezése.....	158
3.5.1.1.2.	Belső adatbázisok.....	159
3.5.1.2.	Marketing figyelő rendszer (MFR).....	160
3.5.1.3.	Belső beszámoló rendszer (BBR).....	161
3.5.1.4.	Marketing kutató rendszer (MKR).....	161
3.5.1.5.	Operatív marketing információ gyűjtő rendszer (OMIR).....	162
3.5.2.	Marketing tudásmenedzsment rendszer (MTR).....	162
3.5.2.1.	Módszer és modell tudás fejlesztő rendszer (MMR).....	164
3.5.2.1.1.	Módszereket fejlesztő rendszer.....	165
3.5.2.1.2.	Modelleket fejlesztő rendszer.....	165
3.5.2.1.3.	Módszer-modell együttes alkalmazások.....	167
3.5.2.1.3.1.	Marketing hatékonyság portfólió mátrix.....	167
3.5.2.1.3.2.	Vevőérték – Vevő értéke portfólió mátrix.....	170
3.5.2.1.3.3.	Fizetés ideje-tartozás átfutási idő portfólió mátrix.....	170
3.5.2.1.3.4.	Megkeresés hatékonyság portfólió mátrix.....	171
3.5.2.2.	Marketing szakértő rendszer fejlesztő rendszer (MSzR).....	172
3.5.2.3.	Humán tudásmenedzsment rendszer (HTR).....	173
3.5.3.	Marketing elemző és prognózis rendszer (MEPR).....	175
3.5.3.1.	Marketing elemző rendszer (MER).....	175
3.5.3.2.	Marketing prognózis rendszer (MPR).....	176
3.5.4.	Marketing döntéstámogató rendszer (MDTR).....	177
3.5.4.1.	Integrált döntéstámogató rendszer: Ügyfélkapcsolat menedzsment rendszer (CRM).....	178
3.5.4.1.1.	A CRM rendszer fogalma, értelmezése.....	178

3.5.4.1.2.	A CRM rendszerek funkciói, lehetőségei .....	183
3.5.4.1.3.	Hívásközpont, Kontaktus Központ, Vevőszolgálati Központ, Vevői Interakciós Központ rendszerek.....	190
3.5.4.1.3.1.	CaC, CoC, CAC, CIC rendszerek alkalmazási lehetőségei, területei .....	195
3.5.4.1.3.2.	A hívásközpontok jövője.....	195
3.5.4.2.	Stratégiai marketing tervező és teljesítmény ellenőrző rendszer (MTTR).....	196
<b>4.</b>	<b>MELLÉKLETEK .....</b>	<b>199</b>
4.1.	KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN VÉGZETT VIR KUTATÁS KÉRDŐÍVE.....	199
4.2.	KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN VÉGZETT VIR KUTATÁS KÁRTYAFÜZETE.....	204
4.3.	FAKTORANALÍZIS EREDMÉNYEKÉNT KIALAKULT FŐBB FAKTOROK VÁLTOZÓI ÉS FAKTORSÚLYAI.....	215
	ÁBRAJEGYZÉK TARTALOMJEGYZÉKE.....	219
	TÁBLÁZATOK TARTALOMJEGYZÉKE.....	222
	KUTATÁSI EREDMÉNYEK, PÉLDÁK TARTALOMJEGYZÉKE.....	223
	IRODALOMJEGYZÉK.....	225

## 1. BEVEZETÉS

A marketing menedzsment orientációs fejlődésének újra felfedezett centruma a vevőérték, a vevői elvárások és ráfordítások viszonyának középpontba állítása. Azonban jelenkorunk információ technológiája jelentős előnyöket állít elő a szemlélet gyakorlati érvényesítéséhez a szervezetek számára.

A dolgozat célja rámutatni a vevőérték orientált marketing információ menedzsment fogalmának hasznosságára, tisztázni a marketing információ menedzsment lépéseit, vállalati integrációjának lehetőségeit, a vállalati rendszerek és a marketing információ menedzsment rendszerek szükségszerű kapcsolódásait, a vevőérték centrumba helyezése mellett.

Kutatásom két fő iránya közül az elsőként a vevőérték és a vevő értékének fogalmi és empirikus vizsgálatára kerül sor, különböző piacokon. A vevőérték ismerete ahhoz a lényeglátáshoz, stratégiai és taktikai súlypontozási képességhez juttatja hozzá a vállalati menedzsmentet, melynek segítségével tudatossá, hatékonyá teheti piaci működését, a vevői igények minél magasabb élvezeti szintű kiszolgálásán keresztül, mely a profitabilitás elengedhetetlen feltétele. A vevő értékének felismerése, a vevő viszonyát tárja fel a vállalathoz, illetve az ebben a viszonyrendszerben elfoglalt súlyát, helyét, mely meghatározója kell, hogy legyen a vevőre irányított figyelem mennyiségének és minőségének. Vevőérték kutatási területen több empirikus kutatást végeztem a fogyasztói (élelmiszeripari, festékpia, bankszféra, egyéb szolgáltatási és business to business piacok illetve politikai marketing területen), melyek sokszínű megvilágítását adják a vevőérték probléma jelentőségének és piaconkénti tartalmi és kutatás metodológiai eltéréseinek. A dolgozatban csak kiragadott elemeik bemutatására kerül sor terjedelmi korlátok miatt.

Disszertációm másik gerincét adja vállalati információ menedzsmentbe ágyazott a marketing információ menedzsment eszkörendszerének újszerű rendszerezése, a jövő rendszerfejlődési irányainak előrejelzése. A vállalati menedzsment az értéklánc minden pontján funkcionálisan támogatható információs és döntéstámogató eszkörendszerrel.

Dolgozatom rámutat a szakirodalomban nem használt marketing információ menedzsment fogalom és gondolkodás bevezetésének, alkalmazásának szükségességére. A marketing információ menedzsment állítja elő és működteti azokat a rendszereket - természetesen integráltan a vállalat egyéb rendszereivel – melyek a marketing menedzsment döntések előkészítésében és támogatásában nélkülözhetetlenek. A disszertáció a szűkebb értelemben vett marketing információ menedzsment folyamatának fő pontjait fejt ki.

Dolgozatom közelítésmódját a modern tudományos probléma megoldás szabályai irányítják. Általános kutatástechnológiai közelítésmódom:

- \* Irodalom feldolgozásra alapozott fogalmi tisztázás, elméleti megértés, példákon keresztül történő értelmezés
- \* Konceptualizálás, a problémák kérdés és hipotézis állítás formában megfogalmazása
- \* Operacionalizálás, egyes kiragadott területeken empirikus és egyéb kutatásokkal hipotézisek ellenőrzése
- \* Erőteljes matematikai-statisztikai módszertani támogatással elemzések elvégzése (faktor, klaszter, conjoint analízis, multidimenziós skálázás, multidimenzionális regressziós, korrelációs elemzések, stb.)

- \* Következtetések, szintézis, majd
- \* A vizsgált rendszer sajátosságainak összefoglalása modellalkotás segítségével.

A közölt eredményeket, megállapításokat több mint egy évtizedes kutatómunka és több éves vezetői gyakorlati ismeretek alapozzák meg. A témakör feldolgozása egyéni OTKA kutatási ösztöndíjjal indult meg, melyet számos – különböző orientációjú -empirikus kutatás követett. Az utolsó, így legaktuálisabb információt hordozó megkérdezés 200 kis és középvállalkozás személyes megkeresésével kutatta a marketing orientációk jelenlétét a vállalati kultúrában, az alkalmazott marketing menedzsment megoldásokat, illetve a vállalati információs és marketing információs rendszerekkel kapcsolatos elvárásokat és jelenlegi alkalmazási gyakorlatot. A minta összeállítására többlépcsős optimális rétegzés módszerével került sor, mely biztosítja a magyarországi elsősorban fémmegmunkálás területén gyártással foglalkozó kis és középvállalatok területi reprezentálását. A alkalmazott kutatási metodika és modell rendszer, alkalmas nemzetközi és hazai kutatási eredményekkel összehasonlításra.

## Abstract

A newly discovered area of the orientational development of marketing management is the focus on the relationship between customer value, customer expectations and expenditure. Today's information technology can produce significant advantages for the practical implementation of this theory for organisations.

The objective of the thesis is to point out the usefulness of the theory of customer value orientated marketing information management, to clarify the steps involved in marketing information management, the possibilities of its organisational integration, the necessary linkage between the systems of the organisation and marketing information management systems by placing customer value in central position.

Out of the two main areas of my research, first a conceptual and empirical study of customer value and value for the customer is conducted in different markets. The knowledge of customer value provides marketing management with the ability to see and concentrate on strategic and tactical essentials, which can help the organisation to work out a conscious and effective approach to satisfy as much as possible customer requirements, which is a prerequisite of profitability. The recognition of customer value reveals the relationship of the customer to the organisation, the customer's importance and place in this relationship, which should be a determinant of the amount and quality of attention that customers get from an organisation. In the area of customer value I have conducted empirical research into consumer markets (food industry, dye industry, banking, other services, business to business, as well as political marketing), which highlights the different angles of the significance of customer value, the contextual and methodological deviations from market to market. Due to limitations in size the thesis can present some of these elements only.

The other area of my thesis is the relatively new systematization of the tools of marketing information management embedded in organisational information management, a forecast of the trends of system development. Information and decision-making tools at every point of the value chain can functionally support organisational management.

This thesis also points out the need to introduce and use the notion of marketing information management and thinking not used in literature. It is marketing information management that produces and operates all the systems – in integration with the other systems of the organisation – which are indispensable in the preparation and support of marketing management decisions. My thesis elaborates on the marketing information management process in a narrow sense.

The main approach of my research has been in accordance with the rules of modern scientific problem solving. The general research methodology applied:

- ❖ Conceptual clarification, understanding and interpretation through examples, based on literature.
- ❖ Conceptualisation, drawing up of problems in the form of question and hypothesis.
- ❖ Operationalization, checking out of hypothesis through empirical and other research in certain areas.



- ❖ Analyses performed by using mathematical-statistical methods (factor, cluster, conjoint analysis, multidimensional scaling, multidimensional regression, correlation analysis, etc).
- ❖ Conclusions, synthesis, then
- ❖ Summary of the characteristics of the system studied by way of modelling.

The results and statements communicated are based on research in excess of 10 years and several years of management experience. This research topic started as a result of an individual OTKA research grant, followed by a great number of empirical research of different orientations. The last research with the most timely information covered personal visits to 200 small and medium size organisations, investigating the presence of marketing orientation in organisational culture, the marketing management solutions used, as well as the expectations towards the information system of organisations and marketing information systems and the current practices. The examples used were put together by multi-step optimisation layering, which ensures the geographical representation of small and medium size organisations in metallurgy in Hungary. The research methodology and modelling used is suitable for comparison with international results.

## 2. VEVŐÉRTÉK ÉS MARKETING MENEDZSMENT ORIENTÁCIÓK

### 2.1. A MARKETING MENEDZSMENT FOGALMI ALAPJAI, TUDOMÁNYOS MEGALAPOZOTTSÁGA

A marketing menedzsment alapjait, a tudományos marketing gondolkodás teremti meg. Jelentős szakmai vita övezi azonban azt a kérdést, hogy a marketing tudománynak tekinthető-e, és ha az, akkor mi tekinthető annak az alap paradigmának, melyre felépíthető a marketing tudományos megközelítés konzisztens rendszere?

A marketing menedzsment eszközrendszere nem változott lényegesen az elmúlt néhány évtizedben, csupán a számítógépek elterjedése és a világháló megjelenése hozott alapvető, a marketing technológiákat is érintő újdonságokat. Eközben a tapasztalathalmazódás az egyes marketing területeken már nagyobb ívű általánosításokra is alkalmat adhatna, a szakma konszenzusos fellépése esetén, mely hozzájárulna a marketing tudományos rangra emelkedéséhez.

Bauer-Berács (1998) alapján, (Hunt, 1991) nyomán a **tudomány ismérvei**:

- \* rendszerezett ismerettömeg,
- \* csoportosíthatóság egy központi és több általános elv körül,
- \* kvantitatív mérés és bizonyítás lehetősége,
- \* a jövőbeni események nagy biztonságú befolyásolásának lehetősége.

Rendszerezett ismerettömeg a marketing menedzsmentben rendelkezésünkre áll. Lehetséges lenne egy alap paradigma elfogadása. A számszerűsített mennyiségi, sőt minőségi eredménymérés lehetősége pedig adott. A bizonyíthatóság kritériumának teljesítési képessége az alap paradigma véglegesítése után vizsgálható.

A négy feltétel közül a marketing jelenlegi eszközrendszerével a negyedik kritérium a legkevésbé teljesíthető, azaz a jövőbeni események algoritmikus befolyásolási képessége. **Kis számban rendelkezünk csupán a marketing megoldandó feladataira zárt képletekben, modellekben megfogalmazható minden körülmények között érvényes törvényszerűség leírásokkal.**

E mellett, mint később látni fogjuk a marketing döntések, cselekvések többváltozós, nem determinisztikus térben játszódnak le. Ez azonban nem a marketing szakma kialakulatlanágát bizonyítja, csupán a térben jelenlévő „ember” viselkedésének, gondolkodásának sokszínűségéből eredő változatosság leképzéséből következik.

Fentiek alapján megállapítható, hogy a marketing **nem felel meg a felsorolt tudományossági kritériumoknak**, azaz nem nevezhető jelen állapotában tudománynak, abban az esetben (!), ha elfogadjuk a tudományosság ismérvének a fenti négy állítást. Ez esetben állítható, hogy a marketing nem tudomány rangú ismerettömeget vonultat fel, még akkor is, ha a marketing terület művelői számottevő szellemi potenciált és szakmai értéket halmoztak fel világszerte, mivel ez önönmagában nem elégséges feltétele a tudományos besorolásnak.

Hunt 1983-ban született korábbi publikációjában azonban jelentős tartalmi különbségekkel, jóval alacsonyabb elvárásokat kivétítve, eltérően definiálja a **tudomány ismérveit**:

- \* szisztematikusan képes bemutatni a témát,

- \* szabályokkal bír melyek általánosíthatóak,
- \* tapasztalati úton tesztelhető.

Erre alapozva **Morgan (1996) megállapítja, hogy a marketing legitim tudományos diszciplína.** A megállapítás pikantériája, hogy Morgan megállapítása időben követi az 1991-es 4 pontból álló szigorúbb és újabb Hunt tudományismérvi megközelítést, melyet nem ismer, vagy mellőz.

Érdekessége a két tudományelméleti besorolási szempontrendszernek, hogy ugyanazon szerző két felfogását tükrözi néhány év eltéréssel. Az újabb megközelítés azt eredményezi, hogy mikor megfelelni látszana a marketing az első szempontrendszernek (az utóbbi), újabb kritériumok kerülnek elő. Hasonló érzést kelt mindez, mint a hátára rögzített és orra elé lógatott répáért körbe-körbe járó számár képe, mely a répát soha ne érheti el, bármilyen erőfeszítést is tesz azért.

A fentiek plasztikusan rámutatnak, hogy a tudomány kategóriába sorolás releváns ismérvei felett legalább akkora egyet nem értés honol, mint esetünkben a marketing tudományos besorolása tárgyában.

E mellett a korábbi **csere orientált marketing és marketing menedzsment megközelítéseket** finomabban hangolt, azonban jelentős tartalmi fókusz szórást mutató koncepciók váltják fel napjainkban.

Annak ellenére, hogy Bauer-Berács (1998) szerzőpáros szerint létezik olyan általános jelenség, a csere, - ez egyébiránt a nemzetközi, például kotleri alapfogalmi rendszer egyik meghatározó eleme is - mely alapköve lehetne a tudományos marketinggondolkodásnak, nem jött létre konszenzus e tekintetben a marketing művelői között.

A marketing szakma tudósai újabb és újabb marketing megközelítéseket vetnek fel, melyek felszínen maradnak hosszabb rövidebb ideig, hogy aztán átadják helyüket a következőknek.

A történelmi távlatú marketing fejlődés okán elvárhatnánk a terminológiák letisztulását és egységesülését, ennek ellenére olyan meghatározó szerzőnél is, mint Kotler (1988., 1998., 2000., 2003), Armstrong és Kotler (2004), az újabb és újabb publikációk **egyre elbizonytalanodottabb marketing és marketing menedzsment felfogásokat vázolnak.**

A korábbi algoritmikus folyamatleírások konkrétságát felváltják új inkább csak stílusokról, diszkrét szabályszerűségekről illetve ezek magyarázatáról, példaértékű sikertörténetekről szóló, a tisztázó paraméterek teljes értékű listázási szándékát is kerülő publikációk. Ez még inkább igazolni látszik, hogy a tudományos besorolás felvetése korai.

Természetesen érthető a szerzők elbizonytalanodása, mely alapvetően két tényezőn nyugszik:

- \* szubjektív tényezőn: a szerzők konfliktuskerülő, elhárító reakcióin,
- \* objektív tényezőn: a marketing gyors környezetváltozásai okán az elméleti alapok folyamatos korrekciójának kényszerén.

Minden kreatív marketing elméleti szakember (ilyen pedig sok van a szakma sajátosságai okán), megpróbál magának egy új kategóriát definiálni, melyben kifejtheti a marketing gondolkodás egy újabb paradigmáját, új szemléleti súlypontok irányába eltolva a marketing eszközrendszerének - egyébiránt régről ismert - alkalmazásait. Mindezek kiindulásaként keresik a korábban definiált alapok hibáit, melyek kritikája indoklását adhatja egy új marketing kategória, vagy szemlélet bevezetésének.

A közös alapok megteremtését tovább nehezíti, hogy az angolszász iskolákkal vetélkedő és érzelmileg sem azonosuló német marketing iskola, Európa szívében, sok esetben eltérő szemléletű, jelentős hatású ellenpontot állít elő.

Ez a túlfűtött útkeresés az alapok sorozatos megtagadásához vezet, mely környezetben a marketing tudományszervező csak a várakozás eszközével élhet, a letisztulás természetes folyamatainak segítségét remélve.

Szemléletesen mutatja be a marketing menedzsment definiálására tett csupán 9 év különbséggel leírt kísérletek különbözősége vagy a marketing folyamatos fejlődését és egyúttal kialakulatlanságát, vagy a szakma képviselőinek kényszeres újat alkotási vágyát.

Az AMA (1995) szerint a „**marketing menedzsment** a tervezésnek és végrehajtásnak az a folyamata, melynek során elképzelések, áruk és szolgáltatások teremtése, árazása, promóciója és elosztása megy végbe, annak érdekében, hogy a cseréken keresztül egyéni és szervezeti célok valósuljanak meg.”

Ezzel szemben például a legfrissebb Kotleri (2004) megfogalmazás szerint: „**marketing menedzsment** a célpiacok kiválasztásának művészete és tudománya egyúttal profitábilis kapcsolatépítés ezekkel a piacokkal.”

Az AMA (2004) pedig ma már ezt a definíciót jegyzi: „A **marketing menedzsment** folyamata a szervezet számára felállítja a marketing célokat (figyelembe véve a belső erőforrásokat és piaci lehetőségeket), a célokkal összhangban megtervezi és végrehajtja az akciókat, és méri a fejlődés érdekében a teljesítményt.

Kommentár: A folyamat állandó és ismétlődő (mint egy tervezési ciklus) így a szervezet folyamatosan alkalmazkodhat a külső és belső változásokhoz, hogy létrehozzák az új problémák megoldásait, és új lehetőségeket teremtsenek.”

Az újabb marketing menedzsment definíciókból eltűnt a csere fogalma, mint bázis. Sehol a „csere”, a „vásárlói célok” (vevőértékek) kiszolgálása. Mégis mindez csupán artikulációs különbség. Az eljárások azonosak, az eszközök nem változnak, csupán finomodnak és bővülnek. Ami más, az a súlypontozás. Ezt azonban minden kor sajátjaként el kell fogadnunk, sőt törvényszerűnek kell tekintenünk.

Ahhoz hogy a marketing fogalmi rendszere egységesülhessen, és ennek következtében megindulhasson a tudományos rangra emelkedés, véleményem szerint a következőknek kell teljesülni:

1. A tudomány besorolás kritériumrendszerének elfogadott rögzítése.
2. Nemzetközileg elfogadott alap paradigma definiálása.
3. Igazolni kell a paradigmából következő állítások általánosíthatóságát, konzekvens érvényesülését.
4. A szakmának el kell fogadni, hogy az új orientációk, szemléletek nem módosítják ezt, csupán újabb technológiai súlypontokkal képzik le a megoldandó új szituációkat.

Vagy el kell fogadnunk, hogy még várunk kell - lehet örökké - a tudomány rangjára emelkedéssel és elfogadnunk a fejlődéssel járó folyamatos terminológia váltásokat, vagy nemzetközi szinten konszenzusra kell jutnia a marketing szakmának az alapvetés (alap

paradigma) kérdésében. Krulis-Randa (1993) szerint a marketing felismerésének magva a csere. A marketing tudomány tárgya a piaci felek között lebonyolított önkéntes csere. Úgy gondolom ennek elfogadása csupán önmérsékletet kíván, hiszen Krulis-Randa (1993), Kotler (1998, 20003), Bauer és Berács (1998) és sok más marketing szakíró álláspontja, javaslata megalapozott, a **csere, mint a marketing végcélja örök, bármilyen csatornán, körülmények és szereplők között, akár csak virtuálisan végzik is el csupán.** A csere fogalma alkalmas alapot szolgáltat a marketing tudományos fogalomrendszere megalapozásához.

## 2.2. ÜZLETI ÉS MARKETING MENEDZSMENT ORIENTÁCIÓK

A vállalati menedzsment fejlődése jelentős változásokat hozott a tevékenység orientációjában és ezzel a marketing fejlődésében és egyre szélesebb körű elfogadottságán keresztül a marketing menedzsment területén is.

Szükséges definiálni a marketing orientáció, a marketing stílus és a marketing stratégia fogalmát. **Marketing stílus** azon marketing magatartások, eszközök és azok használati módjának összessége, mely a vállalat gyakorlatára jellemző, illetve alkalmas a vállalat azonosítására. A marketing stílust a vállalati filozófia illetve az explicit és tacit vállalati értékrendek határozzák meg. Egy cég marketing stílusát, azaz a rá jellemző jegyeket a csere, a kapcsolatmenedzsment közben használatos eszközök, azonosítást lehetővé tévő jegyek összessége jeleníti meg a külső szemlélő számára. **Marketing orientáció** azon néhány, vagy akár csak egyetlen meghatározó vállalati tevékenység irányultság, vagy érték, mely a vállalat marketing menedzsment szemléletét meghatározza. A marketing orientáció a vállalati célok és elvek összességének tömör kifejezése. **Marketing stratégia** a vállalati üzleti stratégia azon integráló része, mely gondoskodik valamennyi funkcionális területen az átfogó irányelvekről. A marketing stratégia biztosítja a döntések és a vonatkozó változók, mint a piac szegmentáció, a célpiaci pozíció meghatározása, a marketing mix elemek, és felhasználásuk. (AMA, 2005)

Érdeemes megkülönböztetni a különböző stílusok, orientációk megkülönböztethetősége érdekében három további fogalmat:

- \* vállalati piaci orientációt
- \* marketing menedzsment orientációt
- \* marketing alkalmazásokat.

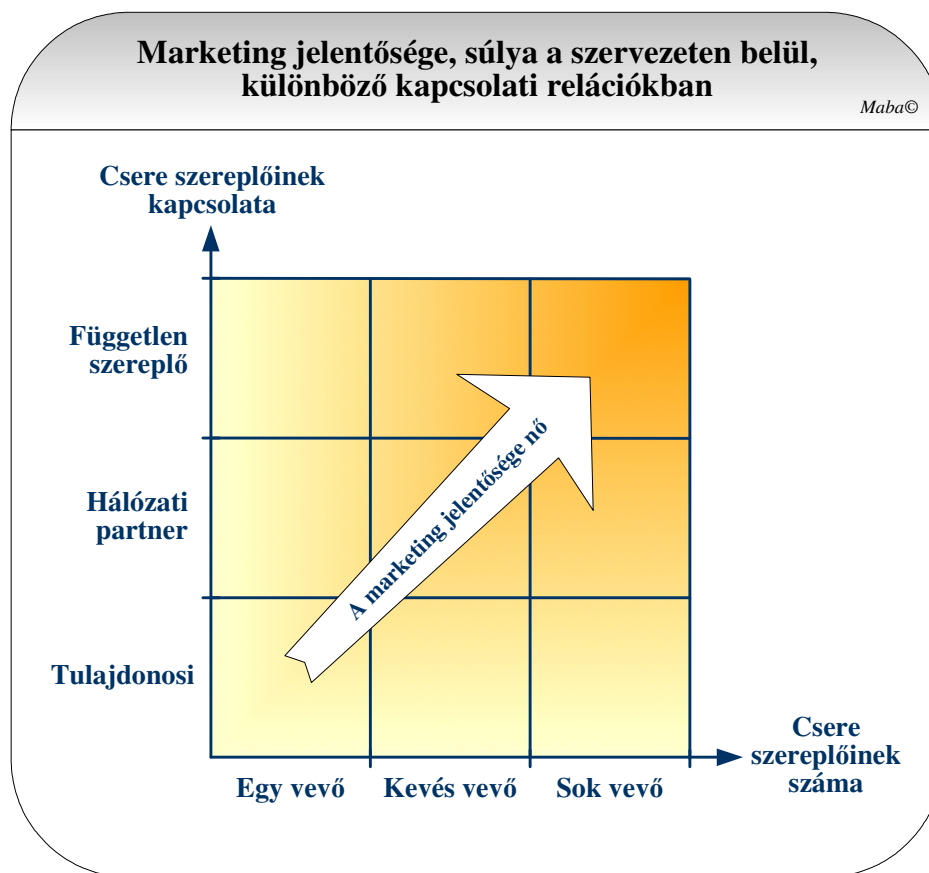
A gazdasági szereplők korszakos fő orientációját, a **vállalati piaci orientációt**, mint a vállalati működés valamennyi területét átható alapstílust, szemléletet definiálhatjuk, melynek része illetve ezzel valamely viszonyban áll a vállalati marketing menedzsment. Még napjainkban is el kell fogadnunk, hogy bizonyos helyzetekben nem a marketing vezérelt működés az optimális, mint például a saját tulajdonú költségközpontok esetén, melyeket az anyavállalat valamely igényének kiszolgálására működtetnek, önálló piaci feladatok nélkül.

Hogy a vállalat életében milyen szerepet játszik illetve súlyt kap a marketing, azt két tényező jelentősen meghatározza:

- \* a piaci szereplők száma, és
- \* a cserében résztvevő partnerek viszonya.

A marketing hatékonyságát leginkább igénylő reláció a független, sokszereplős csere helyzetek. Legkevésbé indokolt a marketing előtérbe helyezése a szervezetben a tulajdonosi

relációjú, egyszereplős ügyleteknél, melyet a következő ábra szemléltet. Természetesen ez utóbbi helyzetű cégek esetén sem nélkülözhető a marketing szemlélet a kapcsolatmenedzsmentben illetve a belső marketing területén.



1. ábra: Marketing jelentősége, súlya a szervezeten belül, különböző kapcsolati relációkban (Bernáth, 2004)

A vállalati orientációk fejlődésével előtérbe került a marketing fontossága, mely meghozta a marketing stílusok, a marketing eszközrendszere és a marketing szemléletek intenzív fejlődését is.

A vállalati piaci orientációval párhuzamosan működő és jelenlevő, marketing célokat és elveket tömörítő, vállalatoként akár jelentősen eltérő vállalati, intézményi marketing gyakorlatot **marketing menedzsment orientációnak** nevezzük.

A szakma számtalan marketinget is tartalmazó szóösszetételt használ, illetve marketing orientációt tárt fel, melyek jelentősége sok esetben nagyon specifikus vagy megkérdőjelezhető.

A **marketing alkalmazások**, melyek sorába sorolom az ágazati és technológiai elemre koncentrált marketing megközelítéseket, különböző stílusok, eszközök optimális kombinációjára hívják fel a figyelmet. Kiterjesztésük más helyzetekre kevésbé lehetséges, érvényességük korlátozott, így teljes értékű stílusként nem kezelhetők.

### 2.2.1. VÁLLALATI PIACI ORIENTÁCIÓK FEJLŐDÉSE

**Az üzleti szemléleti fejlődés áttekintő marketing iskolák jellemzően egyetértenek** az alapokban, a 90-es éveket megelőző orientációkban és sorrendjükben, vélhetőleg a kellő távlatok okán, ezzel szemben jelentősen különböznek napjaink fő orientációjának megítélésében.

Kotler (1998) öt lehetséges vállalati orientációt vázol, melyek véleménye szerint egymással vetélkedve jelenhetnek meg a szervezetekben:

- termelési koncepció
- termékkoncepció
- értékesítési koncepció
- marketingkoncepció
- **társadalom központú marketing koncepció**

A marketingkoncepció (máshol: piacorientált marketing koncepció, (lásd Józsa (2000) négy alappilléren nyugszik Kotler szerint: a célpia, vevőszükségletek, integrált marketing, és nyereségesség.

A társadalom központú vállalati koncepció jelentősége abban áll, hogy elkerüli a potenciális konfliktusokat a vevő (és érdeke) valamint a társadalom hosszú távú érdeke között. Szeretném megjegyezni, hogy mindez azonban ma még csupán utópisztikus várakozás, a társadalmi érdekekkel szemben az önérdek mindent felülír az egyén döntéseiben, melyet bizonyítanak a környezettudatossággal kapcsolatos empirikus kutatások. (Bernáth, 1995.április)

Józsa (2000) szerint az elmúlt évezred utolsó évtizedei „hősévé az előrelátó, a jövőt tervezni tudó, arra képes vállalkozó vált, aki nagy találati pontossággal jósolja meg a változások irányát, s főként mértékét. Álláspontja szerint a sikeres üzletet bonyolító szemléleti **stratégiai**. Az üzleti orientációk fejlődését öt szakaszban foglalja össze:

- termelési orientáció,
- termékorientáció,
- eladás orientáltság,
- piacorientált marketing korszaka,
- **társadalom és piacorientáció korszaka.**

Piacorientáltság jellemzőjeként említi a vállalkozás figyelmének vevőkre illetve versenytársakra fókuszálását, marketing orientált szervezetet, a hosszú távú stratégiai gondolkodás jelenlétét végül realizmust és a megvalósíthatóság hitét.

Rekettye (2004) szerint négy fő üzleti orientációs szakasról beszélhetünk a XX. század utolsó évével bezárólag:

- termelési orientáció,
- értékesítési orientáció,
- marketing orientáció,
- **érték orientáció.**

A marketingorientáció vevőközpontúságát haladja meg az értékorientáció. A **vevőértékre koncentrált a versenytársakra összpontosítással** egészíti ki a szerző. A kotleri marketing orientációval egyenértékű kategóriáról beszélhetünk, a vevőérték fogalom kiterjesztett használata esetén, melyben a versenytársakat szem előtt tartó vevőkiszolgálással a verseny elem is kezelésre kerül.

Sajtos (2004, lásd következőkben bemutatott kutatási eredmények) három piaci orientációs súlypontot feltételez:

- fogyasztó(vevő) orientáció,
- versenytárs orientáció,
- funkciók közötti koordináció.

Ezzel túlzottan leegyszerűsítve az egyébiránt differenciáltabb orientációs megközelítéseket a kifejtetlen, feltárásig nem eljuttatott orientációs szemléleteknek a kissé szerencsétlen „funkciók közötti koordináció” összefoglaló nevet adva.

1. Kutatási eredmények, példák: Vállalti piacorientáció tényezőinek vizsgálata magyarországi vállalatvezetők körében

A vállalati piacorientáció tényezőinek jelenlétét kutatta Sajtos (2004) dolgozatában 449 magyarországi vállalatvezető körében. A legfontosabb tényezőket foglalja össze a következő táblázat:

Piacorientáció változói	Orien-táció kódja	Átlag (N=449)
Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül	1	5,52
Céljaink és stratégiánk kialakításánál a fogyasztói elégedettséget tartjuk szem előtt	1	5,48
A vállalati döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye	1	5,29
Rendszeresen nyomon követjük a fogyasztói igényeket	1	4,92
A felső vezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat	3	4,87
A fogyasztókat azokon a területeken célozzuk meg, ahol versenylőnyünk van	2	4,82
Versenysstratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul	1	4,80
A fogyasztói elégedettséget rendszeresen mérjük	1	4,61
A felső vezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit	2	4,54
A vállalatban belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ	2	4,50
Menedzsereink tudják, hogy az alkalmazottak hogyan járulnak hozzá a fogyasztóknak nyújtott értékekhez	3	4,48
A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni	2	4,47
Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja	3	4,41
Az értékesítésen dolgozó munkatársak információkat nyújtanak a versenytársakról	2	4,01
A fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos mérések eredménye megjelenik a belső jelentésekben	3	3,73

1. táblázat: Piacorientáció változói magyar vállalatvezetők körében (Sajtos, 2004)

Az első öt legfontosabb állítás a vevői/fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos, azaz vevőérték orientációt tár fel. Tovább erősíti a vevőérték elsődlegességét, hogy a Narver és Slater-féle mérési skála három komponensét választva összeállított fenti 15 tényezőt (1. fogyasztó (vevő) orientáció, 2. versenytárs orientáció és 3. funkciók közötti koordináció) csoport átlaga a következő orientációs sorrendet tárja fel:

1. fogyasztó(vevő) orientáció: 5,1
2. versenytárs orientáció: 4,47
3. funkciók közötti koordináció: 4,37

A fenti kutatás is egyértelműen bizonyítja, hogy a vevőorientáció a meghatározó orientáció napjaink vállalatvezetői gyakorlatában.

A vállalati piaci orientáció azonosítása, valamint az ehhez kapcsolódó marketing orientáció tudatos alkalmazása adhat önálló, a külső partnerek, szemlélők számára is markánsan azonosítható, ebből következően hatékony arculatot a vállalat számára.



## 2.2.2. MARKETING ORIENTÁCIÓK ÁTTEKINTÉSE

A számos ismert marketing orientáció stratégiai céljaiban és taktikai eszközeiben, a használat és az érvényesség kiterjedtségében és esetenként csupán terminológia használatban különbözik egymástól. Az újat alkotás vágya több marketing elméleti megközelítést eredményezett, melyekről sokszor nem felismerhető, hogy valóban az alaptendenciákat, a ténylegesen megkülönböztető jegyeket ragadtak-e meg.

### 2.2.2.1. MIBEN KÜLÖNBÖZNEK AZ EGYES ÖNÁLLÓ MARKETING ORIENTÁCIÓK?

Miben különböznek az egyes önálló marketing orientációk? A célokban, szemléletben, alapértékekben, motivációkban, okokban, megoldásokban, válaszokban, illetve az ebből következő eltérő súlypontú marketing menedzsment gyakorlatban és eszközalkalmazásokban.

Fontos megválaszolendő kérdés: Mikor beszélhetünk önállóként azonosítható marketing orientációról?

Véleményem szerint akkor, ha a definiált stílus a korábbi marketing orientációhoz képest:

- \* jelentősen eltérő szemlélettel, **értékrendszerrel** bír,
- \* egy **a többtől megkülönböztethető szituációban** (például: **ágazatban**) mutatja be a legmegfelelőbb marketing menedzsment szemléletet és módszereket
- \* a csere **tömegszerűségének** más szintje jellemző rá,
- \* eltérőek az előzőektől a **csere résztvevői**,
- \* melynek következtében jelentősen eltérőek a különböző marketing orientációk a **taktikai elemek, marketing technológiák, kapcsolatmenedzsment eszközök használatában** a korábbiakhoz képest, de legalább jelentősen eltérő eljárás technikai **súlypontok** jellemzőek rá.

Korszakos marketing orientáció váltással utoljára a kereskedelmi orientációt felváltó marketing orientáció felvetésekor találkozhattunk. A marketing orientáció minden olyan eszközt ismer és használ, melyet későbbi marketing szemléletek kiemeltek.

Ha ma egy szerző fel kívánja kelteni a marketing szakma figyelmét definiál egy „új marketinget”. A folyamat a marketing tudományos elfogadtathatósága szempontjából káros, az átgondolatlanág, a közös alapok, terminológiák hiányának és az átláthatatlanságnak az érzetét keltik. Megfontoltabb szerzők, alpműveikben a marketing valamely területi alkalmazásairól (marketing az egészségügyben, stb.) beszélnek, mely jóval szerencsésebb, még ha hosszabb is.

Az egyes szerzők felfogása szerinti marketing fejlődési ívek nem az objektív ismérveken nyugvó időbeni fejlődést, sokkal inkább a véleményük szerinti marketing fejlődés szerves és logikus lépcsőit jelenítik meg. Ebből adódóan a különböző többször eltérő végkövetkeztetésre jutnak mind a sorrendeket, mind a jelen jellemző stílusának megítélésében.

A következőkben a marketing fejlődését leíró iskolák illetve egyes önállóan felbukkanó marketing orientációk bemutatására kerül sor. A következőkben felsorolt szemléletek, orientációk egymást nem zárják ki sokszor, sőt többjük közt jelentős korreláció tárható fel.

### 2.2.2.2. KÜLÖNBÖZŐ, PUBLIKÁLT MARKETINGEK, MARKETING ORIENTÁCIÓK

Kerin (1996) (Bauer-Berács nyomán) a Journal of Marketing cikkeinek tartalmi elemzésére alapozva hat időrendi fejlődési fókuszát állapítja meg a marketingnek. Az AMA folyóiratának publikációinak tartalmi súlypontjai mindig a korszak főbb marketing problémáit világították meg, melyeket joggal nevezhetünk a marketing **elmélet aktuális orientációjának**:

1. marketing alapelvek tisztázásának fázisa (alkalmazott közgazdaságtan)
2. marketing funkciók és rendszerek teljesítmény növelése (vezetési tevékenység)
3. a marketing mix hatásvizsgálata (kvantitatív tudomány)
4. a vásárlói és szervezeti folyamatok feltárása (magatartástudomány)
5. piac/marketing stratégia megformálása (döntéselmélet)
6. piac/marketing környezet elemzése (integráló tudomány)

A marketing orientációk napjainkban tapasztalható sokszínűsége szerves fejlődési folyamatban alakult ki. Petrof (1997) a 60-as évekig vázolja a marketing fejlődését. Jellemző, hogy az útkeresés centrumában elsősorban a marketing elveinek módszertanának fejlesztése, majd a 60-as évektől a versenyorientáltság állt:

1. A marketing fogalom széleskörű „felfedezése” (századforduló évei)
2. Koncepció megszilárdulása (10-es évek)
3. Integráció, marketing alapelveinek kiépülése (20-as évek)
4. Fejlődés, sajátos elméletek születése (30-as évek)
5. Értékelés, a hagyományos marketing módszerek elemzése, értékelése tudományos módszerekkel (40-es évek)
6. Új koncepció, melyet a reklám centrikus marketing kudarca hív életre: a versenyorientáció (50-as évek vége)

Az ötvenes évek vége, hatvanas évek elejétől beszélhetünk a menedzsment minden területét átható marketing centrumú vezetési filozófiáról, melynek első kezdeménye a GE-nél került publikálásra 1952-ben.

Kotlernél (1998, 2003) felvetődik az előző koncepciókat követő szemléletek az **ökomarketing** és a **humanisztikus marketing** terminológiájának bevezethetősége. Meg kell jegyezni azonban, hogy a tetszetős társadalmi tudatosság elve ugyan egyre inkább átszővi gondolkodásunkat és az ezzel kapcsolatos szándékok jelentős fejlődést mutatnak, azonban számos empirikus kutatás bizonyítja, hogy a fogyasztók meghatározó többsége továbbra is egyéni profitmaximalizálási érdekeinek megfelelő stratégiát folytat, szemben a hosszú távú társadalmi értékóvással. Ebből következően a vállalatok társadalmi felelőséget tükröző törekvései nem profitábilisak, ezért háttérbe szorulnak. Kérdés, hogy napjaink meghatározó szemlélete-e már a társadalom központúság, illetve milyen időtávon számolhatunk előretörésével?

Marzian (1999) szerint a marketing fejlődés állomásai:

- termelés orientált
- értékesítés orientált
- vevő és konkurencia orientált (stratégiai marketing)
- piacorientált (integrált marketing)
- vevő hozamérték-orientált (piactervezés)

Véleménye szerint az ezredforduló marketing stílusát a tervezettség, tudatos vevőválasztás jellemzi a korábbi vevőtájékoztató helyett, azaz a vevő hozamérték orientáció.

Meffert (2000) (Piskóti alapján) hat marketing orientáció fejlődési súlypontváltást különböztet meg:

- disztribúció orientáció,
- felhasználó orientáció,
- kereskedelem orientáció,
- **versenytárs orientáció,**
- környezetorientáltság,
- **hálózatorientáltság.**

A különböző orientációk melyet a német szerző listáz, jelentősen eltérnek az angol bázisú marketing elméletek orientációs listáitól. Az okok vélhetőleg a német gazdaság fejlődésének különbözőségeiben illetve a német marketing elmélet különállásában keresendő. Véleménye szerint a felhasználó orientáció már nagyon korán megjelenik a marketing orientációk sorában, amit az is igazol, hogy a marketing szakma térhódítása annak a felismerésnek köszönhető, hogy a vállalati értéklánc meghatározó eleme a felhasználó (vevő) orientáció. A **versenytárs orientáció** a kotleri marketing orientációval paralel, ha elfogadjuk, hogy a korábbi orientációk mindvégig jelen maradnak a marketing menedzsmentben, így például a felhasználó orientáció, stb. is. A versenyorientáció csupán abban különbözik a marketing orientációtól, hogy a környezeti elemek közül a versenytársakra kiemelten fókuszál az egyéb marketing környezeti szereplők, aktivitások közül.

A **hálózatorientáció** gondolata azonban tényleges különbözőséget mutat a korábbi elméletekkel szemben. Lényege, hogy a hatékonyságnövelés érdekében együttműködő vállalatok, vásárlók jelennek meg, melyek/akik beszerzési, gyártási, beszállítási, vásárlási, stb. pozíciójuk javítása érdekében hoznak létre formalizált szövetségeket: hálózatokat. Mindezt a hálózatorientáció fogalma jeleníti meg legplasztikusabban.

Töröcsik (1996) ipari marketing környezetben érvényesülő új tendenciák ,marketing technológiai kezelését mutatja be, melynek során négy új marketing stílust nevesít:

- **High-tech marketing**, azaz high-tech termékek marketingje,
- **Rendszermarketing**, azaz rendszer termékek marketingje,
- **Projektmarketing**, azaz a rendszerek, összekapcsolt sokrétű technológiák értékesítésének marketingje,
- **Környezetvédelmi termékek marketingje**, melyet később **Ökomarketing** néven tárgyal a szakirodalom.

Mind a négy stílus egy-egy termék/szolgáltatás csoporthoz kötődő marketing alkalmazásnak tekinthető.

Coviello és társai (2003) a **marketing kapcsolatmenedzsment** (kapcsolati marketing) elemet emelik ki kulcstényezőként jelenkori marketingünkben. Kutatásaik eredményeként öt marketing alapstílust azonosítanak (tranzakciós marketing, adatbázis marketing, e-marketing, kapcsolati marketing, hálózati marketing) melyek kiegészítve és átfedve egymást lehettek fel a modern marketing menedzsment gyakorlatban. Coviello-ék álláspontját erősíti Hollensen (2003) aki **kapcsolati marketing** szemléletet helyezi a középpontba, mint napjaink megoldását, több ágazaton végigvezetve. Szembeállítja a hagyományosnak és a múlt paradigmájának tekintett tranzakciós marketinget a kapcsolati marketing felfogással.

A fent említett szemléleti rendszer Coviello-ék összetett szemléletét mutatja be különböző környezeti és a szituációs kényszerek következtében a marketing eszközalkalmazás súlyponteltolódásával előállított szemléletekre, orientációkra.

Gilligan-Wilson (2003) szerzőpáros a marketing orientáció váltások ívét - melyet időbeni fejlődésnek is tartanak - négy nagy szakaszban írja le:

- tömegmarketing,
- célpiaci marketing,
- fogyasztói marketing (one to one),
- **elektronikus marketing** szakaszokban.

Az első három szemlélet kulcs paramétere a fogyasztó kezeléstechnikája, mely a tömegszemlélet nivellációjának felismerésétől fejlődik a vevőértékek egyedi kezeléséig. Az **elektronikus marketing** az internet technikák előtérbe kerülését jósolja modelljünkben. Véleményük szerint újdonságértékű előnye a 24 órás rendelkezésre állás. Ismerjük fel, az elektronikus marketing rendelkezésre állása a vevőorientáció technikailag elérhető maximumára tör.

Piskóti (2004) Gardner-Garrett, Meffert és Hunt publikációi nyomán három fejlődési csoportban foglalja össze a szakirodalomban az elmúlt évtizedekben felbukkanó marketing elméleti iskolákat:

- Klasszikus megközelítések:
  1. intézmény orientált
  2. terméktípus orientált
  3. funkcióorientált
- Modern (évezred végi) megközelítések:
  4. magatartás orientált
  5. döntésorientált
  6. rendszerorientált
  7. szituációorientált
- Posztmodern megközelítések:
  8. új institucionalista
  9. folyamatorientált
  10. kapcsolati alapú
  11. társadalomorientált
  12. információ gazdasági
  13. kompetencia alapú
  14. szervezeti dinamika (hálózat) alapú

Összefoglalása nélkülözi a tartalmi besorolás szempontrendszerét, illetve nem tér ki az egyes szemléletek jelentőségére. A felsorolt marketing iskolák közül a korábbiakban nem említettek sorában első az **intézményorientáció**, mely a kotleri kereskedelem orientált stílusnak feleltethető meg leginkább, a kereskedelmi intézmények üzemi formáira, azok különbözőségére koncentrál. A **terméktípus orientált** marketing, a kibocsátás jellege (fogyasztási cikk, ipari termék, szolgáltatás) szerint differenciál a követendő magatartásformák között. **Funkció orientált** marketing az egyes marketing funkciók optimalizálását helyezi előtérbe. **Magatartás orientált** marketing fókuszja a fogyasztó/vásárló magatartása. A **döntésorientált marketing** jellemzője, hogy a marketing menedzsment konkrét marketing problémáinak megalapozását nyújtja. **Rendszerorientált marketingben** az elemek összefüggésének rendszerbe foglalása az alaptörekvés, mely csalódást eredményez a marketing számos területén tapasztalható sztochasztikus viszonyok nehezen rendszerezhető szabálystruktúrája miatt. **Szituációorientált** megközelítés a környezeti kényszerekhez alkalmazkodás menedzsment feltételeiből vezeti le marketing menedzsment feladatait. **Folyamatorientált** marketing a minőségbiztosítási rendszer lázban égő vállalkezési világ marketing szemlélet folyamatszabályozási törekvése (TQM, BPR). **Információgazdasági, vagy e-marketing** az információtechnológia vívmányait hasznosítja marketing eszközrendszer kiemelt elemeként. **Kompetencia marketing** (Piskóti, 2000) a kettős kompetencia igényre épít, az eladó és a vevő kompetencia találkozására. A vállalat

képességeit értékesíti egy olyan bizalmi ügyletben, melyben a termék/szolgáltatás csak később jelenik meg, s az üzlet a vevő megnyerése esetén jöhet csak létre.

A fenti orientációkat rendszerező publikációk mellett több egyedi, a történetiséget nem tárgyaló orientáció publikálására került sor. Travella és Anderegg (1999) mutatja be a kis és középvállalatok lehetséges szemléleteként a **moszkító-marketinget**. Ugyanez az USA-ban gerilla marketing néven elterjedt stílus azon vállalkozások orientációja, melyek potenciáljuknál fogva nem képesek teljes piaclefedésre. Kis kitartó, rámenős ügyfélközpontú akciókkal, szolgáltatással nyerhet teret egy vállalat a moszkító-marketing szemléletét alkalmazva.

**Inside-out marketing** alap gondolata az, hogy a vállalati belső erőforrások is teremtenek a piac számára a marketing erőfeszítéseken keresztül értékesíthető értékeket. A szemlélet visszautal a vállalati termékorientációra, azonban a marketing eszközrendszert tekinti közvetítőnek. „Inside-Out Marketing® felsorakoztatja a cégből a vevő számára fontos mag alapelveket és üzeneteket. Alaposan számba veszi a potenciális vevőket, s ez igazi közvetítő erővé válik a cég számára, ez az Inside-Out Marketing varázslata.” (Maloney Group, 2004) Inside-out marketing – véleményem szerint – a vesztes pozícióban lévő cégek esélykereséseit ideologizálja. A szemlélet tévedése az, hogy attól függetlenül, hogy az innovációs ötlet forrása szervezetben belüli, vagy azon kívüli, amint a piachevezetés szakaszába érkezik a marketing menedzsment, helyzete nem különbözik más szituációktól, és az alkalmazandó marketing stílus újra a felmerülés helyétől függetlenül alakítandó ki.

### **Mindezen megközelítések közül azonban a sikeresség kritériumát leginkább megragadó orientáció – a marketing régi alap gondolata - a vevőérték orientáció:**

Gutknecht (1998) a vevőorientáció piaci szükségszerűségének attitűdváltásra gyakorolt hatását vizsgálja. A vevőértékek véleménye szerint eltolódnak a puha tényezők, az emberi kapcsolatok irányába.

Jobber (1999) a modern marketing koncepció középpontjába a vevői elégedettség elérését állítja azzal a kitételrel, hogy a cél a **vevői elégedettség versenytársakat meghaladó elérése**. A 90-es évek stratégiáival szemben a különbséget a versenyszellem erőteljes előtérbe nyomulásában nevezi meg. Koncepciója szerint a modern marketing három fő eleme:

1. vevőorientáció
2. integrált erőfeszítések a szervezet valamennyi tagja részéről
3. a célok elérése, illetve az abban való hit

Jobber marketing orientációra vonatkozó koncepciója más tekintetben a kotleri marketing koncepcióra épül. Koncepcióját igazolja Hallen-Johanson (1999) a B2B piacokkal kapcsolatos megállapítása: Az ipari marketing folyamatában, a vevői igényből származtatja a termelést és a felhasználóhoz kötődő marketing helyzeteket.

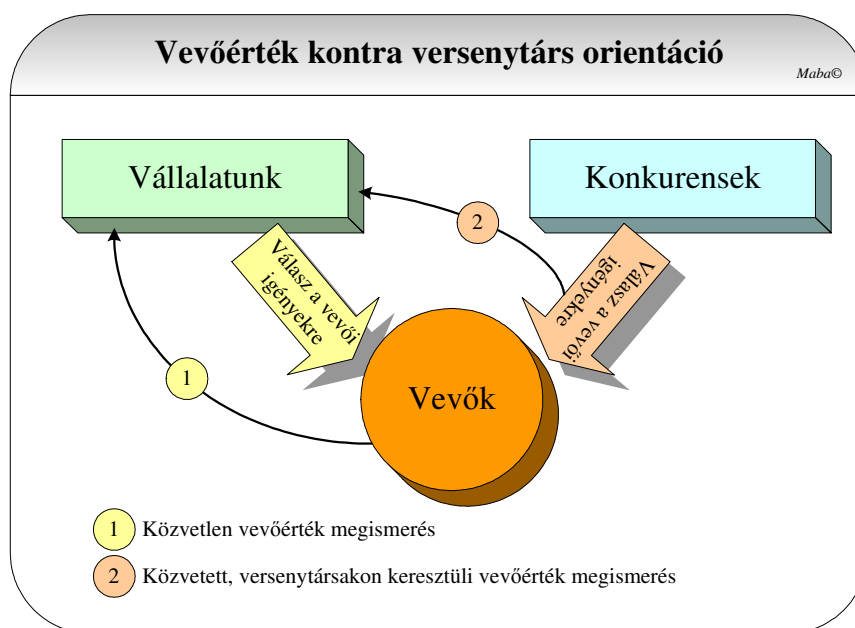
Muther (1999) a **radikális vevőorientációról** beszél, mely a korábbi átfogó vevőorientációt válthatja fel az új IT lehetőségek felmerülésével egy hatékonyabb metodikával. Az IT eszközök a használata új szabályok megfogalmazására ad alkalmat. A vevő

- \* „Mindent” megkaphat egy kézből, one-stop szolgáltatás
- \* „Mindenhol” elérheti a szolgáltatást
- \* „Amikor akarja” azaz non-stop szolgáltatást kaphat
- \* Ő az egyetlen vásárló, one-to-one szolgáltatás

Belz (2000) a Bottom up, **alulról felfelé marketing**ben látja a jövőt. Az adatokban gazdag környezetben működő vállalatok a vevői adatokból kiindulva fogyasztói magatartás elemzésen és vevő tipizáláson alapulva építik fel tevékenységüket véleménye szerint, mely a vevőorientáció egy közelítésmódját jelenti valójában.

Az évszázad fordulóján felbukkanó elméletek keresik a továbblépés kulcselemét, így születik meg. Doyle (2002) **értékvezérelt marketingje**, mely szintén az értékből, igaz a részvényesi értékből vezeti le az egyéb szereplőkkel kapcsolatos értékszempontokat. Mindezzel visszatér az üzlet alapmozgatójához a cég piaci értékének maximalizálásához, azaz a hosszú távú profitmaximalizáláshoz melyet, mint részvényesi értéket kezel.

A vevők számára megteremtendő értéként értelmezi Rekettye (1999) az értékorientációt, műveiben a kiterjesztett termék vevői értékéből indul ki, majd álláspontját továbbfejlesztve a teljes marketing tevékenység céljaként definiálja **vevői érték** kiszolgáltatását. Döbbenetes módon Rekettye (2004) előadásában korábbi álláspontját felülbírálván új értékcentrumot nevez meg: a részvényesi értéket. Ez egybeesik Doyle (2002) nézeteivel (lásd korábban). Levezetése szerint a vevőérték és a versenytárs orientációt a részvényesi érték orientáció váltja fel. **Álláspontja több ponton is téves**, melyet a következő ábra illetve leírás szemléltet.



2. ábra: Vevőérték kontra versenytárs orientáció (Bernáth, 2004)

A **versenytárs teljesítményének elemzésére orientált marketing koncepció végső soron vevőérték orientált**, hiszen a csupán a vevői elvárások megismerésének útját változtatja meg, áttételesen követi a vevőelvárásokat a konkurensok és teljesítményük analizálásával, s a különbség csupán az, hogy nem közvetlenül a vevőktől szerzi meg az információt. A lényeg azonban változatlan: megtudni mit kedvel jobban a vevő.

A **részvényesi érték végcél, nem eszköz, vagy szemléletmód**. A részvényesi érték maximumot a vevőérték maximalizálásával, azaz a vevőérték orientációval érhetjük el. Maga Doyle (2002) is a következőt mondja: A marketing lényegi gondolata az, hogy a fogyasztónak kiemelkedő értéket kell kínálni. A menedzsment - azáltal, hogy kiemelkedő értéket nyújt a cég vevőinek – a részvényeseknek is kiemelkedő értéket tud biztosítani. Következésképpen

Doyle sem gondol mást, mint azt, hogy a vevőérték kiszolgálásán keresztül valósítható meg a részvényesi elégedettség maximalizálása.

A marketing elméleti iskolák feladata a marketing gyakorlat igényeinek megfelelő tudományosan megközelített marketing alapelvek, modellek, definíciók, paradigmák stb. rendszerének felállítása, mely keretbe foglalhat egy konkrét marketing gondolkodásra jellemző stílust. Ez a rendszerező, elméletalkotó munka a gyakorlat számára hasznos áttekintés és tudatosság lehetőségét nyitja meg.

A marketing orientációk és a marketing iskolák fejlődése szükségszerűen párhuzamos kellene legyen, azonban az elméleti iskolák sokszor nem a gyakorlat aktuális „divatja” szerint építkeztek. Egy-egy társterület (például: menedzsment, döntéelmélet, informatika, stb.) fejlődési eredményei gyakran meghatározó hatást gyakoroltak az elméletalkotás úttörői számára, s születtek meg a például rendszeralapú, döntéelméleti alapo zású, institucionalista, információ gazdasági, stb. marketing elméleti iskolák.

A marketing iskolák eredményei, az ismert marketing stílusok jegyei keverten jelennek meg az egyes szervezetek gyakorlatában. Valamennyi stílus a marketing ismert eszközrendszerét alkalmazza, igaz eltérő súlypontokkal, hangsúlyokkal. Az ideális stílus vagy orientációs mix, szituáció, környezeti hatás, elvárás és szervezeti képesség függő. Választás helyességének egyetlen korrekt mérési eszköze a marketing hatékonyság növekedés, a profittermelő képesség fejlődése, mely álláspontom szerint a vevőközpon túság paradigmájára építkező vállalatok számára nyílik meg leginkább.

### 2.2.3. MARKETING ORIENTÁCIÓS DÖNTÉSEK VÁLTOZÓI, MODELLJE

Egy vállalat marketing orientációja a piaci lehetőségek és a vállalati képességek, lehetőségek találkozásában jön létre. A marketing orientáció következmény, essenciája egy a cég képességeinek és lehetőségeinek illetve a piaci paraméter rendszer diktálta szükségszerűségeknek.

Kialakításakor, a marketing menedzsment környezeti tényezőinek figyelmen kívül hagyásával történő önkényes választás eredménytelenséghez vezet.

Az ismert marketing orientációkról elmondható, hogy egymással többször átfedésben vannak, több ponton viselnek hasonló jegyeket, gyakran egy szervezeten belül több orientáció értékrendje is jelen van, a tevékenység összetettsége következtében.

#### 2.2.3.1. FÜGGETLEN VÁLTOZÓK A MARKETING ORIENTÁCIÓS DÖNTÉSEKBEN

Hogy egy vállalat a marketing eszközrendszer mely elemeit részesítse előnyben, azaz mely marketing orientációban tevékenykedjen, azt a következő választható **független változóként, adottságként** kezelendő tényezőcsoportok segítik meghatározni:

1. A **csere** jellege, melyet a csere **helyszíne** jelenít meg,
2. **Csere relációja,**
3. **Csere tömegszerűsége,**
4. A **vállalat erőforrásai, képességei,** és a
5. **Marketing környezeti tényezők** határoznak meg.

A csere tömegszerűsége két dimenzióban is értelmezhető, hiszen a vevők száma illetve a gyártás tömegszerűsége következtében kialakuló tömegszerű kínálat és árkezelés is hatással

van a kialakítandó marketing menedzsment koncepcióra. Mégis esetünkben a két tényező közül a piacos tényező, a vevők száma a dominánsabb, a kapcsolatmenedzsment igény a meghatározó.

A marketing cselekvések összességét körbe öleli a **marketing külső környezete**, jellemző paramétereivel. A környezet elemei minimális mértékben, vagy csak hosszú idő alatt befolyásolhatók, változtathatók a vállalat érdekeinek megfelelő tudatos cselekvésekkel, így azt, mint meglévő körülményt kell megismernünk és elfogadnunk. Természetesen egy üzlet indításánál a környezeti kockázatok, helyzetek is kizárhatják a sikert, így számbavételük elengedhetetlen.

### 2.2.3.2. FÜGGŐ VÁLTOZÓK A MARKETING ORIENTÁCIÓS DÖNTÉSEKBEN

A fentiek szabadon választott illetve befolyásolható független változók, egy a stílusát, tevékenységét tudatosan meghatározó vállalat számára feltárandó, definiálendő körülményként jelentkeznek. Az elfogadott marketing orientációra azonban hatást gyakorol a fentiek figyelembe vételével kialakított értékrend és alkalmazott marketing stratégia és eszközei, melyek függő változóként értelmezhetőek, ha a mindenkor helyzetre és paramétereire adott optimális válaszként értelmezzük azokat.

A vállalat e piaci meghatározottság (környezeti tényezők és a csere jellege, értékek) és a belső képességei közötti térben a **függő változók**:

- \* Kialakított értékrendszer
- \* Marketing orientáció
- \* Stratégiai célok
- \* Marketing stratégia

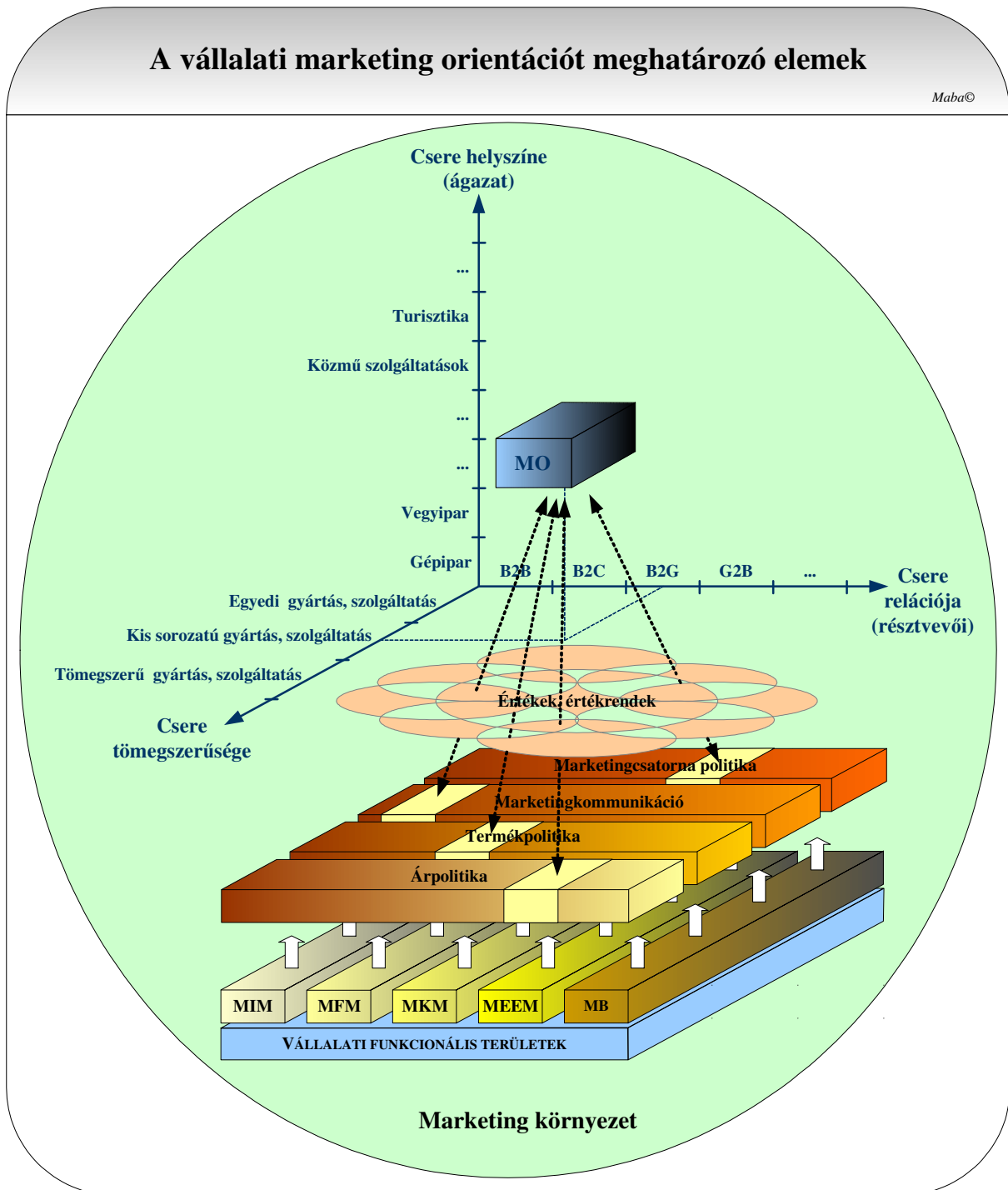
Az **értékek értékrendek**, mint szűrők, vagy ha tetszik szemüvegek működnek, minden stratégiai törekvés fókuszába állítják az adott értékeket, értékrendeket. Ez a használt marketing eszközökben nem jelentenek különbözőségeket, csupán a tartalmak oldaláról súlypontozzák a tervezés és a végrehajtás gyakorlatát. Az értékkülönbségek önállóan tekinthető marketing orientációkat szülhetnek. Ilyen érték orientációk lehetnek:

- \* Társadalom orientáltság
- \* Hálózati orientáció
- \* Vevőérték orientáció
- \* Kapcsolatmenedzsment orientáció
- \* Stb.

### 2.2.3.3. MARKETING MENEDZSMENT ORIENTÁCIÓK MODELLJE

A következő ábra összefoglalja a marketing orientáció megfelelő definícióját lehetővé tevő gondolkodás folyamatának lépéseit, tényezőit. A piaci meghatározottság és vállalati képességek ismerete (független változók) következtében alakul ki egy tudatos tervezési és cselekvéssor következtében a függő változók körében tárgyalt fogalmak tartalma.





3. ábra: A vállalati marketing orientációt meghatározó elemek (Bernáth, 2004)

A marketing menedzsment stílusok sokszínűek, hasonlóan a marketinget gyakorlók kreativitásához, így a minden helyzetre, vállalatra érvényes egy orientáció, mint alapigazság megnevezésére vállalkozni nagy merészség. Sokkal inkább vállalható, - a gyakorlati hasznosíthatóság elérése érdekében - ha elfogadjuk, hogy mindenkori orientációnk, a konkrét piaci és vállalati paraméterekre adott egy lehetséges stiláris válasz, melynek optimalására törekszünk természetesen.

## 2.2.4. ELŐRE MUTATÓ MARKETING MENEDZSMENT KONCEPCIÓK

A korábban felsorolt orientációk sorából azonosítani kell az önállóként elfogadhatóakat. A következőkben a véleményem szerint számottevő megközelítések részletesebb bemutatása következik:

- \* Marketing orientáció a vállalati menedzsmentben: a bázis
- \* Vevőérték orientált marketing
- \* Verseny, versenytárs orientált marketing
- \* Tranzakciós marketing
- \* Kapcsolati marketing
- \* Hálózati marketing
- \* Adatbázis marketing
- \* E-marketing
- \* Társadalom központú, környezetorientált marketing menedzsment orientáció
- \* Ágazati és valamely marketing eszközre alapozott marketing menedzsment megközelítések: marketing alkalmazások

Súlypontozásomat támasztja alá a következőkben bemutatott 200 magyar kis és középvállalkozás körében végzett kutatásom eredménye, melyben a faktoranalízissel azonosított 7 legjellemzőbb üzleti/marketing stílus sorrendben:

1. Kapcsolati marketing
2. Professzionista marketing, fejlesztés és rendszer orientált vállalati üzleti stílus
3. Verseny és versenytárs orientált marketing
4. Tranzakciós marketing
5. Hálózati marketing
6. Külső erőforrás orientált közvetítők
7. Vevőérték orientált marketing

A kutatás eredményei rámutattak, hogy a marketing orientációk sokszínűsége jellemző a gyakorlatra, még a kiugróan érvényes kapcsolati marketing sem vív ki magának domináns helyet, „csupán” első a több értékelhető irányzat közül. Megjegyzendő, hogy a társadalmi érték központú gondolkodás azonosítására alkalmas változók nem szerepeltek az orientációkat azonosító kritériumok listájában.

### *2. Kutatási eredmények, példák: Kis és Kisközép vállalkozások üzleti orientációinak kutatása faktoranalízissel*

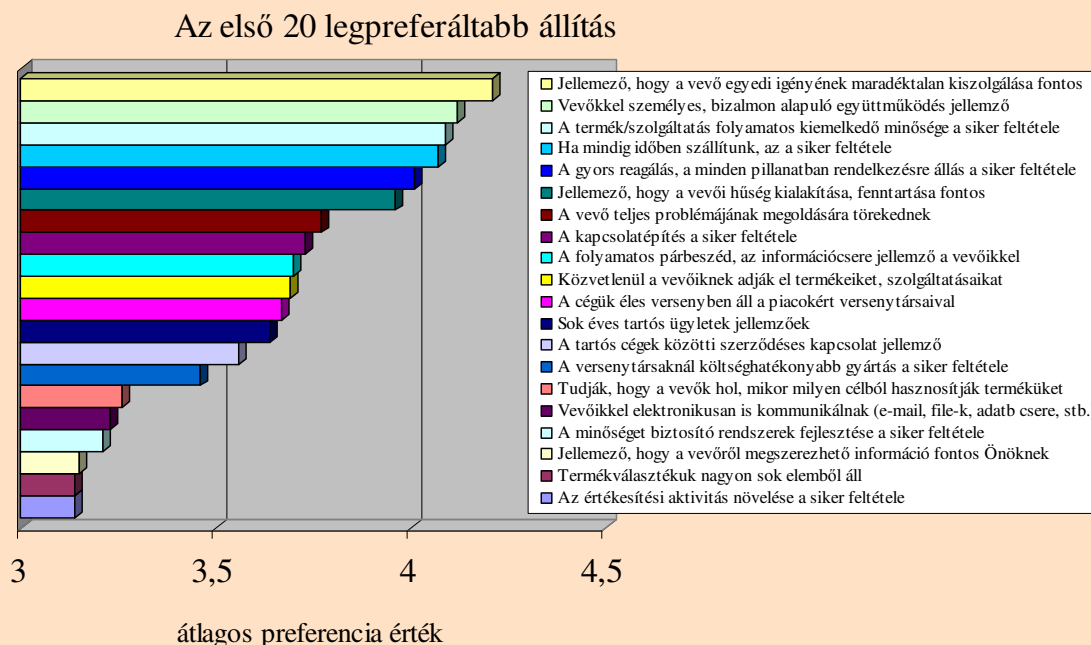
A kutatásomba bevont 200 elsősorban gyártással foglalkozó kis és középvállalat a kutatás során a 40 - marketing gondolkodásukra, orientációjukra visszakövetkeztetést lehetővé tevő - állítást rendezett 5 kategóriába, ezzel elérve, hogy a preferenciájuk kifejezése homogén eloszlású legyen az egy-egy vállalat értékelésén belül. Megjegyzendő, hogy az állítások között a környezet és társadalomorientált szemlélet jelenlétének azonosítására alkalmas tartalmak nem kaptak helyet.

A vizsgálat konceptualizációs modellje három szintű tartalmak feltárását célozta meg a minősítendő állítások segítségével, a vállalati marketing orientáció korábban tárgyalt modelljének a vállalati orientációra közvetlen hatást gyakorló tényezői figyelembevételével:

- \* Csere (piac) jellege (ez a B2B kutatás okán redukált elemekkel)
- \* Vállalati orientáció, értékrend, azonosítását segítő tényezők
- \* Preferált vállalati stratégiai eszközök

Az állítások tartalma alkalmas a legjellemzőbb ismert üzleti stílusok azonosítására. (lásd mellékletek) A feltett kérdés: „Mennyire jellemzőek az Önök gyakorlatában a felsoroltak!”

A válaszadók osztályzatértékeit átlagolva a következő sorrend alakult ki az állítások preferáltsága szerint (itt csak az első 20 tényező bemutatására kerül sor):



4. ábra: Preferált, vállalati orientációra utaló kijelentések (Bernáth, 2004)

A lista első helyein a minta vevőorientáltságát markánsan megjelenítő állítások állnak, melyet a teljesítés kiválósági paraméterei követnek. Jellemző, hogy az első tíz állításból 7 a vevővel való kapcsolatépítést és annak minőségét jeleníti meg, azaz ezen szemlélet áll a magyar kis és középvállalatok értékcentrumában. Ezt csupán csak követik a versenyorientált, illetve a marketing technológia orientált szemléletek jelenlétére utaló jegyek.

A válaszokat faktoranalízissel értékelve több mint tíz önállóan értékelhető stílus azonosítására került sor. Jellemző a faktorokra, hogy az első faktor sajátértéke 3,004, a variációját 7,51% a 100%-ból. A faktorok tehát nem tartalmaznak egy kimagaslóan meghatározó alapirányzatot, „csupán” több kisebb variációjú. A faktorok közül 16 sajátértéke magasabb 1-nél, a nyolcadik faktor sajátértéke csupán 1,398, és az első nyolc faktor a teljes variancia csupán 40%-át fedi le.

Mindezek ellenére az első 8 stílust jellemző változók vizsgálata meggyőző üzleti stílus azonosítást eredményez. Az első nyolc faktor tartalma alapján megismerhető, a kis és középvállalkozások gyakorlatára legjellemzőbb alapstílus (orientáció):

Faktorok:	Variancia:
1. Kapcsolati marketing	7,510
2. Professzionista marketing, fejlesztés és rendszer orientált	5,984
3. Verseny és versenytárs orientált marketing	5,482
4. Tranzakciós marketing	5,282
5. Hálózati marketing	4,734
6. Külső erőforrás orientált közvetítők	3,942
7. Vevőérték orientált marketing	3,892
8. Választék és kereskedelem orientált	3,494

2. táblázat: Faktoranalízis eredményei táblázatok (Bernáth, 2004)

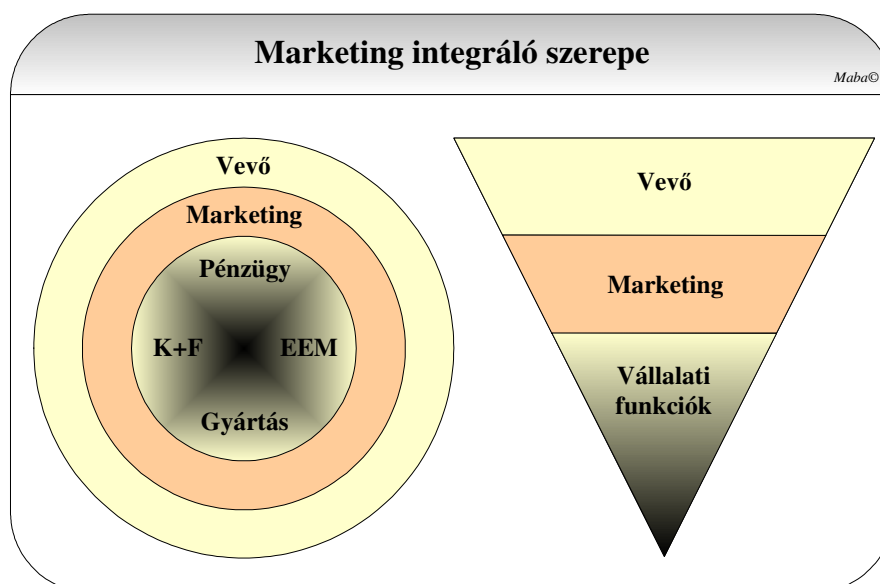
Az első faktor jellemző változóit olvasva kitűnik, hogy a kapcsolati marketing jelentős vevőorientációt hordoz, illetve mint a tranzakciós marketing ellenpontjaként jelentkezik:

1. „Kapcsolati marketing” faktor jellemző változói a mintán	Faktor súly
Vevőkkel személyes, bizalmon alapuló együttműködés jellemző	0,568
Sok éves tartós ügyletek jellemzőek	0,557
A folyamatos párbeszéd, az információcsere jellemző a vevőkkel	0,484
A tartós cégek közötti szerződéses kapcsolat jellemző	0,460
Jellemező, hogy a vevő egyedi igényének maradéktalan kiszolgálása fontos	0,435
Vevőkkel elektronikusan is kommunikálnak (e-mail, file-k, adatb csere, stb.)	0,391
Jellemező, hogy a vevői hűség kialakítása, fenntartása fontos	0,316
A termékeiket kereskedőknek, viszonteladóknak adják el/oda értékesítésre	-0,326
A belső elemzési képességek kialakítása szükséges	-0,375
Az értékesítési aktivitás növelése a siker feltétele	-0,379
Ügyleteik egyszerűek, kevés alkalommal ismétlődnek ugyan azzal a vevővel	-0,461

A fenti 8 üzleti stílus közül, 7 marketing központú. Az 1., 3., 4., 5., 7. stílus pedig azonosított marketing orientációkkal esik egybe. A kapcsolati marketing a minta meghatározó orientációja, amit a kutatás más elemei is szemléletesen bizonyítanak.

#### 2.2.4.1. MARKETING ORIENTÁCIÓ A VÁLLALATI MENEDZSMENTBEN: A BÁZIS

A vállalati menedzsment marketing orientációja a fogyasztót helyezi a középpontba, megállapítja, hogy a fogyasztói elégedettség maximalizálásán keresztül vezet az út a profitmaximalizáláshoz. A piacvezérelt szervezetek számára elsajátítandó lecke nagyon egyszerű: a fogyasztó igényeket támaszt, a marketing pedig integrálja a szervezeti erőforrásokat ezen igények minél magasabb szintű kielégítése érdekében.



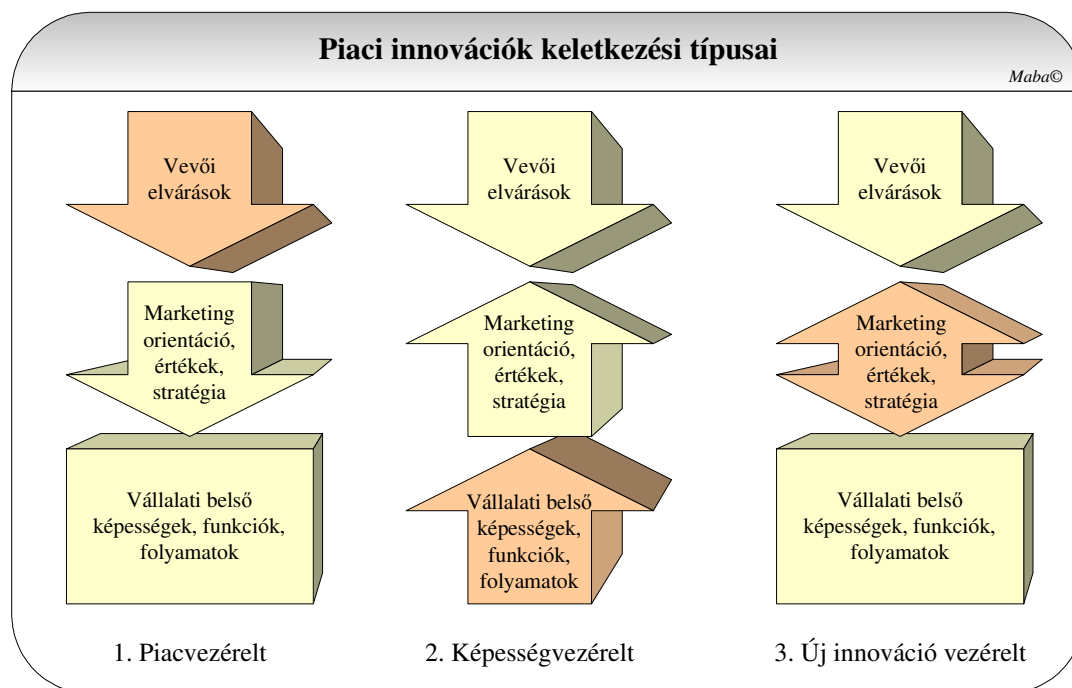
5. ábra: Marketing integráló szerepe (Kotler, 1998. nyomán, Bernáth, 2004)

A piacvezérelt marketing szemléletet mutatja be a fenti ábra, melyben a fogyasztó ellenőrző, míg a marketing integráló funkciót lát el a szervezeti funkciók között. (Kotler, 2003). A vevői

igények következményeként alakulnak ki a vállalat marketing erőfeszítései, melyet a vállalati funkcionális területeknek (pénzügy, kutatás fejlesztés, gyártás és emberi erőforrás menedzsment) sikerre kell segíteni.

A kép azonban ennél differenciáltabb. Mint már a korábbiakban is látható volt az inside-out marketing felvetésénél, a kezdő lökés érkezhethet a vállalati képességek irányából, azaz érvényesülhet az adjuk el azt, amire leginkább képesek vagyunk elve is mint kiindulási pont. A három azonosított szint (vevő, marketing, vállalati funkciók) mindegyike lehet kiinduló pontja az innovációnak. Így tehát három alapvető stílus létezik, az innovációt elindító impulzus származását tekintve, melyet az alábbi ábra is szemléltet:

1. Piacvezérelt, mely esetben a piaci események hívják életre a változást.
2. Képességvezérelt, mely több mint az inside-out marketing adjuk el, amire képesek vagyunk felfogása.
3. Új innováció által vezérelt, mely az innovatív termék/szolgáltatás birtokában új fogyasztói igényeket, ezen keresztül piacokat teremt, illetve a vállalati képességeket alakítja az innováció hatékony kiszolgálásához. Ez a stratégia a tőkeerős, innovatív cégek stratégiája.



6. ábra: Piaci innováció keletkezési típusai (Bernáth, 2004)

Meg kell azonban jegyezni, hogy az innováció alapját adó impulzus helye nem szül új marketing orientációt, hiszen a felmerülést követően minden szituációban, a felmerülés helyétől függetlenül a marketing orientáció elveinek megfelelő magatartást és gondolkodást kell tanúsítani.

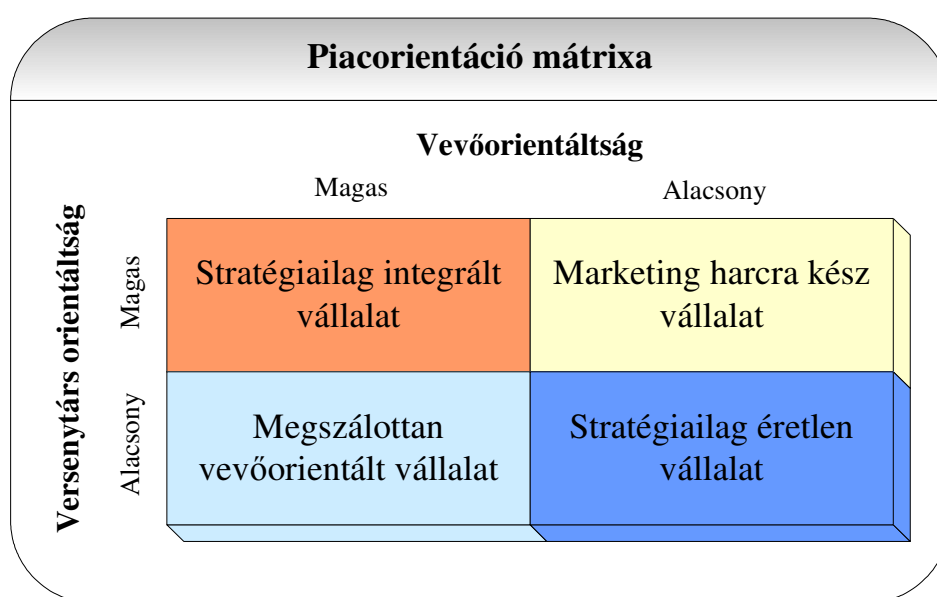
Bármely forma is érvényesül, a piac kontroll funkciót lát el, tehát egy képességvezérelt innováció esetén is csak a piaci tetszés, a **vevőérték maximalizálása** útján juthatunk el a sikerhez.

### 2.2.4.2. VERSENY ÉS VERSENYTÁRS ORIENTÁLT MARKETING MENEDZSMENT

A versenyközpontú marketinget gyakorlók élete (például FMCG piacok) folyamatosan újratermelő feszültségek és aggodalmak sorozata. A versenyző szemlélete a győzelem mindenek felett igénye, mely jelentős energiákat mozgósít, a folyamatosan fennálló fenyegetettség érzéstől vezérelve.

A marketing szemléletmódok fejlődése Rekettye (2004) szerint napjainkra elhozta a marketing orientációt követő értékorientációt. Véleménye szerint az érték orientáció annyiban több az egyébiránt vevőközpontú marketing orientációnál, hogy előtérbe kerül a versenytársak vizsgálata.

A vevők és a versenytársak irányában mutatott figyelem intenzitása eltérő lehet, melyet szemléltet a következő Heins (2000) által publikált ábra.



7. ábra: Piacorientáció mátrixa (Heins, 2000)

A mátrix értékszemplélete elfogadható, azonban túlzottan leegyszerűsítő.

A magas vevő és magas versenytárs orientációt (stratégiaileg integrált vállalat esete) tartja helyesen a legkomplexebbnek. Olyan tevékenységek esetén, ahol például B2B piacon kevés hálózati partnerrel együttműködésben jön létre a csere, az alacsony versenytárs és alacsony vevőorientáció, nem a stratégiai éretlenség bizonyítéka. Ezen helyzetekben a vevő például minőség és rendelkezésre állás centrumú elvárásai belső hatékonysági súlypontosítást kíván meg vállalat részéről, mely minden más piacos tényezőnél fontosabb a hosszú távú siker érdekében. A két érték együttes megjelenése is alátámasztja, hogy a versenytárs orientációnál létezik magasabb rendű marketing orientáció, mely a két értékszemplélet egyesítésére képes.

A mátrix két piaci sikerességet támogató értékszemplélet találkozásából született meg. Tartalma megerősíti azt a nézetem, mely szerint **a versenytárs orientáció nem más, mint a vevőérték orientáció áttételen keresztüli megvalósítása.**

Ezt támasztja alá Kotler (1998) azon megjegyzése, melyet a versenytárs orientált vállalatok és a vevőorientált vállalatok stratégiai lehetőségeinek összehasonlítása kapcsán vet fel. Lehet-e túlzottan sok energiát pazarolnunk versenytársainkra? Igen, állapítja meg, hiszen a

versenytársi stratégia okaira, a miértekre csak áttételes információnk van és így kénytelenek vagyunk elfogadni, hogy jelentősen korlátozzuk döntéseink információs megalapozottságát. Kotler szerint: ...a vevőorientált vállalat jobb helyzetben van ahhoz, hogy felismerje a piacon adódó jobb lehetőségeket, amire hosszú távú stratégiát alapozhat.

A versenytárs orientált a vállalat mikor mintának, vagy viszonyítási alapnak tekinti versenytársait, elfogadja, hogy azok piaci következtetései és módszerválasztása mintaértékű. Ez a kényelmes, de egyúttal egyszerűsítő beállítás csapdát rejt magában, az adaptáció sikeressége csak ceteris paribus garantált, ami azonban a gyakorlatban teljesíthetetlen.

A versenytársak teljesítményének, tevékenységének intenzív követése abban az esetben a leghatékonyabb eszköz, ha nehezen azonosítható elvárású, vagy jelentősen innovatív piacokon - ahol a vevő még maga sem tudja, hogy rövid időn belül milyen elvárásai szülehetnek meg - szolgáljuk ki vevőinket.

Más esetekben elsősorban a versenyben elfoglalt követő stratégiai pozíció praktikus költség és energia megtakarítási lehetőségei miatt alkalmazzuk a versenytársak intenzív vizsgálatát. Ez azonban csupán egy válasz arra a felismerésre, hogy adott piacon a vállalat erőforrásai a versenytársakhoz viszonyítva alacsonyabb nívón áll rendelkezésre adott pillanatban, ennek következtében pillanatnyi teljesítménye elmarad a versenytársétól.

A versenyben helytállás esélyét megteremti, a másoktól tanulás képességének megszerzése, melyet a **benchmarking** filozófiák fejlesztettek magas szintre. A benchmarking célja Camp (1998) nyomán:

- \* A működés elemzése
- \* A verseny és iparág vezetőinek megismerése
- \* A legeslegjobb gyakorlat átvétele
- \* Fölény szerzése, összemérési alappá válás elérése

A benchmarking kiterjedhet (jó ha kiterjed) a versenytársak:

- \* Termékeinek, szolgáltatásainak,
- \* Üzleti és előállítási folyamatainak,
- \* Menedzsment eljárásainak,
- \* Teljesítmény mérési elveinek, gyakorlatának a vizsgálatára.

Verseny érzékeny cégek elemzési centrumában a következő hat tényezőnek kell állni Faulkner-Bowman (1999) nyomán kialakítva:

- \* Kulcsfontosságú piaci kompetenciák,
- \* Erőforrások és törzskompetenciák,
- \* Jelenlegi és jövőbeni lehetséges stratégia,
- \* Szervezeti kultúra,
- \* Iparági kép,

Célok időben és szervezeti egység szintenként differenciált összehasonlítása.

Versenyérzékenység nélkül nincs siker, azonban a versenyanalízis végső célját: a vevőérték maximalizálás törekvését ne tévesszük szem elől.

### 2.2.4.3. KAPCSOLAT MENEDZSMENT ALAPÚ MARKETINGEK

Timsley (2002) négy alapvető kapcsolati marketing stratégiai szemléletet definiál, melyeknek közös vonása, hogy mindahány hosszú távra építkezik:

1. **Támogató stratégia**, mely nem elégszik meg csupán a jó beszállítói, vagy vevői kapcsolattal, hanem ezt „speciális kapcsolattá” akarja fejleszteni az egymásra figyelés kiemelt szintje révén.
2. **Kölcsönös kapcsolatra alapuló stratégia**, mely erősen információ technológia orientált és az adatbázis marketing eszközrendszere támogat.
3. **Bővített piaci stratégia**, mely a cég és a top menedzsment működésének egyéb területeire is kiterjeszti a kapcsolati menedzsment szemléletét. Eszköze a CRM rendszer, melyet a szervezetbe széles integrálva használ.
4. **Bővített marketing stratégia**, melynek fő értéke a vevő. Filozófiája, hogy a profithoz vezető legbiztosabb út a vevő számára biztosított értékeken át vezet.

Timsley (2002) alapgondolata, hogy a megfelelő alapstílusok kulcsszavai a kapcsolatmenedzsment illetve a vevőérték.

Bruhn (2002) szerint a kapcsolati marketing koncepcionális magyarázatánál két központi gondolati koncepciót kell figyelembe venni:

- \* A vevőkapcsolat életciklusában gondolkodást, melynek szakaszai:
  - Vevőakvizíció (vevő megnyerésének és szocializációjának szakasza)
  - Vevőkötődés (növekedés, érettség)
  - Vevők visszanyerése (hanyatlás, életciklus revitalizáció)
- \* Sikerláncban gondolkodást, amelynek alapvető láncszemei:
  - Vállalati tevékenységek, mint a vállalat inputja
  - Vállalati tevékenységek hatásai a vevőkre
  - Közgazdasági siker, mint a vállalat outputja

Bruhn a gazdasági siker elérését a kapcsolati marketing következtében elért vevőelégedettséget követő vevőkötődés kialakulásában látja, melyet külső és belső moderáló tényezők befolyásolnak. A kapcsolatmarketing azonban nem létezhet az azt megvalósító ember, illetve e munkatárs vevőorientációja nélkül – állapítja meg Bruhn. A személyek organizált vevőorientációját a vevőorientált szervezeti struktúrák rendszere érheti el.

Coviello-Brodie-Brookes-Palmer (2003) a kapcsolati és üzleti stílus alapján kutatásaik eredményeként öt modern marketing alapstílust különböztettek meg. Közelítésmódjuk meghatározó paramétere a vevővel fenntartott kapcsolat menedzsmentjének technikája és minősége. Az azonosított orientációk:

- \* tranzakciós marketing
- \* adatbázis marketing
- \* e-marketing
- \* kapcsolati marketing
- \* hálózati marketing

Az egyes címszavak a gyakorlatban alkalmazott marketing orientációkat takarnak, melyek közelítés módjukban elsősorban technikai jellegűek.

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

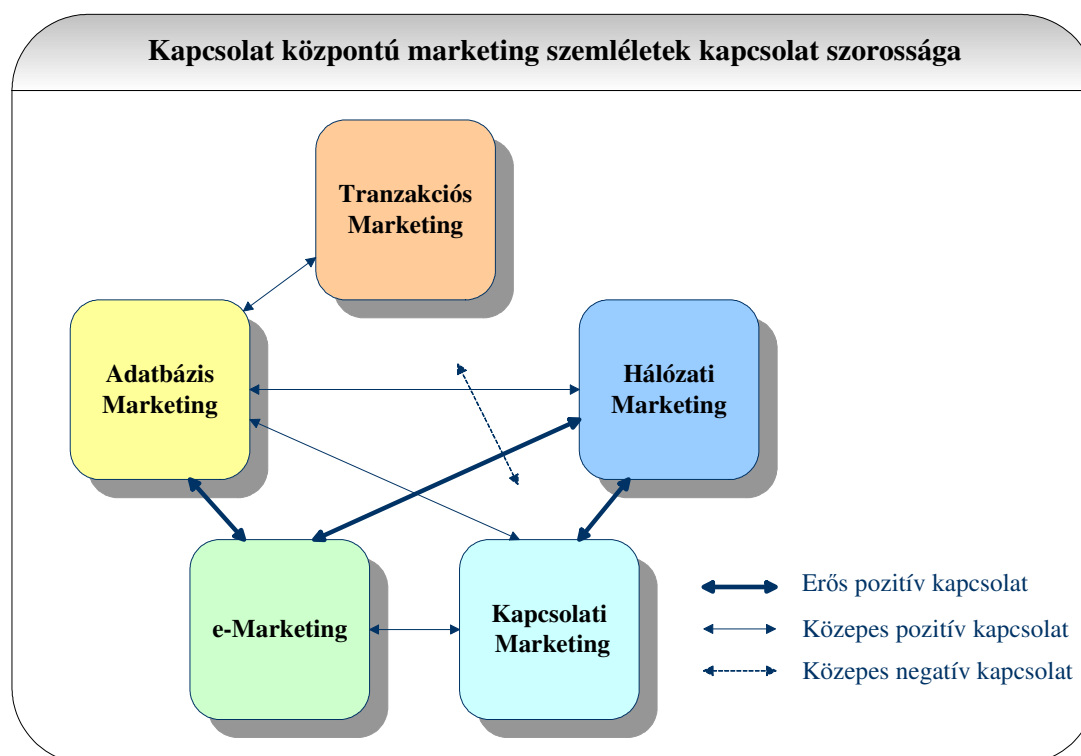
Coviello-ék (2003) ismertetnek egy az Egyesült Királyságban és Új-Zélandon, cégek fiatal menedzserei körében elvégzett kutatást, ennek eredményei között a fenti öt marketing megközelítés együttes előfordulásának vizsgálatát. Megállapították, hogy a különböző megközelítések páronként együttes előfordulása eltérő erősséggel jellemző, melyet a következő táblázat és ábra mutat be.



Párosítások:	(** p<.01, * p<.05)	Korrelációs együtthatók: Új-Zéland	Korrelációs együtthatók: UK
Kapcsolati Marketing / Hálózati Marketing		.75**	.74**
e-Marketing / Hálózati Marketing		.66**	.46**
Adatbázis Marketing / e-Marketing		.48**	.45**
e-Marketing / Kapcsolati Marketing		.46**	.36**
Tranzakciós Marketing / Kapcsolati Marketing		-.34**	-.31**
Adatbázis Marketing / Kapcsolati Marketing		.14	.30**
Adatbázis Marketing / Hálózati Marketing		.35**	.29**
Tranzakciós Marketing / Adatbázis Marketing		.44**	.20*
Tranzakciós Marketing / Hálózati Marketing		-.10	-.19
Tranzakciós Marketing / e-Marketing		-.06	.04

3. táblázat: *Kapcsolat menedzsment alapú marketing szemléletek korrelációja (Coviello-Brodie-Brookes-Palmer, 2003)*

A táblázatban található kapcsolatszorossági értékek rámutatnak az együttesen jellemzően előforduló stílusokra. Másrészt bemutatják a vizsgált területek marketing gyakorlatát, melyben hasonló erősséggel vannak jelen a hagyományosabbnak tekinthető kapcsolati marketing és tranzakciós marketing a mind marketing mind IT technológia szempontjából újszerűbbnek, frissebbnek mondható e-marketing és adatbázis marketing, illetve a kapcsolatmenedzsment új minőségét megtestesítő hálózati marketing.



8. ábra: *Kapcsolat központú marketing szemléletek kapcsolat szorossága (Coviello-Brodie-Brookes-Palmer, 2003)*

4. táblázat: A marketing menedzsment öt típusa az ügylet és menedzselés dimenziók szerint (Coviello-Brodie-Brookes-Palmer, 2003)

	Tranzakciós Marketing	Adatbázis Marketing	e-Marketing	Kapcsolati Marketing	Hálózati Marketing
<b>Aktivitás célja, fókusz</b>	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
<b>A kommunikáció természete</b>	Cég a tömegtermékek piacára	Cég a megcélzott szegmensekhez vagy személyekhez	A cég a személyekkel és személyek közötti kommunikáció technológiáját használják.	Egyének az egyénnel (szervezeteken keresztül)	Cégek cégekkel (egyediséget hordoz)
<b>Kapcsolat típusa</b>	Közvetlen kontaktusban, de személytelenül	Nevesített (de tartózkodó, kimért)	Párbeszéd (technológián keresztül)	Szemtől szemben, személyek közötti (zárt, elkötelezettségen alapuló, bizalom és együttműködés jellemzi)	Személyek között személyességet nélkülözve (távoli kapcsolatokat zárva rövidre)
<b>Ügylet fennállásának ideje</b>	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)
<b>Formalizmus az ügyletben</b>	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)
<b>Vezetői szándék</b>	Vonzani a fogyasztót (a fogyasztó testesíti meg a profitot)	Fogyasztó megőrzése (magnövelni a fogyasztói profitot, és megvalósítani más célokat, úgy, mint magnövelt 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 kölcsönös előnyök elérése érdekében)
<b>Vezetés fókuszában álló tényezők</b>	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)
<b>Vezetői befektetés</b>	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)
<b>Vezetési szint</b>	Funkcionális piacológok (Kereskedelmi vezető, Termék menedzser)	Specializálódott piacológok (Fogyasztói szolgáltatás menedzser, Hűség menedzser)	Marketing specialisták technológia specialistákkal és menedzserekkel	Alkalmazottak és vezetők (funkciókra és szintekre koncentrálna a cégben)	Tekintélyesebb vezetők

A kapcsolati és hálózati marketing kiemelkedő együttes jelenléte természetesen érthető, lévén, hogy mindkét stílus a bizalmi, tartós kapcsolaton alapul, így szemléletük egyidejű érvényesítése egy szervezetben belül nem ütközik nehézségekbe, hiszen a közöttük fennálló különbség leglényegesebb pontja a kapcsolat formalizáltságának mértéke, melyet a kis és középvállalkozások körében végzett kutatásaim bizonyítanak.

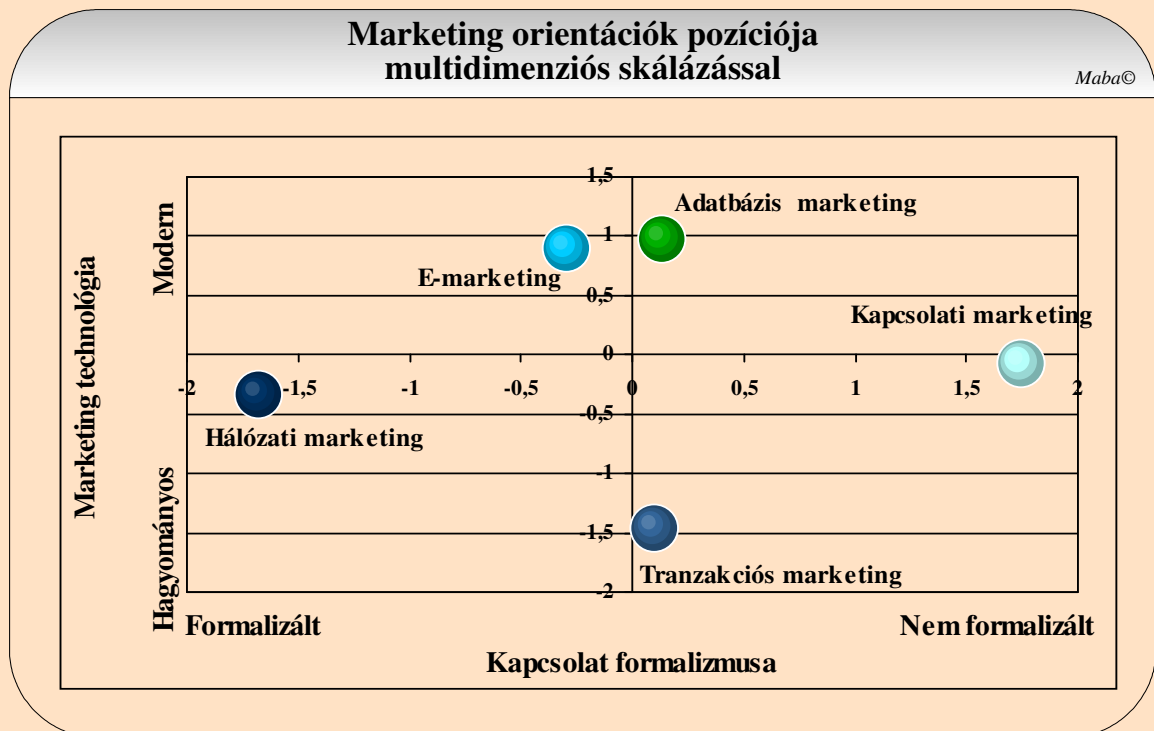
Az e-marketing és a hálózati marketing együttes jelenlétének kapcsolatszorossága egyértelműen jelzi a nyitott vállalat ideájának megvalósulását, azaz a formalizált kapcsolatot kiépítő hálózati marketing olyan erős szervezeti együttműködéssel támogatott, mely az információs rendszereken keresztül ezernyi szállal fűzi össze a partnereket, felgyorsítva a kommunikációt, lerövidítve a reakció időket, átláthatóvá téve az együttműködés szempontjából releváns információkat, folyamatokat egymás rendszereiben.

Az adatbázis és az e-marketing markáns együttes jelenlétét természetesnek tekinthetjük, hiszen a két marketing orientáció technikai alapjaiban, azaz az adatbázisra támaszkodásban, azonos eljárást alkalmaz. Különbözőség csupán a vevő elérésének csatornáiban jelentkezik markánsan.

### 3. Kutatási eredmények, példák: Kis és Kisközép vállalkozások kapcsolatmenedzsment alapú marketing stílusai

Magyarországon az elsősorban gyártással foglalkozó, B2B kapcsolatrendszerű kis és közép vállalkozások körében végzett 200 cég mintáján alapuló kutatásom eredményeként megállapítható, hogy az alkalmazott kapcsolatmenedzsment alapú marketing stílusokat multidimenziós skálázás segítségével két dimenzióba redukálva kifeszített síkon a meghatározó különbségképző ismérvek:

- \* A csere **kapcsolat formalizmusa**, a hálózati marketing gyakran szerződéses formalizmusától a kötetlen, intuitív kapcsolati marketingig feszül ki., illetve
- \* Az orientációk **hagyományos-modern marketing** eszközrendszerre épülése, az az alkalmazott marketing technológia hagyományossága vagy modernsége



9. ábra: Kapcsolatmenedzsment alapú marketing stílusok pozíciója, multidimenziós skálázással (Bernáth, 2004)

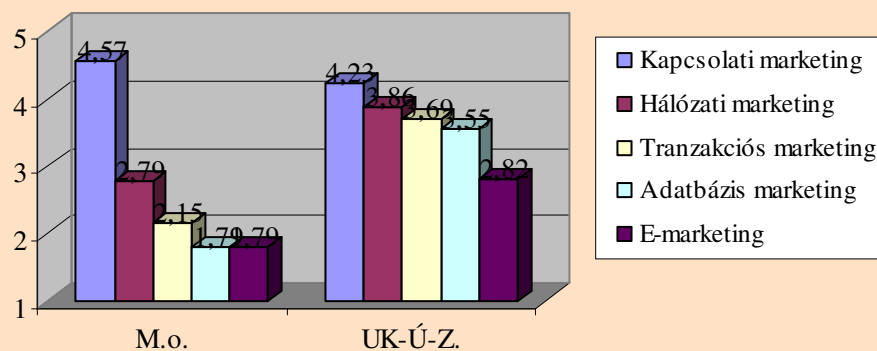
A következőkben részletezett kutatási eredményekből látható a magyarországi kis- és középvállalatok a kevésbé formalizált kapcsolati marketinget részesítik előnyben gyakorlatukban, szemben az IT igényes adatbázis és e-marketinggel, illetve hálózati marketinggel.

Az egyes vizsgált orientációk - a minta körébe vont vállalatok esetében - előfordulási intenzitását mutatja be a következő ábra.

Láthatóan az orientációk alkalmazási sorrendje megegyezik a magyar és a nyugati mintában, azonban a használat intenzitása jelentősen eltérő. A Coviello (2001) féle kutatás eredményeit összehasonlítva a magyarországi eredményekkel látható, hogy a **nyugati marketing alkalmazás sokkal kiegyensúlyozottabb és intenzívebb orientáció használatot mutat.**

Kijelenthető az alábbi kutatási eredményt bemutató grafikon alapján, hogy **Magyarországon uralkodó stílus a kapcsolati marketing**, míg a vizsgált angol nyelvterületeken „csupán első a több közül” a használt orientációk sorában. Az erősen **IT technológia igényes adatbázis és e-marketingek Magyarországon elhanyagolható súllyal vannak jelen.** Figyelemre méltó, hogy a hagyományos tranzakciós szemléletnél erősebben van jelen a hálózati(!) marketing szemlélet Magyarországon is.

### Marketing stílusok mennyire jellemzők a cégekre Magyarországon illetve az Egyesült Királyságban és Új- Zélandon?



10. ábra: Marketing stílusok jelenléte kis és középvállalatoknál (Bernáth, 2004)

Természetesen az értékítélet kialakításánál figyelembe kell vennünk, hogy a minták elemszáma (M.O.: 200, UK-N-Z.: 149) a minta tevékenységi és ágazati arányai, illetve méret szerinti összetétele is némileg különböznek, így az összehasonlíthatóság csak e peremfeltételek tudomásul vétele esetén, azaz korlátozottan elfogadható.

Az alkalmazott marketing stílusok kapcsolatsorossága, azaz, hogy mennyire jellemző páronkénti együttes előfordulásuk a következő táblázatban látható. Legmarkánsabb az adatbázis és az E-marketing együttes előfordulása, korrelációjuk értéke 0,336 100%-os szignifikancia szint mellett jellemző, illetve a kapcsolati és tranzakciós marketing egymást teljesen kizáró jelenléte, korrelációjuk értéke 0,33.

		A tranzakciós marketing mennyire jellemző Önökre?	Az adatbázis marketing mennyire jellemző Önökre?	Az E-marketing mennyire jellemző Önökre?	A kapcsolati marketing mennyire jellemző Önökre?	A hálózati marketing mennyire jellemző Önökre?
A tranzakciós marketing mennyire jellemző Önökre?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 200	0,201 0,004 200	0,109 0,124 200	-0,33 0 200	-0,157 0,026 200
Az adatbázis marketing mennyire jellemző Önökre?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,201 0,004 200	1 200	0,336 0 200	-0,213 0,002 200	-0,13 0,067 200
Az E-marketing mennyire jellemző Önökre?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,109 0,124 200	0,336 0 200	1 200	-0,002 0,982 200	0,04 0,575 200
A kapcsolati marketing mennyire jellemző Önökre?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,33 0 200	-0,213 0,002 200	-0,002 0,982 200	1 200	0,152 0,031 200
A hálózati marketing mennyire jellemző Önökre?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,157 0,026 200	-0,13 0,067 200	0,04 0,575 200	0,152 0,031 200	1 200
		Correlation szignifikancia szintje 0.05 szinten: 1=>x>0,139;-1<= x<-0,139				

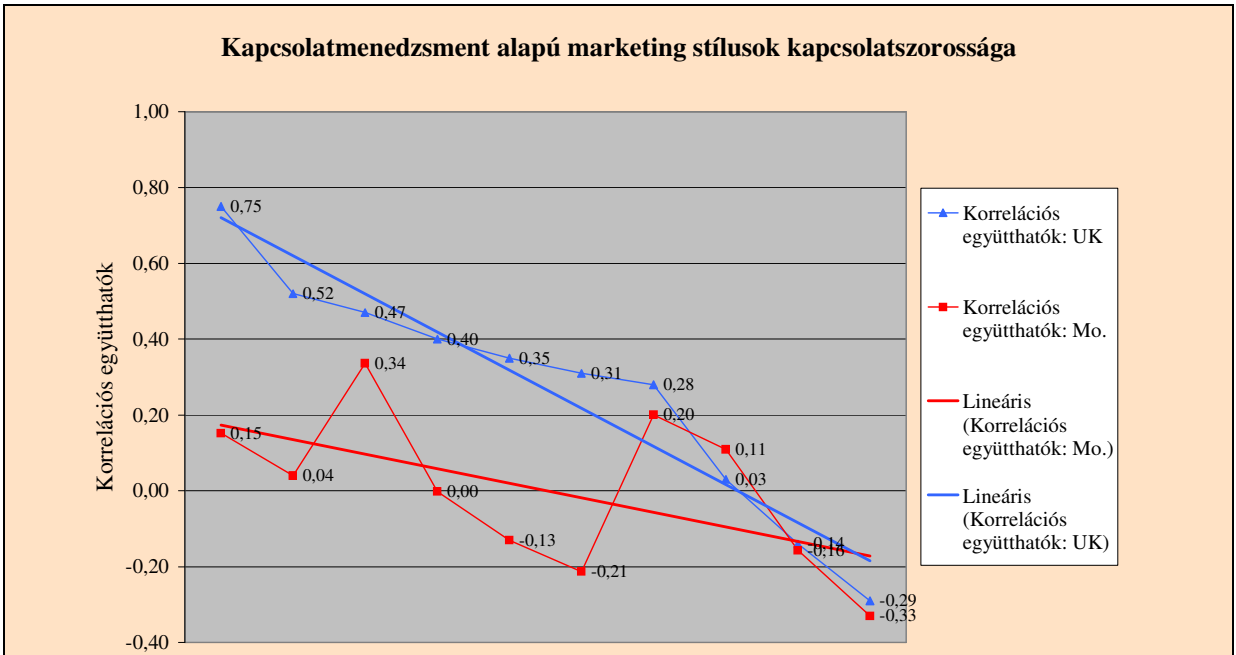
5. táblázat: *Kapcsolatmenedzsment marketing stílusok kapcsolatszorossága Magyarországon (Bernáth, 2004)*

A Coviello-ék által publikált eredményekkel összehasonlító táblázatból, illetve ábrából látható, hogy a kapcsolatszorosságokat kiegyenlítő trendvonalak lefutása hasonló, azonban például az első pozícion szereplő kapcsolati-hálózati marketing pár közötti korreláció a magyar kis és középvállalkozások körében jóval kisebb kapcsolatszorosságot mutat. A mintában hálózati együttműködés is jóval kisebb arányban jellemző, nagy arányban vannak még jelen a magyar gyártók között „magányos harcosok”.

<b>Párosítások:</b>	<b>Korrelációs együtthatók: UK - Új-Z.</b>	<b>Korrelációs együtthatók: Mo.</b>
Kapcsolati Marketing / Hálózati Marketing	0,75	0,15
e-Marketing / Hálózati Marketing	0,52	0,04
Adatbázis Marketing / e-Marketing	0,47	0,34
e-Marketing / Kapcsolati Marketing	0,40	0,00
Adatbázis Marketing / Hálózati Marketing	0,35	-0,13
Adatbázis Marketing / Kapcsolati Marketing	0,31	-0,21
Tranzakciós Marketing / Adatbázis Marketing	0,28	0,20
Tranzakciós Marketing / e-Marketing	0,03	0,11
Tranzakciós Marketing / Hálózati Marketing	-0,14	-0,16
Tranzakciós Marketing / Kapcsolati Marketing	-0,29	-0,33

6. táblázat: *két kutatás marketing stílus kapcsolatszorosságai (Bernáth, 2004)*

A Coviello féle kutatás és saját kutatás eredményei egybeesnek, a tranzakciós marketing és a többi marketing stílus viszonya, illetve az adatbázis és E-marketing kapcsolata tekintetében. Szembetűnő közös jegy, hogy a tranzakciós marketing stílus a hálózati és a kapcsolati marketing jelenlétét erősen kizárja. Más marketingek viszonyában kevésbé mutatnak hasonlóságot a két kutatás eredményei, ami az egyes stílusok magyarországi alkalmazási tudatosságának hiányára mutat rá. A magyar kis és közép vállalkozások marketing gyakorlatának tudatossága tehát jelentősen alulmúlja a Egyesült Királyságban tapasztaltakat. Kivétel a hagyományos szemléletűnek tekinthető tranzakciós marketing alkalmazása. További sajátosság, az a magyarországi marketing gyakorlat, melybe kapcsolati és hálózati orientációjú marketingek nem társulnak technologiaigényes modern marketingekkel (adatbázis, e-marketing). E tény újfént rámutat a magyar kis-közép vállalati marketing kultúra hiányosságaira.

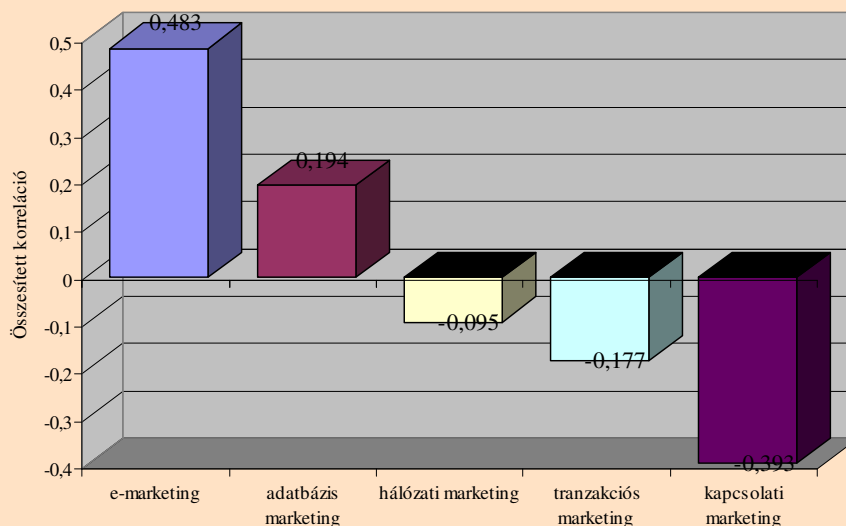


11. ábra: Kapcsolatmenedzsment alapú marketing stílusok kapcsolatszorossága (Bernáth, 2004)

Ha vizsgáljuk az egyes marketing orientációk más marketing orientációkkal kapcsolatos összesített korrelációs értékeit látható, hogy a legkevésbé jellemzően a **kapcsolati marketing és a tranzakciós marketing** jelenik meg együttesen a szervezeteken belül. A két orientáció **önállóságát, egymástól független érték és stílusrendszerének létét is bizonyítja** az erős szignifikáns negatív korreláció.

Az e-marketing ezzel szemben jelentős mértékben együttesen jelenik meg más orientációkkal, ami rámutat kiegészítő, elsősorban technikai jellegére illetve, hogy önálló stílusként, orientációként kevésbé értelmezhető.

### Marketing orientációk összesített kapcsolatszorossága a többi orientációval

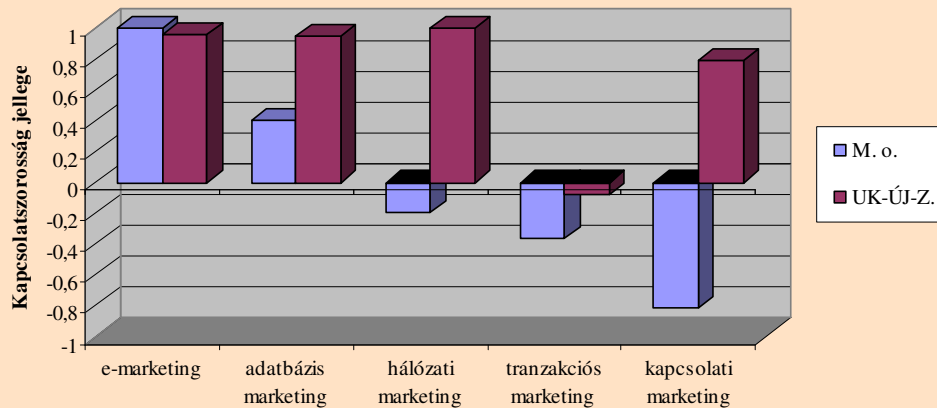


12. ábra: Marketing orientációk összesített kapcsolatszorossága a többi orientációval (Bernáth, 2004)

Vizsgáljuk meg a Coviello kutatás Egyesült Királyságból származó és a magyarországi kutatási eredményeit,

illetve azok standardizált számadatait (kutatásonkénti értékek maximális korrelációs értékkel osztásával, mely így kiküszöböli a két minta jellegéből és nagyságából adódó korrelációs mutatószámok arányának nominális eltérését) tartalmazó, következő összehasonlító diagrammot. Látható, hogy a nyugati minta esetén csupán a tranzakciós marketingre nem jellemző a más orientációkkal együtt szereplés, míg Magyarországon csupán az e-marketing és az adatbázis marketingre jellemző inkább az együtt felmerülés, mint a semlegesség, vagy az elutasítás (negatív összesített korrelációs értékek). Ennek oka a korábbiakban kimutatott magyarországi marketing technológiai elmaradottságban keresendő.

**Marketing orientációk kapcsolatszorossága a többi orientációval két kutatás összehasonlításában**



13. ábra: Marketing orientációk összesített kapcsolatszorossága a többi orientációval két kutatás összehasonlításában (Bernáth, 2004)

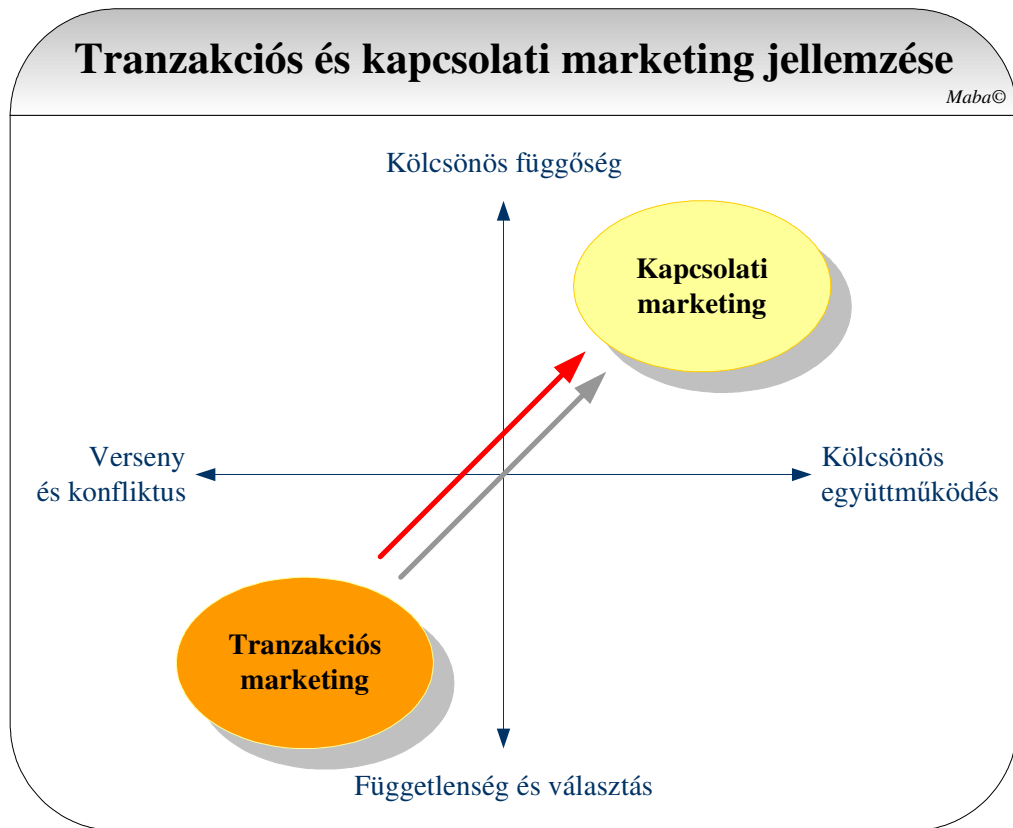
#### 2.2.4.4. TRANZAKCIÓS MARKETING

A **tranzakciós marketing** gyakorlatában az értékesítő cég vonzza és elégedetté teszi a potenciális vevőket a marketing mix elemeinek optimális menedzselésén keresztül.

Az eladó aktív kommunikációt folytat a vásárlók felé – elsősorban a tömegtermékek piacán jellemzően - annak érdekében, hogy egyedi „testközelben” lezajló tranzakciókat realizálhasson, azaz minél nagyobb volumenben értékesítsen.

A tranzakciós marketing kevésbé törekszik tartós vevőkapcsolatokra. Célja a vevőkkel találkozás felületének minél szélesebbre szabása, minél nagyobb tranzakció-potenciál megteremtése.

Hollensen (2003) a tranzakciós marketing és a kapcsolati marketing alapkülönbségeit a következő koordináta rendszerben szemlélteti.

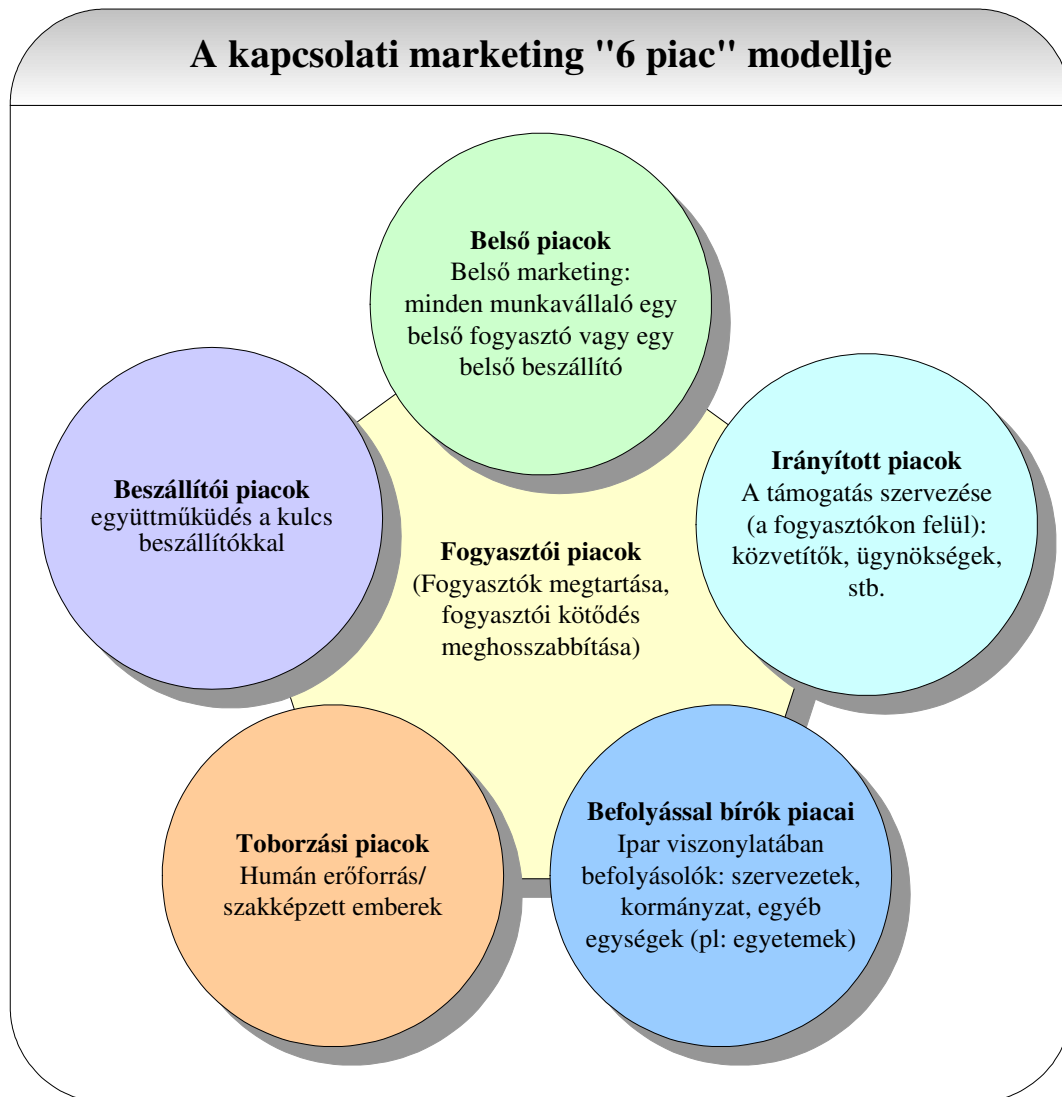


14. ábra: Tranzakciós és kapcsolati marketing jellemzése (Bernáth, 2004)

#### 2.2.4.5. KAPCSOLATI MARKETING

A **kapcsolati marketing** közvetlen személyes interakciót hoz létre két személy között az együttműködő vállaltoknál. Ezen kapcsolatok kölcsönösen hasznosak, bizalmon, elkötelezettségen alapulnak. A kapcsolatrendszer birtokosa 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. Hollensen (2003) ismerteti a kapcsolati marketing „hat piac” modelljét.





15. ábra: A kapcsolati marketing "6 piac" modellje (Hollensen, 2003)

A modell a kapcsolati relációk tudatos ápolására hívja fel a figyelmet, középpontjában helyesen a vevő áll. Értékkrendjének legfontosabb eleme tehát a vevőérték.

Meg kell említeni, hogy a vevő számára is fontos kell, hogy legyen partnere, és érzékenyen kell, hogy reagáljon kulcs partnerei problémáira, hiszen a beszállítók teljesítmény visszaesése működési zavarokat okozhat.

Stone, Woodcock, Wilson (1996) a kapcsolati marketing előnyeiként említi:

- \* Nő a vevői hűség időtartama, többet és gyakrabban vásárolnak, azaz megnő az élettartam érték.
- \* Növekszik a vevőkkel kapcsolatos jövedelmezőség, csökkenek a vevőkkel kapcsolatos költségek, hiszen az üzletek jelentős része nem jár újabb üzletszerzési költségekkel.
- \* Az értékesítés költségei is csökkennek a megismert, lojális vevői magatartás következtében.

Petrof (1997) még tagadja a kapcsolati marketing fogalom létjogosultságát a marketing tudományos fogalomtárában, véleménye szerint a kapcsolati marketing száműzendő fogalmaink közül, mivel nem jelenít meg új filozófiát, hiszen az üzleti világban a marketing elmélet elterjedése előtt is alapvető szabály volt, hogy az ügyfélre figyelmet kell fordítani. Petrof állításaira reagálva Gruen (1997) megállapítja: a kapcsolati marketing nem a kerék újrafelfedezése, vagy valamilyen menedzseri szeszély, hanem az üzleti tevékenység jövőjét elősegítő értékalkotó folyamat. Utóbbi állítással lehet azonosulni, hiszen a kapcsolati marketing új eszközhasználati és szemléleti súlypontokat állít elő, melynek eredményessége vitathatatlan.

Fournier, Dobscha, Mick (1998) a kapcsolati marketing megmentésének szükségességéről beszél, a divatszólamoktól kiüresedett magatartások újragondolásáról. A kapcsolat kétoldalúságát javasolja feleleveníteni, és a vevő érdekének kiszolgálását a vállalati gondolkodás centrumába állítani.

Bensaou (1999) elemezte az autóiipari gyártásban résztvevő USA és Japán cégek stratégiai tervezését, magatartását meghatározó szignifikáns különbségeket. Ezek a vállalatok beszállítóik kapcsán a cserét négy partnerkapcsolat alaptípus szerint gyakorolták:

- Stratégiai partnerség
- Rögzített beszerzővel
- Rögzített beszállítóval és
- Piaci cserével, versenyztetés mellett, amikor mind a két partner ezt sérülés nélkül átvészelhette.

A kapcsolati marketing rendszerszintű fejlesztésének módszertanát ismerteti Reichardt (1996) az Asea Brown Boveri konzern példáján. Az ABB vevőre összpontosító programjának elemei:

1. TQM, teljes körű minőségirányítás, kiváló termékminőség kialakítása
2. Időtudatos vezetés (TBM, Time Based Management), beszerzés menedzselés (SM, Supply Management), magas szintű folyamatainak előállítás.
3. Rugalmas tanuló struktúrák fejlesztése (team-ek), integrált decentralis szervezet kialakítás.
4. Vevők és beszállítók közreműködése, partnerség kialakítása.
5. Tudásmenedzsment, az értékek és az innováció megbecsülésének kultúrája.

A kapcsolati marketing alapköve a kapcsolatot ápoló személy, illetve e személy kapcsolattartási intelligenciája, stratégiája. Annak érdekében, hogy tartósan és sikeresen tagja lehessen valaki egy kapcsolati hálózati rendszernek és egyúttal a legnagyobb profitot realizálja ennek segítségével, több tudatosan tervezett praktikus szabályt be kell tartani. (Kippes 2001)

Hiába a költséghatékonyság tűnik az első számú szempontnak a sikeresség elérésében, mégis egyes cégeknek változtatniuk kell menedzsment stratégiájukon, javítva a partnerséget.

A versenyztetésen alapuló, ár centrikus beszállítások szemlélete nagyon hatékony a vevő oldaláról rövidtávon, azonban az együttműködés időtartamát erősen kétségessé teszi, mely aztán a folyamatosan fluktuáló vagy elégedetlen beszállítók miatt minőségi problémákhoz vezet. Példaként említhető az autóiipar őríása, a VW esete, mely az utóbbi évtized agresszív, önző beszállítási politikája nyomán a hibátlanul futás versenyében egyre inkább leszakadni látszik a japán versenytársaktól.

A fenti szemléletből következően a beszállítói élettér meghagyása, sőt fejlesztése, megerősítése céllá kell, hogy váljon.

4. Kutatási eredmények, példák: *Kapcsolati marketing négy eleme Nyugat-Európában és Kínában*

Yau és Lee (2000) kutatásuk eredményeként bemutatja a Nyugat-Európai és a Kínai kapcsolati marketing különbségeit négy tényező alapján, melyet a következő táblázat foglal össze. A kulturális különbségek szembevetőnek, az érzelmi és kevésbé formalizált tartalmak dominálnak a Kínai mentalitásban, a Nyugat-Európai mentalitással szemben. E mellett a Kínai szemlélet kevésbé haszonelvű, a kapcsolat minőségét többre becsüli a profitnál.

	Nyugat Európaiak	Kínaiak
Kötöttség	- szállító és vevő között - meghatározott cél érdekében	- vérségi és társadalmi alapon - társadalmi és üzleti magatartás érdekében
Kölcsönösség	- viszonyosság elvárása - sajátos szándékból - szimmetriát igényelve	- viszonzás a szolgáltatónak és kedvezményezettnek megfelelő időben - sajátos szándék nélkül - növelt értéken
Bizalom	- semleges személyek között - először a tranzakció épül ki - inkább az üzleti rendszerre épül	- rokoni vagy csoporttagok között - először a barátság épül ki - személyi kapcsolatokra épül
Empátia	- beszélő centrikus	- hallgatócentrikus kommunikáció

7. táblázat: *Nyugateurópai és kínai kapcsolati marketing sajátosságai (Yau – Lee, 2000)*

Piskóti (2000) szerint „a kapcsolati marketing nem más, mint a külső és belső célcsoportokkal kialakított partnerség hatékony formája” véleménye szerint a kapcsolati marketing nem jelent új paradigmát, amivel egyet kell érteni, hiszen a kapcsolati marketing is csupán súlyponteltolások révén különbözteti meg magát korábbi szemléletektől. Azl a megállapítása azonban, hogy a kapcsolati marketing ötvözi számtalan tudományos, így például a tranzakciós és hálózati megközelítéseket, nem helytálló, hiszen csak ezek egyes elemeivel mutat hasonlóságot, ezektől lényegét tekintve jól megkülönböztethető. Véleménye szerint a kapcsolati marketing keretét adja a totális és az integrált marketing koncepciók megvalósításának, mely állítás szintén téves, ha elfogadjuk a totális marketing kulcselemének a környezeti szereplőkre kiterjesztett intenzív marketinget, mely nem feltétlenül a kapcsolatépítésen keresztül valósul meg, főképpen ha a cselekmények nem B2B környezetben játszódnak le.

Piskóti (2000) alapján a kapcsolati marketing a következő dimenziókra épül:

1. Üzleti kapcsolatok hordozója, a marketing környezet szereplői között
  - a. Aktuális és potenciális vevők,
  - b. Közvetítők, szállítók, egyéb együttműködők,
  - c. Versenytársak, vevőik,
  - d. Részvényesek, finanszírozók, közönség, stb. között.
2. Üzleti kapcsolatok irányára, mely lehet
  - a. Horizontális (partner és társvállalatokkal),
  - b. Vertikális (alá fölé rendeltségben, szerződéses kapcsolattal),
  - c. Laterális (hatóságok, médiák, piackutatók, egyéb szolgáltatók).
3. Üzleti kapcsolatok tartalmi szintjei
  - a. A tárgyi probléma szintje,
  - b. Szervezeti szint,
  - c. Hatalmi szint,
  - d. Emberi-emocionális szint.
4. Üzleti kapcsolatok tartóssága, intenzitása, melynek kérdése:
  - a. Milyen hosszán tart a kapcsolat?

- b. Mennyire kiszámítható a teljesítményelvárások ütemezése, volumene?
5. Az üzleti kötődések szimmetriája, a lojalitás, melynél kérdésként merül fel:
  - a. Milyen a partner lojalitása?
  - b. Egyenrangú partnerek együttműködésében gondolkodnak a partnerek?
  - c. Van-e hatalmi erőfölény a viszonyban?

E mellett Piskóti a CRM-et, mint a kapcsolati marketing modernizálását és szűkítését definiálja.

A CRM-et a fentiekől kissé eltérően, tudatosabb és vevőközpontúságot professzionista eszközrendszerrel formalizáló kapcsolati marketing rendszernek kell tekintenünk, szűkítésként kevésbé értelmezhető.

Day, Dean, Reynolds (1998) a hagyományos marketing kritikájaként említik, hogy hatásukat elsősorban nem az értékes vevők felé fejtik ki. Egy kupon akció például nem a lojális, tartós kapcsolatot kereső vevőt aktivizálja elsősorban. A kapcsolati marketing orvosolja ezt az aránytévesztést.

A kapcsolati marketing továbblépésének tekinthető a **one to one marketing** (Peppers - Rogers – Dorf, 1999). Célja a személyre szabott folyamatos ügyfél interakció megvalósítása, kezdve a legfontosabb ügyféllel, befejezve a potenciális ügyfelekkel. Fontos eleme az ügyfelek azonosítása, potenciáljának, lojalitásának, stb. felmérése, differenciált koncentráció megvalósítása. Javasolt kiépítési folyamata:

1. vevő azonosítása
2. differenciálás
3. kölcsönös egymásra hatás
4. vevő igényeihez igazodás

Wilde és Hippner (2001) szerint a személyes vevőkapcsolat több mint a one to one. A német direktmarketing szövetség felmérése szerint az ügyfelek nem elégedettek a telefonos és az internetes vevőszolgálatokkal. A telefonos vagy e-mail-es tanácsadás döntő szerintük az ügyfélhűség kialakulása szempontjából.

Mandják (2004) javaslatot tesz - többek között – az üzleti kapcsolatok tipologizálását célzó kutatásra annak érdekében, hogy feltárhatók legyenek az egyébiránt ismert, azonban jelentőségük alapján nem azonosított üzleti kapcsolattípusok és dimenzióik:

- \* kapcsolat erőssége (szoros-laza),
- \* kölcsönhatás mélysége (egyszerű-integratív),
- \* vevő irányultsága (tranzakciós-kapcsolati).

Utóbbi felvetése egybeesik Hollensen szemléletével, aki a tranzakciós és kapcsolati marketinget, mint ellenpólusú stílusokat értelmezi.

#### 2.2.4.6. HÁLÓZATI MARKETING

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

Más felfogás szerint a hálózati marketing (itt, mint multilevel marketing) többszintű értékesítési menedzsment rendszer, melyben tanácsadók hálózata gondoskodik a termék eladásáról. (Bernskötter, 1996) A hálózati marketing ezen közelítésmódját a direkt marketing kategóriájában tárgyalhatjuk, szemlélete csak korlátozottan fedí le a hálózati marketing tényleges tartalmát.

A vállalatok hatékonyságnövelésért, végső soron a profitért tett erőfeszítései arra felismerésre vezetnek korábbi versenytársakat is, hogy **stratégiai szövetségeket** hozzanak létre. Élő példája ezeknek az előnykereséseknek, a légitársaságok utaztatási együttműködése, mely relációk közös működtetésétől a járatra szervezésig nagyon széles spektrumban működik életképesen hosszú ideje.

A cégek kompetenciájuk felismerésével, a nem kellően hatékonyan megvalósított funkciókban keresnek szövetségeseket, akik más területen fellelhető kompetenciájukat cserélik a cég erőseire az ügyletben.

A stratégiai szövetségek lehetnek Bronder – Pritzl (1999) szerint:

- \* Horizontálisak, azonos iparágban tevékenykedőkkel
- \* Vertikálisak, vevőkkel, szállítókkal
- \* Diagonálisak, más iparágak szereplőinek bevonásával kialakítottak.

E mellett a hálózati marketing a munkamegosztás kiterjesztését, illetve a hálózatba tartozással megszerzett versenyelőnyök érvényesítését vonja magával. A hálózati tag minimum erkölcsi, többször formalizált kötelezettsége, hogy a hálózati tagok versenytársai számára a kompetenciájuk nyújtotta előnyök ne legyenek elérhetők. Így e szövetségek erőforrásokból zárhatják ki a szövetségi rendszeren kívüli versenytársakat, mely jelentős versenyhátrányt teremthet ezek számára.

A létrejött marketing szinergiák mérési lehetőségeire hívja fel a figyelmet Szennyesi (2004) három kategóriában:

- \* Becsült hozam,
- \* Várható ráfordítások,
- \* Szükséges idő.

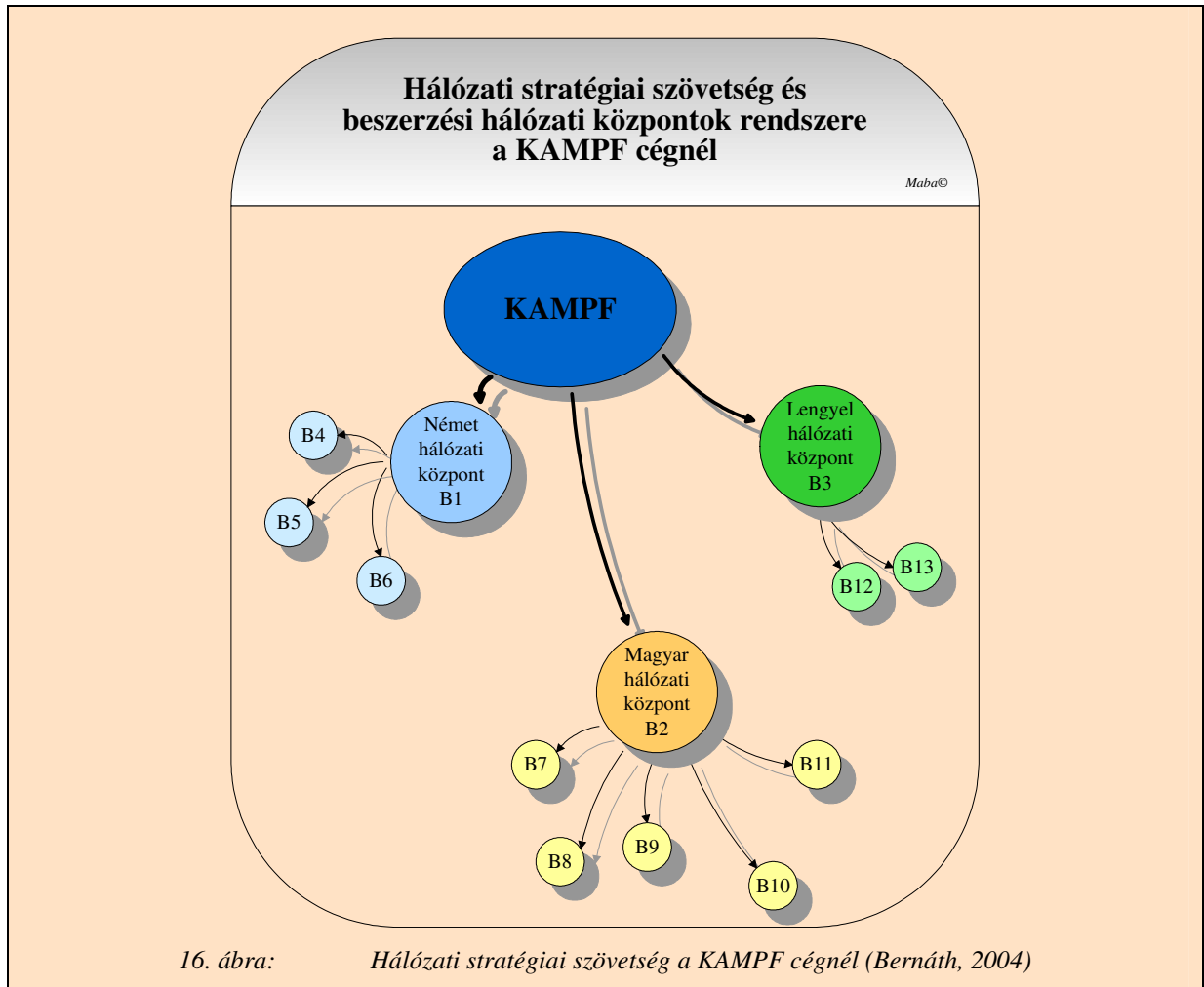
##### 5. Kutatási eredmények, példák: *Hálózati marketing megoldás a gyakorlatban*

A hálózati marketing tudatos alkalmazására példa a németországi Jagenberg csoportba tartozó KAMPF vállalat beszerzési hálózatának koncepciója, melyet németországi, lengyelországi és magyar partnerekkel valósított meg. (Lásd következő ábra.) Az elmúlt évtizedben versenytársai jelentős árversenybe kényszerítették a KAMPF céget, aminek következtében újra kellett értékelniük beszállítói kapcsolatrendszerüket és annak struktúráját. A cég papírhengerek (például pénzpapír) kezelését végző gépek gyártását és összeszerelését végzi úgy, hogy tudatosan szakosított többlépcsős beszállítói hálózatot épített ki. A kapcsolat szerződéses, szabályai minden ponton átláthatóak és formalizáltak. A hálózati központok eltérő profillal rendelkeznek:

- Németországi: összetettebb szerelt egységek
- Lengyelország: nagy ösztömegű hegesztett vázszerkezetek

Magyarország kisebb szériás alkatrészek, pótalkatrészek, kisebb szerelt egységek.

A KAMPF cég tudatosan fejlesztett beszerzési marketing tevékenysége és partnergondozása mellett hálózati központ partnerei számára átadja a partnerkezelés technológiáját, a hálózati partnerek fejlesztésének, támogatásának szemléletét és rendszerét. Beszállítóinak regionális koordinációját a hálózati központoknak adja át, csupán velük tartva a kapcsolatot, ezzel koncentrált beszállítási teljesítményt kapnak kevés relációból, mely jelentős erőforrás és költségmegtakarításhoz vezet. Korábban a KAMPF központ egy kézben tartotta valamennyi beszállítóját, melyet felváltott az új - kockázatosabb, de költséghatékonyabb - rendszerrel.



#### 2.2.4.7. ADATBÁZIS/DIREKT MARKETING

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.

**Direkt marketing** a vevők, a velük való interakció tudatos tervezése, végrehajtása, a célzott potenciális fogyasztók körében magas fokú ismertség és elfogadottság elérése a folyamatosan újabb és újabb tranzakciók lebonyolítása érdekében.

Hoffmann (2002) szerint a direktmarketing tömegmédiákban megjelenő kommunikáció, azzal a cézzel, hogy megrendelésre, érdeklődésre vagy üzlet, bemutatóterem felkeresésére késztesse. Hoffmann a direkt marketing fogalmát párban használja az interaktív marketinggel, azonban csak egy technikai elemnek tekinti a direkt marketing adatbázis kapcsolódásait.

Bár Tapp (1999) különbséget tesz az adatbázis marketing és a direkt marketing között, maga is definiálja, hogy nagy átfedés van a két megközelítés között, majd könyvében folyamatosan

direkt marketingről beszél. A két orientáció egybe mosása nem indokolt, hiszen eszközeikben fellelhetők különbözőségek, mégis alapjaik azonossága miatt együtt kezelésük elfogadható.

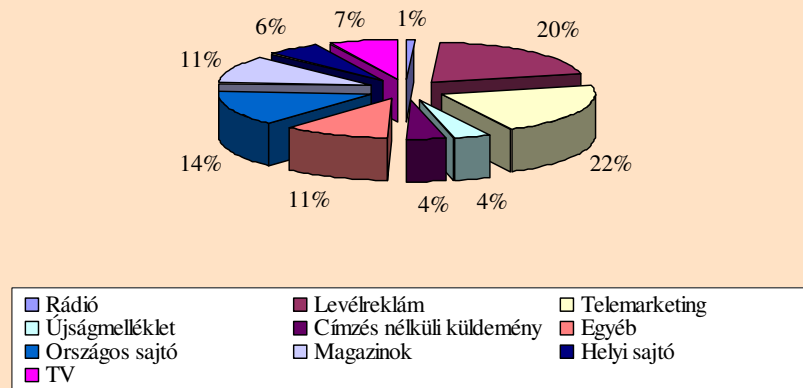
Unod (2004) szerint az adatbázis marketing komplex folyamatot alakít ki a fogyasztóval történő kétutas kommunikációra, ezzel korábbiakban nem elérhető, meghatározó értékeket állítva elő az egész üzletmenetre.

Fontos megjegyezni, hogy az adatbázis marketing nem azonosítható, mint az adatbázis építést értékesítő marketingje. Szemléletem szerint a különböző adatbázis alapú marketingek, ha tetszik adatbázis marketingek különböző technikai eszközök segítségével (személyesen, levélben, csomaggal, telefonon, interneten, újságmelléklet stb.) érik el a vevőt, azonban közös bennük a tudatosság és a célzottság. A direkt marketing megegyező fogalom az adatbázis marketinggel, nincs értelme csupán azért két önálló stílusról beszélni, mert szolgáltatóik gyakran csak az egyik funkcióra szakosodott cégek.

6. Kutatási eredmények, példák: *Direkt marketing ráfordítások 1995-ben az Egyesült királyságban*

A Direkt Marketing Association 1995-os évről közreadott felmérése alapján a direktmarketing költségvetés két legnagyobb tétele sorrendben: a tekemmarketing, levélreklám, melyek a teljes büdzsé 42%-át tették ki.

### Direkt marketing ráfordítások 1995-ben (UK)



17. ábra: *Direkt marketing ráfordítások 1995-ben (UK) (DMA, 1995)*

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 inkább csak érte tevékenykedik, mint a fogyasztóval együtt. A kapcsolatok melyet létrehoz nem személyre szabottak, hatékonysága a nagy számok törvényén alapul. Kapcsolatminősége lényegesen alulmarad a személyes kapcsolatot igénylők elvárásainak.

#### 2.2.4.8. E-MARKETING

Az **e-marketing** az internetet és más interaktív elektronikus technológiákat használva előállítja a kapcsolatot és összeköti a technológia segítségével a céget az azonosított

fogyasztóval, ráadásul „realtime” interakciót téve lehetővé. Az e-Marketing magába integrálja a közvetlen személyes kapcsolatra épülő marketing előnyeit a tömegmarketing hatékonyságával.

Az e-marketinget Peppers és Rogers (1993; 1997), mint a tranzakciós és a kapcsolati marketing technológia vezérelt, az „egy az egyben” marketing stílusában létrejövő folytatásnak tekinti. Az E-marketinget e mellett technológia vezérelt tömeges testre szabásként definiálta a szakirodalomban több szerző (McKenna 1991; Pine 1993; Kara and Kaynak 1997; Peppers, Rogers and Dorf 1999).

Az irodalomban több irány jelenik meg az interaktív marketing technológiákkal kapcsolatban. Coviello, Milley és Marcolin (2001) szintetizálja az ismereteket és négy egymástól függetlenül felismerhető stílust definiál.

Az első iskola szerint „az internet megváltoztat mindent” Venkataraman (2000), ez egy IT vezérelt interaktivitáson keresztül kihatással van minden termék típusra. Az interaktivitás alapvetően megváltoztatja a cégek viszonyát a piachoz, mind filozófiájában, mind stratégiájában. (Hoffman és Novak, 1997.)

A második irányzat szerint ez egy lehetőség mely technológiai lehetőségeket ad hozzá, a korábbi hagyományos álláspontokhoz. (Carter 1996; Levin 1996; Deighton 1997).

A harmadik iskola gondolkodásmódja szerint az interaktív IT technológia egy új piaci értékesítési csatornaként értelmezhető, melyen a fogyasztó direkt elérése lehetséges, kiegészítve a meglévő csatornákat. (Elofson és Robinson 1998; Ghosh 1998)

A negyedik koncepció rokonságot mutat a harmadik koncepcióval, de a leginkább koncentrálna az információ egységenkénti kezelésére és képzésére. A filozófiát jellemző fogalmak, a „bricks and clicks”, közelítésmódja taktikai jellegű, a részek élvezetét maximalizáló stratégiát takar. (Haeckel 1998; Gulati és Garino 2000; Mandel és Hof 2001)

Janal (1998) az **online marketinget** (az e-marketing részének tekinthető), mint az integrált marketing tökéletes megvalósítását definiálja. Véleménye szerint az online marketing alkalmas:

- \* Következetes üzenet közvetítésre
- \* Interaktivitásra (one to one)
- \* Küldetésmarketingre (küldetés definíció és beteljesítés)

Összehasonlításban más gyakorlattal, az e-marketing az ügylettel egy időben párbeszédet hoz létre a fogyasztóval, így gondoskodik az azonosított fogyasztót érdeklő speciális információkhoz hozzáférésről.

Az e-marketing hatékony kapcsolattartási stratégiájának „5i”-jét (öt elemét) nevezi meg Bock-Senné (2000):

- \* Információ
- \* Interakció
- \* Individualitás
- \* Izgalom
- \* Integráció.

Az online kapcsolat lényege, hogy folyamatos rendelkezésre állása, kiemelkedően informatív jellege, kényelme segítségével kösse a vevőt az értékesítőhöz.

Meglepőnek tűnő kijelentést tesz Reichheld – Scheffer (2000) amikor bevezeti az **e-lojalítás** fogalmát. Ez a személytelen technológia is alkalmas a vevői lojalitás kivívására, igaz a még intenzívebb versenyfeltételek felismerése mellett.



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

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 felhasználhatjuk az egyénileg alakítsuk ki a termékek és szolgáltatások kínálatát.

Az „E” kapcsolat azonban formális, viszonylagosan távoli, könnyen bontható, ebből adódóan törékeny.

#### **2.2.4.9. TÁRSADALOM KÖZPONTÚ, KÖRNYEZETORIENTÁLT MARKETING MENEDZSMENT ORIENTÁCIÓ**

A társadalom központúság a jövő szemléletmódja lehet. Azonban e marketing menedzsment stílussal nem foglalkozom részleteiben, mivel bár előre mutató, de társadalmi beágyazottsága jelenleg csekély. Valamilyen jelentős kényszerhatás nélkül, a nagyobb térhódítása vágyalomnak tűnik. Naivitás sok a környezet védelmére fókuszáló szereplő részéről az a hit, hogy a cégek, vagy a fogyasztók tudati állapota eljuthat arra a szintre, mikor a profitszerzés érdekét háttérbe szorítják a környezet megóvásának ideájával szemben.

A társadalom központú marketing orientáció a marketing eszközhasználat egy újabb, azokat **korlátozó dimenzióját** nyitja meg. A korlátok lehetnek önként vállaltak, vagy a társadalom érdekében írott formális (törvényekkel, határozatokkal, stb.) és íratlan informális (belső és külső erkölcsi szabályok, stb.) szabályrendekkel biztosítottak.

Törvényi szabályozás a társadalmi elvárások, félelmek, stb. és a vállalati érdekérvényesítési képességek politikára gyakorol együttes hatásának eredőjéből alakul ki. Mivel a szigorítás, erőteljesebb szabályozási aktivitást igényel, így a progresszió pozíció hátrányból vívja csatáját, az obstruálásban érdekelt profit szereplőkkel szemben.

Az önkorlátozás csupán abból a felismerésből eredhet, hogy a korlátok profitot befolyásoló ereje nagyobb, mint az azok elkerüléséből származó haszon esélye, és a szabályok kijátszásának kockázata nem éri meg annak a megkísérlését. E mellett figyelembe kell vennünk a tényt, hogy a kockázatvállalási készség, illetve a szabálykerülés hajlama személyfüggő, annak a vezetőnek, vagy testületnek az értékrendjét fogják megjeleníteni, aki, vagy akik a döntéseket hozzák.

#### **2.2.4.10. ÁGAZATI ÉS VALAMELY MARKETING ESZKÖZRE ALAPOZOTT MARKETING MENEDZSMENT ALKALMAZÁSOK**

Nagyon sok **ágazati típusú marketing** merült már fel a szakirodalomban (bor-, fmcg-, pharma-, trade-, múzeum-, egészségmarketing, stb.). Ezen „marketingek” az ágazat specialitásainak megfelelő marketing eszközszer elemek, feladatok összefoglalásával újat alkotnak, azonban nem teremtenek új, általános érvényű marketing stílusokat. Sokkal

helyesebb lenne, az egyébiránt mértékadó szerzők által alkalmazott például: marketing egészségügyi intézmények számára kifejezések fegyelmezett használata, mint az egészségügyi marketingé. Természetesen érthető a rövidségre törekvés, mégis a fogalmi és értékrendszer letisztulását célul tűzve kerülnünk kellene ezt az egyszerűsítést.

**Marketing eszkörendszer valamely elemét előtérbe helyező marketingek** is előállítanak új súlypontokat, újdonságértékük azonban komolyan megkérdőjelezendő, hiszen a már jól ismert és alkalmazott marketing technológiákat emelik ki, s az ezekre fókuszálás okán beszélnek új marketingekről.

**Mind az ágazati, mind az eszközorientált marketing kifejezések nivellálják, leértékelik a marketinggel együtt álló kifejezések súlyát.** Óvatosabban kellene bánnunk vele.

(Ilyen például az high-tech-, rendszer-, tele-, projekt-, online-, szegmens-, direkt-, újtermék marketing, stb.)

### 2.3. VEVŐÉRTÉK ORIENTÁLT MARKETING

A kapcsolati marketing intenzív megvalósítása során kialakuló szoros eladó-vevő kapcsolatok is felbomlanak, ha az eladó nem követi a vevő értékváltozását. (Flint, Woodruff és Gardial, 1997). Az értékváltozások követéséhez a következő kérdések tisztázására van szükség folyamatosan:

- Melyek a vevő értékei most?
- Ezt az értéket a beszállítók mely képességei közvetítik a vevő számára?
- Hogyan érzékelik a saját értékváltozásukat?
- Hogyan azonosítják beszállítóik értékváltozását?

„Az amerikai vállalatok ötévente elveszítik vevőik felét, vezetőik azonban ennek okairól mit sem tudnak. Pedig a vevők elpártolása az üzlet leginformatívabb mutatója” (Reichheld, 1996) A vevők ragaszkodásának tíz éves kutatása során vizsgálták, a vállalatok miért nem próbáltak tanulni vevőik elpártolásából. Hét meghatározó okot tártak fel:

- Sok vállalatot nem riaszt a vevők elpártolása, nem értik az összefüggést a vevők hűsége és a bevételek között.
- Nem kellemes a hibákat túlzottan alaposan vizsgálni, az elemző pályájára is veszélyes lehet a hibák elemzése.
- A vevők elpártolását gyakran nehéz meghatározni.
- Néha még a vevőt is nehéz meghatározni.
- Nehéz az elpártolás okainak mély feltárása, a tanulságok levonása.
- Nem könnyű olyan konfliktust vállaló munkatársakat toborozni, akik a tanulságokat levonják és képesek intézkedni a problémák kiküszöbölésére.
- Nehéz olyan mechanizmust kialakítani, amelynek segítségével a vevők elpártolásának elemzéséből következő gyorsan reagáló stratégia kialakítása következik.

Az értékorientált marketing célja Grosse-Oetringhaus (1996) szerint a vevők számára releváns értékek megállapítása és ezek versenyelőnyé formálása.

Más oldalról közelítve a piaci verseny egyre élesedő körülményei között azok a vállalatok tehetnek szert jelentős versenyelőnyre, melyek képesek megkülönböztetni jó és rossz vevőiket, azaz egy előre megtervezett forgatókönyv szerint kezelik vevőiket és a lehető legvégsőkig kizárják a rossz vevőket üzletükből. (Stone 2001)

Doyle (2002) álláspontja aláhúzza a vevőérték orientáció gyakorlati érvényesülésének szükségszerűségét, aki szerint: „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” A vevői elégedettség - kutatási eredmények szerint - jelentős hatást gyakorol a dolgozói elégedettség. Így a profittermelés bizonyított eszköze a dolgozói elégedettség vizsgálata. (Homburg 2001)

Napjaink marketing stratégiáinak számolniuk kell a technológiai és szemléleti fejlődés eredményeként létrejött jelentős vevőszerep változással. Rekettye (2004) szerint **a vevők korábbi passzív szerepkörükből kilépve az értékteremtés aktív résztvevőivé váltak.** Álláspontját alátámasztja a vevők a cserét kísérő kommunikációban, interakcióban való aktív részvétele, melynek lehetőségeit tovább szélesítette az internetes formák elterjedése, melyen keresztül is egyre több csatorna nyílik meg a vevői igények közvetítésére, akár online párbeszéd formájában is (e-marketing).

A vevőelégedettség fokozásának problémája, hogy a vevők sokkal hamarabb és gyakrabban adnak hangot elégedetlenségükből fakadó rosszallásuknak, mint elégedettségüknek, ezzel befolyásolva környezetük beállítottságát is. (Hallensleben 1999)

E mellett a fogyasztóvédelmi szabályozásban elért eredmények további vevőaktivitási tereket, érdekérvényesítési lehetőségeket nyitott meg, ezek publicitása, így hatásossága jelentős negatív vevőelégedettség azaz elégedetlenség kommunikációt eredményezhet.

A vevői jogvédelmi szabályok szigorodása a termékminőség garancia, illetve ezen keresztül a vevői elvárások közvetítési lehetőségeit emelte magasabb nivóra. Mindezek visszahatnak a termék/szolgáltatás kínálat összetételére, minőségére, melynek tehát aktív formálójává vált a vevő.

A vevőelégedettség fokozása érdekében standardizált munkatárs felvételi és kondicionálási követelményrendszerre tesz javaslatot Schinabeck (1997). A cél vevőorientált viselkedésminták meghonosítása, folyamatos értékelése a szervezeten belül. Vevőorientált jutalmazási rendszerben látja a megfelelő alkalmazotti vevőorientációt életre hívó motivációs módszert Wagner (1998).

Szerzők egyetértenek abban, hogy profitteremtő erő, következésképpen cél a vevői hűség kialakítása. (Doyle 2002, Kotler 2004, Töpfer 2000) Töpfer közli a vevői hűség kialakulásának modelljét, melynek tényezői (három csoportban) előidézik a vevői lojalitáson keresztül a vevői hűséget:

- \* Múltra vonatkozó tényezők:
  - Vevői elégedettség (K.O. kritérium)
  - Panaszok kezelése (K.O. kritérium)
- \* A szociális csoporthoz való viszony:
  - Továbbajánlás
- \* A jövőre vonatkozó tényezők:
  - Újra vásárlás
  - Keresztvásárlások
  - Jövőbeni követelmények teljesítése (K.O. kritérium)

**Vevői elégedettséget** a minőségérzetre visszavezetve kezeli Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988) a SERVQUAL modellben, melynek tényezői:

- \* Matriális környezet
- \* Megbízhatóság
- \* Reagáló képesség
- \* Kompetencia
- \* Empátia

A vásárlói elégedettséget, az előzőek logikus továbbfejlesztéseként mátrixban vizsgálja Nauman – Jackson (1999), elvart és elégedettséget előidéző tényezőket állítva fel. Álláspontjukat és a felsorolt tényezők valós tartalmát erősíti Winsted (2000) publikációja. Szerintük az elvart tényezők:

- \* Megbízhatóság (szavahihetőség, hitelesség, stb.)
- \* Bizalomra érdemesség (hozzáértés, termék megfelel az elvárásnak, stb.)
- \* Hozzáférhetőség (vállalat elérhető)
- \* Szállítási készség (időben)
- \* Gondosság (Számla, szállítójegy, rendeléskövetés, stb.)

Az elégedettséget adó tényezők között említik:

- \* Felelősség vállalás (azonnali kiszolgálás, azonnali válasz a kérdésekre, egyénre irányított figyelem, gyors panaszkezelés)
- \* Udvariasság, figyelmesség
- \* Empátia
- \* Különleges minőség (tartósság, technikai kiválóság)
- \* Személyzet (képzettség, intelligencia, tapasztalat)

A két tényezőcsoportot rendezik az úgynevezett vásárlói elégedettség mátrixba, melyből levezetik a különböző várható vevői kapcsolatminőségeket illetve a vevői fluktuáció várható mértékét. Rámutatnak, hogy a magas teljesítmény az elégedettségi tényezők terén ha ez egybeesik a teljesítménytényezők magas minőségével, ez eredményezheti a hosszú távú vevői elégedettséget és az ebből következő lojalitást.

Homburg-Giering (2000) elégedettség-lojalitás mátrix alkalmazását javasolja. A magas elégedettség nem eredményez teljes biztonsággal vevői lojalitást, hiszen lehetnek egyéb eltérítő tényezők, mint például a vállalatok más irányú hálózati elkötelezettsége, személyes érdekek, stb. Bevezetik a felületesen lojális vevő fogalmát, mely vevő további koncentrált figyelmet igényel.

Töpfer (2000) megállapítja: a magas szintű vevői elégedettség fontos, de nem elégséges feltétele a tartós vevői kapcsolatnak.

Stratégiai vevőkezelés szemléletében értelmezi Kotler (1998) a marketingstratégia 4P-jével (termék, ár, csatorna, promóció) szemben a vásárlók 4C-jét (vásárlói szükségletek és vágyak, vásárló költsége, kényelem, kommunikáció). E tényezők megvilágítják - igaz csak részben - a vevő ráfordításait. Ezek mellett Rekettye (1999) szerint még számolnunk kell a használat költségeivel és pszichikai ráfordításokkal.

Rekettye szerint, nem elégséges a klasszikus marketing szemlélet szerinti vevő orientáltnak lenni, ennél többet kell nyújtani: a vevők számára értéket kell teremteni.

Ezt a vevőérték teremtő szándékot elfogadva definiálhatjuk a vevőérték orientált marketing megközelítéseket, illetve esetünkben a vevőérték orientált marketing információ menedzsmentet.

### 2.3.1. A VEVŐÉRTÉK ORIENTÁLT MARKETING ALAPFOGALMAI

A vevőérték fogalom mind a marketing tudományos gondolkodás (Woodruff, 1997), mind a gyakorlat (Bradely, 1994) érdeklődését felkeltette. Az USA –ban többek között a Knoxville-i Tennessee Egyetem kutatási programot indított „vevőérték és vevőelégedettség kutatási program” címmel. A program eredményeit publikálva Flint és Woodruff (2001), Flint, Gardial és Woodruff (2002) rámutatnak, a szakirodalom a vevőérték koncepció tartalmát szerteágazó definíciós környezetben számtalan közelítésmódban találja és használja. Néhány a lehetséges közelítésmódok közül:

- \* Egyes megközelítések az értéket, mint előnyt definiálják (funkcionális, szociális, érzelmi, tudással kapcsolatos, esztétikai, élvezeti, szituációs, holisztikus, komfort)
- \* Zeithaml (1988) és Bolton és Drew (1991) a termékminőség és az ár közötti helyettesítő fogalomként használja,
- \* Lai (1995) szerint speciális költségkategóriáról van szó (pénzügyi, idő, kockázat, emberi energia)
- \* Minden termék sajátosság és a pozitív és negatív következményei annak, hogy a fogyasztó használja a termék tulajdonságait, mint érték hierarchia formát. (Woodruff és Gardial, 1996, Woodruff, 1997)
- \* Kereskedelmi magatartás a vevő kereskedői kapcsolatban Anderson és Chambers (1985), Herbig és O'Hara (1996), Johnston és Bonoma, (1981), Perdue és Summers (1991) szerint
- \* Emocionális, praktikus és használt érték vevői megkülönböztetésével használja Ruyter, Wetzels, Lemmicnk és Mattsson (1997)

A szakirodalmi összehasonlítás alapján Hofmeister-Töröcsik (1996) szerint öt közös elem írható fel az értékek bemutatásában. Az értékeket úgy mutatják be, mint:

1. tartós koncepciókat, vagy meggyőződéseket
2. a kívánt viselkedésmódra vonatkozóan,
3. amelyek különböző szituációkban érvényesülnek,
4. amelyek irányítanak az események értékelésében, és
5. amelyek relatív fontossága szerint rendezettek.

Mindezen közelítésmódokat szintetizálja Kotler (1988, 1998, 2003) értékszemelete, kiegészítve azzal, hogy az értékek rendszerében minden fogalom, többdimenziós hatástényező modell egyszavas megjelenítője. A kotleri alap gondolatot követve az értékek cseréjének gondolatát a következő fogalmak alapozzák meg:

„**VEVŐORIENTÁCIÓ** alatt olyan gondolkodásmódot és gazdálkodási gyakorlatot értünk, amely a vállalat minden döntését (termelési, fejlesztési, értékesítési, pénzügyi, stb.) a vevő kívánságainak rendeli alá.” (Bauer—Berács, 1991)

A **HASZNOSSÁG**ot a klasszikus mikroökonómiai felfogás szerint úgy tekintik, mint a preferenciák leírására alkalmas eljárást. (Varian, 1991)

A Samuelson-Nordhaus (1987) szerzőpáros a hasznosságot a következőképpen definiálja: „A hasznosság olyan elvont fogalom, melyet a javak fogyasztásából eredő szubjektív élvezet, hasznavehetőség vagy kielégülés megjelölésére alkalmaznak a közgazdaságtanban.”

Míg Kotler (1988) a következőképpen jellemzi a hasznosságot: A hasznosság a fogyasztó becslése arra vonatkozóan, hogy a termék mennyire képes kielégíteni a szükségleteit. A fogyasztó pedig az értéket, azaz az egy dollárra jutó hasznosságot próbálja maximalizálni.

Kotler nem tér ki az értékszámítás módjára, mely lehet additív (összeadó, kivonó) vagy multiplikatív (szorzási, osztási műveleteken alapuló).

**VEVŐELÉGEDETTSÉG** a használat és a vásárlás eredménye, amely a vásárlónak a vásárlással kapcsolatos jutalom-költség összehasonlításán alapul a várható következmények figyelembe vétele mellett. (Churchill, Surprenant 1982, Hofmeister, Simon, Sajtos, 2003) A vevőelégedettség, a vevőérték objektív és szubjektív tényezőinek teljesítésével érhető el. A vevőelégedettség elérése tehát a vevőérték maximalizálásán keresztül valósítható meg.

Előzőeken túlmenően szükséges tisztázni és megkülönböztetni egymástól a **vevőérték** és a **vevő értéke** fogalmakat.

**VEVŐÉRTÉK:** 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. (Kotler, 1998)

A vevőérték ismerete ahhoz a lényeglátáshoz, súlypontozási képességhez juttatja hozzá a vállalati menedzsmentet, melynek segítségével tudatossá, hatékonyvá teheti piaci működését. Ez a szemlélet ébresztette rá például a kiskereskedelmi láncokon keresztül forgalmazó multinacionális cégeket, a kapcsolatmenedzsment új minőségének, a kategória menedzsmentnek a létrehozására. A **kategória menedzsment** kettős vevőérték szemlélettel bír, a közvetítő kereskedő elégedettségét maximálja úgy, hogy a fogyasztó számára teremt komplexebb, kielégítőbb kínálatot, lehetőség szerint teljes körű választ a felmerülő igényeire.

7. Kutatási eredmények, példák: Erdei (2001) szerint Magyarországon a szolgáltatásokkal kapcsolatos a teljes vevőértéket eredményező vevői elvárások, és sorrendjük a következő:

1. udvariasság
2. elérhetőség
3. megbízhatóság
4. reklamáció kezelés
5. számla érthetősége
6. szakértelem
7. együttgondolkodás
8. gyors reagálás
9. megértés
10. minőség

A vevőérték kezelését segítő stratégiai információ és marketing menedzsment eszközrendszerét több marketing szemlélet támogatja, újdonságértékről mégis csak az információtechnológiai eszközrendszer fejlődése nyitotta lehetőségek hasznosítása és az alkalmazott marketing módszertan súlypontjainak átrendeződése okán beszélhetünk.

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

A következők összefoglalják a fenti elvárásokat is lefedő előnytérképet.

Garver szerint (2003) következő mutatószámokon keresztül elemezhetjük a vevői értéket (szerinte ügyfél értéket). Garver is jelzi, például a forgalom mutatószám esetén, hogy a költségoldal elemzése nem elhanyagolható, azaz ráfordítások érték befolyásoló tényezők.

<b>Hagyományos mutatók</b>			
	<b>Gyakorlati alkalmazás</b>	<b>Haszon</b>	<b>Hiányosságok, veszélyek</b>
<b>Forgalom</b>	- Vevők osztályozása, (A,B,C) kategóriába sorolása	- Előzetes tájékozottság a vevő értékéről - Kiegyensúlyozott vevő portfólió	- Csak a múlttra vonatkozatható - A költségoldal figyelmen kívül marad
<b>Fedezeti összeg</b>	- Vevők osztályozása, (A,B,C) kategóriába sorolása - Összekapcsolás más mutatókkal (pl. forgalommal)	- Eredmény orientált - Felhasználható további elemzésekhez (pl. folyamatköltség számítás) - A kiegyensúlyozott ügyfélportfólió alapja - Marketing beruházások alapja lehet	- Csak a múlttra vonatkozatható - Nagy ráfordítást igényel
<b>Fizetési morál</b>	- Korai jelzőrendszer felállítása - Hitelminősítés, vevői hitelkeret megállapítása	- A fizetés elmaradások csökkenése - Likviditás biztosítása	- Lehetséges, hogy a vevő megneheztesse
<b>Jövőorientált mutatók</b>			
<b>Innovációk</b>	- Vállalati információs rendszer, intranet jelenléte - A panaszkezelések értékelése - Innovációk - Rendszerpartneri viszony	- Az innováció realizálása - Vevők erősebb kötődése a vállalathoz - Fokozott értékalkotás - Termék/szolgáltatás kínálat kiépítése	- Központi kompetencia elvesztése a túl gyors/túl széleskörű termékfejlesztés miatt - A vezető felhasználók téves kiválasztása, figyelmen kívül hagyott vevők nehezítése
<b>Referenciák</b>	- Véleményformáló vezető keresése - Differenciált megjelenítés	- Erős kommunikációs hatás - Forgalomnövekedés	- Negatív referenciák a vevő panaszai esetén
<b>Keresztértékesítés (cross-selling)</b>	- A kínálat összevonása - Csoportmunka: az értékesítés és a fejlesztés részvételével	- Erősebb vevőkötődés - Az eladás utáni tevékenységek kiterjesztése: oktatás, szerviz	- A központi kompetencia elvesztése a túl gyors/túl széles körű kínálatdifferenciálás miatt
<b>Ügyfél élettartam érték (Customer lifetime value)</b>	- Valamennyi vételi és utóvételi folyamat rögzítése (oktatás, szerviz, pótalkatrész-szükséglet, pótbeszerezés) - A marketing-mix tényezők optimalizálása	- A hosszú távú üzleti kapcsolatok értékelése - A vevő értékének erőteljes növekedése - Erősebb vevőkötődés	- Adminisztratív terhek növekedése - Rutinszerű végrehajtás esetén a lényeglátás elvesztése az összetett adatstruktúrák miatt

8. táblázat: Vevő értékének megállapítása mutatószámokkal (Garver, 2003)

## 8. Kutatási eredmények, példák: A vevő értékének számítása a Shell-nél

Schröter (2001) mutatja be a németországi Shell vevő érték számítási metodikáját, melyet CRM rendszerük keretein belül használnak. A vevőérték számítás tényezői:

- \* A vevőszolgálat által meghatározott fedezeti összeg (hitelképesség)
- \* A szerződés futamideje
- \* A szerződéses kondíciók
- \* Bonitás index ( a vevő fizetési magatartása)

Az értékelés 500 pontos skálán történik, melynek a „0” vevő értékhez tartozó pontszáma 360. Ezen pontszám alatt nem fordítanak külön figyelmet a partnerre, nem nyújtanak számára kiemelt ügyfél szolgáltatásokat.

**A VÁLLALAT ÁLTAL REALIZÁLT ELŐNYÖK** többek között:

- A **realizált árbevétel**, mely áll a vásárlással egy időben fizetett árból illetve a használat során felmerülő, irányítható beszerzésű kiegészítő szolgáltatások (szerviz, szoftverkövetés, stb.), pótalkatrészek, fődarabok, kiegészítő további elemek árából.
- A **vásárlás révén kialakuló kapcsolat és kötődés** a vevő és az értékesítő csoportja között, mely hálózati kapcsolódások esetén az árat is eltérítheti az értékesítő egyéni haszonmaximalizálási törekvései szerinti gyakorlattól, ha mindez csoporthaszonná válik.
- A **vevő lojalitása**, azaz hogy a vásárlásainak milyen arányát bonyolítja az értékesítő szervezetnél, és milyen kapacitások előzetes lekötésére hajlandó. Reichelfeld (1996) szerint: „Ami a vevőket lojálissá teszi, az az érték, amit megkapnak. Annak, hogy sok vállalat bukik meg, egyik oka, hogy méréseik, elemzéseik, és tanulásuk túlságosan a nyereség körül forog, és kevésbé az értékteremtés körül”
- A **vásárlások volumene**, melynek ismerete, illetve tervezhetősége a költséghatékony, sorozatnagyságokkal kalkuláló termelés/szolgáltatás egyik fontos feltétele.
- A **vásárlások időbeni kiszámíthatósága**, mely közvetlen költséghasszonnal jár, illetve a folyamatos, hibátlan rendelkezésre állás, ennek következtében magas szintű vevőelégedettség elérése lehetséges.
- **Referencia**, presztízs, image építés hatás az eladó oldaláról, ha a vevő más potenciális vevők referencia csoportjába tartozik, melyet a következő kutatási szemelvény is szemléletesen bizonyít.
- **Fizetési készség**. A vevő egyik legvonzóbb értéke, ha likviditása rendben van, a tartozások átutalása a lejáratuk előtt időben automatikusan megtörténik.
- **Fizetés ideje**. A 90 sőt 120 napos szerződött teljesítések sem ritkák a nagy beszállítói versenykényszert előállító multinacionális cégeknél. A törekvés lényege, hogy a finanszírozás beszállítókra áthárításával jelentős erőforrásokat szabadítson fel a vállalat.

**A VÁLLALAT RÁFORDÍTÁSAI:**

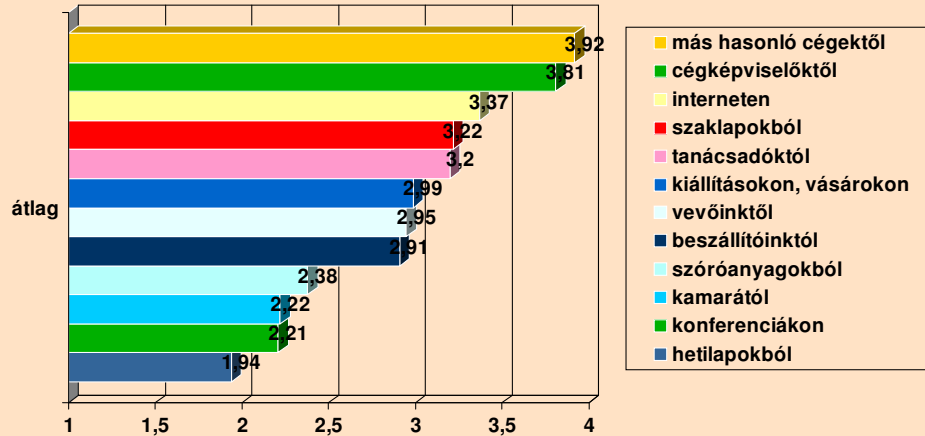
- **Időáldozat**, a más tevékenységektől elvont figyelem és tevékenység idő.
- **Erőforrások lekötésével a vállalati olyan** potenciálok más irányú felhasználásáról mond le a menedzsment, mint például tervezési (CAD), technológizálási (CAM), tőkebefektetési, kreatív energiák, stb.
- **Közvetett költségek**, mint például az irányítási, rendszerműködtetési (minőségbiztosítási, vállalatirányítási, információs és döntéstámogatási rendszerek, stb.), készletgazdálkodási, pénzügyi menedzsment, stb.
- **Közvetlen költségek**, mint például anyag, munkabér, szerszám stb..

A ráfordítások további tárgyalásától eltekintek, hiszen számos helyen mély elemzéseket találhatunk ezekről.



## 9. Kutatási eredmények, példák: Honnan szerezne be információt egy VIR vásárlása előtt?

Magyarországon a kis és közép vállalkozások körében végzett 200 cég mintáján alapuló vállaltirányítási rendszerek használatát, elfogadását vizsgáló kutatásom is bizonyítja, hogy a legelfogadottabb választást befolyásoló tényezők sorában első helyen áll a **referencia**, azaz a más hasonló cégeknél megszerzett tapasztalatok ereje.



18. ábra: Honnan szerezne be információt VIR beszerzés előtt? (Bernáth, 2004)

Woodruff (1997) szerint az értékek különböző megközelítésekben (vevői, eladói), lényeges különbségeket mutathatnak. Ennek érzékeltetése érdekében használja az elvárt érték, átadott(v. nyújtott) érték fogalmát.

**ELVÁRT ÉRTÉK** az az érték, melynek megszerzésekor a fogyasztó előzetes elképzelése szerint az élvezete maximalizálódik az elfogadott befektetés mellett.

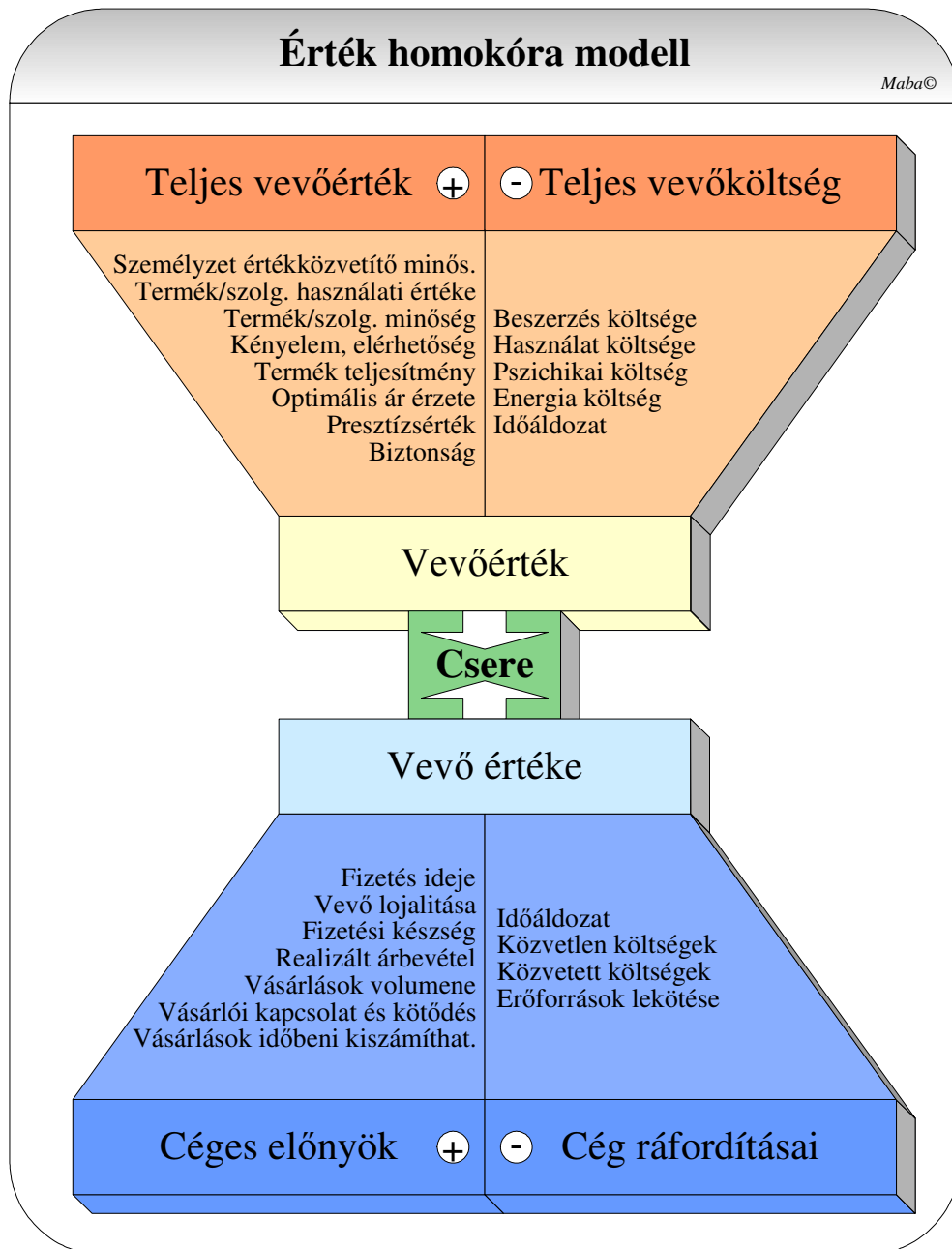
**ÁTADOTT ÉRTÉK** a ténylegesen a termék/szolgáltatás által hordozott érték befolyásoló tényezők, paraméterek, melyek egybeesése az elvárt értékkel csak személyre szabott termék/szolgáltatás esetén valószínű, más esetekben jelentős többlet értéket hordozhat, mely fölösleges terheket állít elő, vagy alulmúlhatja a vevő elvárásait, mely a hiányérzeten keresztül alakít ki negatív attitűdöt generáló stimulusokat a vevőben.

Az **ÉSZLELT ÉRTÉK** nem más, mint a vevőknek termék (szolgáltatás) nyújtotta hasznosságról alkotott képe, mely különbözik mind az elvárt, mind az átadott értéktől. (Reketye, 1999) Az észlelt érték nem eshet csak optimális esetben egybe az elvárt értékkel, azaz az elérhető maximális hasznossággal, hiszen minden zaj, mely a fogyasztó értékítéletét befolyásolhatja, eltéríti az észlelt illetve a tényleges hasznosságokat. Érdekes azonban felmérni, hogy az észlelt érték meghaladhatja és gyakran meg is haladja a tényleges hasznosságot, ami azonban az első vásárlást követően helyre áll, hiszen a például marketingkommunikációval felülértékeltetett termék okozta tényleges élvezet, a hasznosságítéletet korrekcióját eredményezheti.

### 2.3.2. ÉRTÉK HOMOKÓRA MODELL

A csere a vevőérték és a vevő értékének harmóniája esetén jön létre. A vevő és az eladó egyaránt mérlegeli, hogy milyen feltételek teljesülése esetén hajlandó cserébe bocsátkozni.

Ennek során tudatosan, vagy tudat alatt, de mérlegelik az elérhető előnyöket, illetve a cserét terhelő költségeiket, áldozataikat. Hogy a csere tárgya átvándorol-e a vevőhöz, mint homokszemek a homokóra szűkületén, az a következő ábrában összefoglalt modell tényezőinek konkrét értékein áll, vagy bukkik.



19. ábra: Érték homokóra modell (Bernáth, 2004)

### 2.3.3. VEVŐÉRTÉK KUTATÁSI SZEMLÉLETEK, MÓDSZEREK

A vevőérték kutatás alapja az érték modellek konceptualizálása. Kezdetekben a személyes értéket állították a középpontba. Ezek visszatükrözték az emberek kinyilvánított preferenciáit. A társtudományok fejlődése hívta életre a minőségorientált és a vállalati

folyamatmenedzsment irányából definiált vevőérték szemléleteket, melyek azonban a marketing szerepének térhódításával egyre inkább igazodtak a marketing főárama által képviselt vevőérték szemléletekhez.

### 2.3.3.1. SZEMÉLYES VEVŐI ELVÁRÁSOKBÓL KIINDULÓ TECHNIKÁK

A fogyasztói piacok legismertebb és legszélesebb körben használt életmód érték listái, melyek egyúttal a fogyasztói szegmentáció alapjai Maslow (1954) szükséglet hierarchia modellje, Rokeach (1973) VALS modellje, Kahle értékstruktúrája (1986), Kotler(1998, 2003), Hofmeister (2003), Hofmeister-Töröcsik (1996) leíró modelljei, melyek fejlődése a következők szerint írható le:

1. **VALS elemzés**, 1960-as bemutatása szemléletteremtő, sokáig az egyetlen érték alapú életstílus elemzési metodika. A kérdéseket úgy állították össze, hogy lehetővé tegye a válaszadók kategorizálását elsődlegesen három „én központú” kategóriában:

- \* Elv- és meggyőződés orientáltak
- \* Státusorientáltak
- \* Tevékenységorientáltak

Ezek további bontásával hozták létre a VALS2 modellt, melynek életstílus kategóriái:

- \* Innovátorok
- \* Gondolkodók
- \* Hívők
- \* Teljesítmény orientáltak
- \* Törekvők
- \* Élménykeresők
- \* Gyakorlatiasak
- \* Túlélők

2. **Rokeach értéklisztája** (Rokeach Value System, RVS), mely 1968-as megjelenése után alapul szolgált a további értékutatási modellekhez. Az RVS értékstruktúrája:

- \* 18 célértékeket (kényelmes élet-virágzó élet, egyenlőség – testvériség, ...), melyeken belül a párokban:
  - Egyéni és
  - Társadalmi értékeket
- \* 18 eszközértékeket (széles látókörű – nyitott, fantáziadús – kreatív, ...), melyeken belül a párokban:
  - Erkölcsi és
  - Kompetencia értékeket különböztet meg.

3. **Kahle értéklisztáját** (List of Values, LOV) Rokeach listájának alkalmazási bonyolultságát kiküszöbölendő hozta létre szerzője (Kahle, Beatty, Homer 1986), 9 értékbe sűrítve össze a vizsgálandó érték kategóriákat:

- \* A valahová tartozás érzése
- \* Meleg emberi kapcsolatok
- \* Önmegvalósítás
- \* Társadalmi elismerés
- \* Élvezetes élet
- \* Biztonság
- \* Önbecsülés
- \* Izgalom, élénkség

- \* Az elvégzett munka öröme

A lista elemeiben visszaköszönnek a maslow-i szükséglet-hierarchia modell kategóriái.

4. **AIO módszer** (Activities, Interests, Opinions, AIO), érték és egyéb jellemzőkre alapozott életstílus kutatási módszer. Kategóriái:

- \* Tevékenységek,
- \* Érdeklődés,
- \* Vélemények,
- \* Demográfiai jellemzők.

Az AIO kutatás során állításokat tesznek, melyekkel azonosulás mértéke visszautal a fogyasztó beállítottságára, értékeire. (szeretnék világszerte utat tenni, a szex meghatározó az életben, ...)

5. **Gutman féle eszköz-cél lánc modell** (Means End Chain). A modell vizsgálja a fogyasztói cél elérésének lehetséges eszközeit. A módszer feltárja a termék/szolgáltatás tulajdonságai mennyiben felelnek meg a fogyasztói értékeknek. (l: napkollektor telepítése - napenergia hasznosítása – környezetkímélő energiaforrás hasznosítása – környezettudatos élet (érték))

6. **Hawkins-Best-Coney értékcsoportjai**, melynek értékstruktúrája:

- \* Mások felé irányuló értékek
  - egyéni/kollektív,
  - felnőtt/gyerek viszony,
  - fiatalság/öregség,
  - romantikus érdeklődés,
  - férfiasság/nőiesség,
  - verseny/együttműködés.
- \* Környezet felé irányuló értékek
  - tisztaság,
  - teljesítmény/státusz,
  - kockázatvállalás/biztonság,
  - tradíció/változás
  - problémamegoldó/fatalista
  - természet
- \* Önmaguk felé irányuló értékek
  - aktív/passzív,
  - materializmus,
  - érzéki megerősítés,
  - kemény munka/pihenés
  - elhalasztott/azonnali jutalmazás
  - humor/komolyság

A fenti megközelítéseket felhasználva több multinacionális kutatócég létrehozta saját modelljét. (Young and Rubicam 4's modell, GfK, stb.)

Az érték modellek segítségével felismerhetjük a vállalattól elvárt értékeket, melyeket így a cég beépíthet, termékeibe/szolgáltatásaiba.

B2B piacokon hogyan állapíthatjuk meg, kik a kulcsvevőink? Csekk lista segítségével felismerhetjük vevői kulcs partnereinket, így osztályozhatjuk vevőinket.

- Termékeink/szolgáltatásaink mely vevőknek okoznak a legmagasabb szintű kielégülést?
- Mely vevőinkkel kötött üzleteinkből származnak a legnagyobb árbevételek?

- Mely vevőkkel kötött üzleteinken realizáljuk a legnagyobb árrést?
- Mely vevőink elégedettsége maximalizálható hosszútávon a legkisebb befektetéssel?
- Mely vevőink kiszolgálásának folyamata a legegyszerűbb?
- Vevőink közül kik a legnyereségesebbek, azaz hosszútávon is potenciális partnerek?
- Mely vevők lojálisabbnak hozzánk, mint a konkurensainkhoz?
- Mely vevők fontosabbak nekünk, mint a konkurenciának?
- Stb.

Az egyetemi oktatással kapcsolatos értékutatásról számol be Hofmeister, Simon, Sajtos (2003). A hallgatói elégedetlenség spontán felsorolásból született tényezői a következők kutatásuk alapján:

- \* Unalmas érdektelen előadások
- \* Nem fair vizsgáztatás
- \* Felkészületlen oktatók
- \* Az életben nem hasznosítható tananyag
- \* Nem megfelelő technikai feltételek
- \* Tömegoktatás

Kutatásuk elégedettségi mutatóit modellben foglalták össze, melynek tényezői:

- \* Szakmai színvonal
- \* Tananyag
- \* Információ ellátottság
- \* Számonkérés
- \* Technikai feltételek
- \* Tanár-diák viszony
- \* Oktatáson kívüli tényezők

A kutatás során mátrixban vizsgálva a tényezők fontosságát (dim1) és az elégedettségi értékeket (dim2) az egyes tényezők szerint megállapítható a vevőérték (hallgatói érték) szerinti megfelelés.

### **2.3.3.2. MINŐSÉGORIENTÁLT, HIBAANALÍZISRE ALAPOZOTT VEVŐÉRTÉK KUTATÁS**

Legkézenfekvőbb vevőérték kutatási szemlélet a vevői elutasítások okainak elemzése. Reichheld (1996) javaslata az úgynevezett „5 miért” módszere. Egymásután, szisztematikusan egyre mélyebbre ásva a probléma feltárása érdekében, újra és újra felteszi az okokat firtató miért kérdést. Tapasztalataik szerint öt kérdés hozhatja el a szükséges mélységű, a gyökereket bemutató hibafeltárást. Például:

- Miért a konkurenciánk nyerte el az előző megrendelést? Mert, az előző termék mérete és a bizonyítvány adatai eltérőek voltak.
- Miért tért el a minőségbizonyítvány és a tényleges méret egymástól? Mert, a dolgozó és a MEO figyelmét is elkerülte a méreteltérés.
- Miért nem vette észre a MEO az eltérést? Mert a mérőeszköz a kalibrálási időn belül elkopott.
- Miért nem vették észre a mérőeszköz kopását? Mert nem végeztek összehasonlító mérést.

- Miért ne működik az ISO rendszer mérőeszköz felügyeleti folyamata? Mert a MEO vezető nem tart kellő fegyelmet.

A hiba okok megelőzésének és megszüntetésének módjai:

- Vevőelvárások folyamatos megelőző elemzése.
- Folyamatszabályozás és ellenőrzés.
- Szervezeti és egyéni fejlődés, tanulás biztosítása.
- Jutalmazási rendszer összehangolása a teljesítmény mérés rendszerével.
- ...

Kotler (1998) Morgan-tól idézett TQM alapú vevőelégedettség építési példájának első sora: „A minőséget a vevőknek kell érzékelnie.”

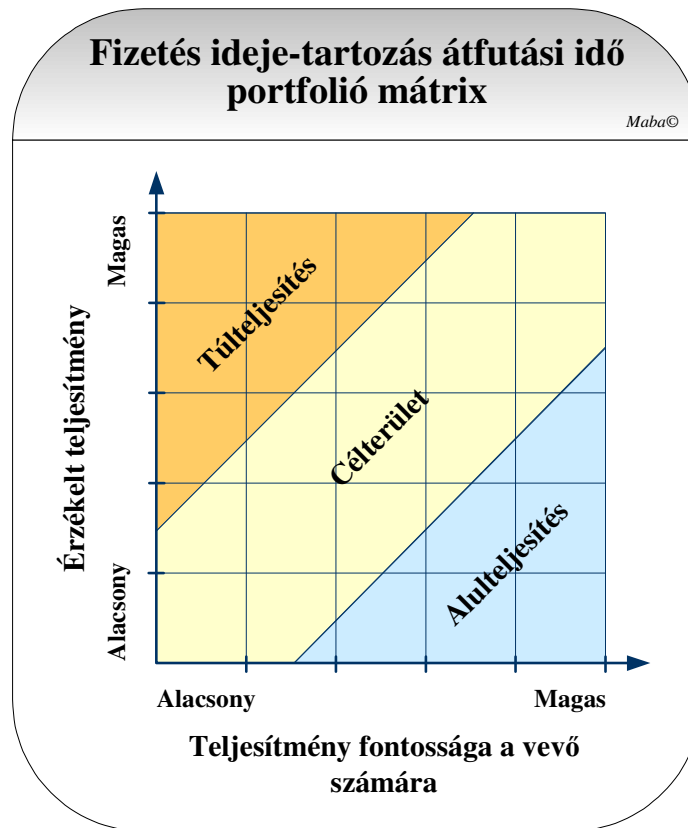
Ha ez bekövetkezik, a minőségszemlélet hiánya miatt bekövetkező elpártolások száma mérsékelhető.

Az elpártolások megelőzésének lépései B2B területen:

- Diagnosztizálás, team munka keretében, belső információkra alapozva, illetve az elpártolók direkt és indirekt megkérdezésével. Meg kell tudni, hogy az elpártolás véglegesnek tűnik-e, vagy visszafordítható a folyamat.
- A problématerkép vázolója.
- Megoldási alternatívák kidolgozása, stratégiai és taktikai intézkedések haladéktalan megindítása.
- Magas szintű vezetők a vevők beosztott vezetőivel (azaz alacsonyabb szintűekkel) találkozókat kezdeményeznek, ezzel az eltérő szintű megkereséssel a vevő kiemelt kezelésének érzetét keltik és javaslatot tesznek a megoldásra.
- Cselekvési tervek hatásvizsgálata és korrekciója.

Az ISO 9000 szabvány egy fejezete dolgozza fel a vevői elégedettség mérés feladatait. Az ISO rendszeren belül a vevői igények azonosítására az úgynevezett minőségkép elemzést alkalmazzák. (Róth, 1999) Négy lépését definiálják a minőségkép értelmezéséhez:

1. Feltételezett minőségkép megismerése, mely a problématerkép és a környezet megismerését célozza meg.
2. Minőségdimenziók tisztázása, a meghatározó tényezőcsoportok felismerése érdekében elvégzett kutatások, csoportmunkák együttese.
3. Minőségparaméterek elemzése során vizsgálják a tevékenység illetve a termék/szolgáltatás teljesítményét a feltárt paraméterek szerint.
4. Teljesítmény-fontossági mátrix feltárása. A mátrix az érzékelt teljesítmény és annak fontossága közötti kapcsolatot, illetve az ebben a mezőben értelmezett teljesítményszintek elemzésének segédeszköze.



20. ábra: Teljesítmény-fontosság mátrix (Bernáth, 2004)

A vevői minőség érzetet leíró főbb dimenziók a következők:

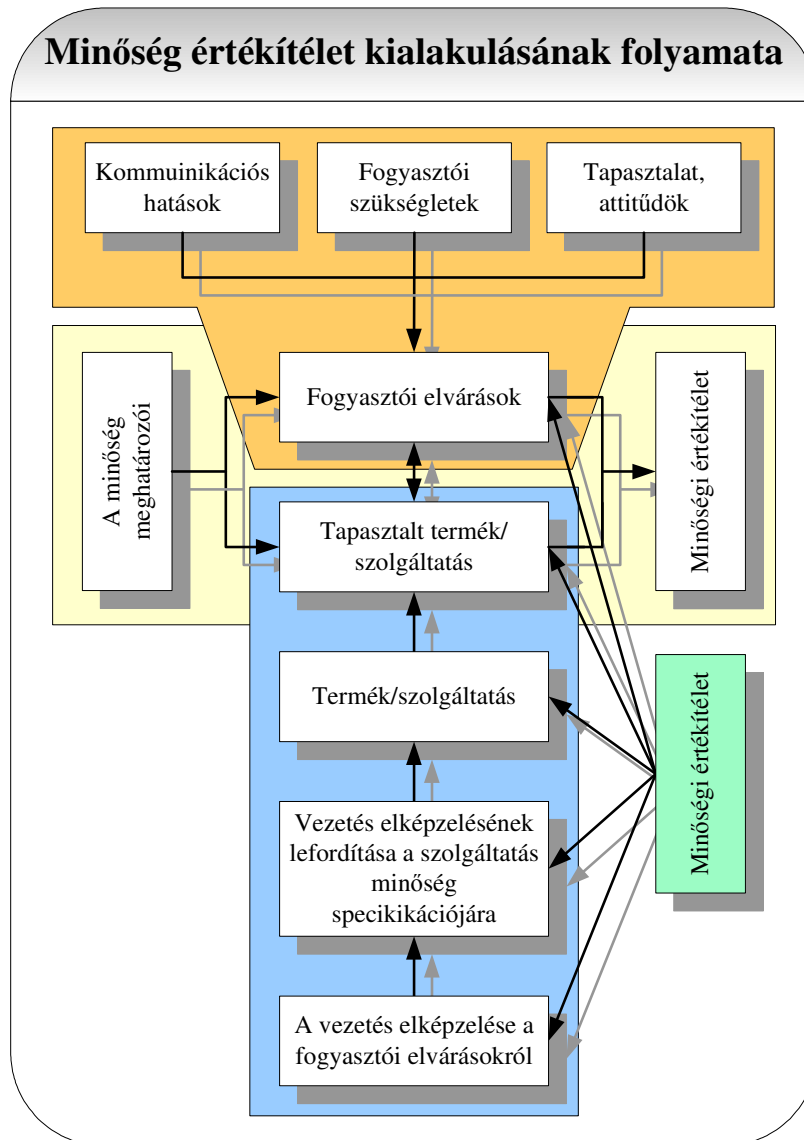
- Főelőny, vagy lényegi előny, mely megfelel az absztrakt termék fogalomnak
- Másodlagos jellemezők, a vevői hasznosságérzetre hatással levő termékjellemzők, azaz a tárgyiasult termék.
- Megbízhatóság, mely egyszerre objektív és szubjektív kategória.
- Élettartam, melynek kapcsán kezelni kell a fizikai és az erkölcsi avulás fogalmait egyaránt.
- Javíthatóság, mely a szervízzolgáltatás rendelkezési minőségétől a termék előállító egyszer használatos termék filozófiájáig foglalja össze a tényezőket.
- Esztétikum, mely a termék minőségének formai leképzése.
- A kommunikált tulajdonságok, funkciók teljesítése.
- Márkanév, mely a kialakított image-n keresztül orientálja a kockázatokat és konfliktusokat kerülő vevőt.

Parasuraman, Zeithaml, és Berry (1988) állították elő a minőség menedzsment számára a minőségi értékítélet kialakulásának folyamat modelljét, melyet a minőségszakma átvett, illetve melyre építkezve értelmezi a minőség értékítélet kialakulásának paramétereit.

A minőség értékítélet kialakulás modellje három folyamat találkozásában jön létre:

1. A vevő szükségletének felismerésétől az adott szolgáltatás/termék megítélésig vezető folyamattal
2. A vállalat által érzékelt vevői igények felismerésétől a vevő által érzékelt vállalati teljesítményig vezető folyamat.

3. A minőség fogalmat alakító folyamat, mely a környezet minőséget meghatározó lehetőségeitől és szemléletétől, az elvárások és teljesítmények találkozásából következő minőség értékítélet kialakulásig tart.



21. ábra: Minőség értékítélet kialakulásának folyamata (Parasuraman-Zeithaml-Berry, 1988)

Az USA-ban 1987-ben alapították meg a Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) díjat. Az MBNQA-kritériumok (Tenner –DeToro, 1998) rendszere a vállalati folyamatmenedzsment minőségét értékeli 7 kategóriában, közöttük a vevőközpontúság és a vevői igények kielégítése kategóriákban is. Ennek mintájára hozták létre hazánkban a Nemzeti Minőségdíjat a rendszerváltást követően.

Az MBNQA teljesítmény kategóriái vállalati folyamatok minőségszemléletének fejlődését, a vállalati **szemléletmód** váltást, **megvalósítás** szintjét, abszolút értékét, a **eredményeket**, következményeket és trendeket mérik az alábbi, a vállalati hatékonyság szempontjából kiemelkedőnek tekinthető területeken:

1. Vezetés (14%)



- a. Felső vezetés
- b. Vezetési rendszerek
- c. Nyilvános felelősség és vállalati tagság
2. Információ és elemzés (8%)
  - a. Az információk és az adatok menedzsmentje
  - b. Összehasonlítás és benchmarking
  - c. Vállalati szintű adatok elemzése és használata
3. Stratégiai tervezés (8%)
  - a. Stratégia kialakítása
  - b. Stratégia bevezetése
4. Emberi erőforrások fejlesztése, menedzselése (20%)
  - a. Emberi erőforrások tervezése és értékelése
  - b. Magas teljesítményű munkarendszerek
  - c. Munkavállalók nevelése, oktatása és fejlesztése
  - d. Munkavállalók jóléte
5. Folyamatmenedzsment (20%)
  - a. Termékek és szolgáltatások kialakítása, bevezetése
  - b. Folyamatmenedzsment: termékek és szolgáltatások termelése és kiszállítása
  - c. Folyamatmenedzsment: szolgáltatások támogatása
  - d. Szállítói teljesítmények menedzsmentje
6. Üzleti eredmények (12%)
  - a. A termékek és szolgáltatások minőségének eredményei
  - b. Vállalat működési és pénzügyi eredményei
  - c. Emberi erőforrások eredményei
  - d. Szállítói teljesítmények eredményei
7. Vevőközpontúság és a vevői igények kielégítése (18%)
  - a. Vevők és a piac ismerete
  - b. Vevői kapcsolat menedzsment
  - c. Vevői elégedettség megállapítása
  - d. Vevők elégedettségének eredményei

A minőségdíj szemléletét több nemzet is magáévá tette, némiképpen más súlypontozással. Az Ausztrál Minőség Díj (Australian Quality Award) hasonló szerkezetben, kissé eltérő szóhasználatok mellett vizsgálja a kiválóságot.

Az Európai Üzleti Kiválóság Modellje (European Model for Business Excellence) már két fő és kilenc alkategóriára bontja a kiválósági paramétereket:

1. Képességek (50%)
  - a. Vállalatvezetés (10%)
  - b. Politika és stratégia (8%)
  - c. Alkalmazotti orientáció (9%)
  - d. Erőforrások (9%)
  - e. Folyamatok (14%)
2. Eredmények (50%)
  - a. Vevőelégedettség (20%)
  - b. Alkalmazotti elégedettség (9%)
  - c. Vállalati felelősség/imázs (6%)
  - d. Vállalati eredmények (15%)

A szervezetek vevőérték érzékenységének biztosítására több lehetőség adódik, mely a vállalat fejlettségi fokának, IT technológiai képességének, kiépített rendszereinek függvényében eltérő

formákat ölthetnek. A kulcsvevőket a legnagyobb számlaforgalmú vevőként definiálja Klebert (1999), e kulcsvevők (key accounts) kiválasztását segíti a következő folyamatleírás:

1. Potenciáljuk alapján a legérdekesebb iparágak azonosítása
2. A kiválasztott szakmák legnagyobb forgalmú vállalatának felkutatása
3. TOP X lista készítése, a kívánt számú legnagyobbbról
4. A TOP X cégek elemzése vonzásuk szempontjából
5. A potenciális vevők szelektálása, csoportosítása
6. A legérdekesebb vevők kulcsvevőként meghatározása

### 2.3.3.3. ÉRTÉK-LÁNC MODELL ALKALMAZÁSA A VEVŐÉRTÉK KUTATÁSBAN

Porter (1985) ajánlja az értéklánc modell alkalmazását a vevőérték teremtés útjának feltérképezésére. Az értékalkotás folyamata konkrét, minden vállalati helyzetre egyedien választható, melyet a következő példa és ábra is szemléltet. Ward (1995) szerint az értéklánc elemzésben meg kell különböztetni külső és belső értékláncot, melyekre az elemzést külön-külön el kell végezni. Sajnálatosan a Kotler (1998) által bemutatott értéklánc modell leegyszerűsítő és kezdetleges, szerencsésebb lett volna inkább felsorolással beérni az értéklánc modell tartalmának szemléltetésekor. A tényezők hiányosak sorrendjük és ábrázolt viszonyuk erősen megkérdőjelezhető. Sokkal teljesebb képet mutat be Nordberg, Campbell és Verbeke (2003) a technológiai fejlesztés vegyipari irányait vizsgálva, melynek alapján megállapítják: a technológiai fejlesztés önálló feladatkörből egyre inkább vevőorientált csapatmunkává változik, az értékláncok erősen vevőorientáltak.

Az értéklánc elemzés alkalmazható anyag. Információ és értelemszerűen értékek áramlásainak és szervezeti kapcsolatainak elemzésére.

A vállalati információs rendszerek installációjakor felépítendő, a feladat-funkciókiosztást megvalósító táblázat nem más, mint a vállalati információs értéklánc mátrixos leképezése.

#### Az értéklánc modellben vizsgálandó elemek:

- \* Az értékteremtés folyamata, alternatív csatornái
- \* Az értékteremtés szereplői és funkciójuk
- \* A szereplők hozzájárulása a vevőértékhez

A kérdés itt is az, hogy:

- \* Az egyes folyamatlemek, szereplők vevőérték mekkora és melyik hányadát állítják elő?
- \* Illetve képeznek-e szűk keresztmetszetet, a vevőértéknek megfelelő értéket hoznak-e létre?
- \* Vagy gátolják-e a vevőérték teljesítmény maximalizálást tevékenységükkel?

A következő példa az indítómotorok és generátorok felújításának esetén bemutatja az értéklánc gondolkodás gyakorlati kezelését.

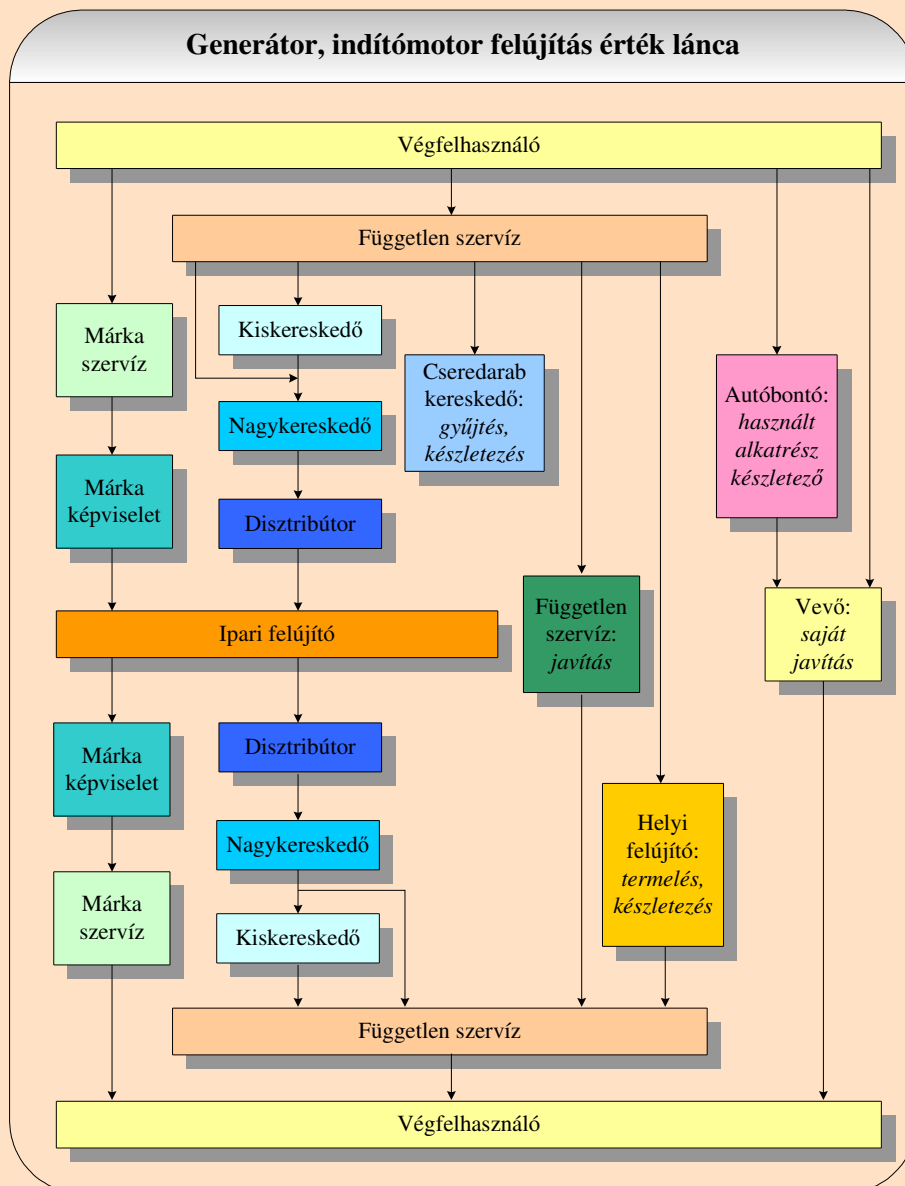
A modell csatornáit jellemző outputok bemutatása mellett a csatornához hozzárendelve az egyes vevő szegmensek tetszési indexeit, megállapíthatjuk, hogy mely szegmensek, milyen mértékben lesznek nyitottak az egyes alternatív folyamatokra. Ebből a piacpotenciál ismeretében megbecsülhetjük az egyes csatornák várható piaci részesedését, illetve szimulálhatjuk az egyes tényezők változásával bekövetkező érzékenységeket, várható reakciókat, azaz a piac értékítéletének várható eltolódását.

10. Kutatási eredmények, példák: Vevőérték fogyasztói termékek piacain: Generátor és indítómotor felújítás érték-lánca

Egy generátor vagy indítómotor meghibásodásakor szükségletként a gépjármű működésképtelenségének elhárítása jelenik meg. Ez több úton történhet a saját javítástól s többszereplős kereskedelmi csatornán keresztül történő felújított részegység beszerzéséig. (Az új tartalék alkatrész beszerzést a továbbiakban kihagyjuk a vizsgálatból.)

Annak érdekében, hogy a kialakítandó piaci stratégia alkalmazási területe jól definiálható legyen, érdemes az így jelentkező szükséglet kielégülésének különböző módjait áttekinteni. Erre talán a Porter által javasolt érték-lánc egy kiterjesztett formája a legalkalmasabb, amely nyomon követi a folyamat résztvevőit és azok funkcióját a végfelhasználói igény kielégítésében.

Az ábra jól mutatja (Péhl, 2000) a végfelhasználó szerepeit, illetve kapcsolódásait. After market piacon a végfelhasználó adja az alapimpulzust a generátor vagy az indítómotor meghibásodásakor és zárja a sort az új alkatrész beépítésekor.



22. ábra: Generátor, indítómotor felújítás értéklánca (Péhl, 2000. nyomán)

#### 2.3.3.4. RANGSOROLÁSI TECHNIKÁK ALKALMAZÁSÁNAK VESZÉLYEI A VEVŐÉRTÉK KUTATÁSBAN

A marketingkutatói szakirodalom kevés gondot fordít az ordinális skálára, annak alkalmazási feltételeire, a rangsorolás technikai problematikájára. Gyakran használt - korlátait elfogadva - jól alkalmazható, módszerként jellemzik az egyszerű rangsorolás módszerét. (Green-Tull, 1971; Dowdy-Wearden, 1983; Crimp, 1990; Chisnall, 1992; Churchill, 1995; Scipione, 1994; Hoffman-Kozák-Veres, 2000; Malhotra, 2001; Burns és Bush, 2003; Malhotra és Birks, 2003; Wilson 2003)

Alkalmazhatjuk-e a rangsorolás módszerét kutatásainkban anélkül, hogy ezzel előre hibássá tennénk a kapott eredményt?

Megbízók és a marketingkutatással foglalkozó szakemberek számára egyaránt fontos kérdés, hogy az alkalmazott kutatás milyen technikai megoldások mellett garantálja a legnagyobb pontosságot. A megfelelő mintavételi, kérdőív szerkesztési, kérdezői stb. eljárásokon túlmenően biztosítani szükséges a kérdezőtechnikák korrekt alkalmazási feltételeit is.

A továbbiakban bemutatott kutatás centrumában a rangsorolási technika kellő körültekintést nélkülöző, hagyományos alkalmazása következtében előálló szisztematikus hiba jelenlétének vizsgálata és bizonyítása, illetve a hiba kiküszöbölésének technikai lehetőségének vizsgálata áll.

##### A kutatás hipotézisei:

1. Az egyszerű, egy rögzített listában felsorolt tényezőket rangsoroltató kutatási eljárások, automatikusan torzított eredményt állítanak elő. (H1)
2. A különböző tényező sorrendiségű lista variációk eltérő „jószágúak”, azaz eltérő minőségben eredményezik a tényleges értékhez közel eső kutatási eredmények előállíthatóságát, ceteris paribus. (H2)
3. Alternatív listák alkalmazásakor, a kevésbé preferált szempontok listánkénti helyezés értékeinek szórása kisebb, mint a jobban preferált szempontoké. (H3)

##### 2.3.3.4.1. Az ordinális skála sajátosságai

Az alap mérési skálák fejlettségi sorában (nominális, ordinális, intervallum, arány) második helyen álló ordinális skálák eredményeinek korlátozott kezelésére több fent említett módszertani orientációjú publikáció, szakirodalmi forrás kitér, említést téve azon szűk statisztikai apparátusra, mely a rangsorok értékelésénél korrekten alkalmazható. Az ordinális skála transzformálása intervallum illetve arány skálákra csak korlátozott körülmények között lehetséges, akkor ha a rangsor osztályközök távolsága mérésre kerül, illetve és a nullpont definiálható.

A méréselmélet - a marketingkutatás egyik technológiai megalapozójaként - mélyebbre és a skálák használhatóságának vizsgálatában az alkalmazói szakirodalomnál. Pfanzagl (1968), Petres és Tóth, (2001) rámutat az ordinális skála korlátozott használhatóságára. Pfanzagl szerint az értékek számtani átlagának nincs empirikus jelentése X-re, vonatkozóan, amennyiben X-et nominális vagy ordinális skálán mérjük, azaz az ordinális skálán mérés esetén az átlag nem értelmezhető. Értelmezése a lineáris kivetíthetőség hiányán nyugszik. Ennek oka leegyszerűsítve, hogy a rangsor két eleme közötti sorrendi viszony nem fejezi ki az azokkal kapcsolatos értékítéletek különbségét, vagy arányát, melyekről intervallum, vagy arány skálán mért értékek esetén beszélhetnénk. Így az ordinális skálából származtatott

átlagos helyezés eredmények torzítottak, az ordinális skálán végrehajtott rangsorolás értékelési osztályközeinek egyenlőségéből származó hibát hordoznak.

Az ordinális skálán az értékelés alapján egymást követő objektumok közötti osztályközök egységnyiek, és egyenlőek. Ugyanezen objektumok - például arány skálán mért- jellemző értékeinek különbségei már valószínűsíthetően eltérőek.

Példaként Magyarország három nagyvárosát tekintve, ezek lakosságszám szerinti méret rangsora rendre a következő:

1. Budapest
2. Debrecen
3. Miskolc

Ugyanezen városok nagyságrendjének nagyvonalúan becsült arányai:

- Budapest: 100 egység  
 Debrecen: 13 egység  
 Miskolc: 10 egység

Táblázatosan összefoglalva, az osztályközök eltérő aránya, nagysága jól követhető a két skálázás esetén. Az arányskála nem csupán a sorrendet, de a két egymást követő objektum méretjellemezőjének arányát is bemutatja.

	Ordinális skálán	Előző osztályköz nagysága	Arány skálán	Előző osztályköz nagysága
Budapest	1	-	100	-
Debrecen	2	1	13	87
Miskolc	3	1	10	3

Az ordinális skála egymást követő értékei csupán monoton követik egymást (Green-Tull, 1971) hiszen az egyformán értékelt objektumok is eltérő rangszámot kapnak, szemben a magasabban kvalifikált skálákkal, ahol a kapott értékek sorrendje szigorúan monoton preferencia növekményt takar és az azonos értékszintek egyértelműen azonosíthatók. Látnunk kell, hogy a gyakran alkalmazott osztályzások értékelési technika is csak korlátokkal eredményez arány vagy intervallum skálát. A válaszadó által használható értékek diszkrét, osztályközük ugyanúgy konstans, mint rangsoroláskor. Lényeges különbség azonban, hogy az osztályzás megengedi az azonos értékek használatát, illetve valamely osztályzat nem felhasználását is. Ebből következően szabálytalanabb és az arányokat jobban kifejező mértékkülönbségek, arányok jönnek létre.

Az ordinális skálán megengedett transzformációk rangsor megőrzők. (Varga, 2004). Azaz az ilyen skálát - a leképezés egyértelműsége esetén - a rendezési relációra nézve homomorfizmus jellemzi, vagyis az  $f(x) > f(y)$  leképezés akkor és csak akkor igaz, ha  $x > y$ . Ebből következően az átlagos rangsorszámok is megőrzik a skála homomorfizmusát és előállítható belőlük egy természetes számokra transzformált új, de azonos sorrendiséget hordozó értéksor. Ennek jelentősége az átlagos rangsorszámok rang korrelációs elemzésének elfogadhatóságának megítélésében mutatkozik meg.

A rangsorolás értéke a mérés technikában vitathatatlan, melyet szemléletesen mutat be például a conjoint analízis használhatósága, mely a vizsgált tényezők szinergiáinak mérésbe integrálására is alkalmassá válik, „csupán” a rangsorolási technika egy speciális alkalmazásával.

Az összetettebb, soktényezős alternatíva értékeléskor használt rangsorolások problematikája több szerzőt is inspirált különböző módszerek kifejlesztésére (Temesi, 2002), így említhetők Borda, Cook-Seiford, Bernardo, Köhler, Arrow-Raynaud algoritmusai, vagy a már klasszikus páros összehasonlítás sajátvektor és távolságminimalizáló és a lexikografikus rendezés módszere (Rapcsák, 2004).

Az egyszerű sorbarendeziés rangsorolási technika lehetséges hibáiról azonban nem értekeznek a szerzők, pedig az egyszerű rangsorolás alkalmazásának látszólagos trivialitása mögé nézve jelentős hiba lehetőségével találkozunk.

#### 2.3.3.4.2. A hipotézis szempontjából releváns hibák

Jelen fejezetben, **a rangsorolási technika okozta hiba hipotézis, alternatív formákon alapuló megbízhatóságának és hasonlósági érvényessége általánosíthatóságának vizsgálatára kerül sor empirikus kutatás segítségével**, Malhotra (2001) nyomán.

Alternatív formákon alapuló megbízhatóság, a megbízhatóság felmérésének olyan megközelítése, mely során a skálának egymással tartalmilag ekvivalens, megjelenésében különböző formáit állítjuk össze és az így kapott eredmények közötti korrelációt vizsgáljuk. Hasonlósági érvényességről beszélünk, ha ugyanannak a fogalomnak a mérései közötti pozitív korrelációs kapcsolatot állapíthatunk meg.

Hipotézisünk mindkét fenti fogalom szerinti általánosíthatósága a következőkben bemutatott vegyes technika segítségével került mérésre.

A kutatásunkban rangsorolt döntési szempontok kártyafüzet listában elfoglalt helye (hanyadik helyen áll a felsorolásban) szerint kapott átlaghelyezés értékek jelentős „hullámzást” mutatnak. (lásd később) Ennek a hullámzásnak oka a kutatás különböző típusú hibáiban keresendő. Ami azonban egyértelműen kimutatható, hogy az eredményekben megjelenő hibák egy része tendenciózus.

Két hibát különböztet meg a kutatások mérési pontosságának **valódi érték modellje** (Malhotra, 2001):

$$X_m = X_t + X_s + X_v$$

$X_m$ :	<i>Mért érték</i>
$X_t$ :	<i>Tényleges érték</i>
$X_s$ :	<i>Szisztematikus hiba</i>
$X_v$ :	<i>Véletlen hiba</i>

Esetünkben a tényleges értéket mind a szisztematikus, mind a véletlen hiba módosítja.

A valódi érték modell nem számolhat a rangsorolási technika azon hibájával, mely az átlagos rangsor helyezés értelmét is kétségbe vonja.

Abban az esetben, ha gyakorlati kutatási eredményeink tökéletesen visszatükröznék az alapsokaság preferenciáit, azaz kiküszöbölnénk a mintavételi hibát, a kapott eredmények a rangsorolásban elfoglalt pozíciótól függő átlagos helyezéseket kiegyenlítő - később bemutatott - trendtől eltérése, a rangsor pozíciók intervallumainak tartalmi és ebből következő mértékben megmutatkozó különbözőségére visszavezethetők lennének. Ez esetben is, a vizsgálatunk szempontjából - azaz, hogy létezik-e szisztematikus hiba a rangsorolásból következően - ez a osztályköz különbségekből adódó hiba csupán véletlen hibának minősül.

Ez azonban konkrét helyzetenként, listánként változó, azaz bizonyításunk szempontjából véletlen elem.

Kutatásunkban előforduló hibák értelmezése:

#### 1. $X_v$ véletlen hiba:

- a. A kapott eredmények szórhatnak **mintavételezés hibájából**, A véletlen hiba számolt értéke 95.5% megbízhatósági szinten  $p=0.125$  valószínűségi érték mellett a teljes minta átlagértékeit együttesen kezelve, 2.423%. Ez a nyolcfokozatú skála hét osztályközére vetítve 0.1696 értékű átlagosztályzat eltérést indokol. Az egyes szempontok értékelésének maximális hibája (lásd következő ábrák) ugyanezen paraméterek mellett **6.854%**, értéke **0,4797**. Ezen hiba számolt értéke által meghatározott várt érték intervallum csak részben fedi le jelen kutatásunkban fellelt hibákat (lásd „frissesség” diagram később), az egyes szempontok különböző pozíciókon kapott átlaghelyezéseinek trendtől való eltérését. Ebből következően a véletlen hiba egyéb tényezőinek a mintavételezési hiba mellett befolyása van a kialakult eredményre.

A teljes minta szempont független, csak felsorolási pozíciótól függő átlagos helyezés értékeire vetített **véletlen hiba** számolt elméleti értéke ugyanaz a **2.423%**, értéke **0.1696**. Ez a hibaérték, lefedi (utolsó ábra) a 8.93%-os átlagos tendenciózus (trend) hibaértéktől helyezésenkénti eltérést. Kijelenthető tehát, hogy a szempont független, csak felsorolási pozíciótól függő átlagos helyezés értékek előállítása során kiegyenlítődnek a b.) és c.) pontokban tárgyalt egyéb véletlen hibák.

- b. Az **ordinális skála skálatechnikai tulajdonságaiból**, a végrehajtott rangsorolás értékelési osztályközeinek konstans értékéből származó torzítás okozta hiba. (Pfanzagl, 1968)
- c. A vizsgát tényezők aktuális listavariációjában megvalósuló **kontextusából adódó hiba**. A különböző kártyafüzet variációk mellett kapott átlagértékek a, illetve a konkrét sorrendi variációk, más fontossági képzetet ébresztenek a listák egymást követő elemeinek különböző kontextusban megjelenő, eltérő „kontrasztú” együttállásai esetén. (stb.)

Ha nincs szisztematikus hiba, a véletlen hiba előfordulások az átlag körül szórnak, ezen hibák hatását kiegyenlítő trend elméletileg vízszintes, azaz **nem függene össze a szempontok felsorolásban elfoglalt pozíciójával**.

2.  $X_s$  **szisztematikus hibáról** kutatásunk során csupán egy esetben beszélhetünk, a **szempontok felsorolásban elfoglalt helye okozta hiba** esetén. A kutatásban vizsgált értéksorokban egyetlen tendenciózus feltétel érvényes: a szempontok kártyafüzeti listában elfoglalt pozíciója szerint mutatják be a kapott átlaghelyezés értékeket. Ezen értékek kiegyenlítésére használt trendfüggvények feltárják a hibák alaptendenciáját. A különböző pozíciókon mért szempontonkénti és szempontfüggetlen átlaghelyezések az összes tényezőre és együttesen is bemutatják, hogy a kiegyenlítő trendek jelenítik meg a szisztematikus hibát, ha az elméleti véletlen hibát nullának tekintjük ( $X_v=0$ ).

#### 2.3.3.4.3. A kutatás

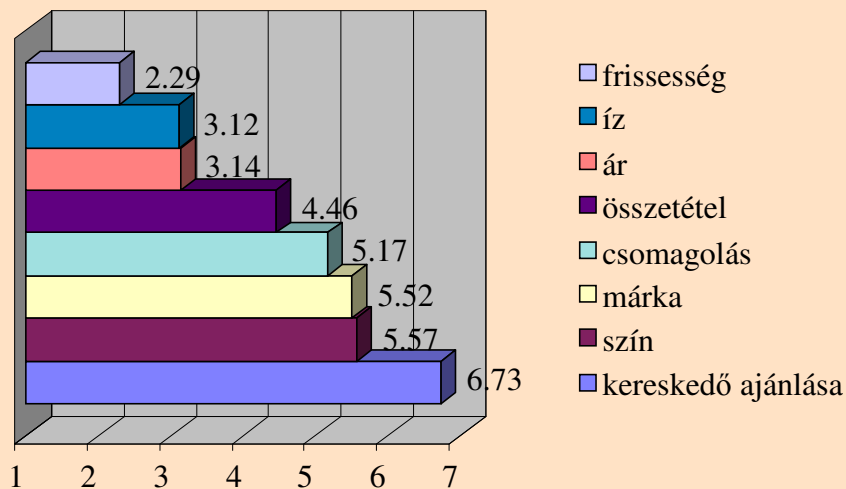
Egy húsipari vállalat számára reklámhatékonysági és fogyasztói attitűdkutatás során, optimálisan rétegzett kvótás mintavétellel lebonyolított személyes megkérdezéses vizsgálat során, tíz településen összesen 745 teljes értékű megkérdezésre került sor.

### 11. Kutatási eredmények, példák: Húskészítmények vásárlási szempontjainak kutatása rangsorolással

Bernáth, Vladár, Szabó, (1997) kutatásának vásárlási attitűdöket vizsgáló fejezete egy kérdésében, a vásárlást befolyásoló tényezők fontosságának megismerése volt a cél. A kérdés így hangzott: „A következő szempontok mennyire befolyásolják Önt húskészítmények vásárlásakor? Rangsorolja a következőket”. A válaszadónak átadott kártyafüzetben 8 vásárlást befolyásoló tényezőt soroltunk fel. A felsorolt „szempontok” szöveges leírását pontvonalal összekötve követte az azonosító kód (1,2,...,8). Ezzel is elkerülendő a válaszadó számokkal befolyásolását. A válaszadók, a kérdezők kérésének megfelelően, szubjektív megítélésük szerinti fontossági sorrendbe állították – rangsorolták - a 8 tényezőt.

A húskészítmények vásárlásakor a vásárlást befolyásoló tényezők fontossága a döntésben a következő:

#### Vásárlási szempontok átlagos helyezései a teljes mintán



23. ábra: Vásárlási szempontok átlagos helyezései, húskészítmények vásárlásnál (Bernáth, 2004)

Hipotézisünk szerint tehát **a válaszadót befolyásolja a kártyafüzetben olvasott „szempontok” felsorolásban elfoglalt helye**, azaz a rangsorolandók között több esélye van jobb átlaghelyezést elérnie a listában előrébb álló tényezőknek,

Hipotézisünk igazolásának vagy elvetettségének érdekében 8 egymástól különböző kártyafüzet készült. Az első kártyafüzetben az első sorban álló szempontot a második kártyafüzeti lista utolsó pozíciójára csúsztattuk. A harmadiknál a másodikban elsőt újra hátra rendeztük, és így tovább. A megkérdezés során a nyolc kártyafüzetet hozzávetőlegesen egyenlő arányban alkalmaztuk. Példaként a negyedik (IV) kártyafüzet listája a következő **vásárlási szempont** felsorolást tartalmazta:

Márka.....	1
Szín.....	2
Összetétel.....	3
Kereskedő ajánlása.....	4
Íz.....	5
Frissesség.....	6
Ár.....	7
Csomagolás.....	8

A kódolást követő adattisztítás során kizártuk azokat a megkérdezéseket, ahol a rangsorolás félbe maradt, s nem rangsorolta az összes „vásárlási szempontot” a válaszadó. A kizárásokkal az egyes kártyafüzet sorrendek előfordulási aránya lényegesen nem módosult.

A továbbiakban az így kiszűrt, a vizsgált kérdés tekintetében tökéletes válaszokat tartalmazó, összesen 745 rangsorolást felhasználva bizonyítható, hogy **a rangsorolási kérdezéstechnika korrekció nélküli alkalmazása torzítja a kapott eredményt.**



### 2.3.3.4.4. Alternatív kártyafüzetek hatása az eredményre

A továbbiakban arra a kérdésre keressük a választ, hogy a teljes mintán kapott átlagos helyezések értékekhez képest miként térnek el a helyezések, ha egy „vásárlási szempont” végigvándorol a kártyafüzet minden lehetséges felsorolási pozícióján.

A következő táblázat bemutatja az egyes kártyafüzetek (I., II., ..., VIII.) felhasználásával kapott átlagos fontossági helyezések szerint sorrendbe állított vásárlási szempontokat. Jól látható, hogy a kártyafüzetben elfoglalt hely változása az eredményre jelentős hatással bír. Példaként kiemelve a „szín” szempont az I-III. és VIII. kártyafüzetek alkalmazása esetén 7. helyre került, míg a IV-V. kártyafüzetek esetében 5. legfontosabb tényezőnek látszik.

I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
frissesség	ár	frissesség	frissesség	frissesség	frissesség	frissesség	frissesség
ár	frissesség	íz	íz	íz	íz	íz	íz
íz	íz	ár	ár	ár	ár	ár	ár
összetétel	csomagolás	összetétel	összetétel	összetétel	összetétel	csomagolás	összetétel
csomagolás	márka	csomagolás	szín	szín	csomagolás	összetétel	csomagolás
márka	összetétel	márka	csomagolás	csomagolás	szín	szín	márka
szín	szín	szín	márka	márka	márka	márka	szín
kereskedő ajánlása	kereskedő ajánlása	kereskedő ajánlása	kereskedő ajánlása	kereskedő ajánlása	kereskedő ajánlása	kereskedő ajánlása	kereskedő ajánlása

9. táblázat: A rangsorolt tényezők pozíciójának függvényében kialakult sorrendváltozatok (Bernáth, 2004)

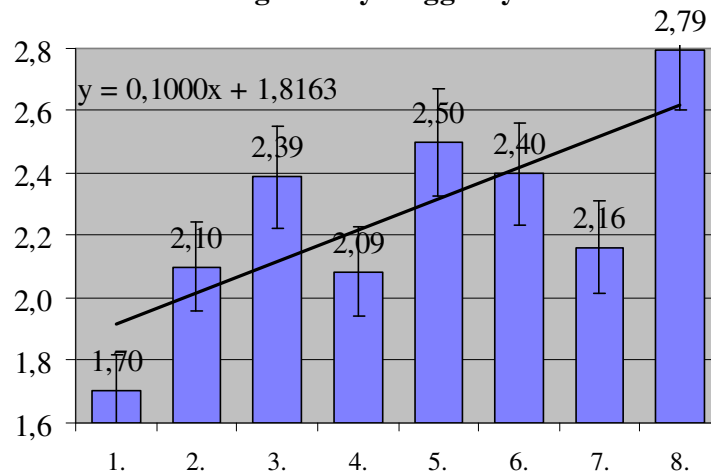
Figyelemre méltó, hogy csupán két (III. és VIII.) kártyafüzeti sorrend esetében kaptunk a teljes mintán nyert átlagos eredménnyel megegyező sorrendű végeredményt.

A következő ábrán látható, hogy a fontossági sorrendben átlagosan első helyen álló frissesség, mikor a felsorolás első pozícióján állt, a válaszadók átlagosan 1,70 átlagos helyezéssre értékelték, míg mikor a felsorolás 8. helyén állt, csupán csak 2,79-os átlagos helyezéssértéket ért el. Az 1. és 8. pozíción tartózkodás 1,09-es helyezésseltérést eredményezett. Ez a különbség az alkalmazott 8 fokozatú, azaz hét osztályközű skálán 15,57%-os eltérésnek felel meg. Jellegében hasonló változás figyelhető meg minden vásárlási tényező esetén.

A rangsorolandók listájában az egy-egy pozícióval hátrébb csúszás nem eredményez a gyakorlatban - és így jelen példánkban sem - konzekvensen rosszabb pozíciót. A különböző hibák (mintavételi, skálatechnikai, egyéb véletlen hibák, stb.) következtében az átlagos rangsorszámok hullámzása jelentős.

Ha az átlaghelyezések nem függenének a kártyafüzeti listában elfoglalt pozíciótól, az egyes pozíciókon megszerzett átlagok a teljes mintaátlag vízszintes egyenes körül szóródnának, melynek meredeksége „0” lenne. Ez azt jelentené, hogy nem létezik az értékelést befolyásoló, a pozíciótól függő szisztematikus hiba. Mivel azonban minden vásárlási kritérium esetén egyértelműen pozitív meredekség jellemző a pozíciótól függő átlaghelyezés értékekre, a vízszintes átlag helyezés értéket, a pontsorozatot kiegyenlítő trenddel helyettesíthetjük. Amennyiben az átlagolás rangsorolásból következő torzítása jelen van a diagramokban, úgy az, mint véletlen hiba részben kiegyenlítődik, részben a trendtől eltérésben fejeződik ki. Ezért a pozícióként megszerzett átlagértékek kezelhetők és ismert hibával transzformálhatók intervallum skálára, így összehasonlításuk elfogadható.

**A frissesség átlagos fontossága a felsorolásban  
elfoglalt helye függvényében**

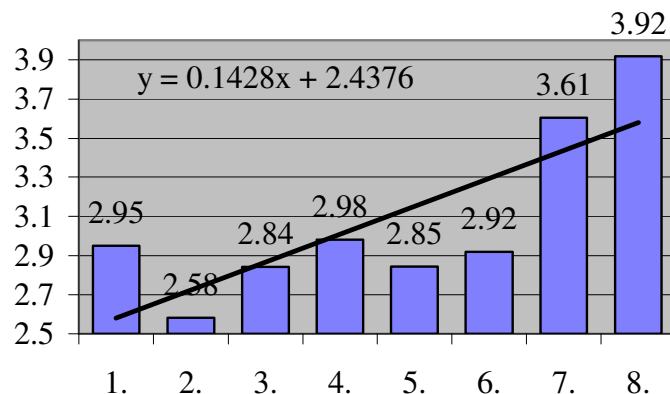


24. ábra: A frissesség átlagos fontossága pozíciója függvényében (Bernáth, 2004)

A pozíció függvényében elért átlaghelyezések diagramjaira fektetett trendvonal egyenes egyértelmű tendenciát tár fel minden esetben: Tendenciájában kijelenthető, hogy **egy szempont pozíciója a rangsorolandó szempontok sorában, hatással van az elért átlaghelyezésére.**

A trendfüggvény kiegyenlíti a különböző nem szisztematikus hibákat. Így ezen hibák kiegyenlítése után megállapítható, hogy a fenti ábra trendfüggvényének 0,1-es emelkedése a hét osztályközben,  $0,7/7 * 100 = 10\%$ -os átlagos szisztematikus hibát mutat, az első helyre rangsorolt frissesség esetén, mely megegyezik a trendvonal meredekségével.

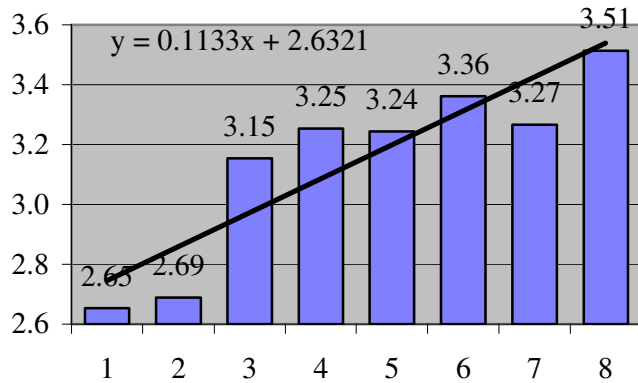
**Az íz átlagos fontossága a felsorolásban  
elfoglalt helye függvényében**



25. ábra: Az íz átlagos fontossága pozíciója függvényében (Bernáth, 2004)

Az íz vásárlási szempont megítélésekor még nagyobb, 14,28 %-os hibával találkozhatunk. A második helyre rangsorolt „ár” tényező esetén, ugyanezen hiba mértéke 11.33%.

### Az ár átlagos fontossága a felsorolásban elfoglalt helye függvényében



26. ábra: Az ár átlagos fontossága pozíciója függvényében (Bernáth, 2004)

Az egyes „vásárlási szempontok” pozíció függvényében kapott átlaghelyezéseihez számított trendfüggvények meredeksége rendre a következő:

Valamennyi „vásárlási szempont” pozíció függvényében elért átlagértékeit kiegyenlítő trendfüggvény meredeksége pozitív. Így bizonyítottnak tekinthető, hogy a felsorolásban elfoglalt pozíció egyenesen arányosan befolyásolja a „vásárlási szempontok” kutatási eredményekben megkapott átlagos helyezését.

A szisztematikus (felsorolási pozíció függő) hiba átlagos értéke jelen kutatásunkban tehát 8.93 %. Az egyes szempontok, teljes mintán vett, kártyafüzet független átlagos kutatási helyezés értékei közötti különbségek rendre:

Vásárlási szempontok:		Trend függvény meredeksége	Hiba %
1.	frissesség	0,1000	10,00
2.	íz	0,1428	14,28
3.	ár	0,1133	11,33
4.	összetétel	0,1147	11,47
5.	csomagolás	0,0657	6,57
6.	márka	0,0611	6,11
7.	szín	0,0705	7,05
8.	kereskedő ajánlása	0,0462	4,62
<b>Átlagosan:</b>		<b>0.0893</b>	<b>8.93</b>

10. táblázat: Vásárlási szempontok pozíciófüggő helyezései (Bernáth, 2004)

Fentiek egyúttal igazolják a fejezet elején közölt H3 hipotézist.

	„Vásárlási szempontok”	„Szempontok” pozíció függő helyezés különbségei	Eltérés %
1.	frissesség- íz	1.17	16.64
2.	íz- ár	0.05	0.69
3.	ár- összetétel	0.35	5.02
4.	összetétel- csomagolás	0.70	10.05
5.	csomagolás- márka	1.32	18.89
6.	márka- szín	0.02	0.25
7.	szín- kereskedő ajánlása	0.83	11.91
8.	kereskedő ajánlása	0.0462	4.62
	<b>Átlagosan:</b>	<b>0.0893</b>	<b>8.51</b>

11. táblázat: Az egyes szempontok kutatás szerinti átlagos helyezés értékei közötti különbség (Bernáth, 2004)

A táblázat a teljes mintán kapott átlag rangsorszámok alapján készült. Mint jól látható, a helyezés különbségek többször lényegesen alulmúlják a 8.93%-os hibát, így azok sorrendjét nagyban befolyásolhatja a felsorolásban elfoglalt hely.

Példánk esetében szerencsétlen kézzel kiválasztott „nem ideális” kártyafüzet sorrendiség esetén a kutatás szerint 3. helyezett „ár” vásárlási szempont, akár 1. helyen is állhatna (II. kártyafüzet), csupán a technika nem megfelelően végiggondolt alkalmazása és a kutatási hibák összeadódása okán.

Természetesen egyetlen megbízónk sem kívánja ezt a kockázatot vállalni.

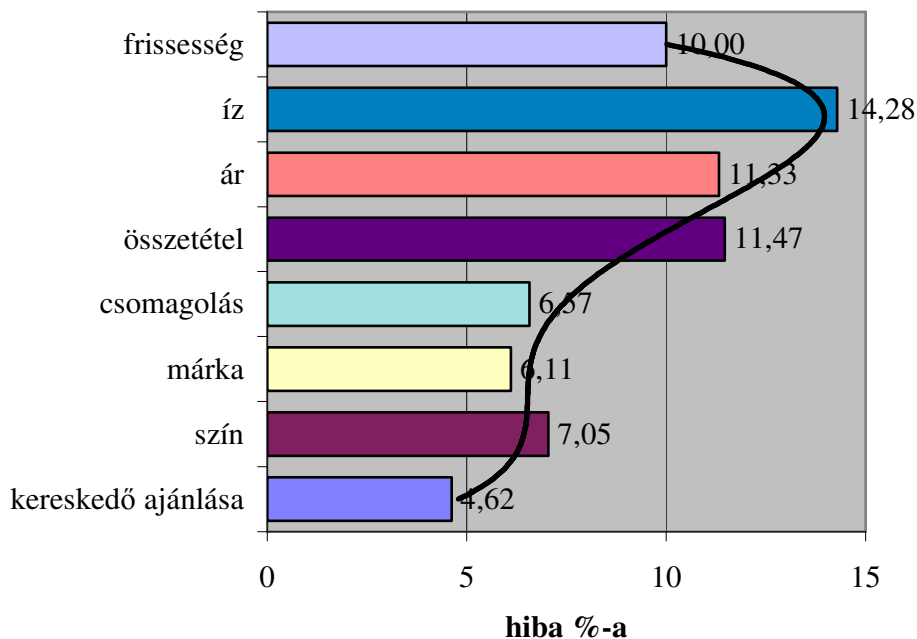
E mellett vizsgáljuk meg egy más területen az egyszerű rangsorolás felhasználásának következményeit, politikai attitűd vagy preferencia kutatások esetén a sorrendiség következtében kialakuló szisztematikus hibát.

Azon választók körében, akik a szavazóhelyiségben döntenek el párt vagy személyi preferenciájukat, reálisan számíthatunk a felkínált szavazólapon látható sorrendek torzító hatásával azaz, hogy a lista első helyén szereplő felsorolt és az utolsó felsorolt esélye nem egyenlő a kiválasztásra. Ha a közölt kutatás analógiája alkalmazható - mely ellen lássuk be semmilyen, a politikai kutatásokat megkülönböztető kutatástechnikai kifogást nem emelhetünk – akár 8.9 %-os hibamérték állhat elő, melynek eredménye, hogy ha például 20%-os az utolsó pillanatban döntést hozók aránya, az összes választó arányában a szavazók 1,78 %-kal többen választják az első helyen állót, mint a lista utolsó helyezettjét. Ez az 1,78 % különbségnél kisebb választási eredmény különbségek esetén az eredményt befolyásoló tényezővé válhat, „szerencsétlen” sorrendiségek esetén. Természetesen a hibamérték más kutatási témákra nem tekinthető mértékadónak, az általánosításától tartózkodnék, valószínűsíthetően a kérdezett érdeklődése a kutatás tárgya iránt nagyban befolyásolja a listák torzítási esélyét.

Az alábbi ábra szempontonkénti trendmeredekségeit már kielégítően kiegyenlítő görbe egy 4. fokú polinomiális trend függvény. A függvény lefutásából látható, hogy az első helyeken álló (első négy) vásárlási szempont besorolásának szórása lényegesen nagyobb, mint az

átlagértékek szerinti helyezések sereghajtóié. A vásárlási szempontként vizsgált trendfüggvény meredekségek tendenciájukban a szempont fontosságának csökkenésével párhuzamosan csökkennek. Az első, legfontosabb tényező esetében kevésbé, itt kiegyensúlyozottabb rangsorolást mutatnak az értékek, mint a 2-4. helyezett szempontok esetén. Ennek oka az 1. helyre rangsorolt szempont kiemelkedő fontosságának tudható be. A relatíve negatívan preferált szempontok minősítési pontossága nagyobb, mint a relatíve pozitívabban preferáltaké. Az ok a válaszadó lista feldolgozási stratégiájában keresendő, aki nagy valószínűséggel a szempontlistát nem olvassa alaposan végig, az első számára fontos tényező megkeresésére koncentrál, melyig eljutva megkezdi a sorbarendezést. Ennek következtében a lista elején szereplő „lényegtelen” tényezőket átlépegeti, csak később sorolja be ezeket, melyek így reálisabb pozíciót nyernek el, mint a lista hátsó felében szereplő „fontos” tényezők.

#### Hiba %-a a vásárlási szempontokénti trendfüggvények meredeksége alapján

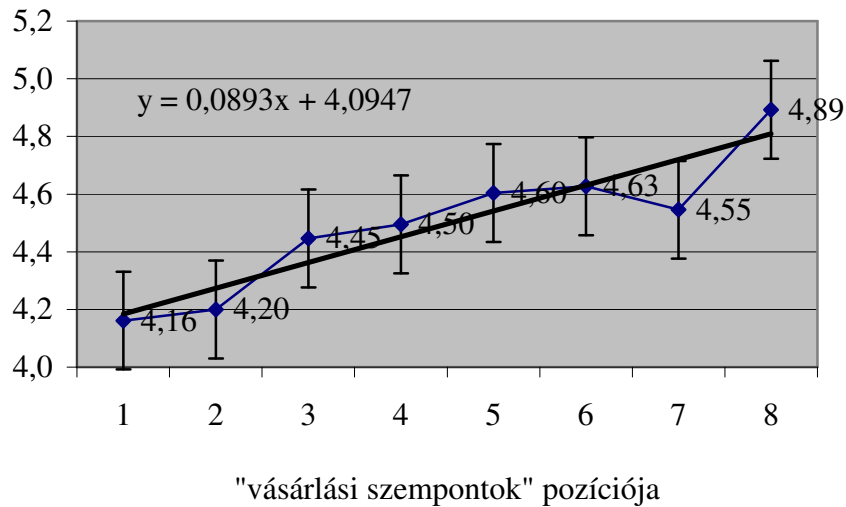


27. ábra: Hiba %-a a vásárlási szempontokénti trendfüggvény meredeksége alapján, (Bernáth, 2004)

#### 2.3.3.4.5. Rangsorolási technika okozta hiba mértéke, kiküszöbölésének lehetősége

Függetlenül attól, hogy mely vásárlási szempont állt a kártyafüzet lista valamely pozícióján, az egyes pozíciókon megszerzett átlaghelyezéseket mutatja a következő ábra. Látható, hogy a számolt mintavételezési hiba (+- 2,423% a teljes intervallumra) sávokon belül esik a trendvonal, azaz csupán a mintavételezés ismert hibája is magyarázza az átlagos tendenciától, azaz a szisztematikus hibától eltérést.

### Átlaghelyezések a listában elfoglalt pozíció szerint



28. ábra: Lista pozíciók átlagos helyezése (Bernáth, 2004)

Előállítva a különböző használt kártyafüzetek esetén számolt átlagos rangsorszámok természetes számokra (1-től 8-ig) transzformált rangsorszám kódjait, majd ezeket Kendal rangkorrelációs eljárásával összevetve a következő korrelációs mátrixot nyerjük. Megállapítható, hogy a hasonlósági érvényesség legjobb esetben (lista egyezőség esetén) 0, de legrosszabb esetben is 0,048 szignifikancia szinten fennáll az egyes kártyafüzetek között, azaz a erős pozitív kapcsolat szorosság egyértelmű. Az érvényesség mértéke azonban jelentősen eltérő. Így a H2 hipotézisünk igazolást nyert.

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
I.	1	0,643	0,929	0,786	0,786	0,857	0,786	0,929
II.	0,643	1	0,714	0,714	0,714	0,643	0,571	0,714
III.	0,929	0,714	1	0,857	0,857	0,929	0,857	1
IV.	0,786	0,714	0,857	1	1	0,786	0,714	0,857
V.	0,786	0,714	0,857	1	1	0,786	0,714	0,857
VI.	0,857	0,643	0,929	0,786	0,786	1	0,929	0,929
VII.	0,786	0,571	0,857	0,714	0,714	0,929	1	0,857
VIII.	0,929	0,714	1	0,857	0,857	0,929	0,857	1

Minden korreláció szignifikáns 0.05 szinten.

12. táblázat: Helyezések korrelációja a változók elfoglalt pozíciójának függvényében (Bernáth, 2004)

A korrelációs együtthatók kártyafüzetenkénti átlaga szerepel a következő táblázatban. Látható hogy Kendal szerint a hasonlósági érvényesség eltérő, legjobb a III. és a VIII., legrosszabb a II. kártyafüzet esetén, azaz a VIII. kártyafüzet felsorolása fejezi ki legjobban az értékelők átlagos preferenciáját és tartalmazza a legkisebb kutatás technikájából eredő hibát. Az átlagos rangsorszámokból számolt Pearson-féle korrelációs együtthatók alkalmazása rossz sorrend megállapításához vezet, hiszen az egyenrangú III. és VIII. kártyafüzet esetében is

eltérő átlagos korrelációs mértéket jelez, illetve a szintén azonos sorrendű eredményt hozó IV. és V. kártyafüzet pozíciói eltávolodnak egymástól. Így empirikus kutatási eredményekre alapozva is bizonyítottuk Pfanzagl (1968) ordinális skálaeredmények átlagainak korlátozott felhasználhatóságáról közölt álláspontját.

Kártyafüzetek sorrendje:	Transzformált értékekre számolt Kendal-féle átlagos rangkorrelációs együttható:	Kártyafüzetek sorrendje:	Pearson-féle, átlagos rangsorszámokból számolt átlagos szorzat momentum korrelációs együttható:
III.	0,87757	VIII.	0,972571
VIII.	0,87757	III.	0,965857
VI.	0,83700	IV.	0,962857
I.	0,81657	VI.	0,962714
IV.	0,81629	VII.	0,949857
V.	0,81629	I.	0,934286
VII.	0,77543	V.	0,933857
II.	0,67329	II.	0,914857

13. táblázat: Kártyafüzetek átlagos Kendal és Pearson korrelációja (Bernáth, 2004)

Szerencsétlen listaállítással, például ha a kutatásunk II. listájának megfelelő sorrendet alkalmazzuk, jelentős eltérést állítunk elő - akaratunk ellenére - a tényleges értéktől. A különböző sorrendeket megvalósító listák tehát befolyással bírnak a kapott eredményre. A H1 hipotézis igazolását adják a fentiek, hiszen a különböző sorrendiséget megvalósító kártyafüzet listák szerinti preferencia sorrendek szignifikáns sorrendi hibát mutatnak.

**A fentieket végigkövetve állítható tehát, hogy mindhárom hipotézisünk igazolást nyert.**

A torzítás megszüntethető prekompenzációs technikák alkalmazásával.

Néhány szabály, melynek betartásával kiküszöbölhetők, de legalább mérsékelhetők a fentiekben bemutatott hibák:

1. Használjunk inkább osztályozást rangsorolás helyett
2. Ha rangsorolnunk kell, alkalmazzunk több listát, minden pozíción szerepeltessük a tényezőket egyenlő arányban
3. Ha nincs mód több, változó sorrendű listák alkalmazására, igyekezzünk a várható sorrendeknek megfelelően felsorolni a rangsorolandókat, ezt előzetes kutatással megalapozhatjuk
4. Kérdezéskor érjük el, hogy a válaszadó először alaposan olvassa végig a rangsorolandók teljes listáját, csak ezután kezdjen a rangsoroláshoz, vagy
5. Használjunk kártyákat, melyet véletlenszerűen, de egyszerre kiterítve a válaszadó elé kiküszöbölhetjük a szisztematikus hibát.

### 2.3.3.5. TERMÉKVÁLTOZAT HASZNOSSÁG ÉS VEVŐÉRTÉK MÉRÉS TÁMOGATÁSA CONJOINT ANALÍZIS ALKALMAZÁSÁVAL

#### 2.3.3.5.1. A probléma megfogalmazása

Termékbevezetés előtt a vállalatok, vállalkozások több segédeszközt is igénybe vehetnek kockázatuk optimalizálása érdekében. Tömegtermékek, így pl. festékek vagy az FMCG termékek piacán, a gyors kínálatváltozás és nagy versenyintenzitás mellett, kiemelkedően fontos feladat, hogy a kifejlesztett lehetséges termékek optimális hasznosságú, értékű változatát vigyük piacra, ezzel csökkentve a bevezetés kockázatait.

**A vizsgált problematika fő kérdése az, hogy mely tényezők köre és ezek milyen kölcsönhatása határozza meg a vállalati és fogyasztói érdekek összehangolása révén megismerhető optimális termékvariációt, s modellezhető-e ezek összefüggése?**

#### 2.3.3.5.2. Vállalati és fogyasztói optimumok feltárása deduktív elméletalkotási technikával

A feladat az, hogy a megismert a fogyasztói elvárásokat összehangoljuk a gyártók profitmaximalizálási igényeivel, s olyan metodikát hozunk létre, mely mindkét elvárást együttesen érvényesítő kritériumrendszer szerint optimalja a piacra viendő termék paramétereit. Korlátozott pénzügyi erőforrások, az esetlegesen kis értékesítési tapasztalat az adott termék esetében jelentősen tovább növelik a bevezetés kockázatát, jelentősen növelhetik a megtérülés időtartamát, csökkenthetik az időegység alatt elérhető profittömeget, azaz a tevékenység eredményességét. Egyetlen cég sem engedheti meg magának, különösen nem erőforrás hiányos helyzetben, hogy kellően nem előkészített bevezetési akciója jelentős, esetlegesen végzetes pénzügyi zavarokat okozzon működésében.

A piac - bevezetett termékünkkel kapcsolatos - reakciójának kockázatát mérsékelhetjük conjoint analízissel támogatott fogyasztói preferencia vizsgálatokkal.

#### 2.3.3.5.3. Termékváltozatok hasznosság mérésének egyes kérdései conjoint analízis alkalmazása esetén

A piacon szereplő valamennyi versenytárs terméknek, a tervezett piacra dobandó saját termékünknek, sőt ennek különböző variációinak hasznosságértéke előre számítható conjoint analízis segítségével. Természetesen csak azon tényezők fogyasztói hasznossága jelenhet meg az értékelésben, melyet a conjoint analízisben szerepeltettünk, mely azonban jól előkészített kutatás esetén a vásárlást befolyásoló tényezők akár 90%-ot meghaladó lefedését is eredményezheti.

A vizsgált termékvariációk, versenytárs termékek teljes potenciális fogyasztói körre vetített átlagos maximális hasznosságértékével arányosnak várható az egyes **termékek értékesítési volumene**, természetesen ceteris paribus.

Így **előre jelezhetők a** versenytársak azonos aktivitása, teljesítménye stb. esetén a fogyasztói keresleti arányok, következésképpen a **hosszabb távon kialakuló piacrészesedés várható arányai**.



A vizsgálatok során azon tényezőket, amelyek befolyásolhatják az értékesítés sikerét (alkalmazott marketing stratégia hatékonysága, eszközrendszerének minősége, versenytársak aktivitása, teljesítménye, kommunikációs és termékterítési eredményei, kínálata, a kibocsátó vállalat piaci pozíciója, image-e, stb.) csak akkor kell figyelembe vennünk, ha jelentőségük a termék hasznosságának vevői megítélésében jelentős.

A tényezők hatásukat egyaránt kifejtik kisebb, vagy nagyobb hasznosságú tulajdonság együttest hordozó termékek esetében is, bár nyilvánvalóan az optimális vagy éppen nem optimális terméktulajdonságok esetén más hatékonysággal.

A tényezők kölcsönhatása a kiválasztott termék hasznossági megítélésekor, a különböző termék-piac kombinációkban jelentősen eltérő. Az ebből fakadó szinergikus hatások, csak jelentős további kísérleti kutatások eredményeként modellezhetők, illetve írhatók le, mely e tanulmánynak nem célja. A termék/szolgáltatás mixében szereplő tényezők hatását a vevői döntésre, komplexen, a tényezők szinergiáját is modellezve conjoint analízissel mérhetjük meg legkorrektebben.

#### 2.3.3.5.4. A conjoint analízis alkalmazása

A conjoint analízis célja annak a meghatározása, hogy a fogyasztók a vásárlási döntésekben milyen fontosságot tulajdonítanak a termékek, szolgáltatások egyes jellemző tulajdonságainak (pl.: ár, design, méret, minőség, stb.) , illetve milyen hasznosságot ezen jellemzők egyes szintjeinek (pl. az ár esetében 120, 140, 160 Ft-os ár). A kutatás eredményei sokféle kérdésre választ adhatnak, mint például:

- Mely új termékek lesznek sikeresek?
- A termék vagy szolgáltatás mely jellemzői milyen mértékben befolyásolják a fogyasztói döntéseket?
- Melyek a kiemelten preferált termékváltozatok?
- Léteznek-e termékpreferenciájuk és attitűdjük szerint szignifikánsan különböző fogyasztói szegmentumok az adott termék piacán?
- A termék jellemzőinek milyen változtatása idézné elő az eladások növekedését?
- Milyen árérzékenységű a termék piaca, növelhető-e az ár az eladások jelentős visszaesése nélkül?
- Milyen optimális ár számlázható egy szolgáltatás-mixért vagy termékért?

Könnyebb egy példán keresztül értelmezni azt a problémát, amelyre a conjoint analízis alkalmazása adhatja meg a választ.

*X úr autót szeretne vásárolni. Már ki is szemelte a megfelelőt, és két márkakereskedőnél eltérő árajánlatot kapott a két modellre: az egyik szerint 1,8 mFt-ot, a másik szerint 2 mFt-ot kell fizetni. Ha csak az ár alapján döntene, egyértelműen az első ajánlatot választaná. Ha csak az alap- és a „full-extrás” változat között kellene választania a többi feltétel változatlansága mellett, akkor természetesen a jobban felszereltet, kényelmesebbet részesítené előnyben. Ha az lenne a megfontolás tárgya, hogy a légszákokkal, vagy az azok nélkül szerelt modellt válassza-e, mindenki máshoz hasonlóan ő is a biztonságosabbat vinné haza. X úr azonban döntését a tényezők együttes mérlegelése mellett hozza meg.*

A valóságban a fogyasztók nem pusztán egyetlen tényező alapján döntenek az adott termék vagy szolgáltatás mellett. Sokféle termékváltozat előnyeit-hátrányait mérlegelik, és csak ezek

után hozzák meg a végső döntésüket. A conjoint analízis azt vizsgálja, hogy a vásárlók hogyan helyettesítik egymással a termékek különböző tulajdonságait annak érdekében, hogy számukra az a legelőnyösebb legyen. Más szempontból nézve e módszer segítségével a marketingkutató meg tudja határozni egy termék vagy szolgáltatás optimális jellemzőit. Ennek következtében lehetőség nyílik a leghatékonyabb marketingstratégia kidolgozására is az egyes terméktulajdonságok fontossági sorrendjére alapozva.

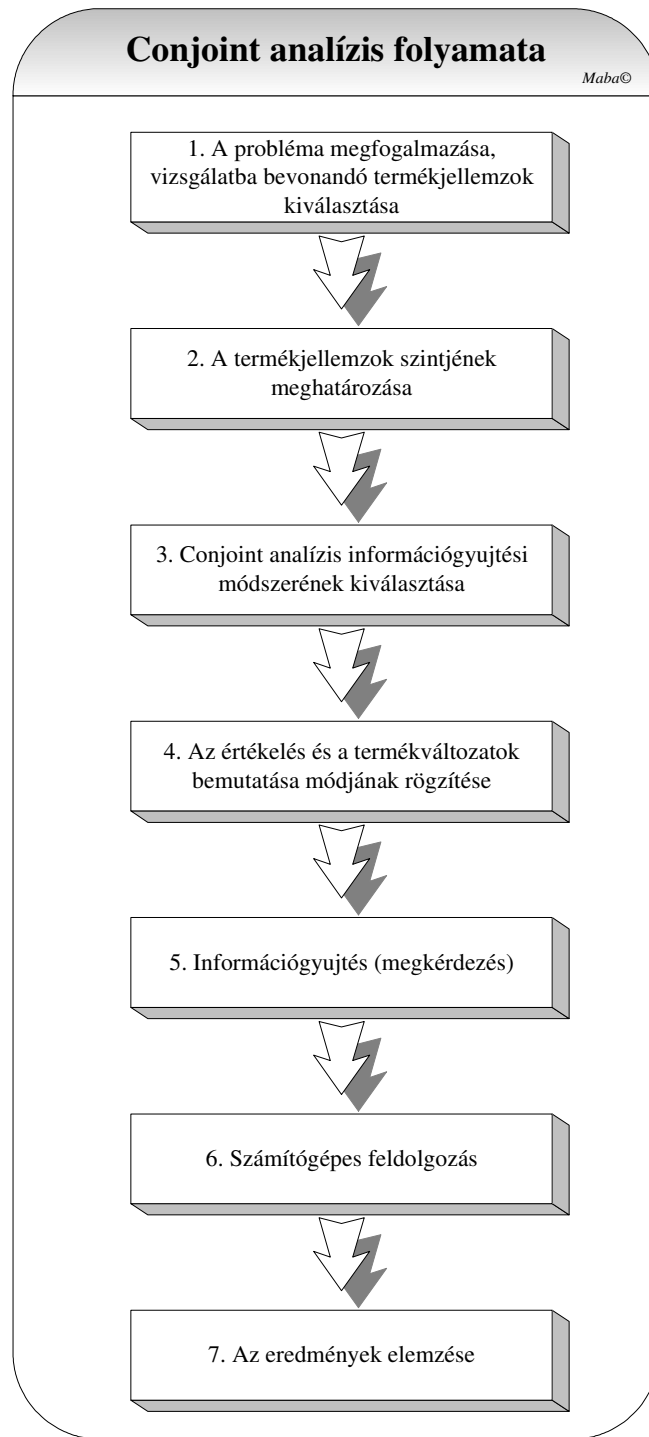
Összefoglalva tehát a conjoint analízis alkalmazásának legnagyobb előnye az, hogy előre tudja jelezni a fogyasztók vásárlási döntéseit, és meghatározza azokat a tényezőket, amelyek ebben alapvető szerepet játszanak. Ennek következtében a conjoint analízis az egyik talán leghasználhatóbb és stratégiai szempontból legfontosabb eszköz a marketingkutatók és megbízóik kezében.

A conjoint analízis vizsgálendő jellemzőinek, és ezek megfelelő szintjeinek kiválasztása nagymértékben befolyásolja a kapott eredményeket.

A vizsgálendő terméknek/szolgáltatásnak számtalan jellemzője lehet, amelyek valamilyen mértékben nyilvánvalóan befolyásolják a vásárlók döntéseit. Elvileg megtehetnénk, hogy az eszünkbe jutó, illetve az adott termékkel kapcsolatba hozható összes létező jellemzőt, és ennek minden értelmesebb tünő szintjét belevennénk a vizsgálatba. Ez az út azonban sajnos nem járható.

A legfontosabb probléma az, hogy a megkérdezésbe bevont személyek válaszadási feladatai a vizsgált jellemzők, illetve ezek szintjei számának növekedésével exponenciálisan emelkednek, a kártyák számának emelkedésével, és egy bizonyos jellemzőszám fölött már az analízisből levonható következtetések érvényességét kérdőjelezi meg. Általános tapasztalat szerint 5-6 jellemzőnél több bevonása a vizsgálatba jelentősen csökkenti a kapott eredmények felhasználhatóságát (Green – Srinivasan, 1978). Összegzésként elmondható, hogy lehetőség szerint törekedni kell a változók számának (és ezek szintjeinek) minimalizálására egészen addig a szintig, ameddig ez nem veszélyezteti a vizsgálat eredményeinek felhasználhatóságát.

Joggal vetődhet fel az a kérdés, hogy a számtalan változó közül hogyan válasszuk ki azokat, amelyeket érdemes belevennünk a vizsgálatba? Az egyik javasolható módszer az ún. szakértői megkérdezés, amelynek során az adott szakterület prominens képviselőinek a véleményét kérjük ki a kérdéstről. Ennek nagy előnye, hogy viszonylag kisebb erőfeszítéssel juthatunk hozzá a szükséges információkhoz, hátránya viszont, hogy „szakmai rövidlátás” esetén a kapott adatok torzítottak lehetnek. E probléma miatt a gyakran a vizsgálatba bevont sokaság (lakosság, vállalati vezetők, stb.) körében előzetes, feltáró jellegű kutatást végeznek fókuszcsoportos, vagy egyéni mélyinterjú módszerrel, a releváns jellemzők megállapítása érdekében.



29. ábra: A conjoint analízis folyamata (Bernáth-Szabó, 1997)

A conjoint analízis eredményeinek felhasználhatósága szempontjából természetesen nagyon lényeges, hogy az elemzésbe bevont változók olyanok legyenek, amelyek a vizsgálatra megbízást adó vállalat szakemberei/vezetői számára kézzelfogható, a termékfejlesztéshez, a marketing stratégiájuk és taktikájuk elemeinek kidolgozásához valóban felhasználható információt nyújtanak. Annak a megállapítása például, hogy a „sportos” autó hasznossága a fogyasztók számára magasabb, mint a „konvencionális” limuziné, önmagában még kevésbé használható. Ha azonban a „sportos” jelzőt szétbontjuk például teljesítmény (lóerő) és

végsebesség (km/h) tényezőkre, akkor már a megbízó számára is hasznos információkat tudunk prezentálni a vizsgálat befejeztével.

#### **2.3.3.5.4.1. A termékjellemzők szintjének meghatározása**

Az adott vizsgálat szempontjából releváns jellemzők kiválasztása után át kell térnünk annak a megállapítására, hogy a jellemzők mely szintjeit vonjuk be a megkérdezésünkbe. Alapvető elvként a jellemzőszám minimalizálására felhozott érvek itt is érvényesek, tehát lehetőség szerint célszerű minél kevesebb jellemzőszinttel dolgoznunk.

Törekednünk kell azonban arra is, hogy ez a szükségszerű minimalizálás minél kisebb mértékben csökkentse a vizsgálatból levonható eredményeink felhasználhatóságát. A változószintek minimalizálására általában olyan tényezőknél lehet törekedni, amelyek folytonos értékeket vehetnek fel. De ebben az esetben is óvakodnunk kell a túlzó egyszerűsítésektől. Tipikusan ilyen tényező a legtöbb conjoint analízisbe bevont ártenyező, amely elvileg végtelenül sok értéket felvehetne. A gyakorlatban 3-4 árszint alkalmazása az elterjedt. A csupán két érték alkalmazása kifogásolható, hiszen az egyes változószintek hasznosságai közötti eltérések nem tekinthetők azonosnak, vagyis előzetesen nem feltételezhetjük a kiválasztott jellemzőre vonatkozó hasznosságfüggvény linearitását. Gondoljunk csak bele: lehetséges, hogy egy vásárló részére hasznosság szempontjából az alacsony és közepes árszint között nincs jelentős különbség mondjuk egy OPEL esetében, mivel még a közepeset is kényelmesen meg tudja fizetni, a legmagasabb kategória „hasznosságát” viszont már nagyon negatívan értékeli, mivel pl. „soha nem adna ki annyit” egy autóért. Két árszint alkalmazása esetén ez az információ elveszne, nem lenne kimutatható az analízis eredményeiből, ami nagymértékben csökkentené a munka értékét.

Folytonos változók esetében a jellemzők szintjeinek minimális illetve maximális értékének meghatározásánál ügyelni kell arra, hogy a választási lehetőségek realiztikusnak tűnjenek, mivel ha ez a feltétel nem teljesül, a megkérdezett fogyasztó könnyen leértékeli a vizsgálatot, és válaszai is ennek megfelelő komolyságúak lesznek. Elképzelhető, hogy milyen hatást vált ki a válaszadóból, ha mondjuk középkategóriás autók esetében - erősen sarkított példával élve - az árszinteket 2000-3000-4800 eFt-ban állapítjuk meg. Általánosságban azt lehet javasolni, hogy a szélsőértékek némileg nyúljanak túl a jelenleg a piacon jelenlevő értékeken, de csak olyan mértékben, amely még nem teszi kétségessé a válaszadóban feladatának realitását.

Vannak szép számmal olyan jellemzők is, amelyeknek szintjei természetüknél fogva adottak. Erre legjobb példát azok a tényezők szolgáltatják, amelyeknek csak két értéke van: pl. van vagy nincs napfénytető az autóban.

A tényezőszintek kiválasztásánál még egy nagyon lényeges kérdésről is szót kell ejteni, nevezetesen arról, hogy a szintek számának, illetve az egyes szintek értékének kiválasztása rendkívül erős hatást gyakorol a vizsgálat végeredményére. Ez a hasznosság- és fontosságértékek kiszámítási eljárásának sajátosságából adódik, amit a conjoint analízis matematikai modelljének megismerésével tárhatunk fel. Ez azonban dolgozatomban szempontjából indifferens.

### 2.3.3.5.4.2. Conjoint analízis információgyűjtési módszerének kiválasztása

Miután meghatároztuk a megfelelő jellemzőket, és ezek vizsgálatba bevont szintjeit, a conjoint analízis lefolytatásának következő lépésében el kell döntenünk, hogy a preferenciaadatok begyűjtéséhez milyen módszert választunk. A conjoint analízis alapesetében erre a célra két eltérő technikát alkalmazhatunk:

- a **páronkénti** illetve a
- **teljes profilú értékelést/összehasonlítást.**

A **páronkénti összehasonlítás** esetében a válaszadónak egyszerre csak két jellemző, illetve ezek szintjeinek kombinációjával kapcsolatos preferenciáiról kell csak számot adnia. Ez úgy történik, hogy az következő ábrán található mátrixhoz hasonló táblázatok kitöltésére kéri meg: az általa legjobbnak tartott kombináció részébe 1-est, a legkevésbé preferáltéba 9-est kell írnia (ezen számok a sorba rendezéses módszer alkalmazása, és 3\*3 szintkombináció esetében igazak, lásd később). Ennél a módszernél „n” számú jellemző esetében a megkérdezetteknek  $M_n = n \cdot (n-1) / 2$  darab mátrixot kell kitölteniük, ami pl. 5 változó esetében 10 táblázatot jelent.

		Ár		
		2.4 mFt	3.1 mFt	3.9 mFt
Motorteljesítmény	60 Le	5	6	9
	90 Le	2	4	8
	125 Le	1	3	7

30. ábra: Páronkénti összehasonlítás conjointban (Bernáth, 1997)

A **teljes profilú összehasonlításban** a válaszadónak valóságban létező és/vagy hipotetikus termékek/szolgáltatások között kell választaniuk, amelyeket a hagyományos módszer esetében olyan különálló kártyák reprezentálnak, amelyen feltüntetik az adott alternatíva egyes jellemzőit. A következő ábrán egy ilyen kártyát láthatunk, bár a valóságban ezek a kis kartonlapok nem csak szöveget, hanem gyakran grafikát vagy fotót is tartalmazhatnak.

	16.
Ár:	3.9 mFt
Motorteljesítmény:	125 Le
Ajtók száma:	5
Kárpitozás:	szövet
Extrák:	full extra

6. ábra

31. ábra: Teljes profilú összehasonlítás kártyája (Bernát, 1997)

Teljes profilú összehasonlításnál a kutatásba bevont személyeknek a változatok teljes körű értékelésénél „n” jellemző estében

$$V_n = sz_1 * sz_2 * sz_3 * \dots * sz_n$$

számú változatot kellene értékelniük (ahol  $sz_1, sz_2, sz_3, \dots, sz_n$  az n-edik jellemző szintjeinek számát jelöli).

Szerencsére sem a páronkénti, sem a teljes profilú összehasonlítás esetében nem szükséges minden lehetséges alternatíva értékelését elvégezni, mivel speciális (a kísérletek tervezésénél alkalmazott) eljárások segítségével lehetőség van arra, hogy csökkentett számú változat értékeléséből is jó biztonsággal megbecsülhessük a preferenciák alakulását. A páronkénti összehasonlításnál ez az ún. ciklikus eljárással, míg teljes profilú összehasonlításnál az ún. ortogonális tömbök módszerével (Malhotra, 1998) történhet. Mindkét eljárás az egyes jellemzők függetlenségének feltételezéséből indul ki, és ezen peremfeltétel megléte esetén biztosít lehetőséget a válaszadó által értékelendő alternatívák számának radikális csökkentésére, amely a megkérdezettek feladatának egyszerűsítése révén jelentősen növeli a kapott eredmények megbízhatóságát.

Az előbbi állítás valószínűsége könnyen belátható a következő példa segítségével, amelyet Green (1974) említ a témában igen jelentősnek számító cikkében. Egy teljes profilú conjoint analízisben 6 változót kellett vizsgálniuk, amelyeknek egyenként 3 szintjük volt. Ez a már említett módszer alkalmazása nélkül  $3*3*3*3*3*3=3^6=729$  számú alternatíva értékelését kívánta volna meg a megkérdezettektől. Ennek a feladatnak a megoldása lehetetlennek tűnik, illetve valószínűleg az is. Az ortogonális tömb segítségével az említett esetben az értékelendő kártyák számát sikerült 18-ra redukálni, ami már lehetőséget adott az adatgyűjtés tényleges lefolytatására.

Saját gyakorlatunkban egy 5 jellemzős kutatás során, ahol a tényezőszintek száma egy esetben 2 négy esetben 3 volt, az összesen 162 termékváltozatot 16 kártyával (azaz kiválasztott termékváltozattal) tudtuk helyettesíteni.

Mindenképpen szót kell ejtenünk a páronkénti illetve a teljes profilú módszer előnyeinek illetve hátrányainak összehasonlításáról is.

A páronkénti összehasonlítás hívei a módszer legfőbb előnyének azt tartják, hogy a válaszadók számára könnyebb egyidejűleg csak két jellemző lehetséges kombinációt értékelni, egyszerűbb a döntés. A szakértők többsége szerint azonban ez az előny messze nem elegendő a módszer hátrányos tulajdonságainak az ellensúlyozására. Az egyik legfontosabb gondnak azt tekinthetjük, hogy a páronkénti összehasonlítás alkalmazásánál éppen a conjoint analízis azon előnye veszhet el, miszerint a valóságos döntési szituációhoz hasonló feladat elé állítja a megkérdezettet, és az így kinyilvánított preferenciák alapján határozza meg az egyes tényezők fontosságát (és hasznosságát) a vásárlói döntési folyamatban. Ha csak két tulajdonság kombinációi között kell választani, akkor ez a realitás szenved csorbát. A válaszadók értékelésében zavart okozhat az is, hogy nem könnyű a két jellemzőn kívüli többi tényezőt változatlanul tekinteni: pl. az ár növekedéséhez az emberek többsége (legalábbis tudat alatt) automatikusan hozzárendeli a minőség javulását is, ami megnövelheti a valóságos, és a válaszok alapján felvázolható preferenciák eltérését. További gondot jelenthet, hogy jóval több döntés szükséges, mint a teljes profilú összehasonlításnál, ami monotonná, érdektelenné teheti egy idő után a még oly érdeklődő válaszadó számára is az alternatívák átgondolt értékelését. Ezen okok miatt általában ezt a megközelítést csak akkor alkalmazzák a marketingkutatók, ha nagyszámú korrelálatlan jellemző vizsgálatára van szükség.

A teljes profilú összehasonlítás sem mentes a hátrányoktól, amelyek közül elsősorban azt emelhetjük ki, hogy nagyszámú jellemzőt (7-12) magában foglaló vizsgálatok alkalmazására nem nagyon használható, mivel ezen alternatívák értékelése a legtöbb válaszadó türelmét, esetleg képességét is meghaladja. Ez oda vezet, hogy az első látásra kevésbé fontosnak tekintett változókat egyszerűen figyelmen kívül hagyják, és nem foglalkoznak velük a preferencia sorrend kialakításánál. Előnye ezzel szemben - és ez volt a döntő fontosságú érv a két módszer hívei közötti vitában - az, hogy reális, a valós vásárlási szituációhoz nagyban hasonlító döntési helyzetet teremt, ami jótékonyan hat a kapott eredmények megbízhatóságára, amit még az a tény is növel, hogy a döntések száma is kevesebb, így nem válik gépiessé a feladatmegoldás.

A marketingkutatók az évek során már döntöttek a két módszer között: a conjoint analízisek több mint 70%-ában a teljes profilú módszert használják, további 15%-ban pedig a két eljárás valamilyen kombinációját. (Cattin – Wittink, 1982)

#### 2.3.3.5.4.3. Az értékelés és a termékváltozatok bemutatási módjának rögzítése

Miután eldöntöttük, hogy kutatásunkban a fentiek közül melyik módszert alkalmazzuk, határoznunk kell arról is, hogy a megkérdezett személyek preferenciáikat milyen formában közölgék velünk: **metrikus, vagy nem metrikus** módon.

A sokak által **egyszerűbbnek tartott módszer a nem-metrikus**, amelyben a vizsgálatba bevont személyek oly módon adnak számot preferenciáikról, hogy az egyes alternatívákat egyszerűen sorba rendezik, úgy hogy a legjobban preferált termék/szolgáltatáskombináció kapja az 1-es sorszámot, a második a 2-est, és így tovább. Ez a módszer a jellemzőszintek relatív értékelését adja, és hívei szerint nagy előnye, hogy ez adja vissza legjobban a piaci döntéseket, hiszen a valóságban is a nekünk legmegfelelőbb terméket vesszük meg, ha az nincs, akkor utána szép sorjában a preferencia sorrendünkben azt követőkből választunk.

**Metrikus adatkérés** esetében az a válaszadók feladata, hogy osztályzatokat adjanak (mondjuk 1-10 között) a rendelkezésükre bocsátott alternatíváknak. Nagyszámú alternatíva esetében ez a megoldás jóval kényelmesebb, mint a sorba rendezés, illetve teljes profilú postai úton történő megkérdezés esetében technikailag is könnyebben kivitelezhető. Napjainkban ez a megoldás - tehát a metrikus adatok használata - az elterjedtebb.

**A kiválasztott termékváltozatok bemutatása** a kérdezetteknek több formában is történhet:

1. **Szöveges leírást** alkalmazhatunk, ha az értékelendő alternatívák száma és összetettsége alacsony.
2. **Szöveges leírással** fokozhatjuk a megértést, a feldolgozhatóságot. Ekkor a 5-6. ábrák szerinti segédleteket használhatjuk.
3. **Képi megjelenítéssel** fokozhatjuk a megkérdezés figyelemmegtartó képességét, megértését, szemléletességét.
4. A **termékváltozatok konkrét bemutatásával**, esetleges kipróbálásával jelentősen növelhetjük a döntési szituáció valóságosságát. Erre nagy szükség lehet a fogyasztók által kézenfekvően nem ismert terméktulajdonságok esetén. Így például íz kombinációk tesztelésénél mindenképpen ajánlatos kóstolással összekötni az információgyűjtést.

Végezetül még a **kérdésfeltevés módjáról** is említést kell tennünk. Bár eddig csak preferenciák vizsgálatáról beszéltünk, a conjoint analízis meglehetősen rugalmas a függő változó meghatározásánál. Ennek megfelelően számtalan közelítésben kérdezhetjük meg a válaszadóktól, hogy melyik alternatíva tetszik nekik a legjobban, pl. kérdezhetjük azt is, hogy melyiket vásárolná meg, stb.

#### 2.3.3.5.4.4. Információgyűjtés (megkérdezés)

A conjoint analízishez kapcsolódó adatgyűjtésnek két lényegesen elkülönült változata van: az első esetben a kérdezőbiztos (conjoint biztos) jelenlétében történik a megkérdezettek válaszainak begyűjtése (**személyes megkérdezéses vizsgálat**), míg a másik alapesetben levélben küldik el az értékelendő alternatívákat, de a kutatás során telefonon többször megkeresik a címzetteket. (**TPT vizsgálat**).

A **személyes megkérdezés** esetében a kérdezőbiztosokkal szemben csak az átlagos követelmények (megfelelő megjelenés, jó kommunikációs készség, stb.) teljesítése a feltétel. Fontos, hogy a válaszadónak érthetően magyarázza el a megkérdezés célját, mivel ez nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy az valóban komolyan vegye a megkérdezést. Ebben az esetben mind a rangsorolás, mind az osztályozás alkalmazható, az igényeknek megfelelően.

Ha nincs személyes jelenlét, vagyis a **levélben történő megkeresés** esetében célszerű telefonon előzetesen szóban is tájékoztatni a válaszadót a vizsgálat céljáról és az információadás módjáról. Célszerű a válaszokat is telefonon lekérni, mivel a postai visszaérkezés időbeni csúszást, esetleg hiányos, hibás válaszokat eredményezhet. A levél útján történő megkérdezéseknél az osztályozásos módszer alkalmazása a javasolható. (Mangen, 1996)

#### 2.3.3.5.4.5. A conjoint modell és az analízis futtatása, számítógépes feldolgozás

Mivel a hagyományos conjoint analízishez szükséges alapadatokat a későbbiek során számítógépes feldolgozásra kerülnek, sort kell keríteni ezek számítógépre való felvitelére, majd az adattisztításra is.

A conjoint analízissel foglalkozó tanulmányok nagyrészt megegyeznek abban (Rice, 2004), hogy a módszer éppen „erős” volta miatt nem kíván meg olyan nagy mintaelem-számot, mint az egyéb megkérdezéses módszerek. (Természetesen ez nem jelenti azt, hogy az eredmény kiterjeszhetősége javulna, azaz a magas reprezentativitás iránti elvárás esetén is elégséges a kisebb minta) Lakossági vizsgálatoknál - és ezt saját tapasztalataink is alátámasztják - általában 150 fős minta már megfelelő lehet látványos eredmények eléréséhez, céges, vállalati vezetők körében végzett kutatásoknál pedig már a 75 fős megkérdezések is kellően szemléletesek lehetnek. Természetesen számolnunk kell azzal, hogy kis minta esetén a megkérdezésből származó eredmények megbízhatósága és a pontosság iránti elvárásainkat mérsékelnünk kell.

Ennyi munka és fejtörés után eljutottunk oda, hogy megkezdhetjük a tulajdonképpeni analízis lefuttatást. Az utóbbi években a kutatók számtalan különféle eljárást, metódust fejlesztettek ki a conjoint adatok feldolgozására, értékelésére, de ezek ismertetése meghaladja ezen dolgozat tárgyát. Csak annyit jegyeznénk meg, hogy a legkisebb négyzetek módszerén alapuló regressziós modellek a legelterjedtebbek (többek között az SPSS CONJOINT modul is ezt



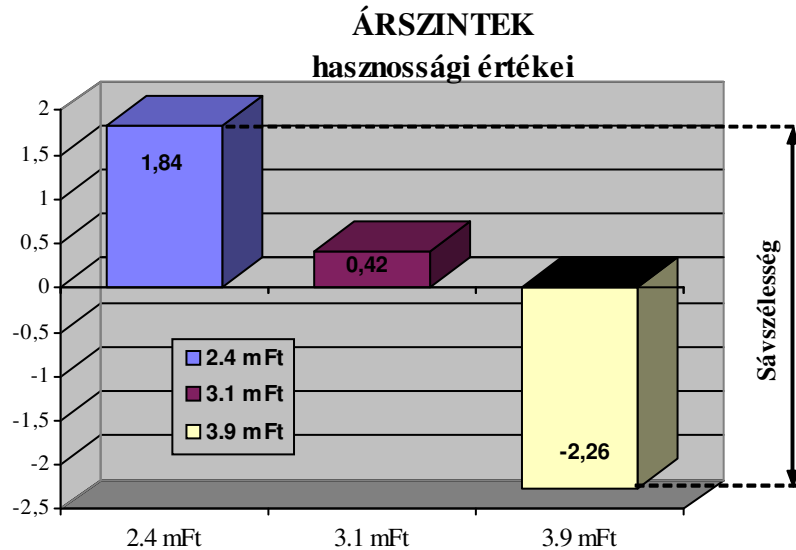
használja), de léteznek még iterációs elveken alapuló és más, összetettebb eljárások is. A továbbiakban a modell elvi felépítése kerül ismertetésre.

A conjoint analízis matematikai modelljének a célja az, hogy a megkérdezésekből kapott preferenciaértékekből kiindulva meghatározza az egyes jellemzők szintjeinek olyan relatív hasznosságértékeit, amelyek segítségével az eredeti preferencia sorrendek a lehető legnagyobb pontossággal visszaállíthatóak. Másképpen fogalmazva (egyetlen megkérdezett esetén): az inputadatokból számítógéppel kiszámított hasznosságértékek segítségével meghatározzuk minden egyes alternatíva modell szerinti összhasznosságát, és az ebből kapott modellbeli preferencia sorrendnek lehetőség szerint meg kell egyeznie azzal, amit a válaszadó eredetileg felállított. Ha tehát a megkérdezett a 8-as számú alternatívát tette az első helyre, az 5-öst a másodikra, stb., akkor a modellben 8-as számú alternatívának kell rendelkeznie a legnagyobb számított összhasznossággal, az 5-ös számúnak pedig a második legnagyobbval, stb. Ezzel a módszerrel érjük el azt, hogy a továbbiakban rekonstruálni tudjuk a fogyasztók vásárlási döntéseit, és ez adja meg a lehetőséget az eredmények piaci szimulációkban történő felhasználására is.

A modell egyes alapfeltételei miatt, amelyek a hasznosságok kiszámításához nélkülözhetetlenek, az egyes jellemzők különböző szintjeihez olyan eredményül kapott hasznosságértékek tartoznak, amelyek összege 0. Vegyük például egy középkategóriás autó árának szintjeit (2,4-3,1-3,9 mFt), amelyek esetében a hasznosságok a következőképpen alakulhatnak:

Ár(mFt):	→	Hasznosság:
2,4	→	+1,84
3,1	→	+0,42
3,9	→	- 2,26
		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 0,0

A hasznosságértékek meghatározása után kerülhet sor az egyes jellemzők fontosságának meghatározására a fogyasztói döntésben. Ennek az elve a következő: egy tényező fontossága annál nagyobb a vásárló számára, minél nagyobb a jellemző szintjeinek maximális és minimális hasznossága közötti eltérés, vagyis minél szélesebb a tényező hasznossági „sávja”. Ez könnyen belátható, mivel ha a sáv szélessége 0, akkor az a tényező egyáltalán nem játszik szerepet a vásárlási döntésben. Az előbbi példával élve azt mondhatjuk, hogy ha mindhárom árszint hasznosságértéke 0, vagy ahhoz nagyon közeli lenne, akkor más tényezőkhöz viszonyítva valószínűleg elhanyagolható a hatása és a fontossága a döntésre.



32. ábra: Árszintek sávszélessége (Bernáth, 1994)

A fenti eredeti példánál maradván az ár hasznossági sávjának szélességére 4,1-es ( $1,84+2,26$ ) érték adódik. Tegyük fel, hogy a vizsgálatba bevont másik két tényezőre, az ajtók számára (3,4,5 ajtós) és a teljesítményre (60-100-140 lóerő) sorrendben 2,7 és 1,3-es hasznossági sáv szélességek adódtak. Ekkor az egyes tényezők relatív fontosságának értékeit úgy kapjuk meg, hogy az egyes egyedi sávszélességeket elosztjuk a sávszélességek összegével, vagyis:

Jellemző:	Sávszélesség:	Relatív fontosság:
Ár	4,1	50,6%
Ajtók száma	2,7	33,3%
Teljesítmény	1,3	16,1%
Összesen	8,1	100,0%

Ennél a pontnál kell visszatérnünk arra a már a jellemzőszintek meghatározásakor is említett kérdésre, ami a conjoint analízis egyik sajátossága, hogy a nem megfelelően megválasztott jellemzőszint értékek nagymértékben torzíthatják a kapott eredményeket, amelyeket ekkor már nem is lehet igazán „eredménynek” nevezni. A kutatásnak ebben a fázisában szembesülhetünk azzal is, hogy a vizsgált jellemzők mennyire fontosak a fogyasztóknak, érdemes volt-e egyáltalán bevonni ezeket a kutatásba. Az kicsiny fontosságú jellemzők esetében nyilvánvalóan nem.

Gondoljunk csak bele a mi lett volna, ha a fenti példában az ár szintjeit nem 2,4-3,1-3,9 mFt-nak vesszük, hanem a vizsgálatba mondjuk 2,7-2,8-2,9 mFt-os értékek kerülnek bele. Ekkor nagy a valószínűsége annak, hogy az egyes szintek hasznosságában a válaszadók jóval kisebb eltéréseket látnak, mint az eredeti (a valóságot jobban közelítő) értékeknél, így a sávszélesség is csökkenni fog. Ha az ár sávszélességének értéke így visszaesik mondjuk 0,7-re, akkor a conjoint analízisünk végeredményeként azt fogjuk kapni, hogy az ártényező relatív fontossága (a másik két tényező hasznossági sávszélességének változatlanóságát feltételezve) csak 14,9%, ami teljesen más - valószínűleg hibás - következtetések levonására ad lehetőséget.

A jellemzők megfelelő szintértékeinek meghatározására tehát, amint azt láthattuk is, rendkívül nagy figyelmet kell fordítani, mert az ebben elkövetett hibák az analízis további szintjein már nem korrigálhatóak.

#### 2.3.3.5.4.6. Az eredmények elemzése

Az adatok feldolgozásának megkezdése előtt válaszolnunk kell arra a kérdésre is, hogy az analízist az egyéni válaszadók szintjén, vagy pedig a megkérdezettek bizonyos csoportjaira, esetleg az egész mintasokaságra aggregálva kívánjuk-e elvégezni.

Az **egyéni preferenciák egyesével történő értékelése** nem igazán elterjedt, mivel ez túlságosan áttekinthetetlen információ-tömeget nyújt nagyszámú minta esetében. Az egyedi válaszok értékelése szinte kizárólag a nagyon kis mintaszámú (30 alatti) vállalati, szervezeti megkérdezések esetében fordul elő.

Mint a marketingkutatások többségénél, a conjoint analízisben is inkább valamilyen nagyobb egység összesített eredménye az igazán érdekes a számunkra. Ilyen eredményhez a mintasokaság szegmentálásával juthatunk. A szegmentálásnak, mint minden kutatásban itt is két alapvető módja lehet, az **a priori**, illetve az analízis utáni **post hoc szegmentálás**.

Az **a priori szegmentációs módszer** esetében az analízis lefolytatása előtt hozzuk létre az egyes csoportokat valamilyen demográfiai / pszichográfiai jellemző alapján, és csak ezután hajtjuk végre a hasznosságok becslését. Ez az eljárás azon - a nem is teljesen légből kapott - feltételezésen alapul, hogy az így létrehozott csoportok tagjai különböznek az egyes termék/szolgáltatási jellemzők megítélésében.

A **post hoc (a posteriori) szegmentációs módszer** esetében először elvégezzük az egyéni preferenciák alapján a hasznosságok becslését, és csak ezután különítjük el az egyes csoportokat a preferenciák hasonlósága illetve eltérése alapján valamilyen klaszterezési eljárás segítségével. Ennek a módszernek az alkalmazása kiküszöböli a priori eljárás azon hibáját, miszerint ott a kísérlet tervezője határozza meg a szegmensek határait. A posteriori eljárás hagyja, hogy az inputadatokban fellelhető szabályszerűségek érvényesüljenek: ekkor valóban a hasonló preferenciájú emberek kerülnek egy szegmensbe.

Természetesen elvégezhetjük az analízist az összes megkérdezettre aggregált módon is. Ez az eredmény is tanulságos, illetve viszonyítási alapként szolgál a szegmensenkénti értékelésben.

Az elemzések alapja a különböző fiktív, vagy a piacon ténylegesen megtalálható termék fogyasztói szegmensenkénti hasznosságának vizsgálata. A konkrét termékjellemző kombinációk hasznosságának kiszámításával juthatunk el termékek összehasonlító elemzéséig, melynek számítása a következő:

Képezzük az egyes termékjellemzők szintjeihez rendelt hasznossági értékeket tartalmazó **H(j,sz)** mátrixot ( ahol „j” a mátrix soraiban álló termékjellemzőket, míg „sz” ezek szintjeit jelöli.). A mátrix általános eleme  $h_{jsz}$ , soraiban az egyes termékjellemzők (pl.: ár) szintjeihez tartozó hasznosságértékek (pl.:  $h_{11}=+1.84$ ,  $h_{12}=+0.42$ ,  $h_{13}=-2.26$ ) találhatóak.

$$H(j, sz) = \begin{bmatrix} h_{11} & h_{12} & \dots & h_{1sz} \\ h_{21} & h_{22} & \dots & h_{2sz} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ h_{j1} & h_{j2} & \dots & h_{jsz} \end{bmatrix} \quad T^k(sz, j) = \begin{bmatrix} t_{11} & t_{12} & \dots & t_{1j} \\ t_{21} & t_{22} & \dots & t_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ t_{sz1} & t_{sz2} & \dots & t_{szj} \end{bmatrix}$$

Fontos törekvés a conjoint analízis alkalmazóinál, hogy számba vehessenek minden a termékjellemzők szintjei által meghatározott termékvariációt, vizsgálhassák egyes jellemzők hatását a fogyasztó termékpreferencia sorrendjére. Ezt segítheti, ha az elemző algoritmizáltan minden termék kombinációt előállít, (egy lehetséges kombináció  $T^k$ , amikor  $t^k_{szj} = [0,1]$ , úgy, hogy a mátrix minden egyes oszlopában értelemszerűen csak egy 1-es érték állhat, hiszen minden jellemzőnek egy konkrét termék esetében csak egyetlen megvalósulási szintje létezhet.)

$$X^k = H \times T^k \quad X^k(i, j) = \begin{bmatrix} x^k_{11} & x^k_{12} & \dots & x^k_{1j} \\ x^k_{21} & x^k_{22} & \dots & x^k_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x^k_{j1} & x^k_{j2} & \dots & x^k_{jj} \end{bmatrix}$$

segítségével  $X^k$  segédmátrix közbeiktatásával meghatározza a „k”-adik termék kombináció hasznosságát ( $U(t^k)$ ):

$$U(t^k) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x^k_{i,j}$$

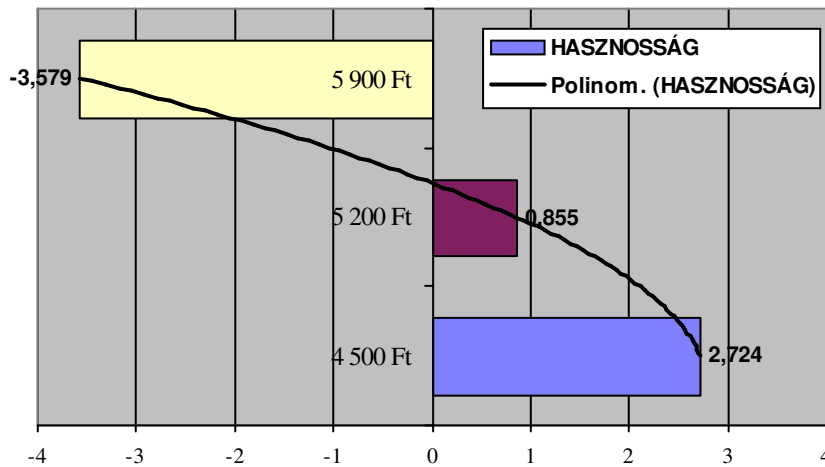
Ahol  $U(t^k)$  az „k”-adik termék alternatíva átlagos hasznossága  
 $n$  a termékjellemzők száma  
 $x^k_{i,j}$  „k”-adik termékhez rendelt  $X^k$  mátrix főátlójában található termékjellemző aktuális szintjének hasznossága

#### 2.3.3.5.4.7. Az elemzés során kapott diszkrét hasznosság értékek kiterjesztésének lehetősége

A conjoint elemzés alkalmazása során előállhat az a gyakorlati problematika, hogy a kutatásban vizsgálható maximálisan többnyire 4 árszint nem elegendő az összes konkrét árvariáció teszteléséhez. Szükségünk van tehát egy eljárásra mely a kutatásban megismert egyes diszkrét árszintekhez rendelt hasznossági értékek mellett, segít feltárni a még vizsgálandó termékvariációk árjaihoz tartozó fogyasztói hasznossági értékeket.

A kutatás során az egyes terméktulajdonságok (termék ára) szintjeihez (4500, 5200, 6700 Ft) hasznosságértékek rendelődnek (pl. 2,724, 0,855, -3,579). Ezek a hasznosság értékek diszkrét ár adatok alapján állnak elő. Mégis ha a három pontra kiegyenlítő függvényt illesztünk (8. ábra), jó közelítéssel meghatározhatjuk a vizsgálatban nem szereplő árértékek hozzávetőleges fogyasztói hasznosságát.

### Árszintek hasznossági értékei



33. ábra: Árszintek hasznosságának lefutása (Bernáth, 2004)

Ha a kutatás kellőképpen koncentrál arra, hogy a válaszadó a conjoint kártyák sorrendjének kiválasztásakor a vásárlás valószínűségét is jelezze előre, úgy ennek segítségével előállítható a termék keresleti görbéje.

Az árértékek példánkban azonos osztályközzel követik egymást, így a jelenlegi y tengelyen távolságuk egyenlő, skálaértéknek tekinthető. Az osztályközök nagysága érdektelen, hiszen csupán intervallum skálát kell kezelnünk ahhoz, hogy megtudhassuk egy tetszőleges árérték fogyasztói hasznosságát, s a léptékválasztás csak a szemléltetést szolgálja. A keresett árértéknél húzott vízszintes jelzővonal kimetszi a hasznossági közelítő polinom függvényből az árértékhez tartozó hasznossági értéket. Ezzel az eljárással tetszőleges árértékek megítéléséről, s egyúttal az árérzékenységről is függvényyszerű képet alkothatunk.

A nem egyenlő osztályközű értékvéltételnél ügyelni kell, hogy a megismert hasznosságértékek felmérése az árak közötti távolság arányában valósuljanak meg. Ezután a követendő eljárás már azonos.

#### 2.3.3.5.4.8. A conjoint analízis alkalmazási lehetőségei

A számítógépes conjoint analízis végrehajtása után tehát rendelkezésünkre állnak az egyes tényezők döntési folyamatban való fontosságára, illetve ezek szintjeinek egyedi hasznosságára vonatkozó információk. Ezeket az információkat sokféleképpen hasznosíthatjuk. Egy az Egyesült Államokban készült tanulmány szerint (Wittink – Cattin, 1989) a conjoint analízis kereskedelmi célú felhasználásának vonatkozásában kimutatta, hogy az elkészült tanulmányok több, mint 80%-a az alábbi részterületeken készült:

1. Teljes vevőérték meghatározása, melyet a teljes következő fejezet mutat be,
2. Terméktulajdonságokkal kapcsolatos hasznosságérzet változások prognózisa,
3. Új termékek/koncepciók fejlesztése (azonosítása),
4. Árügalmasság vizsgálata,
5. Piac szegmentáció,
6. Versenyanalízis.

### 2.3.3.5.5. A hasznosság és teljes vevőérték, mint fogyasztói preferencia optimum kritériumok vizsgálata

A fogyasztói magatartás vizsgálatok eredményeként ma már számos vásárlói/fogyasztói beállítottságot, technikát ismerünk. Minden vásárlási döntés más és más ingerkörnyezetben, válaszreakciókkal játszódhat le. Azonban a tanulmány szempontjából ez a sokszínűség érdektelen, hiszen a kérdés csupán az, hogy: az adott szituációban, amelyben a vásárló találkozik a vállalat termékével, mely lehetséges termékváltozat okozna számára nagyobb kielégülést. Ezt pedig csak a termék hasznosságát befolyásoló tényezők köre dönti el, és az, hogy az egyén szempontjából az egyes paraméterek mennyire fontosak.

Reprezentatív fogyasztói attitűd kutatás keretében elvégzett conjoint analízis eredményeként előállíthatjuk az általunk megvalósíthatónak gondolt termékparaméter kombinációk, azaz különböző tulajdonságú termékek hasznossági értékeit, melyek segítségével megismerhetjük egyes meglévő és sok, az adott piacon nem elérhető termékkel kapcsolatos fogyasztói attitűdöt. A conjoint analízis eredményeként előállítható a termékvariációk hasznosságát kifejező átlagos preferencia diagram.

A conjoint analízis során a fogyasztó lehetséges terméktulajdonság kombinációkat bemutató kártyákat rendez sorba, melyek sorrendjéből visszakövetkeztetünk az egyes terméktulajdonságokkal kapcsolatos egyéni preferencia értékére.

#### 12. Kutatási eredmények, példák: Pizza piaci kutatás termék jellemzői és ezek szintjei

Pizza piaci kutatásunk (Bernáth – Serfőző –Szabó, 1997) kijelölt termék jellemzői és ezek szintjei:

Jellemzők:	1. szint	2. szint	3. szint
Íz	húsos	sajtos	vegetáriánus
Tésztavastagság	vastag	közepes	vékony
Sajtréteg	vastag	közepes	vékony
Méret	18 cm	22 cm	-
Ár	250 Ft	275 Ft	300Ft

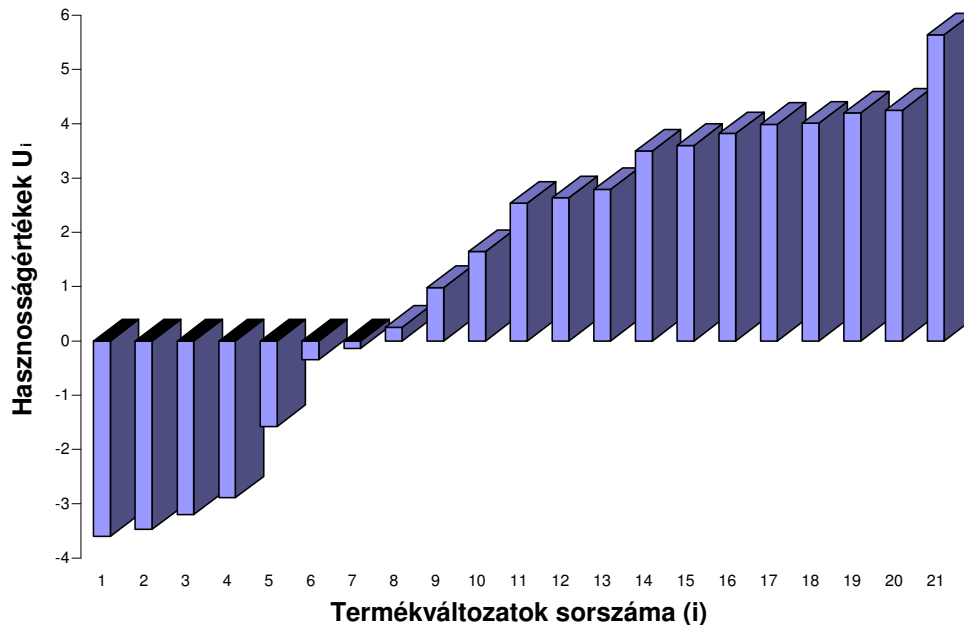
#### 14. táblázat: Termékjellemzők és szintjei (Bernáth – Serfőző –Szabó, 1997)

Az ár tényező tehát, 250-275-300 Ft-os konkrét értékek mellett, mint fogyasztói preferenciát befolyásoló tényező jelenik meg. Míg egy húsos, közepes tésztavastagságú, közepes sajtvastagságú, 22 cm-es, 300 Ft-os pizza hasznossági értéke 0,8935, addig egy húsos, közepes tésztavastagságú, vékony sajtvastagságú, 18 cm-es, 250 Ft-os pizza hasznossági értéke csupán -1,8293. Egy húsos, vastag tésztavastagságú, közepes sajtvastagságú, 22 cm-es, 300 Ft-os pizza hasznossági értéke már 3,0772.

Fontos megjegyezni, hogy az így nyert hasznossági, értékmérőszámok csak egy kutatáson belül értelmezhetőek, mivel a conjoint analízis természetéből következően csak az egyszerre vizsgált paraméter preferenciák közötti viszonyt, arányokat tudjuk feltárni. A pl. „0,8935”-ös hasznosságnak nincs abszolút értékű mérőszáma, alapegysége, így a hasznossági értékek, csak intervallum skálán kezelhetőek.

A következő ábra egy lehetséges hasznossági értéksort mutat be (Bernáth – Serfőző –Szabó, 1997), melyben a gyártó/termékbevezető által kiválasztott lehetséges termékváltozatok hasznosságuk szerinti sorrendben kerültek feltüntetésre. A továbbiakban a  $t_i$  termékek közül  $t_1$  jelöli a legkisebb hasznossági értékű,  $t_{21}$  a legnagyobb hasznossági értékű termékváltozatot.

## Termékváltozatok hasznosságértékei



34. ábra: Termékváltozatok hasznosság értékei (Bernáth – Serfőző –Szabó, 1997)

Ezen megközelítések nem értekeznek arról, hogy **a fogyasztói preferenciákat jelentősen befolyásoló termékár nem csak értékképző, hanem egyúttal hasznossági tényező is lehet.** A fogyasztói optimum kialakítása szempontjából az ár szerepe kitüntetett. A conjoint analízis gyakorlatában, a kutatásokban vizsgált termékjellemzők között szükség szerint szerepel az ár is, mint hasznosságot befolyásoló paraméter.

**Az ár tényező önmagában csak módosítja a fogyasztó adott termékkel kapcsolatos hasznosság érzetét.** A fogyasztó vizsgálata arra korlátozódik, hogy a kínálatban szereplő számára hasonló szolgáltatást megtestesítő termékek milyen ársávban ingadoznak. A kutatás eredményeként megtudhatjuk, hogy az ár tényező milyen mértékben hat az összhasznosságra, azaz milyen súllyal szerepel a fogyasztói termékpreferenciát befolyásoló tényezők között. Az ár fontosságát nagyban befolyásolja a vizsgált árértékek relatív sáv szélessége, illetve az adott termék kategóriára jellemző fogyasztói árérzékenység.

A termékkel elsajátított érték számításánál már változatlanul az egy forintra jutó hasznosság elvét kell alkalmaznunk, azaz a kapott hasznossági értékeket osztanunk kell a termék egységárával, így jutunk el a termékvariációk értékfüggvényéhez.

**A fogyasztó a termék hasznosságának, vagy értékének maximalizálásával éri el a szubjektuma számára legkielégítőbb optimumot?**

Elfogadva a következő gondolat egyszerűsítő szándékát, megállapítható, hogy a racionális érveket előnyben részesítő fogyasztói magatartás, illetve a fogyasztó rendelkezésre álló forrásokhoz képest jelentős értékű termékek esetén értékmaximalizálás történik, a **vevőértéket** (VÉ<sub>i</sub>) tekinthetjük a fogyasztói optimum kritériumnak.

Az „i”-edik termékváltozat hasznossága U<sub>i</sub>, egységára P<sub>i</sub>, a vevői optimum kritérium tehát:

$$\max (U_i / P_i = VÉ_i)$$

A problémát szükséges még egy aspektusból megvizsgálni.

A fogyasztó, mikor kinyilvánítja preferenciáit anélkül, hogy a következő percben ki kellene nyitnia pénztárcáját is, és költségekbe verné magát, a tényleges vásárlási helyzetben várható magatartását, vagy csupán vágyait jeleníti-e meg a conjoint kártyák rangsorolása során?

A kutatásba bevont személyek absztrakciós készségétől, személyiségétől és a kutatás iránti elkötelezettségétől függ a válaszadás minősége, értékelhetősége. Éppen ezért a kutató felelősége, hogy az első két tényező hatását kompenzálja, míg a válaszadó elkötelezettséget maximálja. Természetesen a kutatás előkészítettségével, a körülmények kialakításának magas igényességével csökkenthető a kutatási „zajosság”, a nagyarányú torzítás kockázata, mely kísérleti, szimulált (pl. tesztpiaci) körülmények között jelentéktelenné tehető.

Ha biztosítható, hogy a fogyasztói preferencia kutatás termék hasznossági értékei arányosak legyenek a várható kereslettel, úgy – egyéb piacjellemzőket és korábbi marketing hatékonyságokat is figyelembe véve – megbecsülhetjük a várható piacrészesedési arányokat, illetve a várható értékesítési volument.

### **2.3.3.5.6. Vállalati optimum kritérium a terméktervezésben**

A fogyasztói és a vállalati optimális termék természetesen jelentősen különbözik egymástól, hiszen a vállalat számára a profit, míg a fogyasztó számára elsajátított élvezet maximalizálása a cél.

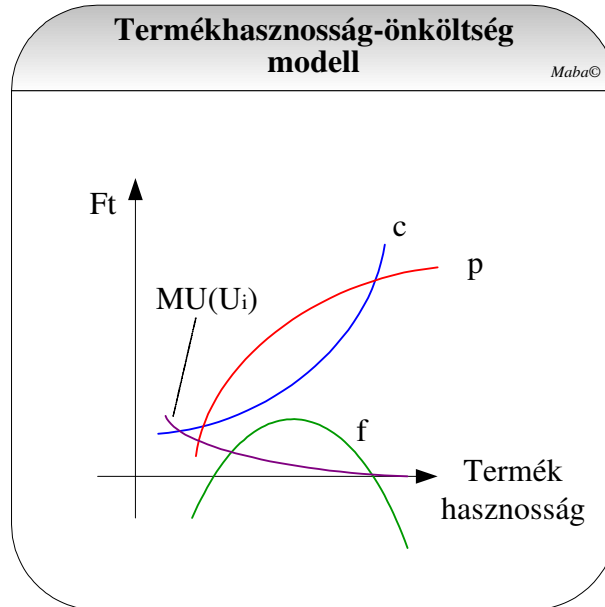
#### ***Hogyan jelölhetjük ki a vállalat számára optimális teljesítményű termékváltozatot?***

Tömegterméket oligopolisztikus versenypiacra bevezető cégek számára a vevői igények kielégítése létkérdés. A verseny intenzitásával az árazási mozgástér szűkül, egyre erősebb a versenytársakhoz alkalmazkodó, vagy azok árazására érzékenyen reagáló árstratégia kényszere. Mindez leszűkíti a cégvezetés mozgásterét az árakon keresztüli profitmaximalizálás terén. Ezért szükségszerűen a költségcsökkentés eszközét is alkalmazniuk kell.

#### ***A fajlagos önköltség minimalizálása útján juthatunk a vállalat számára optimális termékhez?***

A termék fajlagos önköltsége (c) és a termék hasznossága ( $U_i$ ) tömegtermékek esetén degresszív függvénykapcsolatban állnak egymással. Az állítás igazságát könnyű belátni, ha például arra gondolunk, hogy azok az önköltség növelő fejlesztések, mellyel egy chips csomagolását egyre tartósabbá tesszük, meghaladva a funkció iránti elvárásokat, már nem növelik az önköltségváltozással arányosan a fogyasztó termékkel kapcsolatos hasznosságérzetét. A csökkenő mértékben növekvő hasznosságérzettel párhuzamosan csökken a fogyasztó belső referencia ár növelési hajlandósága és ezzel párhuzamosan az elérhető egységár (p), és ennek következtében az értékesíthető volumenek. A termékhasznosság fajlagos önköltségre vetített határhaszna  $MU(u_i)$  monoton csökken, melyből következően a termékhasznosság maximalizálása „eltünteti” a fajlagos fedezetet (f), az értékek elfogadhatatlanul alacsony, majd negatív tartományba mennek át, melyet a következő ábra szemléltet.





35. ábra: Termékhasznosság-önköltség modell (Bernáth, 2000)

Az ábrából világosan kitűnik, hogy nem megfelelő megoldás magában csak a fajlagos önköltség minimalizálása. Vizsgálatainkba be kell vonni a vevői referencia áron keresztül mérhető, elérhető termékárat és az önköltség viszonyát.

#### **Megfelelő optimum kereső eljárás-e a fajlagos fedezet maximalizálása?**

Hogy ezt eldönthessük, meg kell vizsgálnunk, hogy a fajlagos fedezet maximalizálásával elérhetjük-e a vállalati optimum szerinti maximális fedezettömeget ( $FT_i$ ) is.

Az előző ábrán látható hogy a fajlagos fedezet maximuma a termékhasznosság függvényében számítható. **Nincs azonban semmilyen garancia arra, hogy a fajlagos fedezet maximum egyúttal a fedezettömeg maximumát is eredményezi.**

Vizsgálatunkba még egy tényezőt be kell vonnunk: az egyes termékváltozatok várható értékesíthető mennyiségét ( $Q_i$ ). Le kell szögeznünk, hogy jelen elemzésben azzal az egyszerűsítő feltétellel élünk, hogy átfogó kutatásból származó fogyasztói preferenciák állnak rendelkezésünkre, s nem kell számolnunk újabb piaci területek (elvárások) csatlakozásának az átlagos fogyasztói preferenciára gyakorolt eltérítő hatásával.

A vállalati optimum tehát az értékesített mennyiség és a fajlagos fedezet szorzatával állítható ellő.

#### **2.3.3.5.7. Vállalati és vevői együttes optimum**

A vállalati optimum kritérium nem lehet azonos a vevőivel, mivel a fogyasztó triviálisan a 0 Ft árú, maximális funkciótartalmú terméket részesíti előnyben, melynek gyártása nem lehet gazdaságos.

A termék hasznosságának/értékének növekedésével párhuzamosan a termék piaci megítélése egyre pozitívabb lesz. Könnyen belátható, hogy – ceteris paribus -  $t_i$  termékváltozat  $VÉ_i$  vevőérték melletti  $Q_i$  értékesítési volumenének viszonya  $t_{i+1}$  termékváltozat  $VÉ_{i+1}$  vevőérték melletti  $Q_{i+1}$  értékesítési volumenéhez a következő:

$$\text{ha } VÉ_i < VÉ_{i+1}, \text{ akkor } Q_i < Q_{i+1}.$$

Azaz ha minden más tényező azonos, akkor a fogyasztó, a számára nagyobb élvezetet okozó terméket fogja előnyben részesíteni, a vevőértékkel az értékesítés – ceteris paribus - minimum monoton nő.

Mindezek alapján kijelenthető, hogy **nagyobb érték érzetű termékváltozat kibocsátása esetén – más tényezők változatlan minőségű jelenléte mellett -, a termék nagyobb volumenű piaci értékesítése várható.**

Mivel  $FT_i$  fedezettömeg a fajlagos fedezet ( $f_i$ ) és az értékesítési volumen ( $Q_i$ ) szorzatából számítható, s az előzőekből következik, hogy  $Q_i$  monoton nő  $VÉ_i$ -vel, ezért a vállalati és vevői optimumot együttesen teljesítő kritérium:

$$\max FT_i(VÉ_i) \rightarrow \max (VÉ_i * f_i)$$

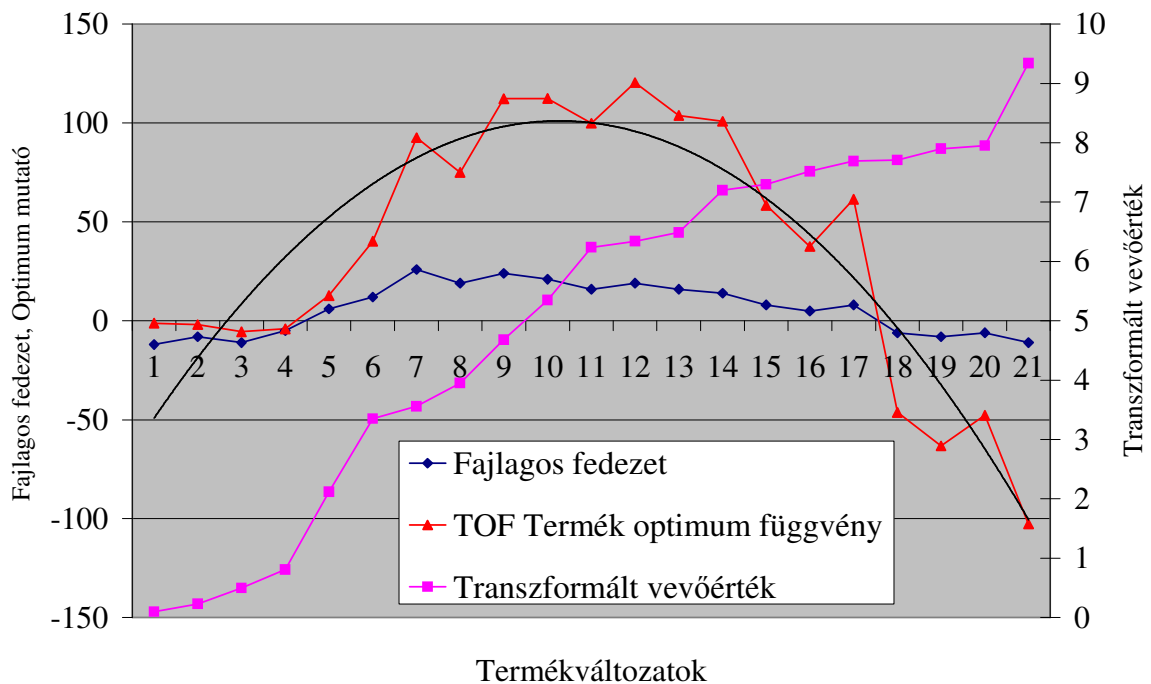
A fentiekre alapozva látható, hogy a vállalati és vevői együttes optimum kritérium, a piacra viendő termék kiválasztásánál, két tényező egymásra hatásában alakulhat ki: A vevőérték és a vizsgált termék fajlagos fedezetének együttes maximalizálása útján.

#### **2.3.3.5.8. Az optimális termékvariáció kijelölése, az optimalizációs eljárás operacionalizálása**

A gyakorlati alkalmazhatóság érdekében szükségessé vált a következő grafikonon látható transzformált hasznosság bevezetése, mivel a conjoint analízisben előállított hasznossági értékek is és a fajlagos fedezet értékek is felvehetnek egyszerre negatív értéket. Ebben az esetben szorzatuk pozitív, szélsőséges helyzetben az optimálisnál nagyobb értéket ad. Ezt a kevésbé jelentős, de zavaró körülményt kiküszöböli a hasznosságértékek transzformációja, mely azonban az optimum függvény lefutását nem befolyásolja. A számított vevőérték függvényértéket tehát olyan skálára kell transzformálnunk, melynek alkalmazásával elkerülhetjük a fentieket. Jelen szemléltető példában ezt az x tengely negatív irányú eltolásával értem el.

A conjoint analízis szolgáltatja számunkra a vizsgált termékváltozatok hasznosságértékeit. A fajlagos fedezet értékek a költségtényezők és/vagy a vizsgált termékváltozatok bekerülésének ismeretében számíthatóak.

### Optimális termék kiválasztását segítő TOF függvény



36. ábra: Optimális termékváltozat kiválasztását segítő függvény (Bernáth, 2000)

Fontos megjegyezni, hogy az optimális termékváltozat kiválasztása szempontjából csupán azon fajlagos költségelemek figyelembevétele lenne indokolt, melyek a termékfunkciókból következnek, hiszen azon költségelemek (szállítási, tárolási, promóciós, stb.) melyek nem változnak a termékfunkció módosulásával az optimum szempontjából érdektelenek. Mégis számításainkban valamennyi költségelemet számba kell vennünk az előzetes költségbecslések alapján, hiszen csak így tudhatjuk meg, hogy a fajlagos fedezet pozitív tartományban mozog-e, illetve így kerülhetjük csak el a fix költségek nélküli fajlagos fedezetértékek arányának torzulását.

Az ábra bemutatja a gyakorlatban előállítható adatok alapján elvégezhető optimalizálás grafikus megjelenítését a TOF (Termékváltozat Optimáló Függvény) segítségével.

Az ábrában felvett adatok esetében az optimális tulajdonságokat hordozó termékváltozat a 12. sorszámú, melynek megtalálásával kijelöltük a gyártandó terméket, azaz megoldottuk a feladványt.

## 2.4. MARKETING MENEDZSMENT DÖNTÉSEK KÖRNYEZETE, FOLYAMATA, INFORMÁCIÓS ALAPJAI

A marketing menedzsment két alapvető marketing eszkörendszer felhasználásával éri el céljait, a piac és környezete megismerésének, illetve a piac befolyásolásának eszkörendszerével. A két eszkörendszer kiépítését és optimális használatát a marketing információ menedzsment illetve a marketing menedzsment szisztematikusan szervezett folyamatai biztosíthatják. A marketing információ menedzsment állítja elő és működteti a marketing menedzsment információs és döntéstámogató rendszerét.

A **marketing menedzsment környezete** jelentősen változott súlypontjaiban az elmúlt évtizedekben. Az információ áramlás hihetetlenül felgyorsult, a kommunikációs csatornák technológiai lehetőségei hatalmas hatékonyságrobbanáshoz vezettek, a verseny intenzitása nőtt, a fogyasztási szokások jelentősen eltolódtak mind vásárlás összetételében, mind a vásárlási szokásokban.

Válaszul a marketing professzionalizmusa jelentősen megnőtt, mind a piacbefolyásolás mind a piacmegismerés területén.

A **marketing menedzsment folyamata** azon marketing cselekmények sorozata, melyek szisztematikus végrehajtása révén magasabb hatékonyságú, profitábilisabb üzleti működés állítható elő vállalatunk számára a folyamatosan változó környezeti események, körülmények, hatások ellenére.

### 2.4.1. MARKETING MENEDZSMENT KÖRNYEZETE, SZEREPLŐI

Vezetői döntések minden esetben valamilyen környezetbe ágyazva születnek meg. Állandóan ismétlődő kérdés: Minden lényeges befolyásoló elemet számba vettünk a döntés előkészítés során?

A környezet elemeinek, összefüggésrendszerének ismerete hozzásegíti a vezetőt a döntései eredményességét befolyásoló tényezők hatásának mind teljesebb előzetes áttekintéséhez.

#### 2.4.1.1. PIACI KÜLSŐ KÖRNYEZETI SZEREPLŐK, PARAMÉTEREK

A marketing menedzsment (hazánkban is) olyan térben játszódik le melynek **vállalton kívüli szereplői** jól megismerhetőek és igényeik körvonalazhatók:

- \* **Vásárlók, fogyasztók** akik érdeklődnek az
  - \* aktuális termékek iránt,
  - \* a jövő termékei iránt,
  - \* az árakról,
  - \* egyéb információkról,
  - \* termékek elérhetőségéről, időpontokról,
  - \* promóciós akciókról, stb.
- \* **Versenytársak**, ide értve a tágabb versenyben, a vásárló forrásaiért folyó versenyben vetélkedő cégeket is. Versenytársainkat természetesen minden érdekli, amivel főként kerekedhetnek, versenyelőnyre tehetnek szert. Ismereteiket a környezet valamennyi

szereplőjével folytatott formalizált vagy informális információ gyűjtés során szerzik. A cég erőforrásainak védelme (pl.: vevők, alkalmazottak, csatorna pozíciók, minőségi beszállítás első helyen, stb.) kiemelt jelentőségű a tartós sikerhez és stratégiai gondolkodást igényel.

- \* **Alvállalkozók, szállítók, szolgáltatók**, akik egyre jelentősebb függésbe kerülnek egymással, a vállalattal, így esetenként ők válnak formálisan, tartósan együttműködő partnerekké, hálózati szövetségek részeivé. A stabil, kiszámítható, rugalmas, lojális, terhelhető beszállítói háttér az egyik alapkőve a győzelemnek. Az outsourcing tevékenységgel, külső erőforrások bevonásával, azaz intenzív alvállalkoztatással megőrizhetjük cégünk stabilitását hullámmzó terhelést előállító piaci körülmények között is.
- \* **Együttműködő partnerek (hálózati partnerek)** a hatékonyságmaximalizálás reményében építik ki hálózatuk. Ez az együttműködés bármelyterületét érintheti, mely a hálózati tagok együttes és egyúttal egyéni profitját is képes növelni. Területei lehetnek:
  - \* beszerzés,
  - \* értékesítés,
  - \* gyártás, szolgáltatás,
  - \* pályázati források bevonása, stb.
- \* **Közvetítők**, akik gyakran segítségünkre vannak a végfelhasználó elérésében. Mivel a vevő felé Ő képviseli tevékenységünket, a hosszabb távú siker reményében érdeklődik kibocsátásunk minden paraméteréről, mely a fogyasztó figyelmét felkeltheti. Ezen felül természetesen, sőt első helyen vizsgálja a közvetítői feladatok ellátásáért elérhető előnyöket, illetve a közvetítés körülményeit.
- \* **Tovább felhasználók** jellegükben vevők is és továbbértékesítők is egyúttal. Termékünket saját csomagjukba integrálva (beépítve) továbbértékesítik. Természetesen jelentős garanciális igényekkel lépnek fel. B2B piacokon egy cég egyszerre lehet vevő is és tovább használó is.
- \* **Külső környezet**, melynek tartalmi elemeit (szociális, kulturális, technológiai innovációk, gazdasági, verseny, politikai, jogi tényezők) Brassington és Pettitt (2003), Pride (1989) és Ferrell (1989), Kotler (2003), Schewe (1987), Bognár, Németh, Olach, Streit, Törzsök, Veres (1995) nyomán a következő ábra mutatja be. Az ábra természeti környezetet, mint külön elemet nem tartalmazza, csupán az egyes fejezetek részeként:



37. ábra: Marketing külső környezeti elemei (Bernáth, 2004)

#### 2.4.1.2. VÁLLALATI BELSŐ KÖRNYEZET PARAMÉTEREI

A marketing menedzsment **vállalton belüli kapcsolódásai** determináltak sikerorientált és tudatos menedzsment esetén:

- \* A marketing döntéseket befolyásoló **funkcionális területek:** (K+F, pénzügy, humán erőforrás menedzsment, termelés, stb.). A vállalat funkcionális területei folyamatos versenyben állnak egymással a nagyobb hatalom, belső erőforrástömeg megszerzéséért. A vállalat eredményessége érdekében szükségeszerű definiálni a vállalati alaptervekenység irányát, részleteit meghatározó területet, melyek vezető motívuma piacvezérelt cégek esetén: a marketing. A marketing inside-out megközelítése szerint a belső képességek vezérelte menedzsment szemlélet is életképes, azonban ez alapvető tévedés, csupán a szerencsés csillagzatnak köszönhetően lehet sikeres stratégia.
- \* **Belső közvélemény,** dolgozók. Azonosulásuk a vállalattal egyenes profitteremtő tényező. Lojalitásuk tartósan magas teljesítményszint elérését teszi lehetővé. A magas fluktuáció partnereink számára is megjelenő alacsonyabb termékminőségben, rendelkezésre állási képességben, stb. jelenik meg, mely piacromboló hatású.
- \* Vállalatsoporton belüli **belső partnerek,** melyekkel ha megtörténik a vállalat és a vállalatcsoport érdekeinek összehangolása, a csoportszintű szinergia és ennek

következtében profittartalom maximalizálható. Ez adott esetben az egyes cégek számára rosszabb pillanatnyi pozíciót eredményez, melynek kezelése kiemelt felsővezetői feladat.

#### 2.4.1.3. TOTÁLIS MARKETING SZEMLELETŰ KÖRNYEZETI KAPCSOLAT MENEDZSMENT

A **totális marketing** felfogás szerint a marketing az elmúlt évtizedek fejlődése következtében alkalmassá vált a vállalati folyamatok környezeti illesztésére, valamennyi környezeti elemmel a harmónia megteremtésére. Piskóti (2001) szerint „A marketing csak ebben a komplex szemléletmódban, egy "totális folyamat-értelmezésben" válik a vállalkozások számára a piaci siker tudományává és gyakorlatává a totális marketing felfogás szerint.”

A **totális marketing koncepció lényege**, hogy a vállalat nem csupán a vevőre, az értékesítésre, esetleg a versenytársakra koncentrál, hanem egységes szakmai keretben kezeli a környezete valamennyi szereplőjét (kormányzat, közvélemény, hálózati és egyéb partnerek, vállalkozás belső közvéleménye, stb.), a velük való kapcsolatát. A totális marketing Piskóti (2001) szerint több részterület marketingjére támaszkodik, úgy mint: érkeztési-, belső-, beszerzési-, verseny-, public marketingre. Az általa felsorolt marketing területek listája kiegészítendő, hiszen a közvetítők és a hálózati és egyéb együttműködő partnerek megnyerésére tett erőfeszítésekre nem utal.

A totális marketing során valamennyi környezeti szereplővel **interakciót folytatnak** a vállalatok, érzékenyek a külső impulzusokra is, melyet a vállalat marketing információs rendszere állít elő. Sokszor versenytársaikkal is kapcsolatba lépnek, a profit maximalizálása érdekében, e mellett a szereplők mindegyike kapcsolatban állhat egymással, ami **bonnyolult érdek és összefüggés rendszereket** állít elő.

A kapcsolati marketing kritikájaként és az értékváltozás hatásainak megelőzése érdekében szerzők (Gardial, Flint és Woodruff, 1996; Woodruff és Gardial, 1995; Perrien, Paradis és Banting, 1996) jelentős eltéréssel adják meg az értékváltozást kiváltó marketing környezet kritikus elemeinek és ezek változásainak listáját, illetve környezeti elemek tipizálását:

Gardial, Flint és Woodruff	Gardial Woodruff	Perrien, Paradis és Banting
Eladói indíték	Makrokörnyezet	Eladó
* Termék	Verseny megújulás	* Belső menedzsment folyamatok
* Szolgáltatás	Vevő elhelyezkedése	* Pénzügyi menedzsment
* Kontakt személyek	Új piacok	* Ár
Vevői indíték		* Termék kínálat
* Stratégiai		* Egyebek
* Hadműveleti vagy csoportmunka szint		Versenytársak
* Taktikai		* Ár
Környezeti indíték		* Marketing
* Időjárás		Vevők
* Más, ...		* Vevői magatartás
		* Finanszírozási szükség
		* Tulajdonosi változás

15. táblázat: Potenciális értékváltozást okozó környezeti tényezők (Bernáth, 2004)

A következő ábra figyelembe véve az előzőeket azon **marketing vezérelt szervezetek** kapcsolati relációinak rendszerét foglalja össze, melyek elfogadva a totális marketing ideát mind tágabb értelmű külső, mind belső környezetükre folyamatosan hatást kívánnak gyakorolni.



38. ábra: Marketing menedzsment külső és vállalati belső környezete (Bernáth, 2004)

A fenti környezeti ábra bármely elemének, értékösszetételének vagy relációjának változása a kapcsolatminőség változását hozza létre, így a szükséges kapcsolatmenedzsment stratégia változtatását kell, hogy eredményezze a piaci kapcsolatrendszerben, illetve a szereplők egymással szemben támasztott elvárásaiban.



## 2.4.2. MARKETING MENEDZSMENT DÖNTÉSEK KARAKTERISZTIKÁJA

### 2.4.2.1. A RACIONÁLIS DÖNTÉS IDEÁJA

A racionalitás, a döntéshozatali filozófiák alapja, széles körben elfogadott kiinduló felfogás. E szerint cselekvéseink racionális választáson alapulnak.

A racionális döntési eljárás elmélete a választást négy kérdéstől March (2000) teszi függővé:

1. Az **alternatívák** kérdése: milyen cselekedetek valósulhatnak meg?
2. A **várakozás** kérdése: Milyen következményei lehetnek a jövőben az egyes lehetőségeknek? Mekkora a valószínűsége az egyes lehetőségekhez tartozó következményeknek?
3. **Preferenciák** kérdése: Mennyire fontosak a döntéshozó számára az egyes végkimenetekkel elérhető lehetőségek?
4. A **döntéshozatal szabályainak** kérdése: Hogyan kell figyelembe venni az egyes lehetőségek következmény értékeit lehetőségek közötti választáskor?

A racionális választás tiszta elmélete szerint a választás az

- elérhető lehetőségektől és
- a jövőre vonatkozó két feltételezéstől függ:
  - \* A világ döntés következtében kialakuló jövőbeni állapotára vonatkozik.
  - \* A másik feltételezés a döntéshozó várható jövőbeni érzéseire vonatkozik.

A racionális választás elmélete azt feltételezi, hogy a

- döntéshozóknak léteznek közös alap preferenciáik,
- a lehetőségeket és következményeiket a környezet határozza meg és a
  - \* a döntéshozók tökéletesen ismernek minden alternatívát a következményekkel együtt.

A racionális döntés elméletet finomította a **bizonytalan következmények** lehetőségének elfogadása a döntéshozatalban.

A bizonytalanság létezése főképpen közgazdasági, még inkább marketing területén meghozott döntéseknél egyértelműen igazolható. Nem ismerjük teljes bizonyossággal a partnerek reakcióit, a versenytársak cselekményeink közepette megtett lépéseit, a környezet változásait, melyek mind bizonytalanná teszik, hogy a döntés-előkészítés információgyűjtésének lezáró pillanatához képest a világ mennyit és milyen irányban változik.

Így például egy konkurens árcsökkentési akció, vevőnk, azaz e példában a döntéshozó termékrangsorát, következésképpen a döntését alapjaiban megváltoztathatja.

Az információs bizonytalanságon túlmenően is több tényező visz bizonytalanságot a döntéshozatalba:

- \* A döntéshozók ismeretanyaga
- \* A döntési szereplők száma
- \* A döntéshozók beállítottsága (lelkesedő, kételkedő, aggódó, stb.)
- \* A döntéshozók egyéni preferenciája, érdekei
- \* A döntések definiált szabályainak megértési szintje

Természetesen az információ ellátottság bizonytalanságai jelentősen csökkentik a racionális döntések meghozatalának esélyét, mely megszülte a **korlátozott racionalitás** elméletét.

#### 2.4.2.2. KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS A DÖNTÉSEKBEN

A **racionális döntéshozatal bizonytalanságát az információ korlátok** idézik elő. Korlátozó tényező lehet:

- \* A figyelem és fegyelem problémái
- \* Memória problémák
- \* A felfogás, megértés problémái
- \* Kommunikációs problémák, a munkamegosztás esetleges fel nem ismerése

Az információ korlátok kezelését négy technikával oldják meg a menedzserek, melyek veszélyeivel azonban nem számolnak, vagy nem látják át azokat:

1. **Szerkesztés** néhány vagy csupán egy rendezőelv alapján, mely a problémák egyszerűsítését vonja maga után. Az egyszerűsítés iránya determinálhatja a végeredményt, azaz ügyes döntéselőkészítési stratégiával eldönthető előre a végkifejlet, sokszereplős döntések esetén is.
2. **Dekomponálás** azaz részekre bontás során olyan alkotóelemekre bontják a döntési feladatot, melyek kezelhetővé válnak a döntéshozóknak. Nem rendszer típusú, szakmai intelligencia támogatását nélkülöző döntési környezetben a megértett probléma rész válhat a döntés alapjává, torzítva az esélyek valódi felmérését.
3. **Probléma megfogalmazása** olyan beállításba helyezheti, olyan vélt vagy valós súlypontokkal láthatja el a döntési szituációt, mely lényegében más döntési helyzetet teremt. (faji kérdésről beszélni egy balesettel végződött rendőri intézkedés esetén)
4. **Heurisztika** alkalmazása, vagy hüvelykujj szabály alapú döntés. A döntéshozó tapasztalata alapján a korábbi hasonló esetekre hagyatkozik döntéshozatalában, semmint a szisztematikus tervezésre.

A döntések információs megítélésénél tisztában kell lennünk azzal a ténnyel, hogy a probléma tényleges tartalma, az észlelt tartalom és a kívánatos célállapot tartalma, nincs egymással fedésben.

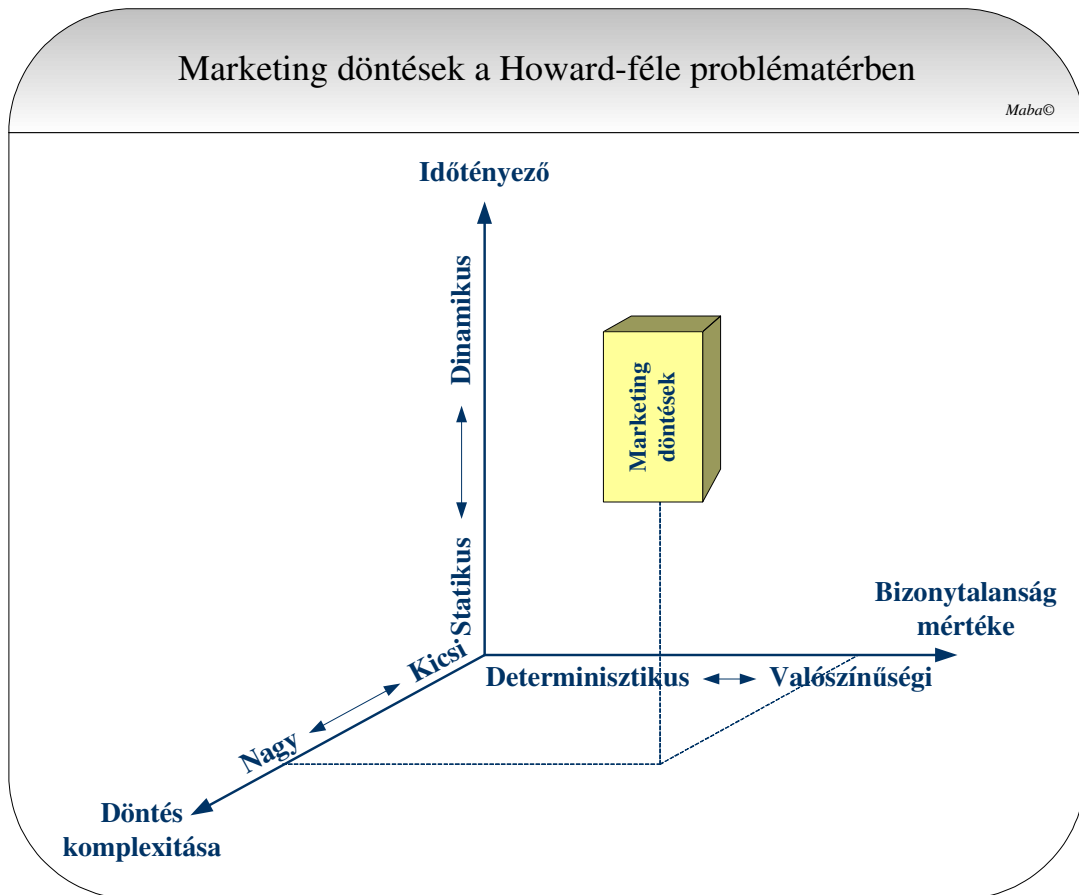
Max Weber (1990) megkülönbözteti a **célracionális** és az **értékracionális** fogalmát. Az értékracionális döntés a következményekre tekintet nélkül elvei alapján dönt, - mint western hőseink – végrehajtja amit értékrendje alapján tisztessége diktál.

A tisztán célracionális döntés esetén a döntés céljai elérése minden értéket annulál, eszközeinek és azok mellékhatásainak rendelődik alá minden más.

A célracionális kritikája maga az értékracionális.

A problémakezelés jellege világosan megmutatja például környezettudatosságot igénylő vásárlási döntések esetén a célracionális erejét az értékracionális felett.

A Howard féle problématerben elhelyezve a marketing döntéseket látható, hogy komplex, dinamikus körülmények közötti, valószínűségi környezetben meghozott, jelentős bizonytalanságot hordozó döntésekről beszélhetünk, melyet a következő ábra szemléltet:



39. ábra: Marketing döntések a Howard-féle problématerben (Bernáth, 2004)

A korlátozott racionalitás körülményei között meghozandó döntések bizonytalanságainak keretek között kezelésére jött létre a **valószínűség elmélet** (Green-Tull, 1971), mely a **statisztikai módszeralkalmazások** alapja.

A jelenségek leírására elfogadva a korlátozott racionalitás elvét három mutatószám csoportot tart alkalmasnak March (2000):

- \* Külső valóságot kifejező számok
- \* A folyamatokat leíró számok
- \* Eredményeket mutató számok.

Elméleti alapkérdés még továbbá, hogy a döntéshozók a **kielégítő vagy a maximalizáló döntési stratégiát** alkalmazzák-e.

A **maximalizáló** megoldás megköveteli az összes lehetőség megvizsgálását, a kielégítő megoldás megkeresése esetén csupán az első megfelelő megtalálásáig kívánnak eljutni.

A gyakorlati döntéshozatal számára a maximalizáló döntési elvárás hosszadalmas, feszültségekkel teli, de alapos döntéshozatalt jelent, szemben a **kielégítő alternatíva** megtalálásáig folytatott kutatás relatív rövidegével, azonban potenciális tartalékainak elvesztési lehetőségével.

Marketing döntések a bizonytalanságok következtében kockázatos körülmények között születnek meg. Az egyén és szervezet kockázatvállalási készsége a döntésre rendelkezésre

álló idő és egyéb korlátok pl. információhiány felismerésből táplálkozik. A kockázatvállalást befolyásoló tényezők March (2000) szerint:

- \* Kockázatbecslés képessége
- \* Kockázatviselési hajlam
- \* A kockázatvállalás keretei, felelősége

Vári és Vecsényi (1989) más szerzőkkel egyetértésben megnevezik a vállalati döntéshozatal szerepeit, azaz a döntéshozatali folyamatban való közreműködés jellege szerint megkülönbözteti a döntés szereplőit, mely természetesen a marketing döntéshozatalra is adaptálható:

- \* Döntéshozó
- \* A probléma felvetője
- \* Döntés előkészítő
- \* Elemző
- \* Szakértő
- \* Végrehajtó

Paprika (2002) Herbert Simon nyomán a meghozandó döntések két típusát különbözteti meg:

- \* programozott és
- \* nem programozott

Később ezeket az elnevezéseket felváltotta a

- \* **strukturált** és
- \* **rosszul strukturált döntés**

elnevezésekkel.

A *rosszul strukturált* döntések jellemzője, hogy korábbi tapasztalatok nem, vagy csekély mértékben állnak rendelkezésre a döntés-előkészítéskor. A döntés jelentős bizonytalanságot hordoz, általában fontos kérdéseket érint, nyílt, céljaiban sem egyértelmű döntési helyzetekre értelmezik. A döntéshozó szubjektív megítéléseket, értékeléseket, feltételezéseket alkalmaz döntéseikor. A felső vezetés felé haladva a menedzserek során a rosszul strukturált döntések aránya megnő.

A *strukturált* döntések ezzel szemben rutinszerű, jól ismert módszerek segítik, a döntés céljai, algoritmusai ismert, vagy megismerhető. Általában zárt alacsonyabb vezetői problémák megoldásának döntési helyzete.

A marketing mindkét döntéstípus elé állítja a vezetőt, megállapítható azonban, hogy a rendszer illetve szereplőinek intelligencia növelésével jelentősen növelhető a strukturált döntések aránya, ezzel a bizonytalanság csökkentésének lehetősége.

Mindaz megköveteli a tudásmenedzsment jelentőségét a szervezeten belül.

### 2.4.3. A KITERJESZTETT MARKETING MENEDZSMENT FOLYAMATA, DÖNTÉSI SZINTEK

„**Marketing menedzsment** a tervezésnek és végrehajtásnak az a folyamata, melynek során elképzelések, árak teremtése, árazása, promóciója és elosztása megy végbe annak érdekében, hogy a cseréken keresztül egyéni és szervezeti célok valósuljanak meg.” Kotler (1998)

Döntéseket a marketingben - lévén alkalmazott tudomány - mindig valamilyen megoldandó feladat során, a problémakezelést támogató metodika kiválasztásakor, alkalmazásakor kell a

marketing szakembereknek meghozni. A módszerek nagyon szerteágazóak lehetnek, bonyolultságukat tekintve az egyszerű intuíciótól a mesterséges intelligenciáig bármely szinten állhatnak.

A vállalati tervezéssel integrált **kiterjesztett marketing menedzsment** - melyet nevezhetnénk marketing orientált stratégiai vállalatmenedzsment szemléletnek is - folyamatának fő lépései:

- A. Előkészítési szakasz: (Mit akarunk csinálni?)
  1. A piaci lehetőségek, potenciális piacok feltárása
  2. A piaci környezet és magatartás elemzése
  3. Tevékenységirányok kijelölése, célpiac(ok) kiválasztása
- B. Tervezési szakasz: (Milyen feltételek mellett és eszközökkel érjük el célunkat?)
  4. Stratégiai terv készítés,
  5. Üzletági és akciótervek tervek készítése
  6. Erőforrás allokáció, tervek elfogadása.
  7. A vállalat marketing orientációjának, stílusának rögzítése üzletáganként
  8. Marketing stratégia kialakítása termékenként/szolgáltatásonként (párhuzamosan más funkcionális területek tervezésével)
- C. Operatív szakasz: (Hogyan hajthatjuk végre terveinket a leghatékonyabban?)
  9. Erőforrások biztosítása, szervezet kialakítása
  10. Rendszerek kialakítása: vállalatirányítási, marketing információs, stb.
  11. Akciók programok tervezése, végrehajtása
- D. Korrekciós szakasz: (Hol és milyen módosításokra van szükség?)
  12. Ellenőrzés
  13. Korrekció, szükséges új elemek menedzselése

Az előkészítési szakasz elemei többszörös ismétlések sorozatában hajtódnak végre, mígnem kikristályosodik a végeredmény: a tevékenység tervezett irányai.

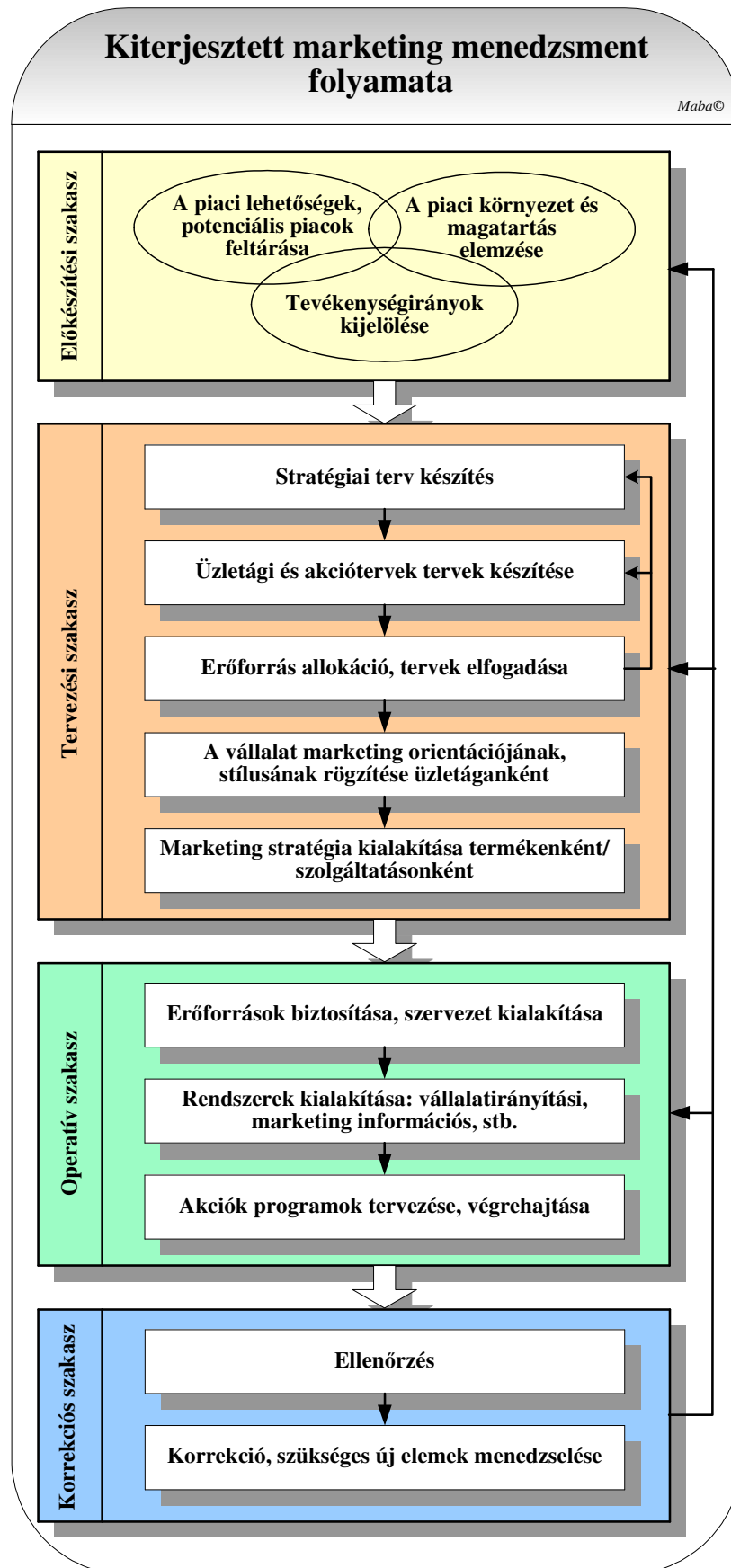
Az allokáció során felmerülhet a túltervezés esete (ez szinte mindig felmerül), mikor is vissza kell térni azon korábbi tervezési szakaszhoz, melynek kompetenciájában végrehajtható az erőforrásokkal szinkronba hozás.

A korrekciós szakaszban felfedezett rendellenességek, hiányok kiküszöbölése érdekében a folyamat bármely pontjára tudnia kell hatást gyakorolnia a rendszernek, azaz rendelkeznie kell a beavatkozáshoz szükséges felhatalmazásokkal.

A döntések jellegét alapvetően a döntéshozatal szintje határozza meg. Ezen szemléletben beszélhetünk stratégiai, taktikai és operatív döntési szintekről. Medley (1987) nyomán a három tervezési szint döntési környezetét jellemzi a következő táblázat tételei:

	Stratégiai	Taktikai	Operatív
Döntések típusa:	Koncepcionális	Fejlesztési	Vezetési
Szervezeti méretek:	Vállalati szintű	Divízió szintű	Munkahelyi szintű
Döntések hatóköre:	Teljes körű rendelkezés	Termék specifikus	Feladat szintű
Tervezés időtávja:	Hosszú távú	Közepes	Rövid távú
Várt teljesülés ideje:	2-5 év	Maximum 1,5 év	Azonnal

16. táblázat: Döntési szinteket jellemző tételek (Medley, 1987)



40. ábra: Kiterjesztett marketing menedzsment folyamata (Bernáth, 2004)

Nyilvánvalóan az egyszerűség érték a gyorsan változó környezet kihívásainak kezelésekor, mégis a megoldandó feladványok bizonyos összetettsége mellett nem kerülhető ki az adott esetben bonyolult, összetett módszerek alkalmazása.

E metodikák a marketing eszköztárban fellelhető eszközök alkalmazásának támogatását szolgálják. A marketing mind a négy fenti szakaszban igényli a különböző információ menedzsment és döntéstámogatási segédletek meglétét, rendelkezésre állását.

#### 2.4.4. A STRATÉGIAI MARKETING INFORMÁCIÓVAL SZEMBEN TÁMASZTHATÓ ELVÁRÁSOK

Az Európai piacok integrációs törekvései jelentős előrelépést eredményezhetnek az információtechnológia alkalmazása terén is, hiszen az egységesülő piac négy alapvető "szabadságának" (az áruk, szolgáltatások, személyek és a tőke szabad áramlása) megvalósulása soha nem látott környezeti mobilitást hoz magával. A fejlődés ezen tendenciái az információtechnológia várható - Az Európai Közösség országain belül mindenképpen - egységesülését és standardjainak rögzítését hozza majd magával. A vállalati fejlődés fő irányai várhatóan a következők lesznek:

- \* **Erősödő verseny:** Az országok közötti adminisztratív határok lazítása vagy lebontása után számos új konkurens jelenik meg, amelyek sokkal kiélezettebbé teszik majd a piaci versenyt. Vélhetőleg e lépés nagyban újrendezi majd az egyes országok ipari és szolgáltatási piaci térképét, következésképpen az eddigieknél jóval dinamikusabb környezetváltozási folyamatok veszik majd körbe az érintetteket.
- \* **A hozamok és az árresek kényszere** érvényesül: Mivel a piacon szabadabban érvényesülhetnek majd a versenyelőnyrel rendelkező vállalatok, s gazdasági hatékonyságukat illetve ennek költséggazdaságos produktumait szabadon exportálhatják, az árverseny jelentős növekedésével, a gazdasági tevékenység racionalizálásának erős kényszerével kell majd szembenézni.
- \* **Növekvő beruházásigény:** A gazdaságos működési méretek - erősödő versenyben, a piac méretének drasztikus kiszélesedése mellett, a kibocsátás költségminimalizálási pressziója esetén - szükségszerűen meg fognak nőni. E növekedés mennyiségi és minőségi elemeket hordoz majd, melyek egyértelmű beruházásigénnyel bírnak.

Az információs robbanás a piaci kínálatot is jelentősen befolyásolja, újrastrukturálja. Példaképpen említhető a Farm Journal. A folyóirat az USA-ban három évtizede gyűjt információt a farmok méretéről, tulajdonosaik demográfiai adatairól, termékeiről, állatállományáról, gépparkjáról, stb. Ma az újság az igények személyre szabott kiszolgáltatásának jegyében 8000 különböző mutációban jelenik meg, sikeresen.

A fentiek egyértelműen bemutatják a piaci méretrobbanást kísérő információtechnológiai robbanás bekövetkezését. A felhasznált információval kapcsolatosan a következő igények fogalmazhatók meg (figyelembe véve J. Fricke - N. Neumann (1994), Susánszky J (1971), Bauer-Berács (1998) javaslatait):

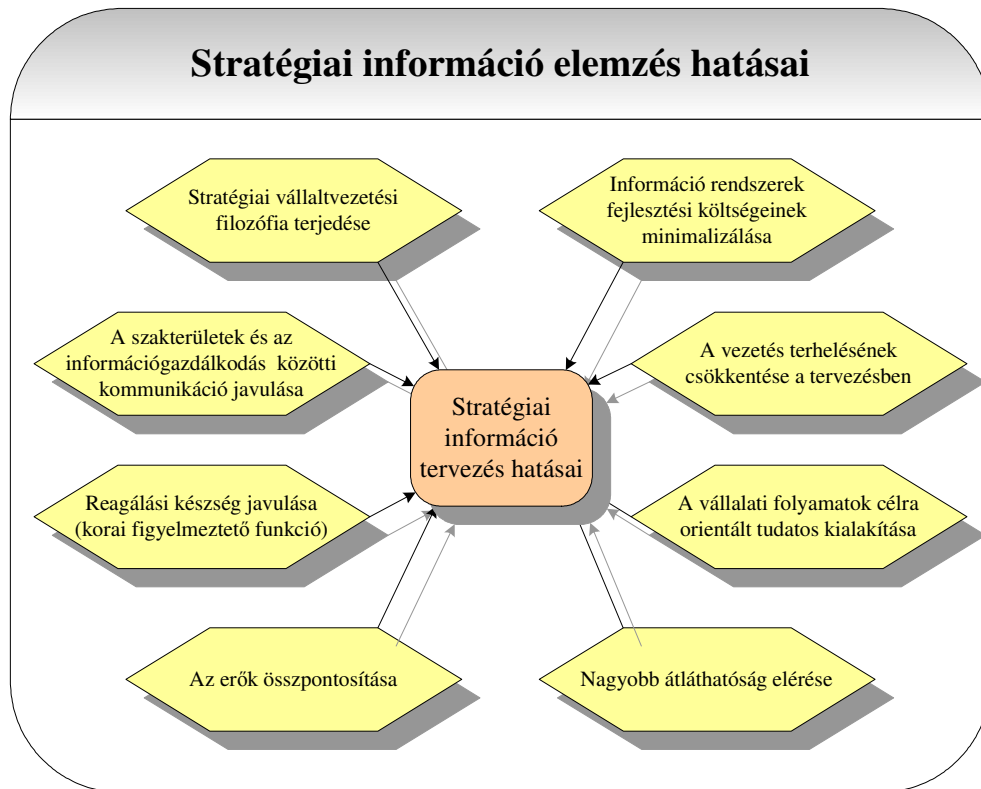
- \* **Átláthatóság:** Az egyes döntési helyzetek jelentősen eltérő információigényt támasztanak, szükséges tehát az információ hordozók és az ezeken elérhető adatstruktúrák szisztematikus rendszerezése.
- \* **Objektivitás:** A szubjektivitás = elfogult véleményalkotás. Az információt szolgáltatónak tudnia kell, hogy egyes személyek attitűdjei ritkán esnek egybe a teljes

sokaság ítéletével, következésképpen kerülnie kell a személyes benyomások által meghatározott adatstruktúrákat.

- \* **Időszerűség:** Ugyanabba a folyóba nem léphetünk kétszer. Környezetünk változásának dinamizmusa egyre erősödik. A "legújabb" információk nélkül mindig csak követő stratégia juthat osztályrészül egy vállalat számára.
- \* **Gazdaságosság:** Az információ megszerzésére fordított erőforrásoknak arányosnak kell lenniük az információ értékével. Csak akkora büdzsé indokolt információ gyűjtésre, menedzselésre melyet más területen befektetve nem tudjuk a vállalati profitszerzési képesség érdekében jobban hasznosítani.
- \* **Felhasználóra szabott:** amennyi kell és csak annyit. A vezetői pozícióban az információ felszedésére fordított időnek szolgálnia kell a hatékonyságot, azaz csak a szükséges mennyiségű információ megszerzése a cél a lehető legrövidebb idő alatt.
- \* **Deformáció mentesség:** Az információ feldolgozása, különböző szempontok szerinti strukturálása, stb. az információ torzulásához, kopásához vezet. Minél több műveleten megy keresztül az információ, annál nagyobb valószínűséggel deformálódik, s veszít tartalmából.
- \* **Redundancia mentesség és relevancia:** Az információ felesleges, nem csak a tárgyra koncentrált megjelenése növeli az áttekintendő tartalmak méretét, és elterelik a figyelmet a lényegről, így csökkentik a menedzser esélyét a gyors és helyes helyzetértékelések megalkotásában.
- \* **Mérhetőség:** A kvantitatív információ összetettebb értékelési lehetőségeket teremt meg. Kifejezhetünk különbségeket, arányokat, azaz viszonyítási rendszerünket objektíválhatjuk.
- \* **Megbízhatóság:** Az információnak maximálisan az előre jól ismert hibát szabad tartalmaznia. Ezt a kutatás mintavételi szabályainak fegyelmezett betartásával biztosíthatjuk.
- \* **Reprezentativitás:** Az információnak be kell mutatnia az alapsokaságra jellemző tendenciákat, arányokat.
- \* **Teljesség:** A hiányos információt nyújtó információgyűjtés vagy értéktelen, vagy megismételendő, azaz pazarló.

Mindezen szempontoknak csak tudatosan, célirányosan tervezett korszerű információs rendszerek tehetnek eleget. E rendszerek több területen fejtik ki hatásukat, melyeket a következő ábra mutat be Fricke - Neumann (1994) nyomán.





41. ábra: A stratégiai információelemzés hatásai (Fricke – Neumann, 1994)

A fenti előnyök széleskörű ismertsége ellenére például a magyar iparvállalatok nagy része még a hagyományos marketingkutatói eszközrendszert sem veti be, s mereven ellenáll az "értelmetlen pénzkidobási" akciókkal szemben. Azonban makrogazdasági szinten nem kell túlértékelnünk e problémát. A rendszeres informálódást mellőző vállalatok előtt csak extrém piaci szituációban (például vakszerencse esetén vagy államilag garantált monopóliumban) áll hosszú távú sikeres jövő, s így szerencsés esetben csak a vállalati felső menedzsmentet, szigorúbb környezeti hatások esetén viszont a teljes vállalatot elsöpörheti a világ múlása.

A marketing információs rendszerek széles értelemben vett működtetését **információ logisztikának** nevezik, illetve egyes szerzőknél **információgazdálkodásnak**.

Az információ-logisztika a tágabban értelmezett klasszikus logisztikai folyamatok analógiájára szélesebb vállalati információ menedzsment feladatokat fog át, a vállalati működéshez szükséges valamennyi információ megszerzését és elosztását magában foglalja.

Az információ gazdálkodásnak több értelmezése létezik, melyek elkülönülnek egymástól. Az IG céljainak lehetséges hierarchiáját mutatja be Otten (1994): Véleménye szerint beszélni kell:

- \* Információgazdálkodásról, mint az üzletvezetés információkra orientált formájáról, melynek középpontjában az információ áll, erőforrás minőségben.
- \* Információgazdálkodásról, mint az információszerzés és információ ellátás irányításáról.
- \* Információgazdálkodásról, mint az információs rendszerek menedzseléséről.

A vállalati felső vezetés és az információ menedzsment feladata, hogy a fenti szemléletet érvényesítse, s meghonosítson egy olyan információgazdálkodási kultúrát, mely biztosítja az információtechnikai eszközök maximális kihasználását, alkalmazását, az információellátás optimális mértékének elérése érdekében.

Hoffmanné, Berács, Keszezy, Kardos, Tóth (2003) szerzőcsoport szerint az információ forrása egy vállalati rendszeren belül:

- \* IT alkalmazásokból,
- \* piackutatásokból és
- \* piaci értesülésekből

Melyekből származó „információk hasznosulása a következő tényezőktől függ:

1. az információ sajátosságai (pl.: az információ szervezeten belüli politikai elfogadhatósága, a rendelkezésre állás mértéke, a hozzáférés észlelt ráfordításának mértéke, stb.),
2. a döntési helyzet (pl.: a döntési helyzet észlelt fontossága, a probléma programozhatósága, stb.),
3. a felhasználóval kapcsolatos pszichológiai és személyes tényezők (pl.: döntéshozási stílus, adott munkahelyen és munkakörben szerzett tapasztalat mértéke, stb.),
4. az információszolgáltató és a döntéshozó közötti (személyközi) tényezők (pl.: bizalom, beosztási különbségekből következő hatalmi tényezők, stb.),
5. az IT rendszer bevezetését és a piackutatás elkészülését célzó projectek sajátosságai (pl.: a döntéshozó részvételének mértéke, a project lezárultát követő támogatás mértéke, stb.),
6. részlegközi tényezők (pl.: amennyiben a piaci értesülések más részlegről származnak, milyen az információ szolgáltató és felhasználó részlegének kapcsolata /azonos szűkös erőforrásokért folytatott küzdelem, stb./),
7. szervezeti sajátosságok (pl.: centralizáció, formalizáltság, kapcsolat az anyavállalattal), és
8. környezeti tényezők (pl.: a piaci környezet turbulenciája, a technológiai változások mértéke).”

Deshpandé, Zaltman, Homburg, Souchon, Karlhaus szerzők (Keszezy (2004) nyomán) szerint az információ **felhasználás** három - kissé erőtlen - **dimenzióját** különböztethetjük meg:

- \* Instrumentális, melyet a vezető egy konkrét probléma megoldásához használ fel.
- \* Fogalmi, mely elemzések, illetve egy kérdéskör mélyebb megértése érdekében gyűjtenek.
- \* Szimbolikus információkat korábbi döntések legitimációjára használják fel.

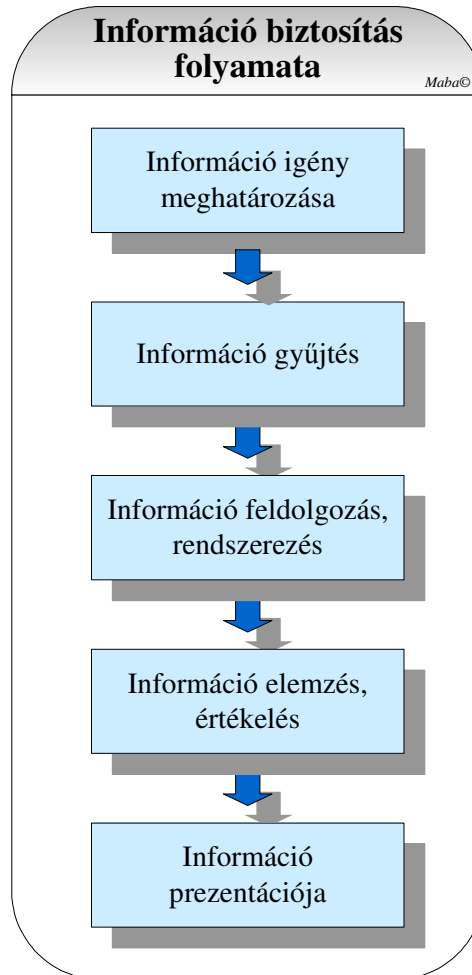
Erőteljesebb és egyúttal gyakorlatiasabb képet mutat Hoffmanné, Berács, Keszezy, Kardos, Tóth OTKA kutatási eredményeként közölt hat megkülönböztethető információ **felhasználási megközelítés:**

- \* Instrumentális, mely megfelel az előzőeknek.
- \* „Eltorzítás”, tudatosan módosított információk közlése.
- \* Külső támogatás megszerzésére, érdekei érvényesítésének elősegítésére.
- \* Önigazolásra.
- \* „Tanulás a piacról”, piaci ismeretbővítés céljából.
- \* „Tanulás a kutatásról”, mely a kutatástechnikai tanulságok segíthetik a menedzser fejlődését.

Az információ felhasználási módja jelentősen érint etikai kérdéseket is, nyilvánvalóan a bármilyen koncepciózus, még inkább torzított információ felhasználás lehetőségét is ki kell

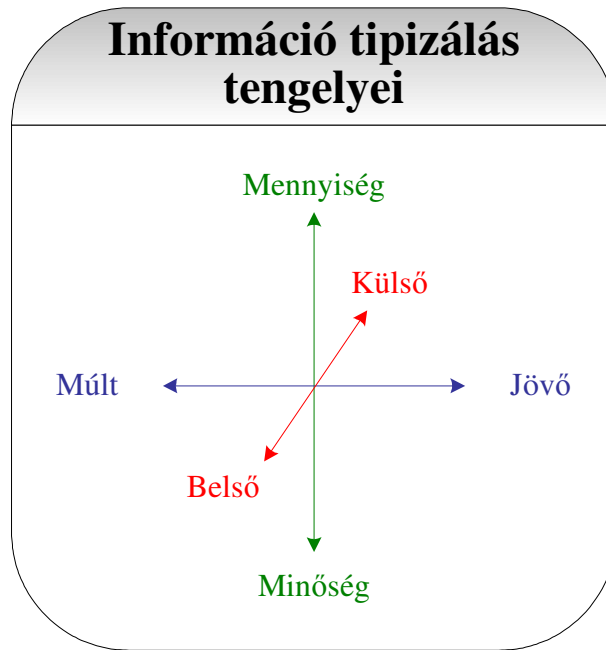
zárni információs rendszerek működéséből. Ennek természetesen határt szab a felhasználó szándéka, melyet azonban az önkorlátozás hiányában például elektronikus archiválással kontrollálni lehet és kell is.

Az egyszerű, valamely szükséges információt biztosító folyamat egyes mozzanataiban, jellegükben eltérő feladatokat kell ellátni. Tartalmi megközelítésben a következő fő lépéseit nevezhetjük meg az információ biztosításának:



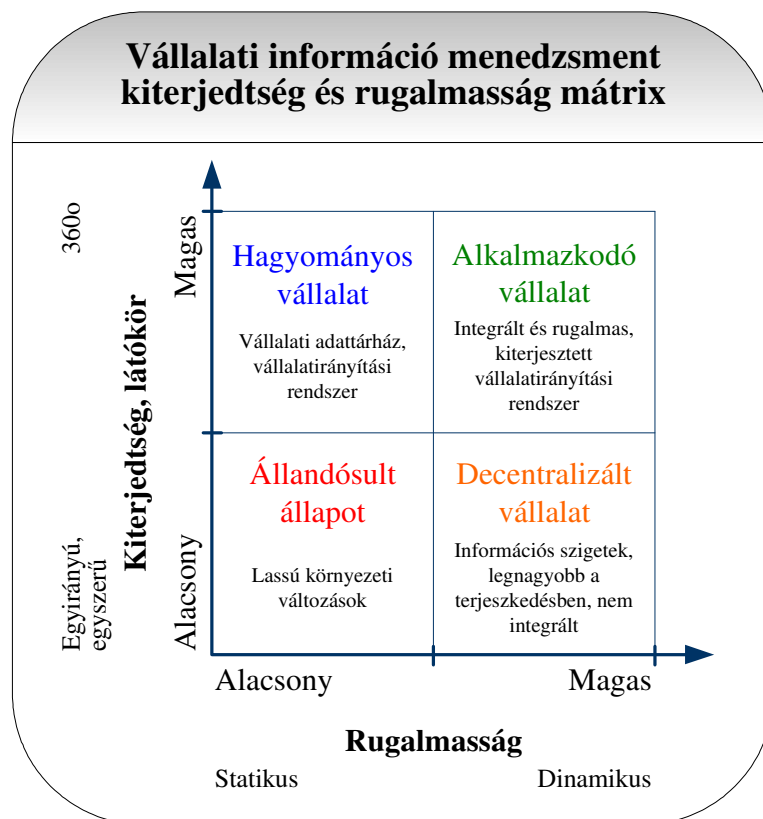
42. ábra: Az információ biztosítás folyamata (Bernáth, 2004)

Az információ igény meghatározása, a megoldandó marketing feladat célállítási szakaszának döntéstámogatási segédlete. Célja a megszerzendő információk mennyiségi, minőségi paramétereinek rögzítése. Az információ típusát Mitchell – Volking (1993) szerzőpáros szerint alapvetően három dimenzió mentén célszerű meghatározni, az időtávlat, számszerűsíthetőség és az információ helye szerint.



43. ábra: Információ tipizálási lehetőségek (Mitchell – Volking, 1993)

Evgeniou (2002) az alkalmazkodó vállalatok információs integrációját és információs stratégiáját vizsgálva rámutat, a működtetett rendszerek kiterjedtsége és rugalmassága szerint különbséget tehetünk az információs képességekben, melyet a következő ábra mutat be.



44. ábra: Vállalati információ menedzsment kiterjedtség és rugalmasság mátrix (Evgeniou, 2002)

Az alkalmazkodó vállalatok környezeti kényszerei erősek, rugalmasságuk és kitekintésük kiterjedtsége magas, rendszereik integráltak, kiterjesztettek. A kiterjesztést vevők és partnereik információs integrációjával érik el. Rugalmasságuk a pozitív és negatív környezeti változások észlelésében, kezelési és kiaknázási képességében rejlik. A hagyományos vállalatok rendszerszemlélete rugalmatlan, ebből következően lassú. A decentralizált vállalatok fejlődése dinamikus lehet, felkészültségük azonban korlátos, a kockázatok magasak. Az állandósult állapotban működők mindaddig biztonságos rutinyakorlók lehetnek, míg kapcsolatrendszerük működik. Ennek változása esetén viszont a legkiszolgáltatottabb piaci szereplők között találják magukat.

Az információ elemzés a jelenségek, a strukturált információk (adathalmazok) viszonyát, összefüggéseit tárja fel. Az információ értékelés során, a döntéstámogatásban résztvevő szakértők közvetve, vagy közvetlenül megjelenítik a tárgykörben szerzett ismereteiket, tárgyköri intelligenciájukat, s ennek segítségével segítik az optimális döntés kialakítását.

### 3. MARKETING INFORMÁCIÓ MENEDZSMENT ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÁS

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

**Marketing információ menedzsment** (MIM, Marketing Information Management) a tervezésnek, kivitelezésnek, működtetésnek és megújításnak azon folyamata, melynek során végbemegegy a vállalat számára releváns marketing információs és döntéstámogató rendszer elemeinek, struktúrájának és paramétereinek definiálása, kiépítése, működtetése és folyamatos fejlesztése, *(hogyan)*  
a marketing döntéshozatal és a marketing környezet szereplőivel fenntartott kapcsolat menedzsment információs megalapozása, döntések előkészítése érdekében, *(miért)*  
különböző IT megoldások és speciális adatbázisok, módszerek és modellek felhasználásával. *(mivel)*

A marketing információ menedzsment meghatározható paraméterekkel rendelkező környezetben zajlik, így minden esetben létezik egy olyan marketing információs és döntéstámogatási rendszer, mely:

- \* méretében,
- \* módszereiben, algoritmusában
- \* alkalmazott modelljeiben,
- \* folyamataiban,
- \* erőforrás szükségletében,
- \* illeszkedésében más vállalati alrendszerekhez, stb.

meg kell, hogy feleljen egy adott vállalat igényeinek.

Természetesen egy vállalat

- \* piacának jellege,
- \* versenyben elfoglalt pozíciója,
- \* környezeti tényezői,
- \* partnerei,
- \* stratégiai céljai, terveit, elvárásai,
- \* mérete,
- \* erőforrásai,
- \* infrastrukturális kiépítettsége,
- \* kvalifikációs potenciálja, stb.

mindig egyedinek tekinthető marketing információs és döntéstámogató rendszerigény megfogalmazását eredményezi, melynek működési optimuma csak az egyes vállalatok viszonylatában létezik.

Az **azonos ágazatban, piacokon** tevékenykedő vállalkozások igényeiben azonban **jelentős hasonlóság** mutatkozhat, csupán a paraméterezésben, illetve egyes metodikákban célszerű eltérni a sztenderdektől. Így alakulhattak ki a marketing információ menedzsment területén alkalmazott, ma már széles körben ismert MDSS, MkIS, CRM, Call-Centre, Back-office, stb. fogalmak.

A marketing információs rendszerek a marketing lehetőségek jelentős fejlődését eredményezik, a marketing súlypontok sokkal célra orientáltabb és súlypontozottabb magatartást követelnek meg. Füstös (2000) alapján a marketing fejlődésének főbb mutatói a következők:

	Hagyományos marketing	Következő marketing generáció
Időintervallum	Hónapok	Napok
Visszacsatolás	Több hónap	Napok, órák, vagy azonnal
Éves kampányok száma	Tucatnyi	Több száz
Szegmentáció	Kis számú nagy méretű szegmens	Nagy számú kis méretű szegmens
Bonyolultság	Kevés csatornával, alacsony bonyolultság	Sok csatornával, koordinált sokcsatornás mozgás
Ármodell	Egyszerű árlista engedményekkel, féléves frissítéssel	Összetett szegmentált, vevőre szabott részpiaci, vagy árverés
Mérés	Visszaérkezési hányad	Válaszok
Kiszámíthatóság	Alacsony vagy kiszámíthatatlan	Magas tudatosságú, tervezettségű

17. táblázat: Az információs rendszerek marketinget élénkítő hatása (Füstös, 2000)

Egyszerű példaként vizsgálva a néhány vevő speciális igényeit kiszolgáló **micro vállalkozások** marketing információs és döntéstámogató rendszer igényét, - melynek természetszerűleg ebben a kategóriában is lennie kell – a rendszer nagy valószínűséggel egy excel táblában valósul majd meg. A tábla tartalmazhatná például az ügyfelek személyes adatait, elérhetőségét, hobbyját, nevezetes napjait, várható szabadságolási idejét, főbb elvárásainak listáját, a velük kapcsolatos főbb mutatószámok időbeni alakulását (árbevétel, fedezettartalom, mennyiségek alakulása, árak várható alakulása, a cégek értékpozíció mátrixban elfoglalt helyét, stb.).

A marketing információ menedzsment problémát egy sok termékes, több piacon és ágazatban jelenlévő, több telephellyel, gyárral, több ezer munkatárssal rendelkező **multinacionális** cég

esetében már csak sokkal összetettebb eszközrendszer alkalmazása mellett kezelhetjük csak korrekten.

### 3.1. VÁLLALATI INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK, TECHNOLÓGIÁK FEJLŐDÉSE, KAPCSOLATA

Nolan (1979) a vállalati információs és döntéstámogató rendszerek, technológiák fejlődésével, kapcsolatával foglalkozó még két korszakot felölelő szemléleti definíciójára több szerző támaszkodik a későbbiekben. Véleménye szerint a vállalati információs és döntéstámogató rendszer elemeinek fejlődését leíró két szint:

1. Számítógép menedzsment (kezdeményezés, megfertőződés, szabályozás/ellenőrzés)
2. Információ menedzsment (integrálás, adatkezelés, érettség)

Nézetei kifejezik a kor információ technológiai fejlettségét, állapotát, technológiai lehetőségeit.

Ward (1995) szerint a vállalati információrendszerek fejlődése három markáns szakaszban foglalható össze:

1. A vállalati hatékonyság növelésének korszaka, az alapvető információs folyamatok automatizálásával (adatfeldolgozás, data processing, DP)
2. Vezetés hatékonyságát javító információs igények kialakítása (vezetői és menedzsment információs rendszerek, management information systems, MIS)
3. Versenyképesség erősítése az üzleti stratégia befolyásolásával (stratégiai információs rendszerek, strategic information systems, SIS)

Brady, Saren és Tzokas (2002) Nolan (1973) alapján vázolja az IT technológiai fejlődés időbeni súlypontváltozásait, melyek érdekessége, hogy a marketing IT alkalmazások is hasonló fejlődésen mentek keresztül, időben kissé lemaradva a vállalati algoritmizáltság fokában magasabb teljesítményű területek mögött, mint például a pénzügyek, termelésirányítás, stb.:

1. Az 1960-70-es évek az automatizálás jegyében teltek el
2. A 80-as évek az adatkezelés majd a tájékoztatás kiterjesztésének időszaka
3. 90-es évek a PC korszak, illetve az ebből származó hatékony adatfeldolgozás korszaka
4. A 2000 évek súlypontja: a hálózatos megoldások alkalmazása

Álláspontjuk technikai jellegű, melyet meghalad Lockemann (2004) piacorientált látásmódja: Lockemann (2004) szerint a jövő információs rendszerei **vevőre fókuszált** versenykörnyezetben, egyensúlyoznak majd a technológiai professzionizmus és a személyek és szervezetek bevonása között. Víziójában a piac helyként metaforává válik, az információs megoldások veszik át a piac szerepét.

#### 3.1.1. A DÖNTÉSTÁMOGATÁS TECHNOLÓGIA FEJLŐDÉSI SZINTJEI

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

Az információs technológia stratégiája tartalmazza, hogyan elégíthetők ki szükségletek az információs rendszer stratégia prioritásainak megfelelően, valamint leírja a szükséges információ technológiát, amely a jelenlegi és jövőbeli alkalmazások kifejlesztéséhez és alkalmazásához szükséges. (Edward - Ward – Bytheway, 1999)

Napjainkban az információtechnológia stratégiai marketing döntéstámogatás szempontjából két meghatározó fejlődési iránya:

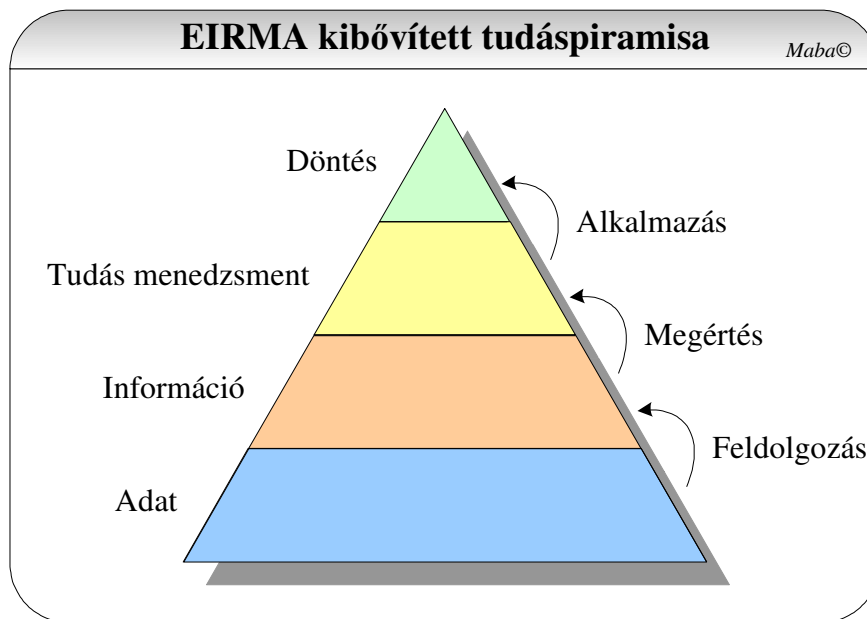
- \* a hálózatos (internet, intranet, ...) technológiák
- \* rendszerek, tudásalapú technológiák

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

Néhány tisztázandó alapfogalom:

- Adat:** Valakinek, vagy valaminek a megismeréséhez, jellemzéséhez hozzásegítő tény, részlet (Larousse 1991.).
- Információ:** Az információ adott helyzetben, időpontban és körülmények között kialakult tények, illetve mérési eredmények (azaz adatok) konszolidált halmaza (EIRMA 1999.).
- Tudás:** Az információ értelmezett formája, ami nemcsak a megértés, de a felhasználás képességét is magában foglalja.

Nonaka (1994) értelmezése szerint a tudás egy egység megalapozott hite arra vonatkozóan, hogy meg tud oldani egy adott problémát; ez pedig növeli az egység alkalmasságát arra, hogy hatékony döntést hozzon a döntési szituációban. A tudás jelenléte/elérhetősége önmagában nem garantálja a hatékony cselekvést, csupán növeli az egység arra vonatkozó alkalmasságát. Az adat, információ, tudás és döntés fogalmak hierarchiáját szemléletesen tükrözi vissza EIRMA (European Industrial Research Management Association) kibővített következő ábrája:

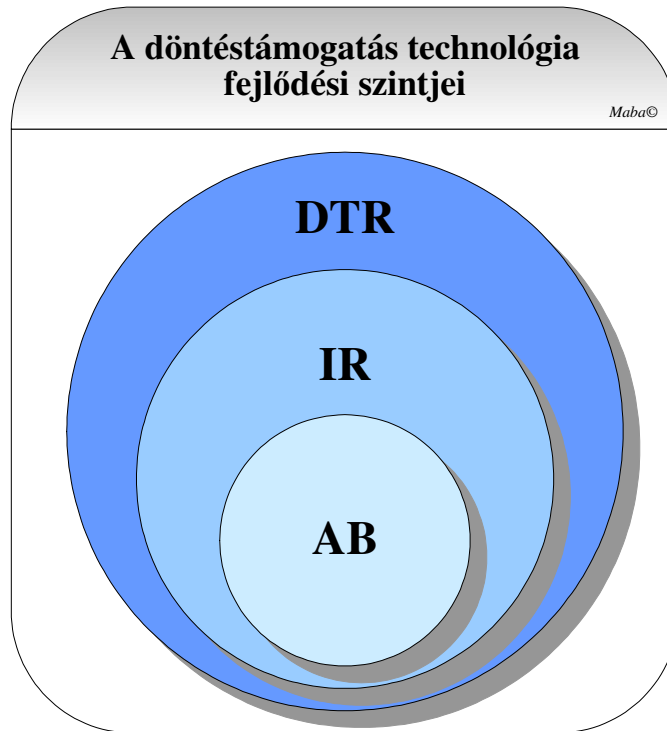


45. ábra: EIRMA kibővített tudáspiramis (EIRMA piramist felhasználva Bernáth, 2004)



Az ismert rendszerek, tudásalapú technológiák három minőségileg elkülönülő tartalmi szintje definiálható (melyet a következő ábra szemléltet). Ezek tartalmilag az EIRMA tudáspiramis alsó három szintjének rendszer szintű leképezése:

- \* adattárházak, adatbázisok (AB)
- \* információs rendszerek (IR)
- \* döntéstámogató rendszerek (DTR)



46. ábra: A döntéstámogatás technológia fejlődési szintjei (Bernáth, 2004)

Az **adatbázisok** strukturált adathalmazok. Alapvetően három: a hagyományos, off-line és online adatbázisokkal találkozhatunk. Ezek adatbázis forgalmazási módjukat tekintve lehetnek: írott, nyomtatott formában, számítástechnikai adathordozókon (diskek, CD-k) és számítógépes hálózatokon keresztül terjesztettek.

Az **információs rendszerek** modellezhetők a környezeti impulzusok, a vállalati marketing információs funkciók és a marketing menedzserek, mint felhasználók sorosan láncolt információs folyamatával, mely kör bezárul a piaci kommunikációval, illetve annak a környezetre így a vállalatra gyakorolt hatásával.

Egyre több vállalat differenciálja információs rendszereit és vezeti be az úgynevezett felsővezetői (vagy csúcsvezetői) információs rendszereket. A felső vezetés számára felkínált információknak az általános követelményeken túlmenően széleskörűeknek mégis gyorsan áttekinthetőnek, esszenciálisnak kell lennie.

A következő IT fejlődési fázis, a **döntéstámogató rendszerek** (DTR), a tudásalapú rendszerek megjelenése. A DTR az előzőeket is átfogó kategória, hiszen az információ kezelésén túl annak elemzésében, lehetséges döntési alternatívák kidolgozásában is segítségére van felhasználójának. A DTR, a menedzsmenttel folytatott interakció során - módszerek alkalmazásán keresztül - algoritmizált feladatmegoldásokra képes, elérheti a tárgyterület specialistái által megalkotott modelleket és például mesterséges intelligencia

alapú döntéstámogató rendszereket, melyeket aztán bevonhat következtetéseinek előkészítésébe.

A döntéstámogató rendszer szükségszerűen téma specifikus, hiszen olyan speciális adatbázisokat, ismereteket kell tartalmaznia melyek adott problémakör megoldására hasznosíthatók. Várhatóan az információtechnológia fejlődésével párhuzamosan e döntéstámogató rendszerek egyre nagyobb adatbázisokra épülhetnek majd, ezzel segítve az egyre átfogóbb, komplexebb DTR-ek kialakulását.

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

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

Minden cég, a saját piaci kihívásainak megfelelő, a vevőérték kezelésén alapuló információs és döntéstámogató rendszert kellene, hogy használjon és fejlesszen.

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

### **3.1.2. VÁLLALATI INFORMÁCIÓMENEDZSMENT RENDSZER SZEMLÉLETI FEJLŐDÉSE, INTEGRÁCIÓJÁNAK JÖVŐJE**

A vállalati menedzsment az értéklánc minden pontján funkcionálisan támogatható információs és döntéstámogató eszközrendszerrel. A fejlődés íve az elmúlt évtizedekben a következők szerinti alakult, illetve fejlődik várhatóan.

Az első adatstruktúrákat **adatbázisokban, AB** (database, DB) rendszereztek, napjainkban a legkisebb cégek is építenek minimálisan a számviteli köztételségekből adódóan könyvelési, pénzforgalmi szemléletben.

Következő lépésként megjelentek az egyszerű **számviteli alapú vállalatirányítási rendszerek (VIR)**, melyek segítségével jól követhető a vállalati költséghelyek teljesítménye. Ezen rendszerek többnyire diszkrét funkcionális modulokból állnak, melyek adatokat forgalmaznak egymás felé, sokszor nem online rendszerben. Az integráltság foka alacsony. Többnyire marketinges modulokkal csak korlátozott képességek mellett rendelkeznek. E rendszerek egyaránt kiszolgálják valamennyi marketing orientációt, (vevőérték orientált, versenytárs orientált, tranzakciós-, adatbázis-, kapcsolati-, hálózati- és e-marketing, stb.) igaz eltérő hatékonysággal.

**Folyamatorientált vezetési rendszerek** fejlesztése következett, melyek a magasabb szervezési elveket, integrációs fokot a számviteli modulokat a vállalati reálfolyamatokon alapuló modulokkal ötvözik. Ezek menü és rendszerszervezése kiválóan szolgálja a teljes vállalati tevékenység egy időben történő átlátását, a folyamatok összehangolásának lehetőségét, a vevőkiszolgálás minőségének biztosítását. Rendelkeznek kereskedelmi menükkel. Hiányosságuk a vezetői döntéstámogatási információk alacsony feldolgozottsági foka.

Az információ tömeg növekedése hívta életre a **menedzsment információs rendszereket** (Management Information Systems, MIS), majd a **vezetői információs rendszereket** (Executive Information Systems, EIS) Az alap VIR rendszert vagy külső fejlesztésű „adatbányászok”, vagy a rendszer fejlesztői környezetében programozott rutinok egészítik ki, elemzések előállítására érdekében.

Az információmenedzsment technológia számítógépesedése teremtette meg a lehetőségét a **döntéstámogató rendszerek, DTR** (Decision Support Systems DSS) kifejlesztésének, így a **marketing döntéstámogató rendszereknek (MDR)** is. Ezen rendszerek megjelenítik a szakterület intelligenciáját algoritmizált, vagy mesterséges intelligencia alapú adatelemzési, módszertani, modell alkalmazásokon keresztül.

A 90-es évek jelentős szemléleti változást hoztak a vállalati információs és döntéstámogatási rendszerekkel kapcsolatos elvárásokban, technikai és menedzsment technológiai megoldásaiban. Az egyre fejlettebb és több funkciót magába foglaló **integrált vállalatirányítási rendszerek fejlesztése (ERP)** kerül előtérbe. Tudomásul kell vennünk, hogy az integrált rendszerek sem fedik le egyenlőre az összes ismert vállalati információ menedzsment feladatot, hiszen határt szab a fejlesztési folyamatnak a módszerek esetlegesen nehezen algoritmizálhatósága („soft” tényezők), illetve a rendszerekkel szemben támasztott piaci igények, azaz a fizetőképes kereslet hiánya.

A 90-es évek fejleménye az **iroda-automatizálási rendszerek** (Office Automation Systems, OAS) kialakulása. Ezek a személyes és szervezeti jellegű adatok (szöveg, kép, szám, hang, számítások, dokumentumok, iktatás, stb.) hatékony kezelésére jöttek létre.

Kialakulnak a vállalati működés lebonyolítási folyamatait támogató **tranzakció-feldolgozó rendszerek**, támogatva vállalatirányítási rendszer elemekkel, de még nem integráltak. (Transaction Processing Systems, TPS)

Az információmenedzsment technológia továbbfejlődésével jöttek létre a **szervezetközi rendszerek** (Interorganizational Systems, IOS), ezek együttműködő szervezetek kommunikációját, illetve információ ellátását biztosítják. Egyik megvalósulása például az **ellátási, beszállítói lánc kezelő rendszer** (Supply Chain Management, SCM). A vállalati belső ellátási láncból kívülről Internet hozzáférés segítségével illesztjük egyik oldalról a beszállítót, a másik oldalról a vásárlót. A rendszerek együttműködést feltételeznek a lánc tagjai között, racionalizálják együttműködésüket. A résztvevők önállóságukat megőrizve egyesítik erőforrásaikat. Az SCM rendszerek a vevőigény felmérése, készletbeszerzés, gyártási folyamatok tervezése, rendeléskövetés, logisztika, piackutatás és terméktervezés területeken szolgálnak. (Michelberger, 2004)

Az elmúlt évtized egyik újabb marketing információ menedzsment fejezete a 90-es végén megerősödő **ügyfélkapcsolat menedzsment rendszer** (Customer Relationship Management, CRM) megjelenése. Az ügyfélkapcsolat menedzsment tágabb fogalom, mint a vevőmenedzsment, hiszen a potenciális vevők kezelésére is vállalkozik. E CRM rendszerek korábban, mint a vállalatirányítási rendszerektől független, jobb esetben azokkal adatkommunikációra képes külső szoftverek jelentek meg. A CRM rendszerek az operatív jellegüket kinőve fejlődnek a döntéstámogató rendszerek irányába. A CRM rendszerek ma már többször integrálják a marketing információs és döntéstámogatási rendszerek előnyeit a vállalatirányítási rendszerek információ és folyamatszerkezési technológiájával.

A közelmúlt adatkinyerési technológiai fejlődése eredménye az **adattárházak** (data warehouse, DW) az **adattányász** (dataminer), és az OLAP (Online analytical processing, OLAP) **real-time és online elérésű elemzési eszközök, folyamatok** térnyerése.

Jelenkorunk új ideája a **tudásmenedzsment** (knowledge management), mely koncepcióban foglalható össze a vállalati szellemi tőke menedzsment kérdései. A tudásmenedzsment fogja össze, szervezi, fejleszti a tudás áramlását, a személyekkel és szervezetekkel szembeni kompetencia elvárások teljesülése érdekében. A tudásmenedzsment rendszer funkció új dimenziót nyit a döntéstámogatásban. Hippe (2004) szerint az adattányászat és a tudás felfedezés az akadémiai kutatások legújabb iránya.

**Stratégiai Információs Rendszerek**, SIR (Strategic Information Systems, SIS) a vállalatvezetés stratégiai tervező-ellenőrző rendszereinek számítógépes adaptációi, stratégia tervezési és ellenőrzési feladatainak szoftveres lekezelésének kezdeményei. Jelen formájukban elsősorban listázott célállítást, azok paraméterezését, az időbeni teljesülés ellenőrzését, értékelését teszik e rendszerek lehetővé. Jeles képviselője e megközelítéseknek a **BSC (Balanced ScoreCard)** stratégiai döntéstámogató rendszer, mely később részletesen tárgyalásra kerül. A (SIS) rendszerek csúcsvezetői rendszerekkel integrálhatók.

A jelen egyértelmű követelménye a **CRM rendszerrel integrált VIR-ek** fejlesztése, mely bár több VIR cég esetében megtörtént (SAP, Scala (Microsofttal együttműködve), Axapta, stb.). A fejlesztőcégek többsége még adós saját fejlesztésű - kielégítő minőségű - integrált CRM modulokkal. A CRM-ről beszélő VIR fejlesztők is több esetben, korábbi ügyfél adat moduljukat nevezték át csupán CRM modulnak, mely nyilván tartalmában meg sem közelíti a CRM rendszerektől elvárhatókat. Az integráltság az adatbázisok teljességét, a stratégiai és taktikai tervezés hatékonyságát javíthatnák.

Néhány **új/régi funkció** szoftveres támogatásának rendszerei jelenleg még nem érték el a piaci igények azon szintjét, hogy széles körben, kifogástalan minőségben le akarják és tudják fedni ezeket az integrált vállalatirányítási rendszerek. Ilyenek például: **Workflow rendszerek** a munkafolyamatok, feladat, felelőségi és hatásköri definiálását támogatják világossá téve az adott szervezeti szereplő kapcsolati kötelezettségeit és lehetőségeit. E rendszerek alacsonyabb szintű szabályozást biztosító rendszere a vállalatirányítási rendszerekben szunder módon megtalálható jogosultsági táblák, mely a vállalatirányítási szoftver menüpontjainak, így tartalmának elérési jogosultságait szabályozzák.

Scholten (1998) szerint a kiterjesztett ERP rendszerek új elemét jelentik a **Interaktív Eladási Rendszerek** (Interaction Sales Systems) vevők és a szállítók közötti kommunikáció támogatása. Ez a szemlélet verseny és stratégiai előnyökhöz vezet. Az ilyen szemléletű ERP rendszerek a teljes piaci folyamatot támogatják az első vásárlói kontaktustól az eladást követő szervizig, illetve utógondozásig. E rendszereket dinamikus CRM rendszereknek tekinthetjük.

**Vevői információs rendszer (Customer Information Systems, CIS**, Zahay és Griffin (2002), ügyfél és viszonteladói portálok létrehozása, működtetése a jelen új követelménye. (pl. az SAP, az Exact, stb. már megvalósítja) Már ma is agresszív vevőtörekvések irányulnak a beszállítók információs integrálására, a beszállítói teljesítések állásának nyomon követésére, 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-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. (pl. autógyártás) A magasabb vevőkapcsolati integráltság elsősorban a kapcsolatminőségre érzékeny kapcsolati és hálózati marketing gyakorlatban jelenhet meg.

A CIS rendszerek továbbfejlesztéseként értelmezhetjük a CRM rendszerek integráló elveként is értelmezhető **CKM (Customer Knowledge Management)** gondolati rendszert Gibbert, Leibold és Probst (2002) szerint. Álláspontjuk aláhúzza a proaktív marketing információs rendszerek szükségességét. A vevő sikeréhez hozzájáruláshoz – mely a CKM filozófia vezérelt szervezetek fő célja - a vevő előtt kell járni és gondolkodni. A CKM filozófia ereje a vevővel együttes értékalkotáson és a vevő tudásának fejlesztésén keresztül érvényesül, segítségével a vevői tudás fejlesztésével új piac teremthető. E szerint a vállalati tudásmenedzsment szemléletet ki kell egészíteni a vevői tudásmenedzsment rendszerrel mely az optimális vevőérték előállításának hatékony eszköze. A vállalati tudásmenedzsment a vállalati irányítási információs és döntési rendszerek összességének szemléleti háttérét adja a jövőben.

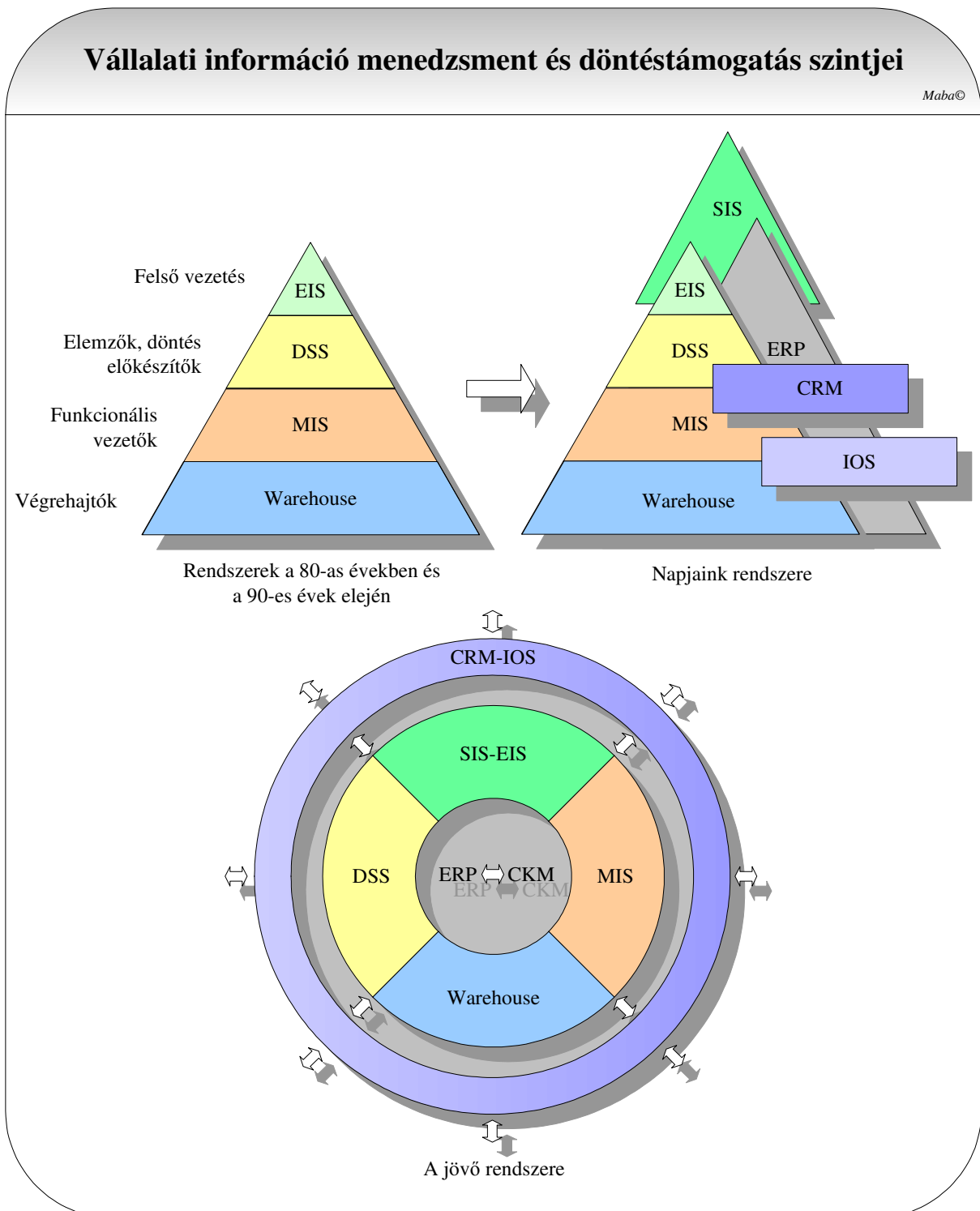
Gregory (2000) a B2B piacokon tevékenykedő vállalatok jövőbeni kommunikációs fejlődési irányának tartja a **nyílt üzem perspektíváját**. A vevőkapcsolatok ápolásának olyan technológiáját javasolja, melyben a vevő előtt megnyílnak az üzemi folyamatok, melyek állását online követhetik. A követési lehetőség a készültségi fok és a rendszerben nyilvántartott minőségi megjegyzések hozzáférést is biztosítja. A vevő biztonság és komfortérzete jelentősen nő ezáltal. Másik hatását a nyílt üzem a munkatársak vevőkhöz fűződő gondolkodásának változásában fejt ki. A nyilvános teljesítmények és azok követése, pozitív esetben elismerése, pozitív hatást gyakorol a munkatársak önértékelésére és visszahat a teljesítményre. **Optimalizált vevői lekérdezést (OCIS) megvalósító VIR és információ menedzsment** megközelítés a jövő szükségeszerű rendszere. Az előzőeken túlmutatóan olyan döntéstámogató modult is tartalmazniuk kell, mely a jogosultságokat, illetve a felhasználó számára optimális összetételű információ szerkezetet állít elő, személyre és igényre szabottan. Kulcsszavak megadása, vagy kiválasztása után testre szabott outputot állít elő. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a külső szemlélő számára korlátlanul megnyitjuk a vállalat belső adatait, és a vevő tetszőleges betekintést nyerhet a vállalat folyamataiba, csupán a megfelelő adatbányászati intelligencia hozzáadásával megvalósítjuk, az output információs-mix optimalizálásán keresztül a vevőérték maximalizáló folyamat menedzsmentet.

A jövő rendszerei - az előzőekre alapozva - a következő jegyeket hordozzák majd:

- \* Teljes körű informatikai integráltság egy egységes rendszerbe, teljes átjárhatósággal a különböző funkciók és adatstruktúrák között.
- \* Vevőkkel és partnerekkel szükséges mértékben integráltság, vevőérték orientált, kiterjesztett, vevőigényre szabott széleskörű információ felületek menedzselése, a CRM-IOS típusú rendszer fogja keretbe a külső aktív kommunikációt, információszolgáltatást a partnerek felé és felől.
- \* A döntések tudásmenedzsment bázisú megalapozása, és tudatossága nő. A vállalati irányítási rendszerek működtetésének szemléleti alapját jelentik a CKM filozófia elemei.

A vállalati információs és döntéstámogató rendszerek múlt jelen és jövőbeni felépítését mutatja be a következő ábra.

A bal oldali piramisban látható a 1980-as években kialakult információs és döntéstámogató eszközök hierarchiája, mely egyúttal az addigi fejlődés ívét is többé-kevésbé követi – melynek bemutatása a korábbiakban megtörtént - alulról felfelé haladva.



47. ábra: Vállalati információ menedzsment és döntéstámogatás szintjei (Bernáth, 2004)

## 3.2. MARKETING INFORMÁCIÓ MENEDZSMENT VÁLLALATI KÖRNYEZETE: VÁLLALATI INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK

### 3.2.1. MENEDZSMENT INFORMÁCIÓS RENDSZEREK (MIS)

Management Information Systems (AMA, 2004): Menedzsment információs rendszer információs eljárások és módszerek készlete a szabályozott, tervezett információgyűjtés, elemzés és prezentáció számára, a menedzsment döntéstámogatás használatában.

A nemzetközi menedzsment fejlődésének egyik hatékonysági kulcsparamétere, az információ menedzsment minőségének javítása. Egyre több korszerű vállalat vezette be az úgynevezett **MIS (Management Information Systems) Menedzsment Információs Rendszereket**. A rendszerek a vállalati információs rendszerek első generációja, egyszerűek, célra orientáltak.

A vezetői vagy menedzsment információs rendszerek a 70-es évek közepére érték el az alkalmazhatóság fázisát (Ward, 1995). Működtetésük érdekében osztályokat szerveztek a nagy multinacionális vállalatoknál, melyek a korlátozott számítógépes képességek mellett biztosították a szükséges adat tranzakciókat.

A rendszerek fejlődését jelentősen felgyorsította a számítógépes technológiák rohamos fejlődése.

A **menedzsment információs rendszerek** a vállalat különböző szintű beosztott vezetői és dolgozóit kiszolgáló rendszerek. Ezek sorába tartozik valamennyi tranzakció, vagy esemény rögzítő rendszer, mint például, számlaérkeztetés, vevő felvitele, raktárra vétel, dolgozói blokkolás a termelési műveletre, beléptetés érkezéskor, szállítólevél rendszerből kiállítása, stb.

A számítógépek rohamos fejlődése, vállalatirányítási rendszerektől elvárt funkciók körének kiszélesedése az integráltság fokának növekedése és az érintett területek számának gyarapodása hozta magával a döntéstámogató rendszerek fejlesztésének lehetőségét.

### 3.2.2. DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK (DSS)

Erp-vel integrált, önálló egy problémakör (pl. alku során fizetőképesség, hitelképesség, partner specifikus szerződéses kondíciók) megítélését segítő DSS.

Lawrence, O'Connor és Edmundson (2000) szerint az elmúlt 20 év fejlesztési aktivitásainak centrumában a mennyiségi, tudás és adatközpontú DSS fejlesztési irányok álltak, szoftveres modellek fejlesztésére és empirikus kutatásokra alapozva, az eredményesség várható mértékének alternatívánkénti összehasonlítása érdekében.

Példaként említhető az Accolade v. 4.0 DSS szoftver melynek hat modullal támogatja (Studt, 2002) a termékfejlesztés ciklusát:

1. Folyamat modellezés, a szakaszok és kapcsolatok rögzítése
2. Forrástervezés a menedzsment igényeinek megfelelően
3. Ötlet menedzsment, megjelenítés, értékelés
4. Portfólió menedzsment modul, mely értékeli e terméket, mint a termékvonal részét, rögzítve a kulcs paramétereit

5. Tudásháló modul mely a döntéstámogatási és problémamegoldás külső és belső információit tartalmazza

6. Szakértői szolgáltatást támogató modul

Ez az integrált eszközkészlet automatikus termékfejlesztés megalapozott folyamat tervezést, időütemezést állít elő, figyelembe véve a folyamat menedzsment külső és belső környezetének illeszkedő elemeit.

A döntéstámogatás rendszerszintű fejlesztésének egyik eredménye az előrejelző döntéstámogató rendszerek megjelenése. (Lawrence - Goodwin - Fildes, 2002) (forecasting decision support system, FDSS) Az FDSS rendszerek megteremtik a vállalati tervezés információs alapjait, a büdzsetálási kompetencia növekedését.

### 3.2.2.1. A SZAKÉRTŐ RENDSZEREK, ISMERETALAPÚ RENDSZEREK ALAPFOGALMAI

A szakértő rendszerekkel (SZR-ekkel) kapcsolatos kutatások viszonylag rövid múltra tekintenek vissza, ezért még nem alakult ki a területen egy egységesen elfogadott és használt fogalmi rendszer. Mivel az utóbbi években a számítástudomány talán legdivatosabb ágát jelentik a SZR-ek, rendkívül sok publikáció jelent meg a témakörben, ezek, terminológiailag azonban nem egységesek, sőt sokszor ellentmondásosak.

Magyarországon a témakörben eddig megjelent könyvek között Gábor (1988) szerkesztésében találkozhatunk az első olyan összefoglalással, amelyet megalapozottan tekinthetünk magyar nyelvű terminológiánk forrásának. További számos publikáció követi (például Sántáné, 1998) ezt, melynek fogalmi rendszere letisztulóban van napjainkra. A fentiek alapján foglaljuk tehát össze a SZR-ekkel kapcsolatos legfontosabb fogalmakat:

**Mesterséges intelligencia:** a számítástudomány azon részterülete, amely azzal foglalkozik, hogy olyan problémák megoldására alkalmas számítógépes rendszereket fejlesszen ki, amelyek eredetileg emberi intelligenciát igényeltek.

A MI-nek számos részterületét különböztetjük meg, melyek közül népszerűségben, piaci forgalomban kiemelkednek az ismeretalapú rendszerek és szakértő rendszerek. Rich (1991) szerint az MI technológia és az emberi problémamegoldás jellegében a következőkben kapcsolódik:

- \* Hatékony probléma megoldási képesség
- \* Kommunikációs képesség
- \* Bizonytalan szituációk kezelése
- \* Kivételek kezelésének képessége
- \* Tanulási képesség

**Ismeretalapú rendszereknek** (IAR-eknek) nevezzük azon MI rendszereket, amelyek a tárgyterületre vonatkozó ismereteket (tudást), egy a rendszer többi komponensétől elkülönített részben, az un. ismeretbázisban tárolják.

A **szakértő rendszerek** (SZR-ek) egy speciális szakterület problémáiban tudnak intelligens megoldásokat szolgáltatni. Két fő komponensük van,

- az ismeretbázis és
- a következtető gép.

Az SZR-ek működésével szemben támasztott kritériumok:

- hasonló javaslatokat tudjon adni, mint az (emberi) szakértő,
- intelligens párbeszédre legyen képes,



- legyen képes kérdéseit magyarázni, következtetéseit indokolni,
- legyen képes korrekt (egzakt) és / vagy elfogadható válasz, eredmény megadására.

Az IAR-ek és SZR-ek egymáshoz való viszonya nem az első olyan kérdés, amelyben nincs egységes álláspont. Egyesek a két fogalmat azonosként kezelik, mások bizonyos különbözőségeket fogalmazznak meg közöttük.

Magam részéről azt a felfogást javaslom elfogadni, mely szerint a SZR-ek az IAR-ek azon részhalmazát képezik, amelyek egy adott témakörben, a terület szakértőjéhez hasonló szintű megoldásokat szolgáltatnak.

A **következtető gép** képezi (az ismeretbázis mellett) a SZR-ek másik kulcsfontosságú komponensét. A következtető gép az, ami az IB-ben tárolt ismeretek és a szükséges input adatok alapján valamilyen algoritmus, következtetési stratégia alapján vezérelve a megoldás folyamatát, az eredményeket szolgáltatja. A következtetési stratégia - természetesen az ismeretrepresentációs módszerektől nagy mértékben függően - sokféle lehet. A szabályalapú rendszerek két alapvető módszere az előrehaladó és a hátra haladó következtetés.

Az **előrehaladó következtetés** esetében a munkamemóriában tárolt elemeket a rendszer összeveti a szabályok IF részével, és így bizonyos szabályok THEN része alapján új következtetéseket (tényeket) állapít meg. Az új tények birtokában mindaddig folytatja tovább a következtetést, amíg ez lehetséges. **Hátrahaladó következtetés** esetében a rendszer mindig egy el- érendő (bizonyítandó) célból indul ki. Aktivizálja azokat a szabályokat, amelyek az adott célra következtetnek, és ezután ezen szabályok IF részeit kísérli meg bizonyítani. Az eljárás mindaddig folytatódik, amíg a cél bizonyításra nem kerül, vagy bebizonyosodik, hogy ez lehetetlen.

Az **ismeretszerző alrendszer** és a **fejlesztő interfész** segítségével történik az IB feltöltése. Az ismeretek megszerzésének és formalizálásának következő módjait különböztetjük meg:

- az ismerettechnológus építi fel az IB-t a tárgyterületi szakértőkkel folytatott konzultációk, interjúk alapján,
- maga a szakértő alakítja ki az IB-t megfelelő fejlesztő eszközök segítségével,
- az IB-t egy indukciós program tölti fel a szakértő(k) által adott példák - ellenpéldák feldolgozása révén,
- analízáló és tanuló algoritmusok alakítják ki az IB-t példák - ellenpéldák és területre vonatkozó egyéb információk alapján.

A fenti négy ismeretszerzési mód a SZR-ek egyes "fejlettségi" szintjeit is jelzi. Az ismeretszerző alrendszer és a fejlesztői interfész szerepe és felépítése természetesen egyes típusok esetében más és más. Míg az első két típus esetében feladatuk mindössze a szabályok megadásának praktikus formában való támogatása, addig a két utolsó típusnál az ismeretszerző alrendszer rendkívül bonyolult indukciós, illetve analízáló, tanuló algoritmusokat tartalmaz. Meg kell említenünk, hogy az öntanuló képesség az egyike a legfontosabb kritériumoknak, amelyek alapján a 2. generációs SZR-eket a jelenleg elterjedt 1. generációtól meg szokták különböztetni.

A **magyarázó - indokoló alrendszer** és a **felhasználói interfész** segítségével történik a végfelhasználóval történő kommunikáció, aminek szokásos formája az, hogy az adott problémára vonatkozóan a rendszer kérdéseket tesz fel, a felhasználó válaszol, majd a rendszer javaslatot tesz a megoldásra. A magyarázó - indokoló alrendszer segítségével a rendszer megmagyarázza, indokolja kérdéseit illetve következtetéseit javaslatait.

**3.2.2.2. A SZAKÉRTŐ RENDSZEREK TÍPUSAI**

A Mertens – Allgemeyer (1987) szerzőpáros szerint a szakértő rendszerek osztályozásának legmegfelelőbb módja a használhatóságuk szerinti besorolás. A Németországban használatos szakértő rendszerek alapján a következő besorolási struktúrát javasolják:

	<b>Név:</b>	<b>Feladatai:</b>
1.	Diagnózis rendszerek	Esetek adatbázis alapján osztályozása, azonosítása
2.	Szakvéleményezési rendszerek	A diagnózis adatait felhasználva szakértői jelentéseket fogalmaznak meg
3.	Intelligens ellenőrző rendszerek	Emlékeztetőül szolgálnak a teljesség biztosítása érdekében
4.	Tanácsadási rendszerek	A felhasználóval folytatott interakció keretében cselekvési javaslatokat tesznek
5.	Szelektálási rendszerek	Segítséget nyújt adatstruktúrák intelligens feldolgozásában, nagyszámú változat közötti választásban
6.	Konfigurációs rendszerek	Szelektálási eljárások alapján a felhasználó igényeinek megfelelő komplex adatstruktúrákat állít össze
7.	Tervezési rendszerek	Az előző két rendszer szolgáltatásai mellett időütemezésre is képesek
8.	Hozzáférési rendszerek	Döntési, tervezési segédletek együttese, melyek kevésbé jártas felhasználókat segítenek hozzá a rendszer használatához
9.	Segítő rendszerek	A felhasználó és gép interakcióban nyújtanak nem feltétlenül kért segítséget, help rendszerek
10.	Oktatási rendszerek	Számítógépes oktatásban alkalmazott MI rendszerek
11.	Döntési rendszerek	Bizonyos paraméterkorlátokkal átvállalják a döntést a felhasználótól

18. táblázat: Szakértő rendszerek típusai (Mertens – Allgemeyer, 1987)

A fentiek nem tekinthetők "tisztá" kategóriáknak, egy - egy SZR ezek valamilyen kombinációját valósítja meg.

E helyen be kell számolni azon fejlődési eredményekről is, hogy az MI technológia legújabb vívmányai, az öntanuló rendszerek már nem csak az ismerettechnológus által számukra megírt algoritmusok alkalmazására képesek, hanem saját algoritmus készítő modulokkal bírnak. E modulok segítségével a szakértői rendszer a számára felkínált - a vizsgált jelenséget leíró - adatbázisokból maga állít elő megoldási utakat, azaz "gondolkodásra" képes.

### 3.2.3. FELSŐVEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZEREK (EIS)

Executiv Information Systems, azaz felsővezetői információs rendszerek a felső vezetés döntési szituációinak információtechnológiával támogatott rendszerei.

A csúcsvezetés számára felkínált információknak az általános követelményeken túlmenően széleskörűeknek mégis gyorsan áttekinthetőnek, esszenciálisnak kell lennie.

Érdekességük, szervezésük nehézségei főleg az adatstruktúra mennyiségi, és minőségi paramétereinek beállításakor tűnik ki.

Azt gondolnánk, hogy a vezető menedzserek a legjobb megmondhatója annak, mit is kell nap mint nap megtudniuk, feldolgozniuk ahhoz, hogy a csúcson maradhassanak. Sajnos a helyzet ennél árnyaltabb.

A csúcsvezető ideje nagyon szűkre szabott, feladatvégzésük, környezetük megszokásával rutinszerűvé válik, miközben döntéseik környezete állandó prioritásváltási kényszereket hordoz. E mellett tevékenységük jelentős mértékben kapcsolatépítésből áll.

A vezetők nagy része minden másnál magasabban preferálja a szóbeli kommunikációt, jelentős részük improvizatív módon él, tájékozódik, sőt készíti elő döntéseit. Ilyen körülmények között nehéz az állandó igényváltozásokat követő EIS tulajdonságainak definiálása, mi több a jelentős bosszúságokat is okozó kialakítási szakaszban a vezető számára úgy tűnik, csak az idejét rabolják.

Watson - Frolich (1994) kutatási eredményei bemutatják a EIS-ek kialakításakor használatos metodikák hatékonyságának vezetői megítélését. A vizsgálatokat telefonon, majd azt kiegészítve személyes mélyinterjúkkal végezték el. Olyan vállalatok információ rendszer szervezőit, rendszergazdáit vontak be a mintába, amelyek már huzamosabb ideje használói voltak valamilyen EIS-nek. A kérdőív azt kérte a válaszadóktól, sorolják fel, hogy milyen módszereket használtak a EIS szervezésének kezdeti majd későbbi szakaszában, illetve értékeljék az egyes módszerek hasznosságát öt fokozatú skálán. Az eredményeket a következő táblázat foglalja össze.

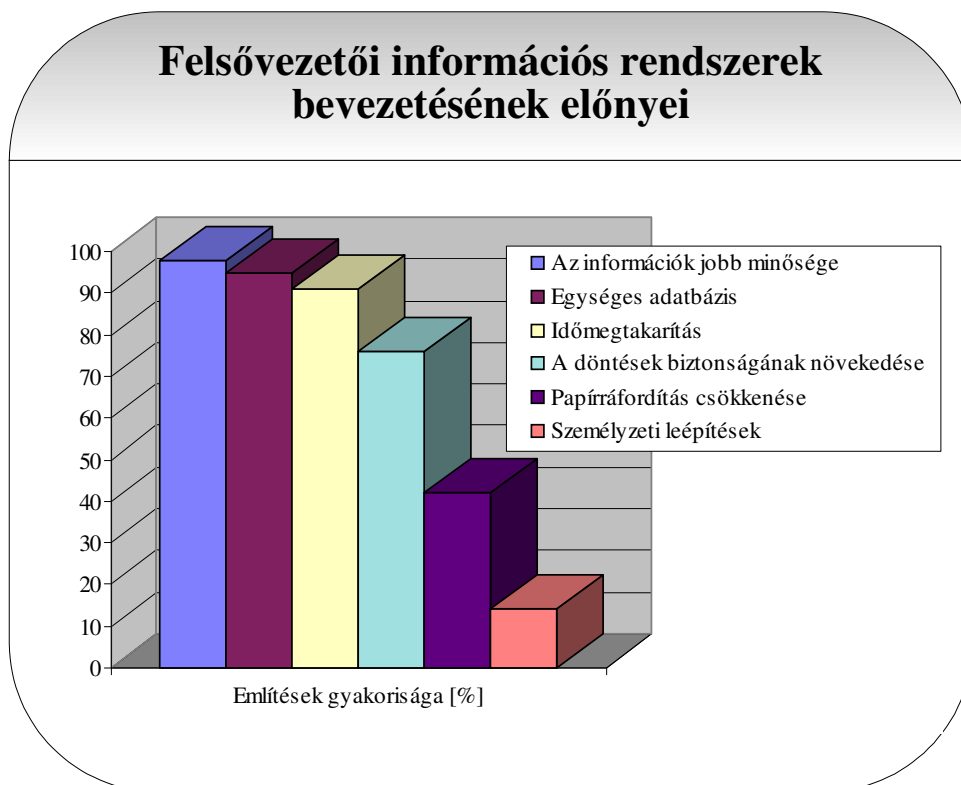
Módszerek:		Kezdeti változat		Későbbi változat	
		Használók % aránya	Hasznossági osztályzat	Használók % aránya	Hasznossági osztályzat
1.	Részvétel értekezleteken	24.4	4.6	48.0	4.8
2.	Megbeszélések segédszemélyzettel, titkárnőkkel	51.0	3.9	76.0	4.7
3.	Stratégiai üzleti célokhoz rendelt info szolgáltatás	26.5	4.1	42.6	4.7
4.	Részvétel stratégiai tervezési értekezleteken	24.5	4.1	29.3	4.7
5.	EIS tervező értekezletek	58.1	3.8	74.6	4.6
6.	A rendszeresen kapott információ hordozók vizsgál.	40.8	3.6	52.0	4.6
7.	Vezetők kérései a EIS-rel kapcsolatosan	47.9	3.8	69.3	4.5
8.	A stratégiai terv vizsgálata	15.3	4.5	10.6	4.4
9.	Sikertényező és célmeghatározó értekezletek	38.7	3.9	28.0	4.0
10.	Szóbeli interjú a vezetőkkel	62.2	4.2	94.6	3.8
11.	A EIS használatának naplózása szoftverrel	0	n. a.	29.3	3.2

12.	Korábbi számítógépes adatszolgáltatás vizsgálata	56.1	3.8	34.6	3.1
13.	Más vállalatok EIS-jének vizsgálata	44.9	3.9	6.6	3.0
14.	Változtatás kérések a EIS-sel kapcsolatban	0	n. a.	2.66	3.0
15.	Vezetők tevékenységének felmérése megfigyeléssel	9.1	3.6	29.3	3.2
16.	EIS szervezés elszigetelten, a vezetők nélkül	22.0	2.7	17.0	1.6

48. ábra: EIS szervezési módszerek használata (Watson – Frolich, 1994)

A EIS-ek németországi elterjedtségét, illetve az alkalmazási tapasztalatokat is vizsgálta kutatásában a szerzőpáros. A megkérdezett vállalatok 74%-ban használtak EIS-t már 1994-ben.

A használat előnyeiként említett fő területek a következő ábrában kerültek összegzésre:



49. ábra: Felsővezetői információs rendszerek bevezetésének előnyei (Watson – Frolich, 1994)

A EIS-eket sok kritika is éri, hiszen e rendszerek nem csodaszerek, s csak annyiban haladják meg a hagyományos MIS-ek vezetői tájékoztatási képességét, amennyiben az információk strukturálásánál, a prioritások kialakításánál még nagyobb figyelmet szentelnek a felső vezetés elvárásainak.

A svájci P. Rubio és P. Wenzel (1994) szerint nyugati példaképeink sem büszkélkedhetnek nagyobb rugalmassággal a EIS rendszerek bevezetésének fogadásakor, csak technikai, helyzeti, még inkább időbeni előnnyel. Publikációjukban több jelentős területet megneveznek, ahol nyugati menedzser kollégák kifogást emelnek a megszokásaikat és stabil bálványaikat megrendítő változásokkal szemben. A fogadtatás igen sokszínű, s a EIS bevezetése előtt és után egyaránt jelentkeznek problémák - igaz eltérő gyakorisággal.

Az EIS rendszerek technológiai támogatását adják az adatbányász rendszerek, melyek az integrált rendszerek ma már SQL alapú adattárház szervezési rendszerére „ráépülve” speciális adatigény kiszolgálására képesek. Az integrált rendszereken belül fejlesztett vezetői információs modulok ma már rugalmas lekérdezés szervező rendszerekként működnek.

A felsővezetői információs rendszerek továbbfejlesztésének esélyét a **stratégiai információ rendszerek** (Strategic Information Systems, SIS) megjelenése hozta el. Céljuk a korábbi rendszerek stratégiai döntéselőkészítési és támogatási funkciójának javítása. A fejlesztések jövőbeni irányaként várható e rendszerek teljes körű integrációja, az EIS rendszerfunkciók közé.

### 3.2.4. SZERVEZETKÖZI INFORMÁCIÓS RENDSZEREK (IOS)

Suomi (1992) szerint a szervezeti információs rendszerek (Interorganizational Systems, IOS) két vagy több jogilag és menedzsmentjében különálló szervezet kommunikációját biztosító információs rendszerek. A rendszer kifejlesztése, karbantartása, a kommunikációhoz szükséges hálózat kifejlesztése lehet az egyik vagy mindkét fél feladata. Sokszor azonban külső szereplőre bízzák az IOS megvalósítását.

Egy jól szervezett IOS-ban az üzemeltetési költségek lecsökkennek, a vevőkkel közvetlen a kapcsolat, hatalmas adatbázisok gyűlnek fel elemzési célokra, a készletezési, termelési és piaci munka jóval hatékonyabb. Az áru értékének átlagosan 10%-át teszik ki az értékesítéssel kapcsolatos adminisztrációs költségek.

A nemzetközi tapasztalatok szerint ezt például az EDI (Electronic Data Interchange) technológia felére csökkenti. Az EDI jól strukturált, elektronikus formájú üzleti adatok átvitele egy vállalkozás számítógépes alkalmazási rendszeréből egy másik vállalkozás számítógépes alkalmazási rendszerébe.

Az EDI technológia közvetett hatása, hogy csökken az intermedier, „közvetítő szervezetek” fontossága, hiszen a tele-shopping és katalógus-áruház szolgáltatások, az ügynökhálózatok a vevő otthonába teszik át a vásárlás helyszínét. Így több szereplő korábbi funkciója feleslegessé válik a logisztikai láncban.

Az IOS rendszerek és kommunikációjában használatos eszközök fejlődési íve a technológiai lehetőségek kiterjesztésével a következőképpen alakulhat:

- \* Nyomtatott dokumentumok (levél, fax)
- \* Elektronikus adathordozók cseréjével (floppy, CD, DVD)
- \* A szervezetek független rendszerei közötti szabványosított formátumú elektronikus adatcserével
- \* Elektronikus levél (e-mail)
- \* Valamely fél által a partnerhez kihelyezett terminálon keresztül, mellyel rögzített jogosultságokkal, az elvárt adatstruktúrában közvetlenül a kihelyező rendszerébe juttathatnak információkat.
- \* Interaktív internetes kapcsolaton keresztül, melyben a közreműködő szervezetek képviselői egyidejűleg részt vehetnek.

Az IOS rendszerek tipikus megjelenési formái az:

- \* E-kereskedelem,

- \* Ellátási lánc (Supply Chain) beszállítói rendszerekhez kapcsolódó információ menedzsment,
- \* Folyamatos feltöltés (Continuous Replenishment, CRP), ahol a beszállító az előre jelzett beszállítások optimális készlet szintjéért felel, mely folyamatban folyamatos információ menedzsment feladatokat kell menedzselni.
- \* Eredményes vásárló kiszolgálás (Effective Consumer Response, ECR), ahol a vevővel az együttműködés kiterjed az áruehelyezés, választék meghatározás, promóciók, és akár termékfejlesztés területére. A fogalom paralel a marketing által használt kategória menedzsment fogalmával.
- \* Táv munka rendszerek információ menedzselése, stb.

### 3.2.5. STRATÉGIAI INFORMÁCIÓS RENDSZEREK (SIS)

**Stratégiai Információs Rendszerek, SIR** (Strategic Information Systems, SIS) a vezetés stratégia tervezési és ellenőrzési feladatainak szoftveres lekezelésének kezdeményei. Jelen formájukban elsősorban listázott célállítást, azok paraméterezését, az időbeni teljesülés ellenőrzését, értékelését teszik e rendszerek lehetővé.

Ward (1995) a SIS rendszerek előnyeit a következőkben nevezi meg:

- \* Az információ felhasználását a cég fő értéknövelő tevékenységeibe hatékonyabban integráló alkalmazások
- \* A szervezet fő ügyfeleivel, szállítóival hatékonyabb kapcsolatépítés lehetősége
- \* Új vagy korszerű termékek/szolgáltatások kifejlesztését és piacra dobását segítő alkalmazások
- \* Felsővezetés hatékony információs és irányítási rendszerei

A rendszerek valamennyi funkcionális és üzletági terület stratégiai tervezését kell tudniuk támogatni, jól egymásba fűzött és strukturált célrendszer építési és ellenőrzési algoritmusokkal, integrációval a többi vállalati rendszerhez, adattárházhoz.

A SIR-t sokkal inkább megilletné a Stratégiai Információs és Döntéstámogató Rendszerek elnevezés, azonban a nemzetközi szakirodalom mint SIS rendszereket kezeli, és az információs rendszer elnevezés alatt tárgyalja a döntéstámogatás funkciót is.

#### 3.2.5.1. VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYT MÉRŐ MUTATÓSZÁM RENDSZEREK

A stratégiai információ menedzsment kialakult eszközrendszerei a vállalati teljesítményt mérő mutatószám rendszerek.

Meghatározhatók azok a kritériumok (Sajtos 2004, Rappaport 1986), amelyeket a hatékony teljesítménymérő mutatószámoknak teljesíteniük kell ahhoz, hogy egy rendszer hatékonyságát fokozhassuk, ezek:

- \* érvényesség, azaz konzisztencia a fennálló közgazdasági elméletekkel,
- \* igazolhatóság és egyértelműen számíthatóság
- \* hatás gyakorlási képesség a vezetői teljesítményre,
- \* globális, azaz az egész vállalatra alkalmazhatóság, és
- \* kommunikálhatóság

A vállalati teljesítmény mérést több szemléletben megvalósított **mutatószám rendszer** is támogatja:

- \* Balanced ScoreCard rendszer, BSC rendszer, (alább tárgyalva)
- \* Vállalati pénzügyi és materiális teljesítmény mutatói, melyet a számviteli rendszerre épített mutatószám rendszerrel vizsgálják, így például:
  - DuPont piramis (Hetyei, 2001), a befektetői tőke megtérülés vizsgálatára (return on investment, ROI), melyben vizsgálják a ROI-n kívül az összes ismert tőke mutatót.
  - Tulajdonosi érték (Doyle, 2002) mutató rendszer (Shareholder Value Analysis, SVA), mely a beruházások nettó jelenértékét és a tőke költségeket viszonyítja a cég által megtermelt szabad cash-flowhoz, mely a külső tőkebiztosítók kockázatérzetét kell, hogy legyőzze a befektetés érdekében.
- \* Termék fejlesztés átfutási idejét mérő mutatószámrendszer, melynek létjogosultságát jelzi, hogy például a Japán vállalatok összességükben jelentős versenyelőnyre tettek szert az egyesült államok belső és európai versenytársaikkal szemben, fejlesztéseik átfutási idejének drasztikus lerövidítésében. (Time to Market).
- \* A vállalat gazdaságtan által tárgyalt fedezetszámítás modellje (break point modell).
- \* TQM rendszerek általános minőségmérési listái, technikái.
- \* Az MBNQA - kritériumok rendszere. A Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) díj az USA kiemelkedő minőség menedzsment teljesítményeit vizsgálja és jutalmazza. Az MBNQA-kritériumok (Tenner – DeToro, 1998) rendszere a vállalati folyamatmenedzsment minőségét értékeli 7 kategóriában.
- \* Egyes multinacionális cégek egyedi beszállító minősítő rendszere, mely kiterjedten méri a partner vállalatok valamennyi teljesítményét, amelyből megállapítható, hogy a vállalatmenedzsment szemlélete megfelel-e a beszállítóktól elvártaknak. Stb.

Kiemelkedik e rendszerek sorából – vevőérték centrikus szemléletével – a jelentős szakirodalmi és infrastrukturális háttérrel, így például saját minősítő intézettel rendelkező úgynevezett **kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer**, (Balanced ScoreCard, BSC).

### 3.2.5.2. VÁLLALATI STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNY ELLENŐRZŐ RENDSZER: BSC

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer-t, (BSC) mint stratégiai menedzsment rendszert értelmezi Kaplan és Norton (2000) szerzőpáros. Könyvükben összefoglalják a vállalati teljesítményértékelés mutatószám rendszerét, melynek használata az információs korszakban már csak szándék kérdése.

A BSC rendszer fő fejezetei, „nézőpontjai”:

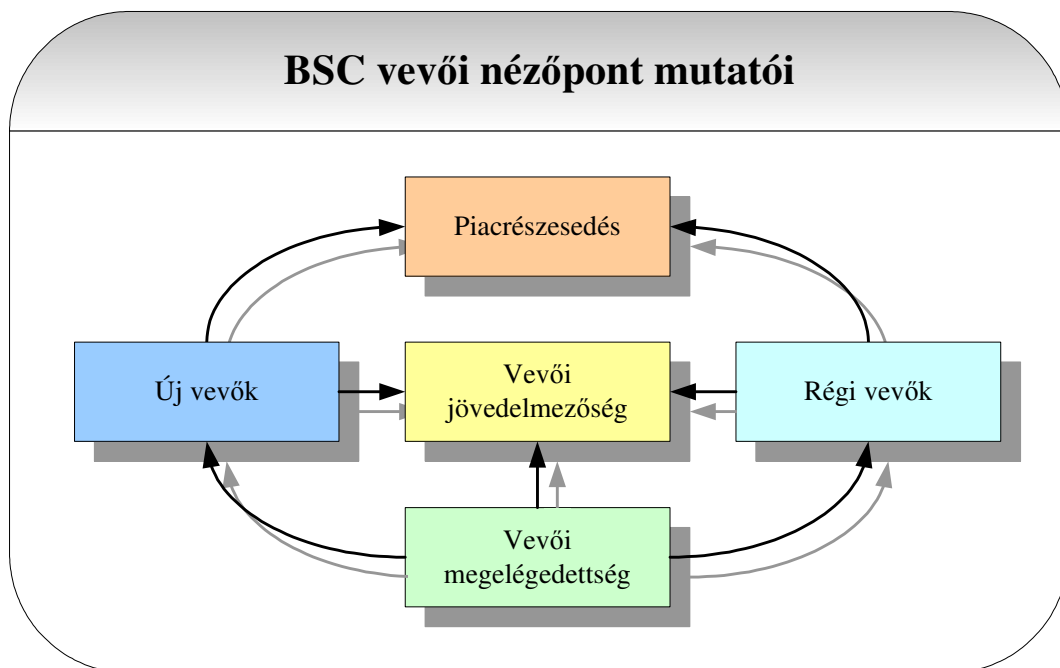
- \* **Pénzügyi**, mely három életciklus szakaszba tartozás (lefölözés, fenntartás, növekedés) alapján segíti a stratégiai célok teljesíthetőségének ellenőrzését, s az ezekhez rendelt mutatószámrendszerek definiálását.
- \* **Vevői** elemző rendszer szegmentált piacra irányuló, testre szabott mutatószámrendszer összeállítását javasolja öt mutatócsoport szerint (lásd következő ábra).

- \* **Működési folyamatok**, a vállalati értéklánc modell alkalmazásával előállított fő folyamatok és kapcsolatuk működési hatékonyságát hivatott jelezni.
- \* **Tanulási és fejlődési** nézőpont az alkalmazottak képességeit, az információs rendszereket, a motivációt, a meghatalmazás és az összhang paramétereit vizsgálja.
- \* **Vállalati stratégia**, melyben ok-okozati kapcsolatok rendszerét definiálja a gráf szerűen, ez egyúttal folyamatszemszerű is, azaz a kritikus menedzsment folyamatok kiszűrésére, kritikus menedzsment keresztmetszetek azonosítására is alkalmas.
- \* **Struktúra és stratégia**, modulban a vállalat egységeinek célharmóniáját segít kialakítani, megkülönböztetve a vállalati és stratégiai üzleti egység szintű célokat.

A mutatók kezelésében két kategóriát javasolnak alkalmazni:

- \* **Teljesítményokozók**, melyek a kimenetek teljesítmény szintjeit valószínűsítik, ezek a siker nélkülözhetetlen feltételei.
- \* **Eredménymutatók**, melyek a történések utáni elégedettségi és teljesítmény szinteket mutatják be.

A vevői nézőpont öt alapvető mutatócsoportját nevezik meg, melyek összefüggését a következő ábra mutatja be.



50. ábra: BSC vevői nézőpont mutatói (Kaplan és Norton, 2000)

Az öt fő kategóriánév mögött mutatószámok rendszere áll, mely segít megítélni, hogy a vállalat folyamataiban szolgálja-e a vevői elégedettséget, melyből következik a régi vevők megtartási képessége és új vevők meghódításának lehetősége. E három tényező a vevői jövedelmezőség eredményezője a BSC szemlélete szerint. A piacrészesedés értelemszerűen a vevők (új és megtartott vevők) számától, arányától függ.



A BSC rendszere mutatószám tervezési algoritmusán keresztül segíti formalizálni a vállalati stratégiai tervezés folyamatát és tartalmát.

Kiterjedt üzleti felületeket átfogó, több üzleti egységből álló vállalatok jelentős gyakorlati problémája az egységes stratégiai tervezési szemléletmód, fogalom és indikátorrendszer definiálása, elfogadtatása.

A **BSC rendszert vezetési és döntéstámogató rendszernek** kell tekintenünk, hiszen alkalmazása megkívánja:

1. A jövőkép és stratégia tisztázását.
2. Tervezés és célkitűzés összhangjának megteremtését.
3. Információ menedzsmentet.
4. Stratégiai és taktikai visszacsatolást, döntéstámogatást.

A BSC rendszer a **vevőérték** tényezőit három fő csoportban vizsgálja. Az elsőként kezelt termékjellemzők csoport négy szempontból javasolják vizsgálni: funkcionalitás, minőség, ár, pontosság. Rendszerük harmonizál a korábban tárgyalt érték homokóra modell tényezőivel. Egy lehetséges konkrét értékelő lista tényezői a fenti értékbontásnak megfelelően:

1. Termékjellemzők
  - a. Funkcionalitás
    - i. Biztonság
    - ii. Műszaki szolgáltatás
  - b. Minőség
    - i. Változtatás a javaslatok alapján
    - ii. Minőség és teljesítményközpontúság
    - iii. A rendelkezésre bocsátott termék színvonala
    - iv. Személyi állomány minősége
    - v. Termelés minősége
  - c. Ár
    - i. Ár-érték viszony
    - ii. Munkaórák aránya (szolgáltatásnál)
    - iii. Innovativitás a költségek csökkentésében
  - d. Időtényező
    - i. Határidők betartása
    - ii. Időben benyújtott eljárások
2. Image
  - i. Professzionalizmus
3. Kapcsolat
  - i. Bizalom és nyíltság a szállítóval
  - ii. Rugalmasság
  - iii. Jó reagáló készség a szerződések terén
  - iv. Csapatszellem

A BSC rendszeren belül a vállalatnak tisztán kell látnia céljait, ezek teljesülését rendszeresen ellenőriznie kell, illetve folyamatosan meg kell újítania azokat.

A BSC rendszerek szoftveres működtetése során többszintű hozzáférés biztonságos rendszerét kell felállítani.

A **BSC szoftverek moduláris felépítésűek**. Megkülönböztethetünk fejlesztői, adminisztrátori és felhasználói modult.

- \* A fejlesztői modulok biztosítják a párhuzamosan folyó mutatószám rendszer és folyamat tervezés lehetőségét, a kulcsterületek részenkénti kidolgozását.

A BSC rendszerek szükségképpen vállalt specifikusak kell, hogy legyenek, érvényesek rá a stratégiai szemléletű menedzsment szabályai. Az elkészült részek külön rendszereiből ezek után a perspektívák, mutatók átmásolhatóak a működő BSC adattárházba.

- \* Az *adminisztrátori modul* teszi lehetővé jogosultságok kiosztását, illetve az adatbetöltést a rendszerbe.
- \* A *felhasználói modul* a tulajdonképpeni Balanced Scorecard nézet, amit egy jogosultsági ablakon keresztül érhetnek el az arra „felkent” felhasználók, folyamatosan ellenőrizve céljaik teljesülését.

**A BSC gyakorlati alkalmazásának** magyarországi egyik prominense az Oracle Balanced Scorecard (OBSC). AZ OBSC rendszer képességei szándéka szerint túlmutat a klasszikus Kaplan-Norton-féle specifikáción.

A rendszer feladata a stratégiai szemléletű teljesítmény menedzsment támogatása, célállítások, ellenőrzés, visszacsatolás, a stratégiai munka során összegyűlt tapasztalatok alkalmazása és megújítás körök szoftveres menedzselése révén.

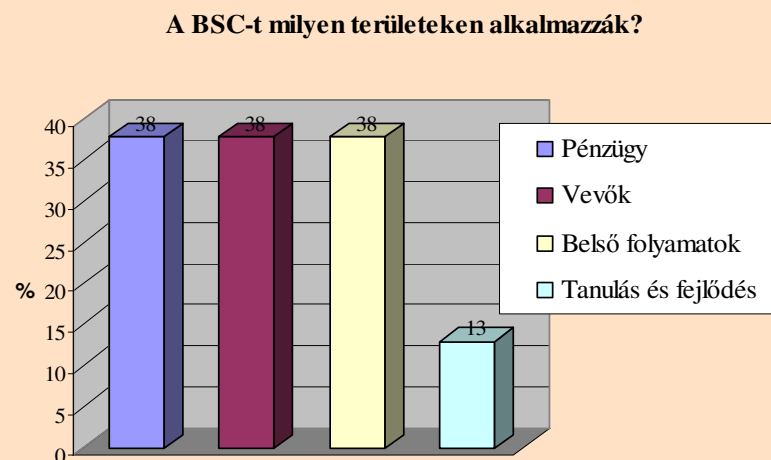
A kulcsmutatók szín kódoltan jelennek meg. A színmélység az aktuális és tervezett adatok eltérésének mértékét érzékelteti, ezzel segíti a kritikus területek gyors felismerését, az okok felderítését. A rendszer támogatja a jelen adataiból készülő prognózisok előállítását.

A cél táblázatok, mutatószám rendszerek funkcionális területenként és szervezeti egységenként is létrehozhatók. A mutatók felhasználóbarát megjelenítése és elemzése mellett egy közös vállalati információs felületet, igazodási pontok gyűjteményét is biztosítja.

A mutatók stratégiai kapcsolatai az ok-okozati mátrix segítségével megtekinthetők, illetve felhasználók a kapcsolatok mentén mozoghatnak az ok illetve okozat mutatók láncolatában. A logikai típusú szimulációs feladatok végrehajtásához szimulációs fák állnak rendelkezésre, az egymástól matematikailag függő mutatók esetében azonnal megtekinthető, hogy a bemeneti adatok változásának kimenetre gyakorolt hatása. A szimulációs fák segítségével vizsgált, előállított adatokból további mutatók származtathatóak.

13. Kutatási eredmények, példák: A BSC-k alkalmazási területei a gyakorlatban

A BSC-t alkalmazó magyar nagyvállalatok vállalatok Bokker (2002) szerint a pénzügyi, vevő és belső folyamatelemzést egyaránt 38%-ban alkalmazzák, azaz egy cég ha alkalmazza a BSC-t, e három értékelő modulot egyöntetűen használja. A következő ábra a modulok használati arányait mutatja be:



51. ábra: BSC alkalmazási területei Magyarország vezető nagyvállalatainál (Bokker, 2002)

### 3.2.6. INTEGRÁLT VÁLLALAT IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK (ERP)

Az integrált vállaltirányítási rendszerek (Enterprise Resource Planning, ERP) feladata a vállalati erőforrások optimális tervezése (mint az angol terminológia is jelzi), használatának információs támogatása, a keletkező információ menedzselése.

Segítségével felgyorsul a vállalati információáramlás, javul a döntés előkészítés és támogatás hatékonysága, csökken a döntések bizonytalansága, nő a szervezeti hatékonyság, magasabb nívón támogatható a vevőérték centrumú vállalat és kapcsolatmenedzsment stratégia végrehajtása.

A vállaltirányítási rendszerek fejlődése a 80-as években dinamizálódott, első lépésként az egyes számítógéppel támogatható vállalati funkciók szoftveresítését hajtották végre. Legelőször is a számviteli feladatok ellátását dolgozták fel, mely algoritmizálhatósága révén erre kiváló lehetőséget kínált. Az első fejlesztések „Commodor” típusú környezetekben készültek, mai értékítéletünk szerint nevetséges léptékekkel.

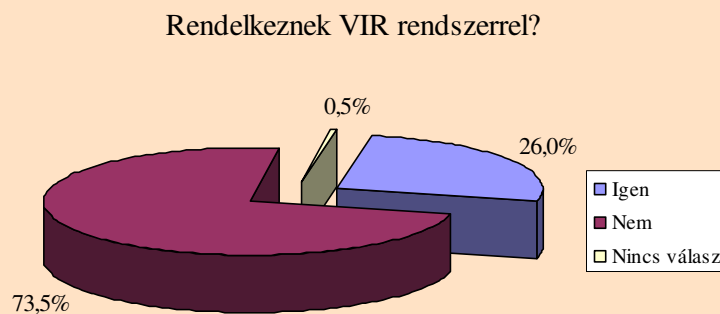
A számviteli modult követte több, első időkben diszkrét modulként működő modul kifejlesztése (pénzügy, humán erőforrás menedzsment, készletgazdálkodás, stb.). Majd később időszakonkénti adatcsere együttműködésre képes rendszerecskeként értelmezhető modulkapcsolatok is megvalósultak. Az egységes - egyenlőre csak egy fejlesztő rendszeren belüli – adatátvitel adott újabb lökést az integráltság irányába.

Áttörés az integrált, valósidejű információfrissítést megvalósító, egységes szerkezetű és egy helyen tárolt adatbázissal rendelkező, **integrált rendszerek** megjelenése hozta.

A fejlődés azóta is töretlen, a modulok száma, az integráltság foka tovább nő. A szakmai újdonságok továbbra is önálló programfejlesztésként indulnak hódító útjukra, többnyire rugalmas, kisebb fejlesztőcégek előállításában (BSC, CRM, IOS, SCM, stb.). Ha a piaci igények indokolják, az integrált rendszer fejlesztők is beépítik kínálatukba ezeket az elemeket, vagy saját fejlesztésként, vagy a kialakult rendszerek illesztésével. A jelenleg használt ERP modulok listáját tartalmazza a mellékletekben bemutatott kutatási kártyafüzet.

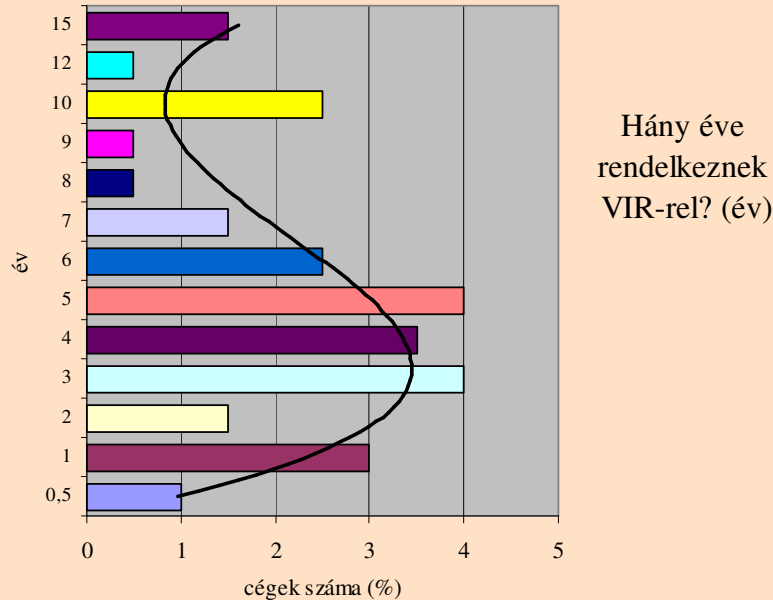
14. Kutatási eredmények, példák: VIR rendszerek használata és a velük szemben támasztott követelmények magyarországi kis és közép vállalatok körében

Magyarországon a kis és közép vállalkozások körében végzett 200 cég mintáján alapuló vállaltirányítási rendszerek használatát elfogadását vizsgáló kutatásom eredményeként látható (következő ábra), hogy arra a kérdésre: „Rendelkeznek-e vállaltirányítási rendszer szoftverrel?”, a cégek csaknem  $\frac{3}{4}$  része nemmel válaszolt.



52. ábra: Rendelkeznek VIR rendszerrel? (Bernáth, 2004)

A rendszerváltás idején 3 cég (1,5%) rendelkezett VIR szoftverrel, majd 6-7 éve lassú fejlődés indult meg fejlődés, a teljes sokaságra vetítve évi 2,5-4%-os VIR szoftverbevezetéssel. A lendület az elmúlt két évben megtört, a kormányzat VIR szoftverbevezetésére kiírt pályázata ellenére. A magyar gazdaság konjunkturális állapotának rendszerváltás óta eltelt időbeni változását hűven visszatükrözi a diagramm mutatta tendenciákat kiegyenlítő 4 rangú polinomiális trend függvény.

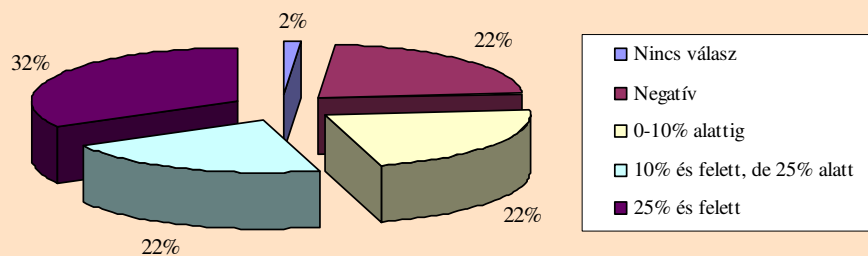


53. ábra: Hány éve rendelkeznek VIR rendszerrel? (Bernáth, 2004)

A kutatás egyéb megállapításai is alátámasztják, hogy a kis-közép vállalati kör jelentős része nem fejlődik még az infláció ütemében sem, a szemléleti progresszió – mely a nyugat-európai beszállítási versenyben nélkülözhetetlen lenne – egyszerűen hiányzik.

A minta 32%-a produkált 25% feletti növekedést, ami hozzávetőleg megfelel az elmúlt 3 év kumulált inflációjának. A cégek 2/3-a tehát reálértéken veszít pozíciójából.

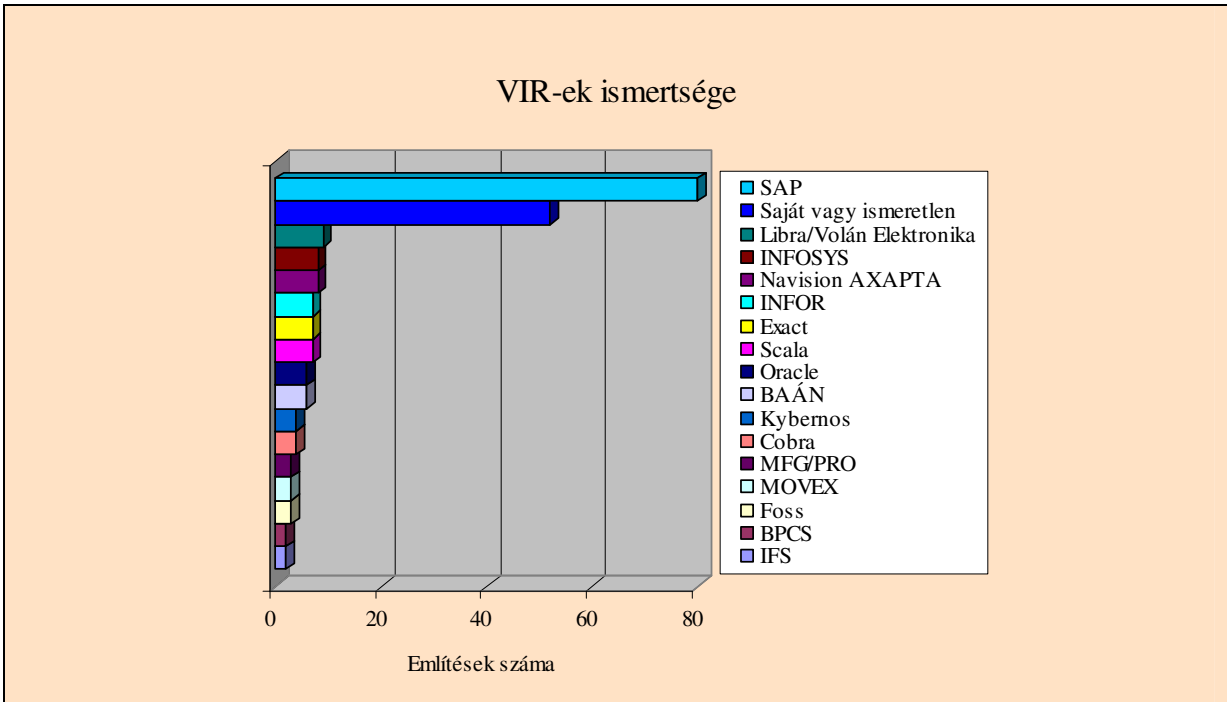
Cégek fejlődési üteme 2001-től 2003-ig (%)



54. ábra: Cégek fejlődése 2001-től 2003-ig (Bernáth, 2004)

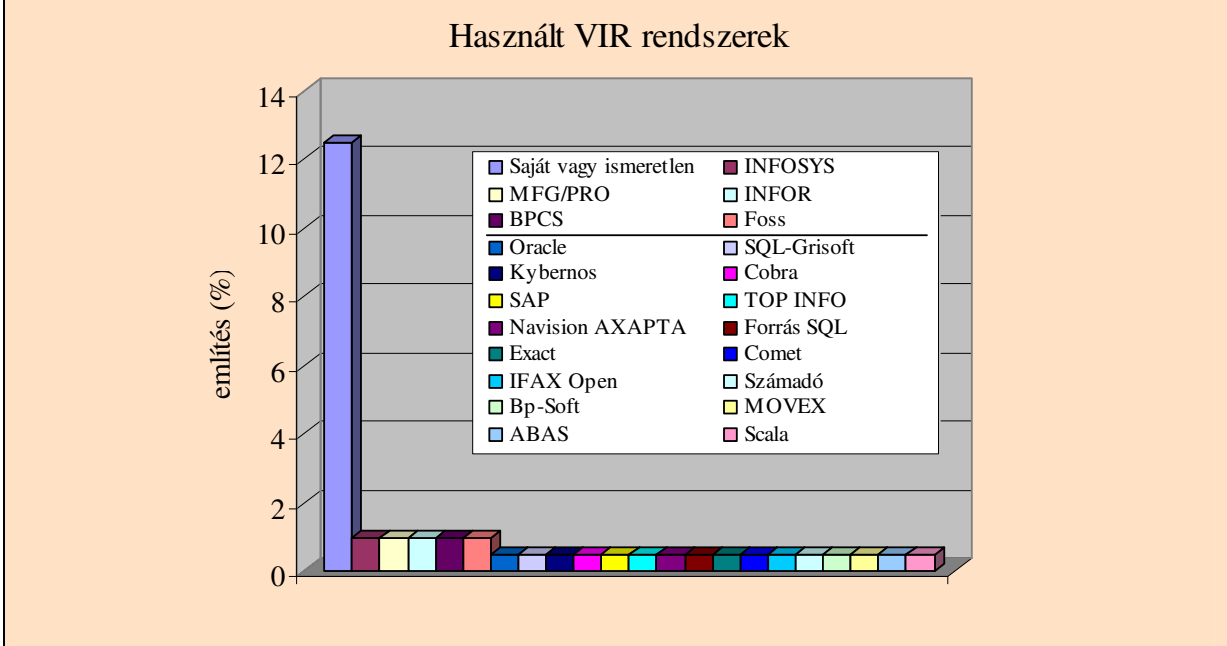
A rendszerek ismertségével kapcsolatos kép kétirányú. A válaszadók közel 40%-a nem tud megnevezni egyetlen VIR szoftvert sem, és akik nevet említenek, legnagyobb számban az SAP programcsomagot említik, mely köztudottan az egyik legdrágább, így ennek a vállalati körnek többnyire elérhetetlen rendszer.

Láthatóan a cégek jelentős része még a tájékozódásig sem jutott el a VIR szoftverkínálattal kapcsolatban, vállalati kultúrájuk, illetve környezeti kényszereik sem tudatosították a VIR-ek alkalmazásának szükségességét.



55. ábra: VIR-ek ismertsége (Bernáth, 2004)

A rendszerrel rendelkezésről beszámoló cégek jelentős része saját fejlesztésű, vagy a piaci kínálatban nem azonosítható nevű rendszert nevezett meg, melyet a következő ábra mutat be. Sok cég egyedi szűk alkalmazási területeket lefedő szoftverét, kicsit túlozva említi VIR rendszerként.

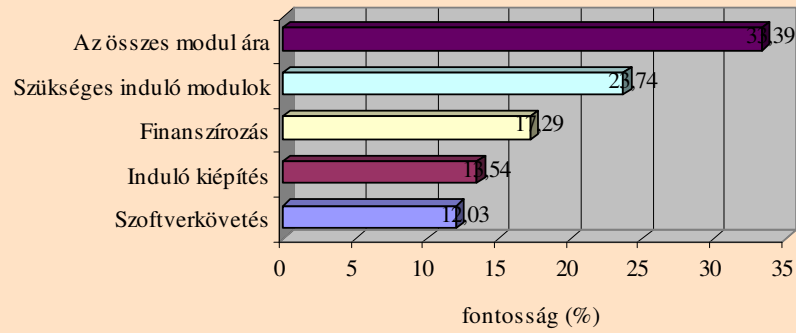


56. ábra: Hány éve rendelkeznek VIR rendszerrel? (Bernáth, 2004)

A VIR rendszerek vásárlása esetén preferált termék/szolgáltatás mix elemeinek fontosságát és hasznosságát tárja fel a kutatás conjoint analízissel elvégzett fejezete.

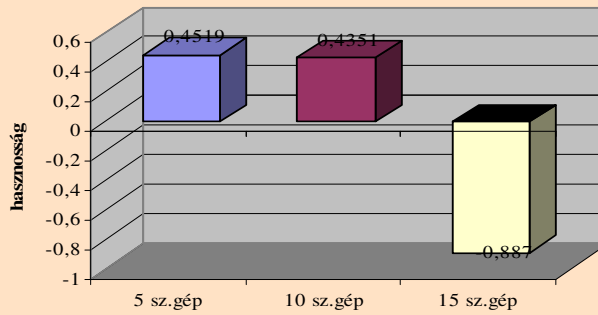
A 18 conjoint kártya segítségével bemutatott 5 meghatározó termék/szolgáltatás jellemző mindegyikének három-három megvalósulási szintje került vizsgálat alá. A jellemzők vevői fontosságértékeit, azaz a vásárlásban betöltött szerepét, súlyát mutatják be a következő ábrák:

### VIR-ek tulajdonságainak fontossága, Conjoint analízissel

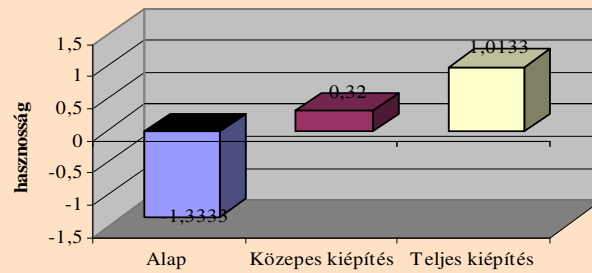


A kutatásban kitüntetett termék/szolgáltatás elemek hasznosságértékeit mutatja be a következő öt diagram:

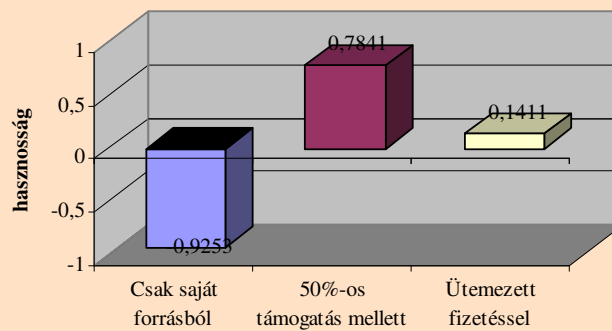
#### Induló képzés szintek hasznossága

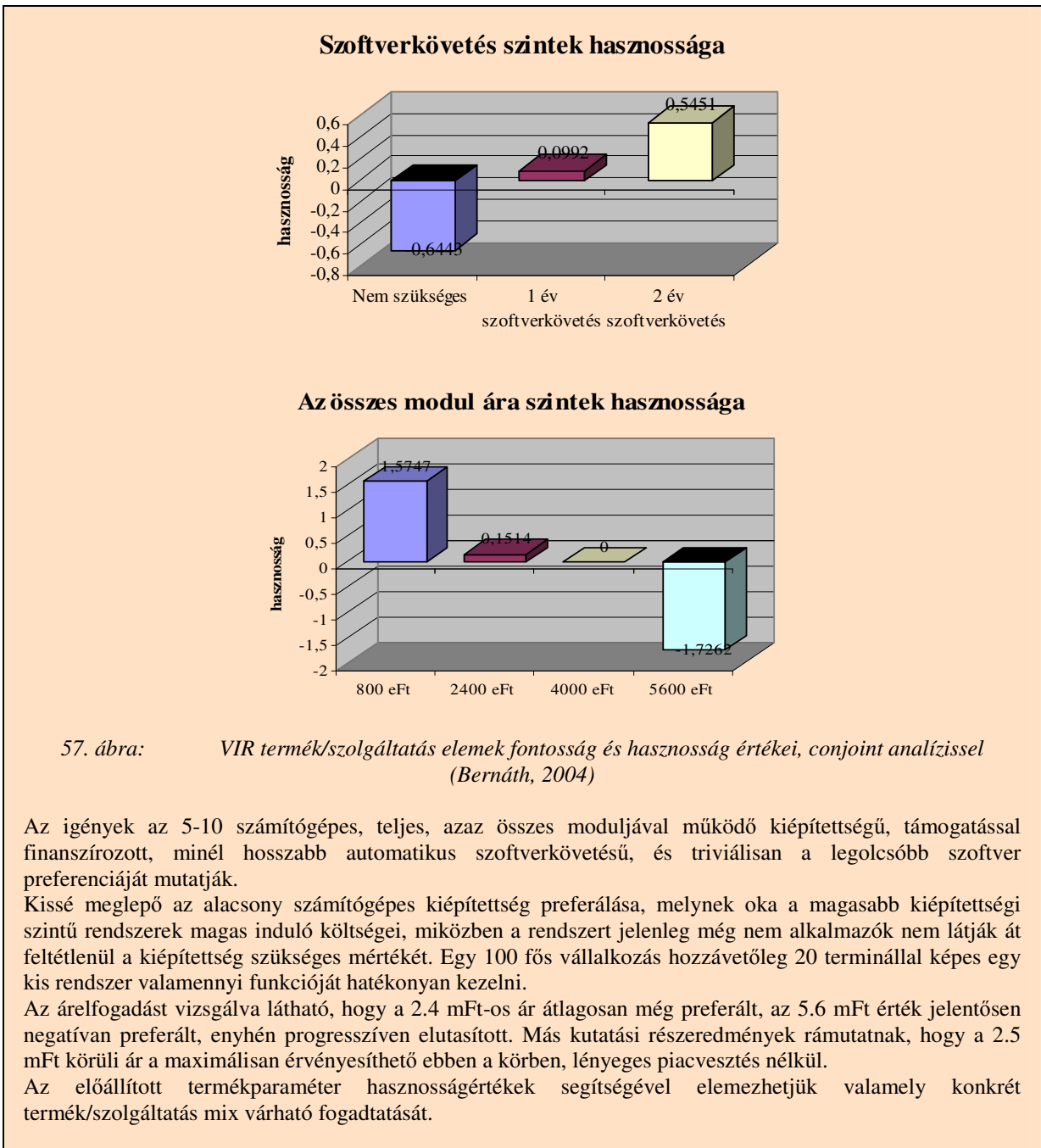


#### Szükséges induló modulok szintek hasznossága



#### Finanszírozás szintek hasznossága





A jelenlegi forgalomban lévő rendszerek jellegükben háromfélék:

- \* számviteli alapú, korlátozott képességű csupán néhány modulos kisebb,
- \* vállalati folyamat alapú, elsősorban termelésirányítási szoftverként bemutatott vagy
- \* ezek integrációjából létrejött komplex rendszerek.

Ezen a szemléleti bázison jöttek létre és funkcionálnak napjainkban a különböző fejlettségű VIR megközelítések.

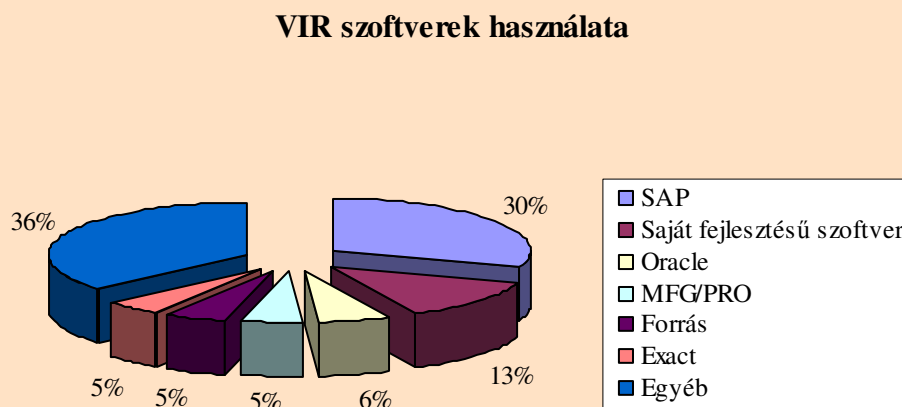
A vállalatirányítási rendszerek részei a vállalati értékteremtési folyamatnak, Heteyi (2004) szerint a rendszerek folyamatai két csoportra bonthatók:

- \* Elsődleges értékalkotó tevékenységek

- Operációk, az inputok outputtá formálása
  - Logisztika,
  - Marketing,
  - Szerviz, stb.
- \* Másodlagos támogató tevékenységek
- Vállalati infrastruktúra menedzsment,
  - HR menedzsment,
  - Technológia fejlesztés,
  - Beszerzés, stb.

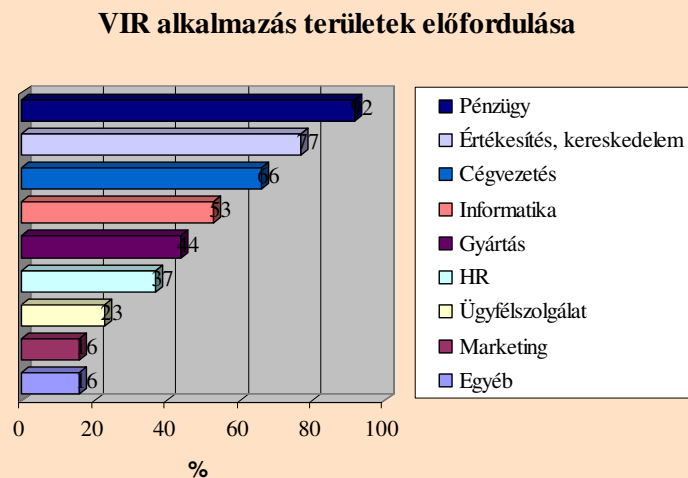
15. Kutatási eredmények, példák: VIR rendszerek használata magyarországi nagyvállalatok körében

Bokker (2002) Magyarország vezető nagyvállalatai körében felmérte mely VIR-eket a használják a nagyvállalatok. Az eredményt következő ábra mutatja be.



58. ábra: VIR rendszerek használata magyarországi nagyvállalatok körében (Bernáth, 2004)

Ugyanezen cégek a vállalatirányítási rendszereket a következő területeken és arányban használják:

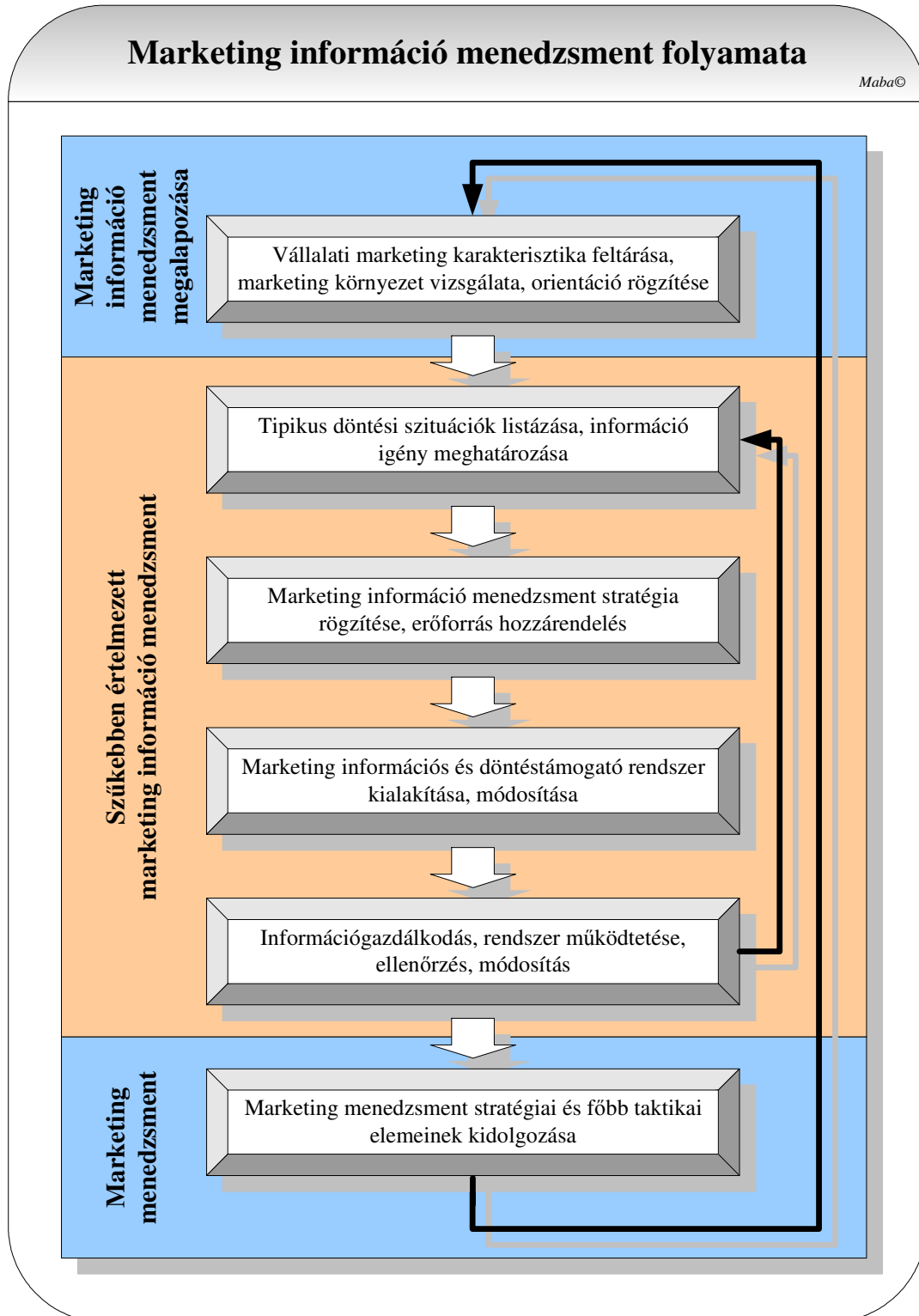


59. ábra: VIR alkalmazás területek előfordulása (Bernáth, 2004)



### 3.3. MARKETING INFORMÁCIÓ MENEDZSMENT (MIM) FOLYAMATA

A marketing információ menedzsment folyamata összetettségét meghatározza, hogy egyszerre hordoznia kell a marketing szakmai és az információ technológiai megfelelést is.



60. ábra: Marketing információ menedzsment folyamata (Bernáth, 2004)

A marketing döntések támogatásának eszköztárában jelentősen merít a hagyományos döntéstámogatási metodikák köréből. Ezen módszertan szinte minden eleme használható valamely marketing probléma megoldására. Az általános módszereken túlmutató, valamely témakör specifikumait hordozó módszerek megfelelői pedig megjelentek, terjednek a marketing menedzserek eszköztárában.

A marketing információ menedzsment célja a tipikus döntési helyzetek számbavétele és rendszer szintű folyamatos támogatásának megvalósítása. Két fő szakasza a marketing információ menedzsment megalapozása és a szűkebben értelmezett marketing információ menedzsment. A marketing információ menedzsment kiszolgálja a marketing menedzsment információ igényét, így értelmezhetően attól különálló folyamatként jelenik meg, illetve attól eltérő célok beteljesítését segíti.

A marketing információ menedzsment eszköztárában az elemeket a marketing információs és döntéstámogató rendszerek foglalják keretbe.

### 3.4. MARKETING INFORMÁCIÓS RENDSZEREK (MKIR)

Adatbázisok birtokában gyorsan megszületett az igény ezek rendszerezett kezelésének, elemzésének biztosítására, mely kritériumnak az információs rendszerek felelnek meg.

Az angol marketing information systems rövidítéseit két megjelenési formában is megtalálhatjuk, ebben a szakirodalomban nem alakult ki konszenzus. A marketing terület szakírói táborában az egyszerű MIS rövidítést használja, ami azonban egybe esik a management information systems hasonlóan használt MIS rövidítésével. A vállalati információ rendszerek és a marketing információ rendszerek kapcsolódását is elemző publikációk a **MkIS** rövidítéssel tesznek különbséget a két fogalom között. Vélhetőleg az utóbbit kellene használnunk, hogy a szélesebb körben és előbb használt fogalmak körébe integrálhassuk a marketing information systems fogalmat.

Az adatbázisok marketing szempontú elemzésének megvalósulása esetén, illetve egyes VIR integrációkban beszélhetünk **marketing információs rendszerről, MkIR** (Marketing Information Systems, MkIS). Egyszerű esetben csupán olyan marketing alapinformációk rendszeres előállítására kell gondolnunk, mint pl. vevőnkénti a rendelések egyenletességének, jövedelmezőségének, fizetési fegyelemnek, stb. a 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. Legtöbb magyarországi kis és középvállalat használ MkIR szerű elemeket, azonban tudatos rendszeralkalmazások elenyésző számban fordulnak elő. A vállalatméret és a multinacionális kapcsolatrendszerek kiterjedtségének növekedésével a MkIR rendszerek használata jelentősen megszaporodik.

Mit is nevezünk **marketing információs rendszernek** (MkIR) Kotler (1998) szerint: "a marketing információs rendszer emberek és berendezések folyamatos és kölcsönösen egymásra ható rendszere, az információgyűjtés ( -rendezés, -elemzés, -értékelés ) folyamata. Feladata eljuttatni a helyes, pontos, időszerű információkat a marketing döntéshozókhöz, akik azokat a marketing tervezés, végrehajtás és irányítás területén hasznosítják."

**Marketing Információs Rendszer** (AMA, 2004): „Eljárások és módszerek együttese a marketing döntéshozatal információinak szabályozott, tervezett összegyűjtése, analízise és prezentációja érdekében.”

Az AMA (2004) újabban felvette a definíciói sorába a **Globális Marketing Információs Rendszer** elnevezést (Global Marketing Information Systems):

Rendszer tervezés, adatgyűjtés, tárolás, rendszerezés, elemzés és a világon elérhető átfogó cégen belüli illetve külső döntéstámogatási információk megszerzése, a cég tervezésének és döntéshozatalának megalapozása érdekében.

A globalitás gondolata az információ menedzsmentben a világháló jelentőségének kiterjedésével egyre kézzelfoghatóbban megvalósítható.

**Scholten (1998) bemutatja a Marketing Enciklopédia Rendszereket**, melyek elektronikus adatbázisok, a kereskedelmi együttműködéshez szükséges információk tárháza a termékleírástól a bemutató filmekig.

Említést tesz továbbá az Interaktív Eladási Rendszerekről, mely a vevő számára az egyedi termék összeállítás lehetőségét biztosítja. Ezen rendszerek mind marketing információs rendszeralként működhetnek egy vevőorientált komplex marketing információs rendszerben.

*16. Kutatási eredmények, példák: Mit várna egy marketing információs rendszertől egy kis és közép vállalkozás Magyarországon?*

Magyarországon a kis és közép vállalkozások körében végzett 200 cég mintáján alapuló vállaltírányítási rendszerek használatát, elfogadását vizsgáló kutatásom „Mit várna egy marketing információs rendszertől” kérdésre adott spontán válaszok eredményét összegzi az alábbi táblázat. A kutatás általános tapasztalata, hogy a kis és közép vállalkozások többsége nem tudja, mit is várhatnának egy marketing információs rendszertől.

A tudatosak azonban nem csak passzív információ biztosítást, hanem aktív vevőelérést, informálást is elvárnak (lista 2., 5., 7. kijelentései). Nyomokban megjelennek egy kvalifikáltabb MkIS rendszerrel szembeni elvárások is, azonban az ezekkel kapcsolatos elvárások említésszáma sajnálatosan alacsony. (például: 14., 16., 23., 29., stb.)

sz:	Elvárások:	Említés (db)
1	vevő és partner nyilvántartás	39
2	potenciális vevők megnyerése	28
3	árak nyilvántartása, elemzése	27
4	konkurencia ismeretét, elemzését	21
5	értékesítés növelés segítése	16
6	piaci információk tárolása, elemzése, rendszerezése	15
7	vevőkapcsolatok erősítése	14
8	beszállítók értékelése	14
9	naprakész legyen	11
10	piaci helyzetképet	10
11	könnyű kezelhetőség	9
12	megrendelések nyilvántartása	9
13	áttekinthető, megbízható	9
14	fogyasztói elvárások figyelését	8
15	gyorsaság	7
16	partnerek minősítése, választás kockázatának csökkentése	7

17	céginformációk tárolása, vevőkhöz juttatása	6
18	piackutatás	6
19	statisztikák, év végi kimutatások	6
20	adatok könnyebb elérhetőségét	5
21	hatékonyság növelés	5
22	pontosság	4
23	teljes Web felületet	4
24	határidők nyilvántartása	3
25	vevői beruházások előrejelzése	3
26	reklám, hirdetések	3
27	árajánlatok rendszerezése, kezelése	3
28	költségcsökkentést	2
29	forgalom alapján történő vevőkezelést	2
30	testreszabhatóság	2
31	kereskedelmi információk	2

61. ábra: Mit várna egy marketing információs rendszertől? (Bernáth, 2004)

### 3.4.1. MARKETING INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK FEJLŐDÉSE

A marketing információs rendszereket tartalmukban és céljukban is jelentősen meghaladó rendszerek a marketing információs és döntéstámogató rendszerek (MIDR, Marketing Information and Decision Systems).

Piercy és Evans (1983), Kotler (1988, 2003), Crimp 1990, Talvinen (1994), Marshall (1996), Bauer és Berács (1998), Jobber (1999), Burns and Bush (2003) publikációiban bemutatott marketing információs és döntéstámogató rendszerek szemléltetik a MIDR rendszerek fejlődését, melynek alrendszerei jelentősen eltérő megközelítéseket jelenítenek meg.

A következő táblázat foglalja össze a különböző időszakokra jellemező szemléletek alrendszereit és ezek szerzők szerinti feladatait.

Marketing információs és döntéstámogató rendszerek fejlődését foglalja össze a következő táblázat.

	Szerző(k)	Évszám:	Alrendszerek	Az alrendszert használata
1.	Cox és Good, Uhl	1967.	Támogató rendszer Üzemeltető rendszer Aktuális információ szerző rendszer Krisis információs rendszer Előre nem látható esetek információs rendszer	Adatgyűjtés Elemzés, tervezés, ellenőrzés Adatgyűjtés, ellenőrzés Elemzés, döntéstámogatás Elemzés
2.	Graf	1979.	Adat felhalmozó és visszanyerő rendszer Figyelő rendszer Elemző információs rendszer	Adatgyűjtés Ellenőrzés Elemzés
3.	Piercy és Evans	1983.	Marketing hatékonyság elemzés Marketing intelligencia rendszer Marketing kutató rendszer Marketing és marketing eljárás rendszer	Elemzés, ellenőrzés (belső) Hírszerzés, ellenőrzés (külső) Elemzés Elemzés és döntéstámogatás
4.	Kotler	1988.	Belső beszámoló rendszer Marketing figyelő rendszer Marketingkutató rendszer Marketing elemző rendszer	Dolgozói ismeretek gyűjtése Elemzés, (külső) kontrol Információ gyűjtés Elemzés

5.	Crimp	1990.	Belső könyvelő rendszer Marketing intelligencia rendszer Marketingkutató rendszer Marketing menedzsment tudomány rendszer	Adatbiztosítás (belső) Kulcs tényezők meghat. elemzése Információgyűjtés, elemzés(külső) Modellezés és tervezés
6.	Proctor	1991.	Tervező rendszer Ellenőrző rendszer Marketingkutató rendszer Figyelő rendszer	Elemzés, tervezés Ellenőrzés Elemzés Ellenőrzés (külső)
7.	Bauer és Berács	1992.	Piackutatás Marketing felderítés Belső adatok Marketing modellek	Adatgyűjtés Adatgyűjtés Adatgyűjtés Modellezés
8.	Sisodia	1992.	Statisztikai modellek Optimalizációs modellek Szakértő rendszer Adat halmozás	Elemzés és döntéstámogatás Elemzés és döntéstámogatás Döntéstámogatás Elemzés, ellenőrzés
9.	Li	1993.	Input alrendszer: - adatfeldolgozás - marketingkutató - marketing intelligencia Output alrendszer: (marketing mix) - termék, ár, csatornák, promóció	Adatgyűjtés, ellenőrzés  Elemzés, döntéstámogatás, tervezés
10.	Marshall	1996.	Felhasználói interfész rendszer  Szoftver alkalmazások  Adminisztratív támogatás  Adatbázis forrásai	Hardver, interaktív eljárások, képernyő megjelenítés, riportok Statisztikai, döntéstámogató, szakértő rendszer, riportáló rendszerek Rendszer menedzser, formális eljárások, hálózati források, Belső, külső, Marketingkutató
11.	Jobber	1998.	Belső folyamatos adatszolgáltatás Belső ad-hoc adatok Környezet vizsgálata Marketingkutató	Adatgyűjtés Adatgyűjtés Adatgyűjtés Adatgyűjtés, elemzés
12.	Burns és Bush	2003.	Belső beszámoló rendszer Marketing intelligencia rendszer Marketingkutató rendszer Marketing döntéstámogató rendszer	Dolgozói ismeretek gyűjtése Hírszerzés, (külső) kontrol Információ gyűjtés Elemzés, döntéstámogatás
13.	Kotler	2003.	Belső beszámoló rendszer Marketing intelligencia rendszer Marketingkutató rendszer Marketing döntéstámogató rendszer Előrejelző és részesedés mérő rendszer	Dolgozói ismeretek gyűjtése Hírszerzés, (külső) kontrol Információ gyűjtés Elemzés, döntéstámogatás Előrejelző (részesedés becslés)

*Operatív marketing információs rendszerek*

14.	Moriarty és Swartz	1989.	Értékesítési menedzsment hatékonysági rendszere Direkt levelező és megkereső rendszer Telemarketing rendszer Értékesítési és marketing menedzsment rendszer	Adatgyűjtés, megvalósítás  Adatgyűjtés, megvalósítás Adatgyűjtés, megvalósítás Elemzés és ellenőrzés
15.	Schumann és Schmidt	1997.	Térkép előállító rendszer Analízis rendszer Geokódoló rendszer	Térképfeldolgozás Térbeli relációk elemzése Térkép és táblázatos adatok kombinálása, grafikus megjelenítés

19. táblázat: *Marketing információs és döntéstámogató rendszerek fejlődése (Talvinen 1994 felhasználásával, Bernáth 2004)*

A rendszerek fejlődése jól követhető ívet ír le. A korai kereskedelmi orientált marketing menedzsment stílusokat a 60-as, 70-es években kiszolgáló marketing információs rendszerek az információ gyűjtését, rendezését, elemzését, értékelését és szétosztását célozták meg. A döntés előkészítés és ellenőrzés rendszeren kívüli menedzsment feladat maradt.

A 80-as évek, az informatikai lehetőségek fejlődésétől támogatva kiszélesítik a rendszerfejlődés lehetőségeit illetve növelik a vállalati környezeti érzékenységet, a figyelő rendszerek megjelenésével. Megjelennek a marketing elemző rendszer névvel illetett módszereket, modelleket rendszerszinten alkalmazó információs rendszerek.

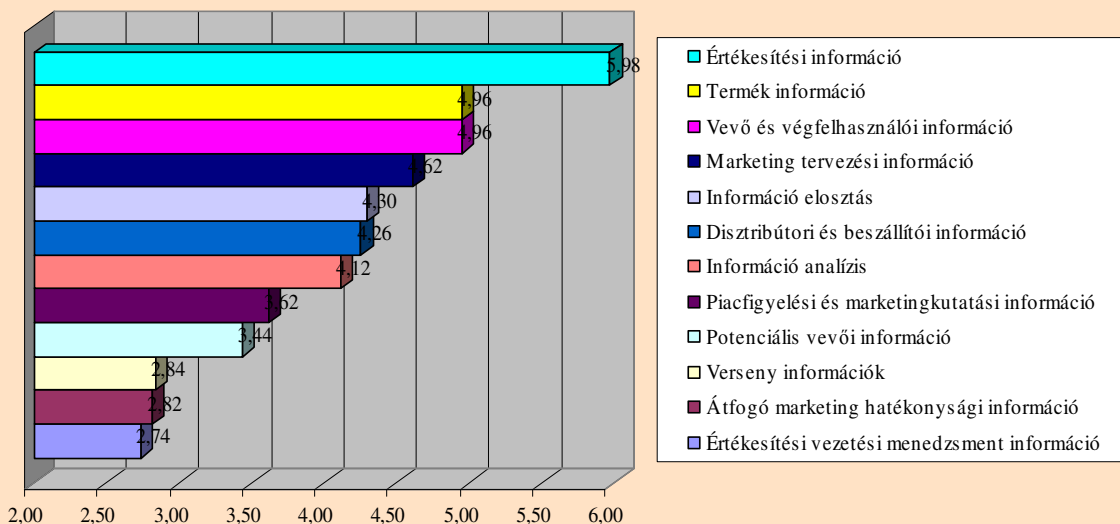
A 80-as, 90-es évek fordulóján teret hódítanak az operatív, a végrehajtást, a kereskedelmi hálózatokat támogató, kereskedelem és marketing folyamat orientált rendszerek. Shaw és Stone (1988) már a 80-as években definiálja az adatbázis marketinget, mint **interaktív** marketing alkalmazást, mely személyes kommunikációt és csatorna használatot tesz lehetővé. Az interaktivitás iránti igények az elmúlt másfél évtizedben kiteljesedtek, a CRM rendszerek technikai megvalósulásával pedig egyre szélesebb gyakorlati alkalmazást is nyernek.

A 90-es évek rendszerfejlődési legfőbb eredménye a mesterséges intelligencia marketing alkalmazása, a szakértő rendszerek megjelenése. Talvinen és Saarinen (1995) a dinamikusan változó környezeti hatások **dinamikus marketing információs rendszerekkel** követésére tesz javaslatot.

17. Kutatási eredmények, példák: Vállalati menedzsment folyamatok támogatása MkIS segítségével

Talvinen és Saarinen (1995) kutatásában 165 finn nagykereskedelmi cég vezető menedzserét kérdezte meg marketing információs menedzsment gyakorlatáról. A kérdezettek 7 fokozatú skálán értékelték, hogy alkalmazott rendszerük mely marketing területeket, milyen mértékben támogatják. Az eredményeket mutatja be a következő ábra:

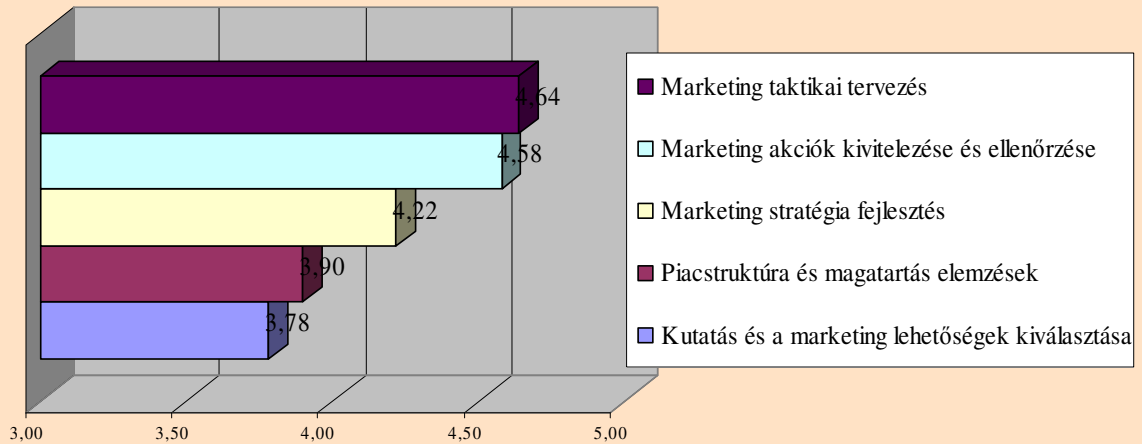
**Marketing menedzsment tartalmak jelenlétének intenzitása MkIS alkalmazásokban Finnországban**



62. ábra: Marketing menedzsment tartalmak az MkIS alkalmazásokban Finnországban, (Talvinen és Saarinen, 1995)

Az operatív információk ápolása áll az első helyen, a hosszú távú tervezést segítő funkciókat hátra szorítva. Az MkIS rendszerekkel támogatott marketing menedzsment folyamatok tekintetében kialakuló kép megerősíti az előző megállapítást:

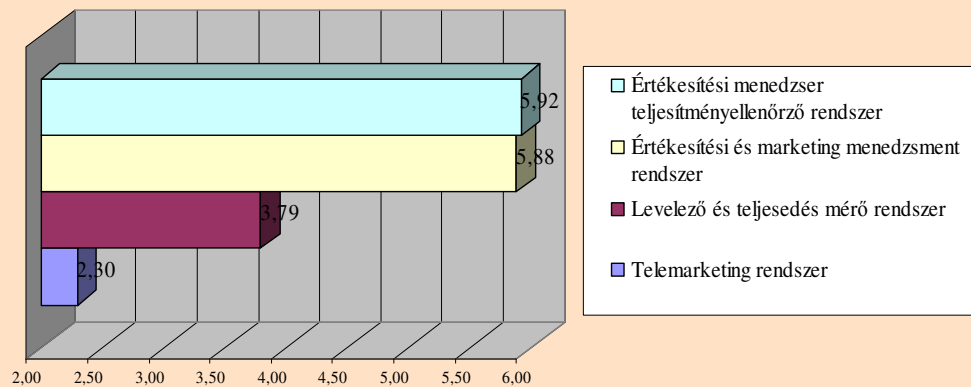
### MkIS támogatott marketing menedzsment folyamatok Finnországban



63. ábra: MkIS támogatott marketing menedzsment folyamatok Finnországban, (Talvinen és Saarinen, 1995)

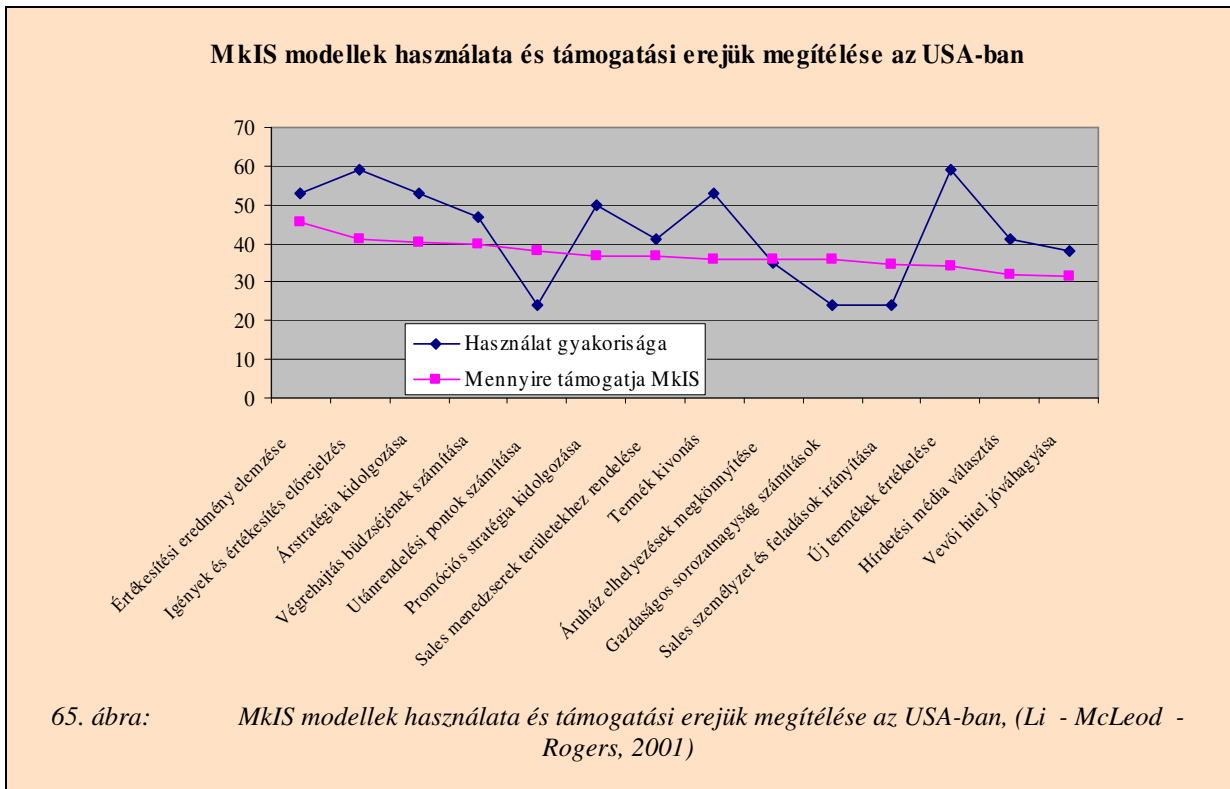
A rendszerhasználat napi gyakorlatorientáltsága tehát bizonyított, azonban ennek intenzitása is különbözik egyes területek szerint. Az 1995-ben a még csak szárnyait bontogató telemarketing és adatbázis marketing csak később indul hódító útjára, mely a következő ábrán jól látható.

### MkIS operatív alrendszerek használati intenzitása Finnországban



64. ábra: MkIS operatív alrendszerek használati intenzitása Finnországban, (Talvinen és Saarinen, 1995)

Li - McLeod - Rogers (2001) beszámolnak az USA 500 legnagyobb vállalata körében végzett longitudinális kutatás 2000. évi, harmadik mérési eredményéről. (1990., 1995., 2000.) Bemutatják az MkIS rendszerekben használt különböző területeket támogató modellek elterjedtségét, illetve az ezekkel kapcsolatos elégedettség szintjét, azaz, hogy ezek milyen minőségben támogatják a vállalati menedzsmentet. Szembetűnő, hogy az optimalizációs modellek használati gyakorisága a legalacsonyabb, míg az igény előrejelzés és az új termékek értékelése a legnépszerűbb.



A telefonálási kultúrát felpezsdítő telefonok, majd mobiltelefonok terjedésével illetve a hálózatos kommunikáció térnyerésével párhuzamosan merül fel a CRM rendszerek gondolata, mely az operatív rendszerek kategóriáját gazdagítja és egyúttal megteremti a vállalatirányítási rendszerek (ERP) és a MIDR-ek integrálódásának felületét.

Zahay és Griffin (2002) Customer Information Systems (CIS, vevői információs rendszerek) fejlesztésének szükségességéről írnak. A rendszerek a vevői adatbázis alapú rendszerek továbbfejlesztését valósítják meg és vevőorientált marketing információs rendszerként működnek.

A CIS rendszerek továbbfejlesztéseként értelmezhetjük a CRM rendszerek integráló elveként is értelmezhető CKM (Customer Knowledge Management) gondolati rendszert Gibbert, Leibold és Probst (2002) szerint. Álláspontjuk aláhúzza a **proaktív** marketing információs rendszerek szükségességét.

Hess - Rubin – West (2004) a **földrajzi információs rendszerek** (Geographical Information Systems, GIS) és a marketing információs rendszerek egyesítésének lehetőségét vizsgálja. Megállapításuk szerint ez lehetséges úgy, hogy a GIS rendszer alrendszere a MkIS rendszernek, vagy úgy, hogy a GIS térinformatikai, földrajzi rendszer integrációs eszközként működik az MkIS mellett. A GIS rendszer információt gyűjt és rögzít földrajzi rendszerezésben, térképek kijelölt objektumaihoz kapcsolva ezeket, mely a stratégia készítéshez, vagy akciótervezés adataihoz területi rendszerezésre teszi képessé az MkIS rendszert.

Speciális marketing információs rendszerek egy típusát mutatja be Wright és Donaldson (2002) a **kereskedelmi információs rendszert**. (Sales Information Systems, SIS) Az alkalmazás hordozza a MkIS rendszerek minden jegyét, azonban céljai funkciói és eszközei, csupán a kereskedelmi tevékenység támogatására korlátozódnak.



Norman (2004) szerint az MkIS rendszerek fejlődése a következő súlypontokkal játszódott le:

- \* 70-es évek „hard” marketing információs rendszerei statisztikai módszer centrummal működtek.
- \* A 70-es 80-as évek fordulóján integrálják a marketing információs rendszerek a „soft” marketing tényezőket is.
- \* A 80-as 90-es évek fordulóján létrehozva a CRM rendszereket integrálták a marketing információs rendszerek korábbi több évtizedes gyakorlatát,
- \* A továbbfejlődést a tudásmenedzsment gondolata hozta meg, mely a modell és módszer fejlesztéseken keresztül a kereszt-funkcionális perspektíváját nyitotta meg.
- \* Napjaink fejlesztéseként a **vevőre fókuszált illetve vevővel integrált rendszerekben** látja (CIS, CRM, CKM), mely a verseny intenzitásának növekedésére reagálva a tranzakciós centrumú gondolkodás felől a kapcsolatépítés irányába tolja el a marketing új paradigmáját.

Az új évezred kotleri javaslata szerint a korábbiakat egészítsük ki egy a prognózisokat előállító alrendszerrel. Ez azonban nem tekinthető újdonságnak, hiszen ezt a tartalmat a korábbi alrendszerek szintén biztosították, csupán egy újabb – nem túlzottan meggyőző – súlypontozási javaslatról van szó, mely az ERP rendszerek fejlődési analógiáját örökíti át marketing területre.

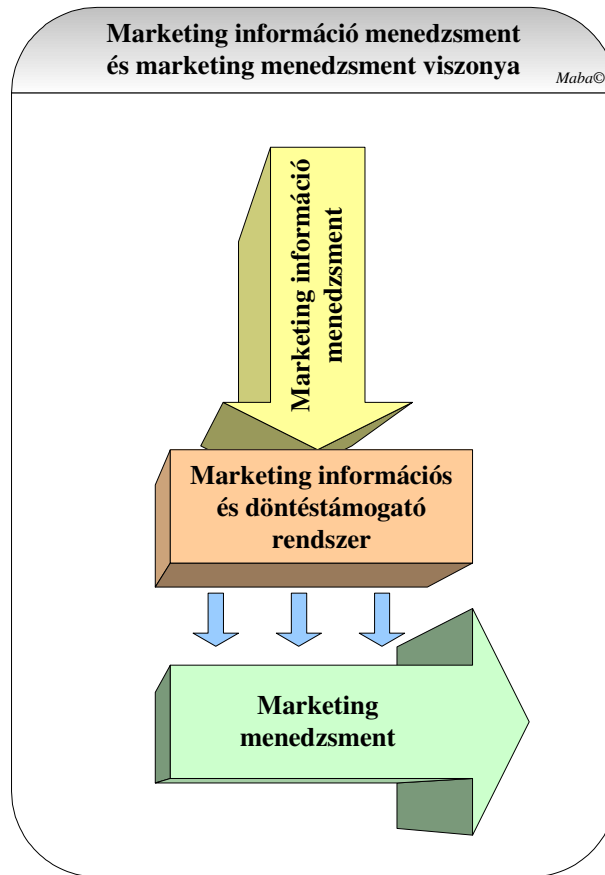
### 3.4.2. MARKETING INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZER ÉS A MARKETING MENEDZSMENT KAPCSOLATA

A marketing információ menedzsment célja a marketing menedzsment információigényének rendszerszintű biztosítása, a vállalat marketing információs és döntéstámogatási rendszerének létrehozása.

A marketing információ menedzsment és a marketing menedzsment folyamatok találkozási pontja a marketing információs és döntéstámogató rendszer, mely a marketing menedzsment folyamat interaktív információ biztosítója, másik oldalról a marketing információ menedzsment folyamat végeredménye.

A marketing menedzsment folyamattal párhuzamos a marketing információs és döntéstámogatási rendszer szolgáltatás, mely a marketing menedzsment minden fázisában döntéselőkészítési segédleteket nyújt a menedzsment számára.

A fentieket szemlélteti a következő ábra.



66. ábra: Marketing információ menedzsment és marketing menedzsment viszonya  
(Bernáth, 2004)

### 3.4.3. MARKETING INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZER FEJLESZTŐ TEAM ÖSSZETÉTELE

A team elkötelezettségét, szükséges szakmai felkészültségét, a hatékonyságához szükséges kvalitású vezető és segítők kiválasztását, a team összetételi arányokból származó súlyponteltolódásokat, a létszám növeléssel elveszhető operativitást mind figyelembe kell venni a MIDR team összeállításánál.

Felső vezetés:

- Felső vezetés
- Koordinátor (vezető)

Marketing szakemberek:

- Marketing és termék menedzser
- Értékesítési menedzser
- Új-termék csoport képviselője

Kutatók, elemzők:

- Marketingkutató
- Elemzők és tervező
- Kutatói operátor, statisztikus és modell építő

- Kontrolling és pénzügyi rendszer képviselő

Számítógépes és rendszer szakemberek:

- MIDR rendszer leendő rendszergazdája
- Vállalatirányítási rendszer rendszergazda
- Programozó
- Számítógépes hálózat és rendszer szakértő

MIDR szakértők:

- Rendszer elemzők és tervezők

### 3.4.4. MARKETING INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK FELÉPÍTÉSE

A korábbi marketing információs rendszer (MkIR) fogalmat fel kell váltanunk az összetettebb tartalmú **MIDR, marketing információs és döntéstámogató rendszer** fogalommal, mely nem elsősorban tartalmi változás. A MIDR-ek fejlődését nyomon követve kirajzolódik azon funkciók és alrendszerek köre, mely egy igényes információs és döntéstámogató rendszer együttes nélkülözhetetlen eleme, s melyek megjelenítik a döntéstámogató rendszerekkel szemben támasztott magasabb szintű elvárásokra adott válaszokat is.

A vállalati információ menedzsment és döntéstámogató modelljeivel összhangban a marketing információs és döntéstámogató rendszerek kívánatos struktúrája a következő:

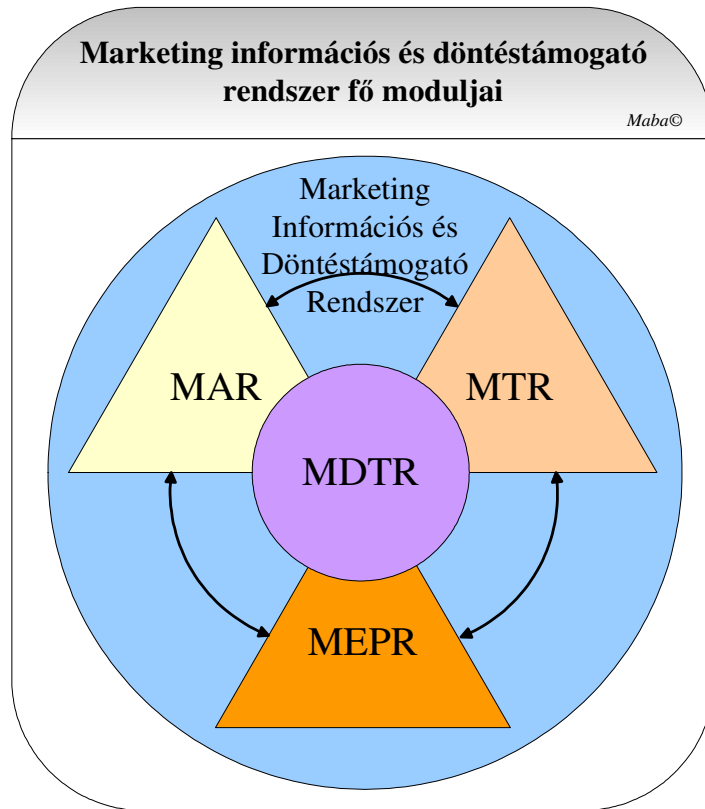
1. Marketing adatgyűjtő rendszer (MAR)
  - a. Marketing adatbázisok (MA)
  - b. Marketing figyelő (hírszerző) rendszer (MFR, külső információ)
  - c. Belső beszámoló rendszer (BBR, belső információ)
  - d. Marketingkutató rendszer (MKR)
  - e. Operatív marketing információ gyűjtő rendszer (OMIR)
2. Marketing tudásmenedzsment rendszer (MTR)
  - a. Módszer és modell tudás fejlesztő rendszer (MMR)
  - b. Marketing szakértő rendszer fejlesztő rendszer (MSZR)
  - c. Humán tudásmenedzsment rendszer (HTR)
3. Marketing elemző és prognózis rendszer (MEPR)
  - a. Marketing elemző rendszer (MER)
  - b. Marketing prognózis rendszer (MPR)
4. Marketing döntéstámogató rendszer (MDTR)
  - a. Marketing döntéstámogató rendszer (MDTR)
  - b. Stratégiai marketing tervező és teljesítmény ellenőrző rendszer (MTTR)

A fenti rendszer elemek legritkábban fordulnak elő tisztán önmagukban. Jó példa erre a CRM rendszer mely az adatbázis kezeléstől, az operatív információ gyűjtésen és elemzésen át a jelentéskészítésig több funkciót egyesít, a vevőkezelés minőségének emelése érdekében. Egyes elemek integrált vállalatirányítási rendszerekben is fellelhetők, kiszolgáltak.

A MIDR rendszerek elemeinek kapcsolatrendszere nagyon összetett, egyetlen folyamatos blokkdiagram sorozattal nem írható le. A négy fő rendszerből (adatgyűjtő, marketing tudásmenedzsment, elemzés és prognózis, döntéstámogató rendszer) az első három szolgálja ki a MIDR lelkét a döntéstámogató rendszert folyamatos interakcióban.

Természetesen egy elemzés eredménye újabb kérdéseket szül, egy döntési szituáció vezetői intuíció alapján megfogalmazott információigényének megteremtéséért vissza kell lépünk az adatgyűjtés és elemzés fázisaira és így tovább.

A problémafelvetés, információ gyűjtés, elemzés döntés kör folyamatosan megújul, egymásba ér, ahogy azt a következő ábra is szemlélteti.



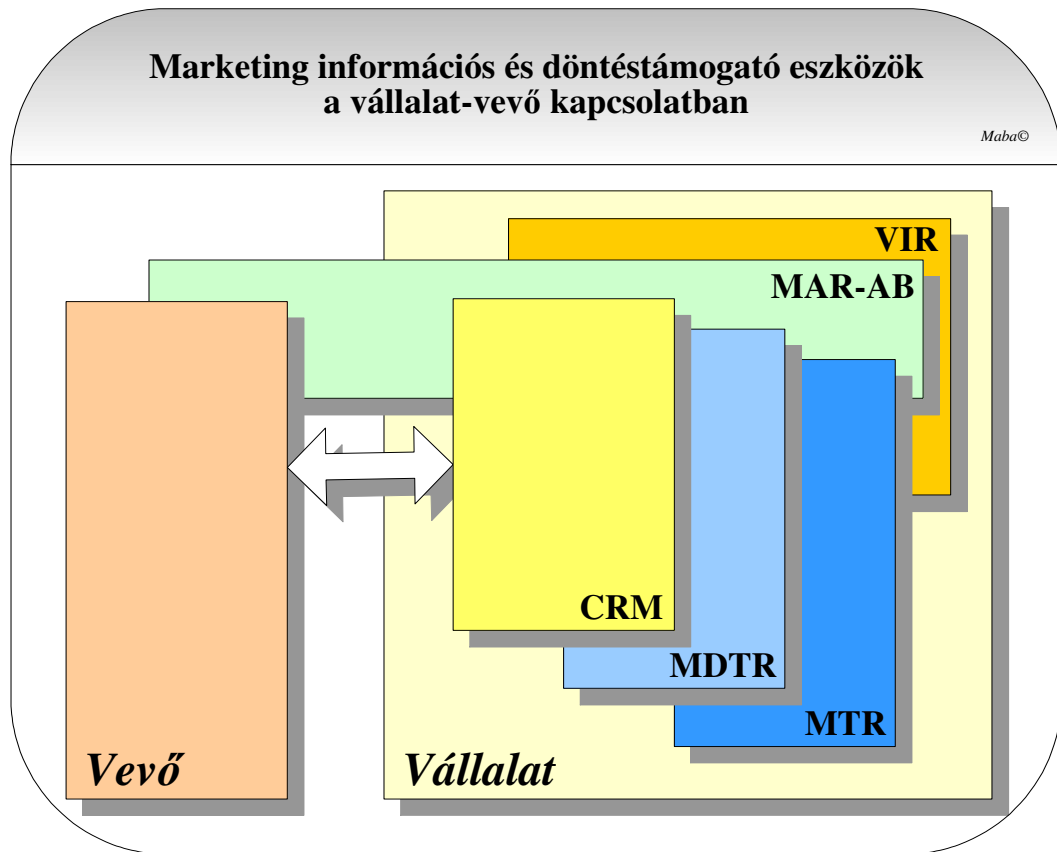
67. ábra: Marketing információs rendszerek (Bernáth, 2004)

A MIDR rendszer szelektív és differenciált teljesítményt kell, hogy nyújtson, érzékenyen mérlegelve és válaszolva az eltérő vevő értékekre, melyet alapstratégiájának is tekinthetünk.

### 3.4.5. MARKETING INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZER ELEMEEK ÉS VÁLLALATI ILLESZKEDÉSÜK

A **marketing rendszerek** fejlődése párhuzamosan de a vállalati rendszerek fejlődésétől időben kissé leszakadva valósult meg. Centrumában a vevő kiszolgálás automatizálása, a kommunikáció támogatása, a minél magasabb szintű vevőismeret összegyűjtésének szándéka áll.

Az algoritmizálható funkciók, módszerek (rendelésfogadás, vevőnyilvántartás, vállalatirányítási rendszerekbe integrálva működhetnek ma már. Azonban jelentős a VIR-ek által egyelőre nem kezelt menedzselési feladatok köre is.



68. ábra: Marketing információ menedzsment eszközök a cég-vevő kapcsolatokban  
(Bernáth, 2004)

A marketing információ menedzsment eszközök működése akkor optimális, ha egymással integrált, közös adatbázis felületkezeléssel rendelkeznek.

A cég vállalatirányítási rendszerére (VIR) támaszkodva működhet a MIDR rendszere. Fő moduljai:

- \* Marketing adatgyűjtő rendszer (MAR) és az ehhez kapcsolódó adatbázisok.
- \* Marketing tudásmenedzsment rendszer (MTR)
- \* Marketing elemző és prognózis rendszer (MEPR)
- \* Marketing döntéstámogató rendszer (MDTR)

Ezeket köti össze a vevőkkel az ügyfélkapcsolat menedzsment rendszer, vagy CRM rendszer. A CRM szerepe a későbbiekben integrálóvá is válhat, melyet két tényező is erősít:

- \* A ügyfélkapcsolat minőségének javítása, azaz a vevőorientáció hívta életre ezeket a rendszereket, mely stratégiaileg helyes iránya a MIDR rendszerek fejlődésének, illetve
- \* Az integrált vállalatirányítási rendszer fejlesztések - követve a piac elvárásait - a CRM oldaláról képzik le egyre összetettebb, igényesebb megoldásokkal az igényelt marketing funkciókat.

### 3.5. A MARKETING INFORMÁCIÓS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK ALRENDSZEREINEK FUNKCIÓI

A marketing információs rendszerek, a közel jövő vállalatai számára, egyre inkább az ERP rendszerekbe integrált formában valósulnak majd meg.

Így a marketing terület is élvezheti, használhatja a jelenleg szintén az integráció folyamatának valamely fázisában álló, illetve a már ma is integráltan működő ERP rendszerelemek stratégiai és taktikai előnyeit.

#### 3.5.1. MARKETING ADATGYŰJTŐ RENDSZER (MAR)

Az adatgyűjtő rendszer (data collector systems, DCS) definiálja és valósítja meg azon adatstruktúrákat és információ gyűjtést, rendszerezést, melyek adott vállalat marketing menedzsmentje optimális működésének alapadatbázisát és azok elérhetőségét biztosítja. E rendszer megjelenhet integrált formában más a VIR-ek által támogatott adatgyűjtő rendszerek részeként és önállóan. Az integráltság előnye a más területeken képződő információk (pl. pénzügyek) marketing alkalmazói átlátása, hátránya az adatstruktúrák testreszabhatóságának csökkenése.

Maltz és Srivastava (1994) a gyors reagálású marketing rendszerekről írt tanulmányában megkülönböztetik a gyors reagálású piaci információs rendszerek potenciális és realizált értékét, melyek a hatékonysági maximum elérésével eshetnek egybe. A gyors reagálású rendszerek gondolata az információ gyűjtésen túlmutat, menedzsment aktivitás gerjesztő hatású.

#### 3.5.1.1. MARKETING ADATBANKOK, ADATBÁZISOK ( MA )

##### 3.5.1.1.1. Külső adatbázisok rendszerezése

Everett (1994) szerint, amelyik vállalat nem támaszkodik munkájában vevői adatbázisra, az új évezredben halálra van ítéelve. Hitet tesz az **adatbázis alapú marketing** menedzsment mellett, melynek más adatbázisokkal integráltságát tekinti fő követendő értéknek.

Az első lépést a rendszerezett információszervezés útján a strukturált adatbázisok (AB) megjelenése jelentette. Ezek valamely tárgykör tényeit tartalmazták, jelentőségük az információk rendszerezésében, jobb áttekinthetőség kialakulásában nevezhető meg.

Három adatbázis forgalmazási mód használatos napjainkban:

- \* Írott, nyomtatott formában,
- \* Számítástechnikai adathordozókon elérhető offline (diskek, CD-k, stb.), és
- \* Számítógépes intraneten és interneten elérhető online adatbázisok.

A világ informatikai zsugorodásnak egyik kiváltója a telefon és egyéb kábelrendszerek, a számítógépes hálózatok majd a műholdas kommunikációs formák széleskörű elterjedése, melyek házasságából született meg a ma már világméretű adatátviteli rendszerek sokasága.

Az információcsere, üzleti adatbázisok, címjegyzékek, iratgyűjtemények, könyvtárak, tőzsdei hírek, stb. elérése jelentősen leegyszerűsödött, illetve felgyorsult.

A jelenleg létező adatbankok három csoportba sorolhatók:

- \* **Numerikus adatbankok**, ezek kizárólag csak számértékeket tárolnak táblázatos formában. (Tőzsdei árfolyamok, hivatalos statisztikák, stb.)
- \* **Bibliografikus adatbankok**, e tényadat bankok bibliográfiai adatokat tartalmaznak és bizonyos kulcsszavak szerinti keresési lehetőséget engednek meg. Tartalmaikat valamely rendezőelv szerint dolgozzák fel. (Könyvtárrendszerek, üzleti adatbázisok, cégjegyzékek, stb.)
- \* **Teljes szöveges adatbankok**, ezek teljes szövegeket és bibliográfiai hivatkozásokat tartalmaznak. Feldolgozottsági szintjük alacsony, így a tematikus (kulcsszavak szerinti) keresés gyakran nem lehetséges. (Publikációgyűjtemények, idézetgyűjtemények témakörönként, stb.)

Még ma is az **USA** az adatbank építés és használat vezető hatalma, ami elsősorban az informatika fejlettségének valamint a piac koncentráltságának tudható be. Vélhetőleg az egységesülő európai piac – már csak súlyánál fogva is – hamarosan hasonló méretű és számosságú AB-vel bír majd. Az információszolgáltatás üzlet több szereplős az USA-ban, de a piac fejlődése az oligopolisztikus verseny irányába mutat. Kialakult néhány nagy adatszolgáltató vállalat, amelyek szándékuk szerint adatbázisaikkal lefedik az adott földrajzi területen felmerülő információigényeket.

Az adatbankok azonban nagyon alacsony támogatást nyújtanak felhasználójuknak a célra orientált információrendszerezés, elemzés és az információ felhasználójához juttatásának területén. Ezért szükséges továbblépésként a marketing információs rendszerek vállalati bevezetése.

#### 3.5.1.1.2. Belső adatbázisok

A régebben alkalmazott **OLAP**-technikák mellett a mai adattárház-alapú információszolgáltató rendszerek már jóval kifinomultabb eszközeit alkalmazzák.

VIR cégek szolgáltatásainak köre a piaci igényekre válaszul az **adatbányászati** tevékenységgel bővült. Az adatbányászat során szakértők a vállalati adatállományból olyan összefüggéseket tárnak fel, amelyekre építve üzleti előnyt biztosító, stratégiai döntések hozhatók.

**Adatbázis menedzsment feladatok** (Benedek – Bögel, 2002 felhasználásával):

**Adattisztítás.** Az adatok egyszerűségük és látszólagos egyértelműségük ellenére is tartalmazhatnak sok hibát, és avatatlan kézben komoly kárt okozhatnak ezáltal. Egy ügyféltörzsbe hibásan beírt adat, minden egyes kiküldött levéllel vagy telefonnal veszteséget okoz a vállalkozásnak. A közvetlen anyagi káron túl jelentős erkölcsi kár is érheti a levélküldőt: hogyan bízson az ügyfél abban a szállítóban, amely még a címét sem tudja helyesen leírni? Éppen ezért a leggyakoribb – bár a klasszikus értelmezés szerint nem is igazán adatbányász – feladat a törzsadatokat tartalmazó adatbázisok tisztítása, melynek során a potenciálisan hibás (pl. hiányos) rekordok javítását, tisztítását végzik a korszerű algoritmusok.

**Linkanalízis.** A másik nagy kihívás az adatmenedzsmentben az úgynevezett linkanalízis, ami több adatbázis rekordjainak egyeztetését, összerendelését jelenti. Egy bank, vagy biztosító több ponton is érintkezhet ugyanazzal az emberrel, hiszen lehet valakinek egyszerre életbiztosítása és gépkocsi biztosítása is, amelyeket különböző irodákban, eltérő információs rendszerekben, más-más ügyintéző rögzített, gyakran más-más karakterhasználattal, rövidítésekkel, szavakkal. A rekordok egyszerű listázásával nem lehet megmondani, hogy pontosan hány ügyfele van a cégnek, és az ügyfél meglepve tapasztalja, hogy őt – ráadásul egyforma - karácsonyi üdvözlőlapot kapott a biztosítójától, mely nem túlzottan tetszetős és főleg nem költségtakarékos megoldás. Az adatkapcsolás kifinomultabb platformját biztosítják az SQL adatbázis szervezés eszközei, mely különböző adatstruktúrák integrációjának jelenkori fejlesztési felületei.

**Extrapoláció.** A linkanalízis speciális esete az adatbázis-extrapoláció, vagyis külső adatok integrációja belső adatokkal. A feladat hasonló, a hasonlóság két azonos személy között csak a véletlenül múlik, mégis ki kell és lehet szűrni a közös jegyek alapján az egyezőségeket. Ez az adatbányászat bármely területén időmegtakarítást, tehát profitot hoz.

### 3.5.1.2. MARKETING FIGYELŐ RENDSZER (MFR)

A marketing figyelő rendszer az eljárások, infrastruktúra és humán erőforrások olyan rendszere, mely érzékeny a vállalat környezetében keletkező külső események releváns információtartalmára, képes ezeket összegyűjteni, szelektálni, adatbázisba illeszteni, archiválni, illetve elemzésre és a végfelhasználóhoz eljuttatni.

A marketing figyelő rendszer stílus, állandó külső információ szerzési nyitottság, melyet a vállalat valamennyi dolgozójának el kell sajátítania, melyre képezni és ösztönözni is kell a kollégákat.

Milyen kritikus események figyelését kell megvalósítania egy figyelő rendszernek? Valamennyi olyan információra érzékenynek kell lennie, melynek ismerete lényeges előnyhöz juttathatja a vállalatot, illetve a vállalat érdekében tevékenykedő menedzsereit. Ilyen tipikus helyzet:

- \* Vevőigények felmerülése
- \* Vállalati krízis szituációk környezeti reakciójának figyelése
- \* Versenytársak stratégiai és taktikai akciói vagy azok tervezete
- \* Jogi szabályozás változása következtében átalakuló környezeti elemek
- \* Jövő trendjei, divat, stb.

Milyen forrásból célszerű információt gyűjtenie a figyelő rendszernek?

A marketing figyelő rendszert működtető menedzser feladata kiépíteni a figyelő rendszer infrastruktúráját, ápolni a sokszor törékeny kapcsolatot az információt adókkal, menedzselni a keletkezett információkat.

Az Unilever magyarországi gyakorlatára jellemző többek között, hogy termékmenedzserei minden héten megkapják a márkájukkal, konkurenseivel, termékhelyettesítőikkel kapcsolatosan megjelent publikációkat, melyet aztán a termékmenedzserek szakmai fórumán prezentálnak, elemeznek, értékelnek.

A marketing figyelő rendszer alrendszereinek tekinthetők:



- \* Marketing információ központ, az adatok szelektálására, továbbítására, archiválására.
- \* Sajtó, nyomtatott információhordozó figyelő rendszer
- \* Sugárzott média figyelő rendszer
- \* Internetes témafigyelő rendszer
- \* Partner (ügynökök, beszállítók, vevők, stb.) lekérdezési rendszer
- \* Külső vásárolt információs hálózat, beszállítói rendszer

### 3.5.1.3. BELSŐ BESZÁMOLÓ RENDSZER (BBR)

A belső beszámolórendszer a vállalaton belüli események eredményét rögzíti a kívánatos információs struktúrában.

A rendszerben a munkatársak folyamatosan állítanak elő különböző vezetési szintek számára értékelési, döntéshozzáértési alapanyagként hasznosítható jelentéseket.

Legkézenfekvőbb alapadatai a vállalat integrált irányítási rendszerének **adatbázisából** nyerhetők ki. Itt a pénzügyi, számviteli, vevőteljesítési, költség, vevői elvárás, eredmény, stb. adatok üzletági, vagy akár termék/szolgáltatás szintű elérése is lehetséges.

A belső beszámoló rendszer fontos eleme a **vállalat dolgozóitól nyert információk folyamatos előállítás**a és menedzselése. Hasonlóan a külső információk figyeléséhez a belső beszámoltatás rendszerében aktív részvétel vállalati stílus és menedzsment erő kérdése.

Egyes cégek, dolgozóik szakértői ismereteit hasznosítva folyamatosan lekérdezik:

- \* piacaik fejlődési trendjeit, piaci újdonságokat,
- \* versenytársak veszélyes törekvéseit,
- \* márkák várható értékesítési volumeneit, mely a tervezés alapja,
- \* a szükséges termékfejlesztési irányokat, stb.

A belső beszámoló rendszer alkalmas a vállalat **dolgozóinak** a folyamatokról, eredményekről alkotott **értékelésének** és **önértékelésének** kezelésére, visszacsatolások elvégzésére. Jelentős szerepe lehet többek között például a humán erőforrás menedzsment belső PR közérzet javító akcióinak információs támogatásában.

### 3.5.1.4. MARKETING KUTATÓ RENDSZER (MKR)

A marketing kutató rendszer feladata a vállalati döntések előkészítése érdekében rendszeres adatgyűjtés, adatmenedzsment és prezentáció a vállalt által kijelölt specifikus témákban.

A marketingkutató szakirodalma hatalmas és jól megírt, ennek bemutatásától dolgozatomban eltekintek azzal a megjegyzéssel, hogy a teljes marketingkutató elvégzésére, így például az információ elemzésére, ezen rendszerezés szerint más alrendszer hivatott.

Természetesen vállalat- és rendszerméret függő, hogy a marketing információs és döntéstámogató rendszerek minden funkciója megjelenhet-e egy-egy önálló menedzser gondozásában. Ez csak a legnagyobb, több ezres létszámú szervezetek esetén lehet így.

Kisebb vállalatok számára lehetséges, hogy csupán egy, vagy akár csak egy negyed státusznyi humán erőforrás áll rendelkezésre a rendszer kiépítésére és működtetésére. A funkcióknak azonban ettől függetlenül kivétel nélkül meg kellene valósulniuk.

### **3.5.1.5. OPERATÍV MARKETING INFORMÁCIÓ GYŰJTŐ RENDSZER (OMIR)**

Az Operatív marketing információ gyűjtő rendszer (OMIR) azon cégek számára hasznos rendszer, melyek munkatársakat(ügynököket) foglalkoztatnak partnerek, potenciális vevők megkeresésére. A rendszer a tranzakciós kommunikáció melléktermékeként, illetve a vevő megkeresések esetén tudatosan előírt információkat gyűjti és menedzseli.

A munkatársak a világot járva, notebook-kal felszerelve, vagy irodájuk számítógépe előtt ülve végzik napi rutinjukat és eközben - megfelelő elkötelezettség és motiváltság esetén - az előírt információk tartalmakat halmozhatják fel a MIDR rendszer számára.

Ezek az információk kiterjedhetnek a partnerek valamennyi gazdálkodási és személyes adatára, árbevétel, dolgozói létszám, a hobbjára, születési időpontjára, gyermekei nevére, stb.

Az operatív marketing információs rendszer ma is működik sok ügynököket foglalkoztató cégnél, ahol az ügynökök fluktuációjával járó adatvesztés legkézenfekvőbb ellenszere a rendszer folyamatos, szisztematikus, ellenőrzött működtetése.

Az OMIR rendszerben működtetésére kiváló példa a CRM rendszerek információgyűjtési stratégiája, melyek a vevői kontaktussal egy időben rögzítik a kommunikáció során felmerült információkat (vevői igényeket, reklamációkat, érdeklődéseket, stb.).

Ha elektronikus a kapcsolat, mód van ezek automatikus lekezelésére is, igaz ma még csak kategorizált igény és problémafelvetések esetén. A hang és szövegfelismerő rendszerek korszakában, mesterséges intelligencia alapú szövegértelmezés és feldolgozás válik lehetővé, mely tovább növelheti az OMIR rendszerek információgyűjtési kapacitását.

### **3.5.2. MARKETING TUDÁSMENEDZSMENT RENDSZER (MTR)**

A vállalati tudásmenedzsment a szervezet túlélési és a megújulási képességének fejlesztési eszköze az egyre összefüggéstelenebb környezeti változások közepette, mely lényegében a szervezeti folyamatok tudatos menedzsmentjét állítja elő. A tudásmenedzsment integrálja, ezzel szinergiát előállítva az információ technológiát, az adat és információs folyamatokat és a vállalat humán erőforrásának kreatív és innovációs képességét. (Malhotra, 1998)

A marketing tudásmenedzsment (knowledge management) rendszer (MTR) hivatott előállítani, fejleszteni, karbantartani a MIDR rendszerben használt módszereket, modelleket, mesterséges intelligencia megoldásokat, melyek segítségével elvégzi a szükséges elemzési és prognosztizálási feladatokat. Barton (2001) szerint a vállalat értékének 70-80%-át a szellemi tőke, az intellektuális vagyon, műszaki tervek, fejlesztési stratégiák, bizalmas jellegű kereskedelmi, piaci információk, vevői adatok, adatbázisok, alkalmazottak specifikus szakmai ismeretei teszik ki. A tudatos tudásmenedzsment ezen értékek fejlesztését és hosszú távú megőrzését hivatott megvalósítani.

A tudásmenedzsment fogalmát a marketingben Gibbert, Leibold, Probst (2002) szerint ki kell egészíteni a vevői tudásmenedzsment rendszerrel (customer knowledge management systems, CKM) mely az optimális vevőérték előállításának hatékony eszköze. A CKM aktív vevői tudásbővítési és karbantartási stratégiát irányoz elő, mely a vevőorientált vállalatok sikerstratégiájává válhat. A szerzők a CKM rendszerek öt alapstílusát különböztetik meg:

1. **Együttműködő**, mely a fogyasztót/vevőt bevonja a termék kialakításába, kipróbálásába, az értékadásba, egyúttal megtanítva a vevővel az elérhető előnyöket. Kiváló példája ennek a szemléletnek az IKEA stratégiája, mely a CKM folyamatban tudatosan helyezi a fogyasztót vevőérték teremtésre alkalmas helyzetekbe. A fogyasztó tapasztalva és kipróbálva a neki nyújtott előnyöket, új elvárásokat tanul meg, melyet vásárlása során érvényesíteni is kíván majd. Ezekre az igényeire a válaszokat a legkézenfekvőbbben azonban a tanulás helyén kapja meg, melyet ezért előnyben részesít. Az IKEA sikere a CKM folyamatban megalkotott vevőérték teremtésen alapul.
2. **Csapat alapú, együtt tanulós**, mely a tudást együttes tanulási folyamatban adja át a vevőnek. Míg az „együttműködő” CKM stílus minél több termék illetve szerviz kooperációra törekszik, addig a „csapat alapú együtt tanulós” stílus jellemzője a szervezet és a rendszer értékének folyamatos megújítása. A Xerox CKM tudásmenedzsment rendszere segítségével újrakonfigurálta a teljes dokumentáció menedzsment rendszerét, ennek az infrastruktúráját, valamennyi forrását és folyamatát.
3. **Kölcsönös innovációra épülő**, melyben a vevő ötleteinek folyamatba integrálásával megy végbe a közös tanulási folyamat. A fogalmat Thomke és Hippel (2002) ajánlották, mely szerint a vevő válhat társ innovátorrá, illetve fejlesztővé a termék/szolgáltatás kialakításakor.
4. **Alkotó közösség**: Egyszerű együttműködés jellemzi a gyakorlatban, melynek eredménye a szinergikus hatások révén felerősödik az egyedi fejlesztésekhez mérten.
5. **Közös szellemi tulajdon alapú partner kapcsolat**.

A fenti stílusok karakterisztikáját mutatja be a következő táblázat (Gibbert, Leibold, Probst, 2002). A különbségek többször csupán árnyalatnyiak, mégis összességében a stílusok markánsan megkülönböztethetőek.

Stílus / karakterisztika	Együttműködő	Csapat alapú, együtt tanulós	Kölcsönös innovációra épülő	Alkotó közösség	Közös szellemi tulajdon alapú partner kapcsolat
<b>Fókusz</b>	Kézelfogható tárgy és hasznos fejlesztése	Társadalmi tőke előállítása	Új termék és folyamat előállítása	Küldetés specifikus, professzionális szakértelem	Kézelfogható vevői szellemi tulajdon részesedés
<b>Cél</b>	Tökéletesíteni a terméket és az ebből származó hasznot	Megkönnyíteni a csoport tanulást az üzleti kapcsolatok szisztematikus cseréjéhez	Az új ötletek maximális megtérülésének előállítása	Hozzájutni az elérhető professzionális szakértelemhez	Maximalizálni a szellemi tulajdon hozadékát
<b>Folyamatok</b>	Elő-, párhuzamos és útolagos termék integrációk	Csoportmunka, képességjavítás, esetek fejlesztése, minőségi programok	Ötlet vásárok, ötletrohamok, vevő inkubáció	Szakértői hálózatok, nagy gyakorlat fejlesztése	Tanulóidő, formális tréning programok, tréning a munkára

<b>Rendszerek</b>	Tervezési, kontroll, döntéstámogató	Tudás hozzáférési rendszerek, vevői team részvétel	Ötletgenerálást segítő	Szakértő rendszerek, megosztott e-munkaterületek, csoport (váll.) támogató	Vállalatcsoport szellemi tulajdon támogató
<b>Teljesítmény mérés</b>	Hatásosság és hatékonyság, vevő elégedettség és sikeresség a vevőnél	Rendszer produktivitás, minőség, vevő elégedettség és sikeresség a vevőnél	Az új termékek és folyamatok ROI*-ja, sikeresség a vevőnél	Sharing, döntések megfelelő ideje, a kapcsolódó eredmények %-a	Új szellemi tulajdon értéke, ROI
<b>Interakció intenzitása</b>	Relatív alacsony	Alacsonytól a magasig	Relatív alacsony	Relatív magas	Relatív magas
<b>Tudás típusa</b>	Több explicit	Explicit és tacit	Több tacit	Több tacit	Több explicit
<b>Példák:</b>	IKEA, Quicken	Amazon.com, Xerox, Holcim	Silicon graphics, Ryder	Sony, Microsoft, eBay, Holcim	Skandia

\*Return on Investment

20. táblázat: A CKM öt stílusának karakterisztikája (Gibbert- Leibold-Probst, 2002)

Megkülönböztetünk explicit és a tacit tudást. Nonaka (1994) szerint az új tudás létrehozása az explicit (kifejezett) és a tacit (vagy implicit, nem kifejezett, hallgatóságos) tudás közötti konverzió eredménye. Modelljében az egyéni tudás átadásának négyféle módja választható szét egymástól, a tacit-explicit dimenziók közötti váltás alapján. Ezek:

- \* szocializáció = S (tacit tudásból tacit tudásba; közvetlen interakciót igényel az egyének között),
- \* externalizáció = E (tacit tudásból explicit tudásba; a tacit tudás artikulálása mások által is érthető formában),
- \* kombináció = C (explicit tudásból explicit tudásba; kulcs kérdés a kommunikáció, az explicit tudás diffúziója),
- \* internalizáció = I (explicit tudásból tacit tudásba; a szervezet tacit tudásának a bővítése a már artikulálódott explicit tudással).

A tudásmenedzsment elsődleges feladata az explicit tudás és értékek arányának fokozása, illetve a tacit tudás fejlesztési normáinak szabályozása, rögzítése.

### 3.5.2.1. MÓDSZER ÉS MODELL TUDÁS FEJLESZTŐ RENDSZER (MMR)

A marketing döntéstámogatás alapvetően három módszertani megközelítésben képzelhető el:

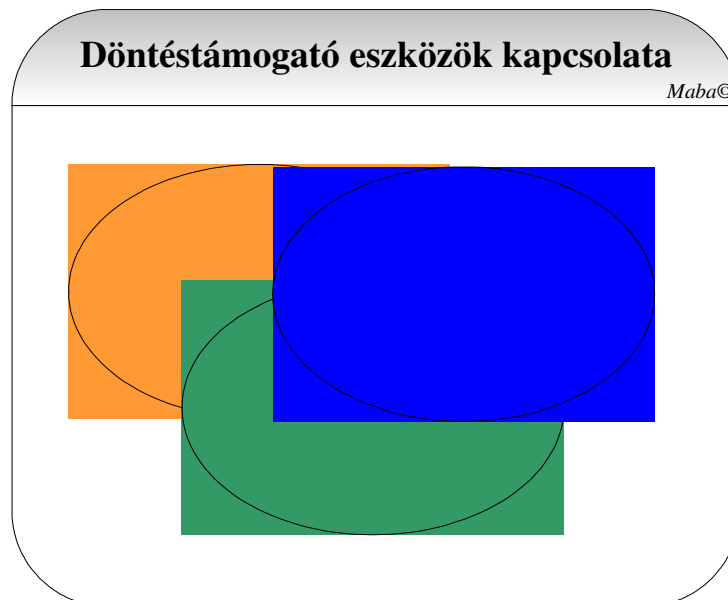
1. **Modellek** segítségével, melyek valamely jelenség, rendszer jellemzőit, összefüggéseit fejezik ki, mutatják be logikai, matematikai formulák segítségével. E modellek lehetnek:
  - a. Matematikai-statisztikai,
  - b. Grafikus,
  - c. Leíró,
  - d. Komplex, előzőeket valamely arányban egyesítő modellek.

2. Valamely **módszert** alkalmazva, amely a döntéstámogatás, az információgazdálkodás valamely fázisában alkalmazandó lépések sorozatát, azaz az eljárástechnikát írják elő, mellyel a probléma megoldható.
3. **Módszerek és modellek együttes** alkalmazása. Mely esetekben többnyire egy adott marketing feladványt modellek és módszerek speciális együttes alkalmazása mellett célszerű megoldani.

Az eszköztár igen kiterjedt, rendszerezése sok aspektus szerint elképzelhető:

- A probléma metodológiai közelítésmódja szerint
- A vizsgálatok célja, marketing tématerületi használhatósága szerint
- Az információforrás minősége szerint stb.

A következőkben bemutatásra kerülő ábra szemlélteti a használatos marketing döntéstámogató eszközöket, az előzőekben elsőként említett, a probléma megoldási metodológiai közelítésmód szerint.



69. ábra: Döntéstámogató eszközök kapcsolata (Bernáth, 2004)

### 3.5.2.1.1. Módszereket fejlesztő rendszer

Az információ gyűjtés, feldolgozás, elemzés, prezentáció, értékelés módszertanát fejleszti e rendszer. Gondoljunk csak a marketingkutatók egyes tématerületein fellelhető módszerarzenálokra (árkutatók, kommunikáció hatékonyság vizsgálata, stb.), melyek bemutatásától a téma bőséges szakirodalmi elérhetősége miatt itt eltekintek.

### 3.5.2.1.2. Modelleket fejlesztő rendszer

A modell a valóság valamely rendszerének jellemzőit, összefüggéseit, kifejező, ábrázoló, jelképező formula, leírás, grafika. Modellek megjelenési formáját tekintve megkülönböztethetünk:

- \* Grafikus
- \* Leíró
- \* Matematikai-statisztikai
- \* És ezek tetszőleges kombinációjában megvalósuló modelleket.

Montgomery-Urban (Bauer-Berács (1998) alapján) modell csoportosítását továbbfejlesztve a marketing modellek két fő és négy alcsoportjáról beszélhetünk a probléma kezelés oldaláról közelítve:

- \* Probléma megértő modellek
  - **Leíró**, melyek helyzetképet adnak a rendszer tényezőiről és azok összefüggéséről:
    - Maslow szükséglet-hierarchia modellje
    - Fogyasztói magatartás modellek
    - Érték homokóra modell
  - **Előre jelző** modellek segítségével tárhatjuk fel a vizsgált rendszer különböző impulzusokra adott jövőbeni várható reakciót:
    - Van Westendorp árelfogadás modellje
    - Szimulációs modellek
    - Különböző trendszámítási modellek
    - Terv-tény portfólió modellek
- \* Probléma megoldó modellek
  - **Eszközrendszer** modellek a probléma megoldás eszközeinek előírását valósítja meg:
    - marketing mix
    - BSC mutatószám rendszer
    - Kommunikációs mix
  - **Folyamat** modellek a megoldáshoz elvezető utat vázolják:
    - Marketingkutatás folyamat modellje
    - Portfólió módszer alkalmazásának folyamata modell
    - Stratégiai tervezés folyamata modell, stb.

A marketing modellek alkalmazási előnyei:

- \* Esszenciált marketing tudás(intelligencia) megjelenítői
- \* Segítik mind a probléma felvetést, mind annak szisztematikus megoldását
- \* Támogatják a problémakezelés rendszerszemléletű és valamennyi tényezőre kiterjesztett kezelését
- \* Segítik a rendszer összefüggéseinek felismerését
- \* Rendező szemléletét felhasználva vissza lehet térni hozzájuk az eredmények értékelésénél
- \* Longitudinális kutatások szakmai megalapozójaként lehetővé teszik a környezet változásainak felismerését
- \* Elveszik az újrafelfedezés örömeit és szerencsére fáradtságát is.
- \* Strukturálják az információ elemzés irányait.

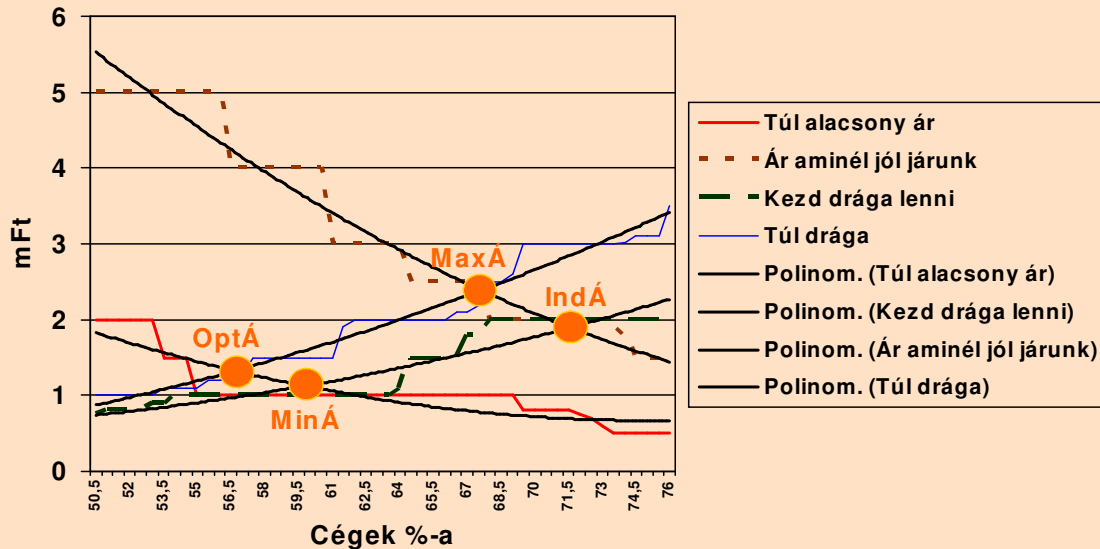
*18. Kutatási eredmények, példák: VIR-ek árelfogadásának vizsgálata van Westendorp modellje segítségével*

Példaként kiragadva a használatos sok ezer modell sorából említhetjük van Westendorp ár-kutatási modelljét, mely az ár-kutatások gyakorlatát erősíti. A modell előállításához a mintának 4 kérdésre kell választ adnia:

1. Melyik az az alacsony ár amelynél úgy érzi, hogy a termék minőség kétségbe vonható?

2. Melyik az az ár, amelynél úgy érzi jó vásárt csinált?
3. Melyik az az ár, amelynél kezdené drágának találni az árat?
4. Melyik az az ár, amelyiknél annyira drágának találná a terméket, hogy semmiképpen sem venné meg?

A következő példa bemutatja a kutatásban alkalmazott Westendorp modell eredményeit kis- és középvállalatok VIR rendszerek árfelfogadásánál. Magyarországon a kis és közép vállalkozások körében végzett 200 cég mintáján alapuló vállaltirányítási rendszerek használatát elfogadását vizsgáló kutatásom 19-22. kérdésére (lásd melléklet) adott árszinteket sorba rendezve, függvényszerűen ábrázolva, majd 4 fokú polinomiális trendfüggvénnyel kiegyenlítve négy metszéspontot alakíthatunk ki. A legalacsonyabb ár (MinÁ, értéke: 1.13 mFt) és a legmagasabb ár (MaxÁ, értéke: 2.49 mFt) intervallum Westendorp szerint a lehetséges árak sávja. Az optimális ár (OptÁ, értéke: 1.32 mFt) a legtöbb válaszadó által elfogadható, minden más ár esetén vagy a túl alacsony ár, vagy a túl magas ár zár ki szereplőket.



70. ábra: Hány éve rendelkeznek VIR rendszerrel? (Bernáth, 2004)

### 3.5.2.1.3. Módszer-modell együttes alkalmazások

Módszer-modell együttes alkalmazások markáns megjelenítője a portfólió technika. A következőkben nem mutatom be a széles körben ismert portfóliókat, csak néhány olyan saját fejlesztésűt, melyek a dolgozat témája szempontjából értékelhető tartalmakat hordoznak, a vevői és a vállalati pozíció és eredményesség megítéléséhez, az egyes vevőcsoportok értékeléséhez nyújtanak segítséget.

#### 3.5.2.1.3.1. Marketing hatékonyság portfólió mátrix

A marketing hatékonyság portfólió mátrix termékenként üzletáganként rendszeresen elvégzett minősítések esetén növeli az érzékenységet a hatékonysági cél elérésére. Segítségével kitűzhetünk elérendő pozíciókat, így hatékonysági célokat, például termékmenedzserek számára.

A hatékonyságot mindig valamilyen bázishoz mértén állapíthatjuk meg. A modellben a bázis az adott piacon tevékenykedő versenytársak átlagos hatékonysága, melyhez viszonyíthatjuk a vizsgált üzletág hatékonyságát.

A modell abból a feltételezésből indul ki, hogy a piacrészesedés változás -ceteris paribus – arányos a vállalat marketing büdzsájének a versenytársakhoz viszonyított változásával.

A modell használatának nehézsége, hogy a marketing büdzsék csak szakértői becsléssel állíthatók elő, mely bizonytalanságot visz a rendszerbe, bár a konkurencia által elköltött nagyságrendek többnyire jól érzékelhetőek a napi termékmenedzselést végzők és az őket támogató specialisták számára.

A marketing erőfeszítések hatékonyságának mérésére a marketing büdzsék nagyságának változására vetített forgalomváltozást javasolom használni.

$$Mh_V = \frac{\frac{F_{V_2} - F_{V_1}}{\sum_{i=1}^n (F_{Ve_{2i}} - F_{Ve_{1i}})}}{\frac{n}{\frac{MB_{V_2} - MB_{V_1}}{\sum_{i=1}^n (MB_{Ve_{2i}} - MB_{Ve_{1i}})}}}}$$

- $Mh_V$ : a vállalat marketing menedzsmentjének hatékonysága,  
 $F_{V_2}$ : a vállalat forgalma adott üzletág/termék piacán, a második időszakban  
 $F_{Ve_{2i}}$ : az i-edik versenytárs forgalma adott üzletág/termék piacán, a második időszakban  
 $MB_{V_2}$ : a vállalat marketing büdzséjének nagysága, a második időszakban  
 $MB_{Ve_{2i}}$ : az i-edik versenytárs marketing büdzséjének nagysága, a második időszakban  
 $n$ : a vizsgálatba bevont vállalatok száma

Természetesen a viszonyítás alapját képezhetik csupán a kiemelt versenytársak is, akikkel hasonló filozófia mellett versenyez a vállalat, hasonló nagyságrendű büdzsé felhasználási lehetőségek mellett.

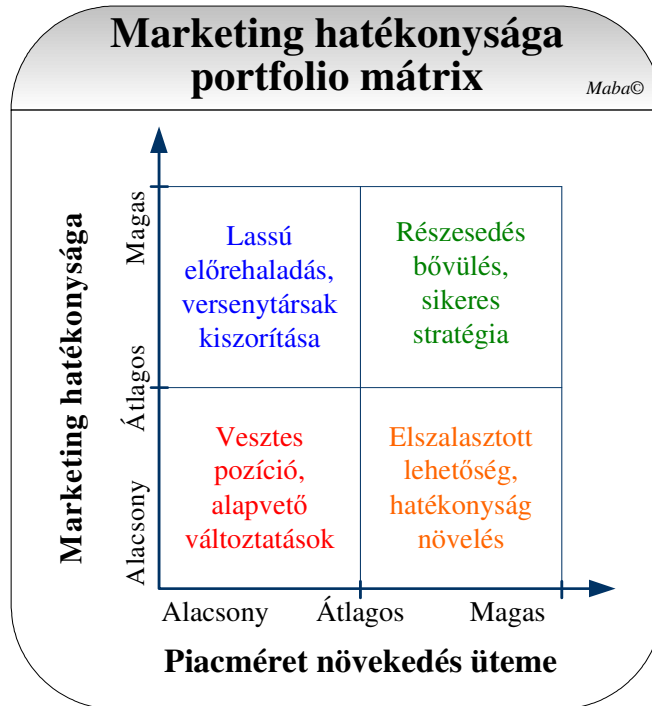
A marketing büdzsét jelen esetben minden olyan költségelem számbavételével kell meghatározni, mely hatással van a termék vevői megítélésének változására. Így például egy gyártósori fejlesztés eredményeként bekövetkező minőség, vagy hatékonyságjavulás (melyből árcsökkenés következhet) a büdzsét terhelő beruházásnak kell tekinteni. A versenytársaknál a hasonló befektetések mérése jelentős nehézségekbe ütközik, azonban megoldható, ennek is van kialakult gyakorlata az üzleti életben.

A kapott értékek alapvetően háromfélék:

1.  $Mh_i < 1$  ha a marketing hatékonyság átlagon aluli, azaz a vállalat marketing büdzséjéhez képest csökkenő piacrészesedés változást mondhat magáénak.
2.  $Mh_i \sim 1$  ha a marketing hatékonyság átlagos.
3.  $Mh_i > 1$  ha a marketing hatékonyság átlagon felüli.

A modell korlátja, hogy nem kezeli a váratlan környezeti és adminisztratív hatásokat. Így például valamely szabályozásból eredő preferenciarendszer váltások okozta részesedésváltások követésére nem alkalmas. Ezen jelenségek hatásának előszűrésre van szükség, illetve az ilyen események időszaka nem hasonlítható össze a hatást megelőző forgalmi, azaz részesedés adatok időszakával.

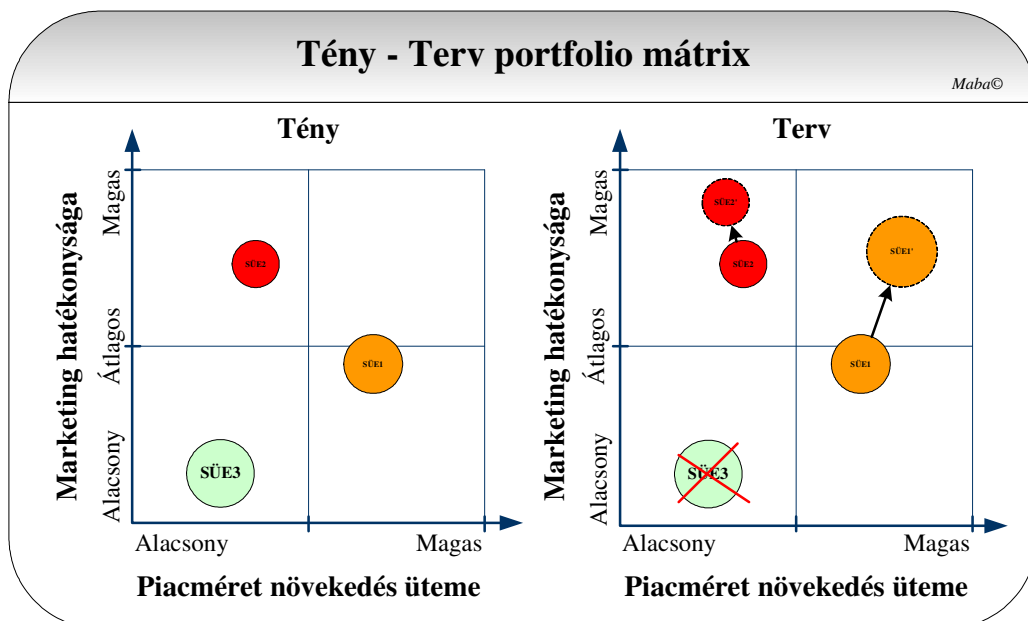




71. ábra: Marketing hatékonyság Portfolió (Bernáth, 2004)

A vállalati marketing költség nagysága, ha összemérhető a piaci marketingköltség nagyságrendjével, nem csak részesedés hanem abszolút értékben vett kereslet növelő azaz piacméret növelő hatású is.

Az üzletágak stratégiájának tervezésekor és a költség odaítélésekor a vállalatvezetés célokat tűzhet ki a tény-terv portfoliók használatával. A helyzetfelmérés után (bal oldali mátrix) előállítható a célokat tartalmazó terv portfolió (jobb oldali mátrix).



72. ábra: Tény-terv portfoliók (Bernáth, 2004)

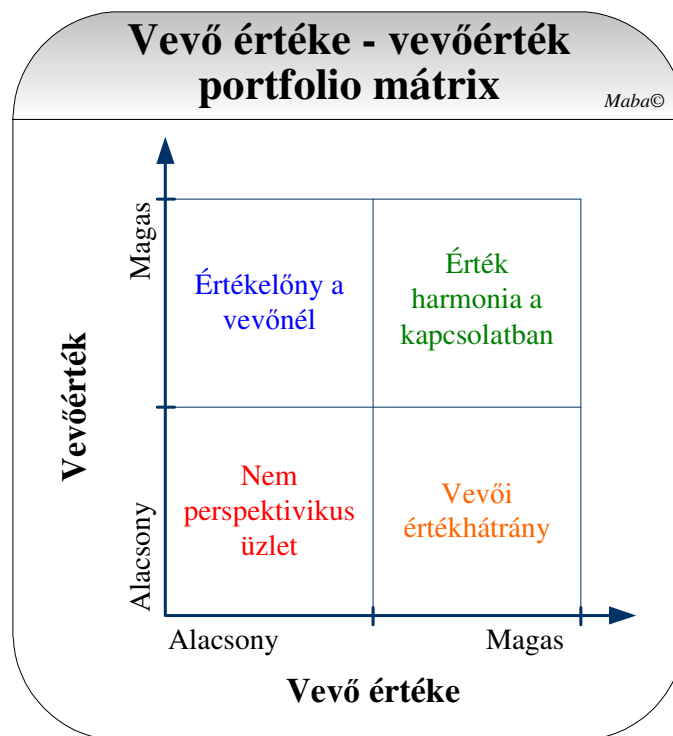
A tervezés során a reálisan elnyerhető, az erőforrásokkal összhangban álló pozíció megjelölésére kerül sor, úgy, hogy az érték tengelyek tényezői egy értékelés során ugyanúgy értéket kapnak, mint a terv portfólió előállításakor. Multidimenziós tengelyek esetén ez az egyes tengelyek értékelési kritériumainak súlyozott figyelembevételével kell, hogy megtörténjen.

### 3.5.2.1.3.2. Vevőérték – Vevő értéke portfólió mátrix

A vevő által elvárt értékek azaz a vevőérték és az eladó számára a vevő által képviselt érték összevetése és portfólióban szemléltetése lehetőséget nyit a vevők érték szerinti kategorizálására, illetve a vevők értékének együttes becslésére és a megfelelő stratégiai magatartás hozzárendelésére.

Mivel az egyensúly feltétele a kölcsönös előnyök egyszerre megléte, a mátrix segíti partnereink és üzletágaink értékérzetének, ebből következően a kapcsolat tartósságának becslését.

A tengelyek multidimenziósak, értékelési kritériumlistáit a korábbiakban tárgyalt érték homokóra modell foglalja össze.



73. ábra: Vevő értéke – vevőérték portfólió mátrix (Bernáth, 2004)

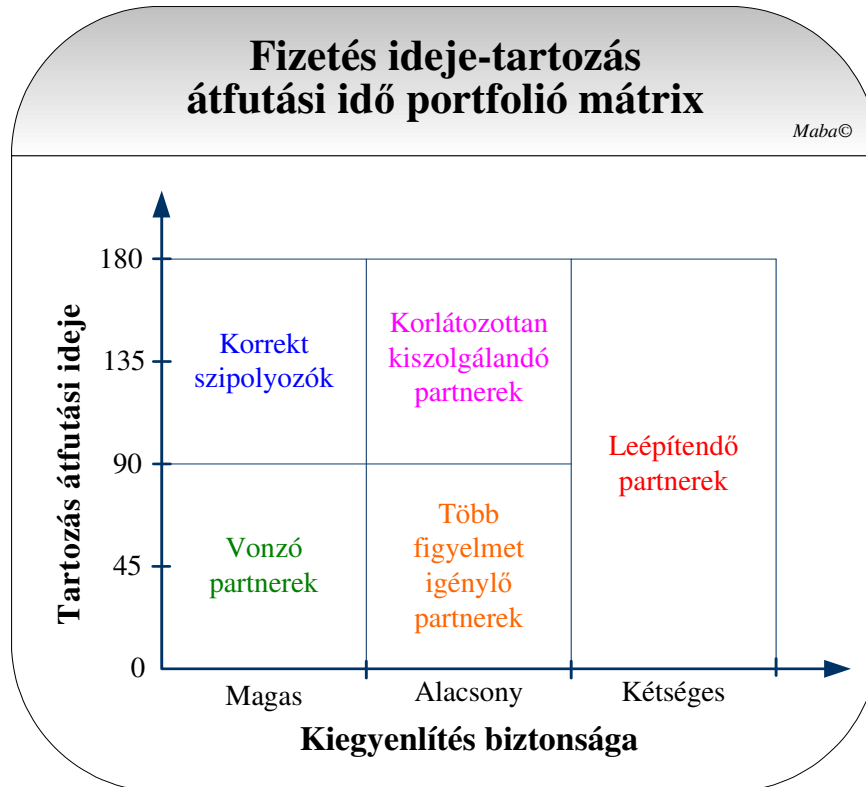
### 3.5.2.1.3.3. Fizetés ideje-tartozás átfutási idő portfólió mátrix

Ez a mátrix a vállalatirányítási rendszer által a partnerekről összegyűjtött fizetési készség és a szerződött teljesítési határidők összehasonlítását végzi.

Szerződésben rögzített fizetési határidők lehetnek a teljesítéskori azonnalitól akár például 180 naposak is. A vevő fizetési készsége, a szerződött határidőre biztonsággal megtörténő

megbízható teljesítés esetén megfelelő, a likviditási vagy egyéb okok miatt késlekedő partnerek pénzügyi zavarokat és tervezhetetlen cash-flow-t eredményeznek. A legvonzóbb vevő természetesen az, amelyik rövid határidőre, kiszámítható pontossággal fizet.

A mátrix a partnerek besorolásában nyújt segítséget, a veszélyek érzékelésére, a tárgyalási pozíciók javítása, vagy az erőforrások rendelkezésre bocsátását érintő döntések (vállaljuk a megbízást, vagy sem) esetén.



74. ábra: Fizetés ideje – tartozás átfutási idő portfólió mátrix (Bernáth, 2004)

#### 3.5.2.1.3.4. Megkeresés hatékonyság portfólió mátrix

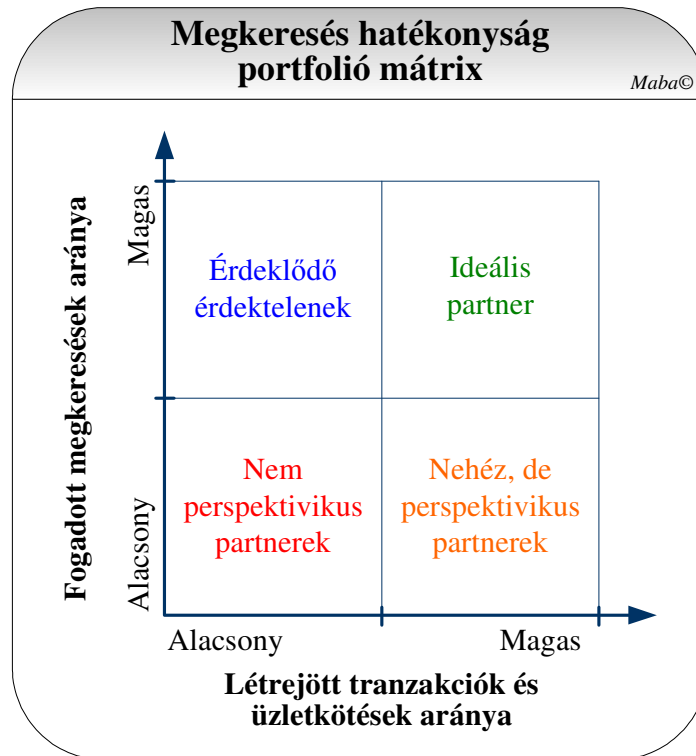
Az ügynökök vagy call centeres munkatársak számára előírt megkeresési feladatok megalapozásánál érdemes figyelembe venni a korábbi megkeresésekre mutatott fogadókészséget. Érdemes azon az ajtón kopogtatni, melyet nagy valószínűséggel hajlandók is kinyitni.

A korábbi megkeresések közül sikeresek aránya és az azt követő tranzakciók és üzletkötések aránya alapján felmérhetjük, mely vevők a leginkább nyitottak a vállalat termékeire/szolgáltatásaira. A mátrix kategóriái alapján besorolt partnerekkel kapcsolatos kommunikáció, a „kényeztetés mértéke” is finomhangolható.

A mátrix két tengelye:

- \* Fogadott megkeresések aránya
- \* Létrejött tranzakciók és üzletkötések aránya

A mátrix használata nyilvánvalóan a nagy számú tranzakciót bonyolító, többtermékes, kínálatát új elemekkel gyakran frissítő vállalatok számára a leghasznosabb.



75. ábra: Megkeresés hatékonyság portfolió mátrix (Bernáth, 2004)

### 3.5.2.2. MARKETING SZAKÉRTŐ RENDSZER FEJLESZTŐ RENDSZER (MSZR)

**Feladata** ismeretalapú, mesterséges intelligencia rendszerek, **szakértői modulok fejlesztése** a nem, vagy nehezen algoritmizálható marketing döntési szituációk számára.

Ilyen rendszer lehet például a call centeres munkatársak számára készülő reklamáció kezelő szakértő modul. A modul képessége lehet a vevő reklamációs kulcsszavain, a reklamáció tipizálásán, a vevő jellemzői (például fontossági besorolása) alapján a megfelelő standard válaszreakciók segítése.

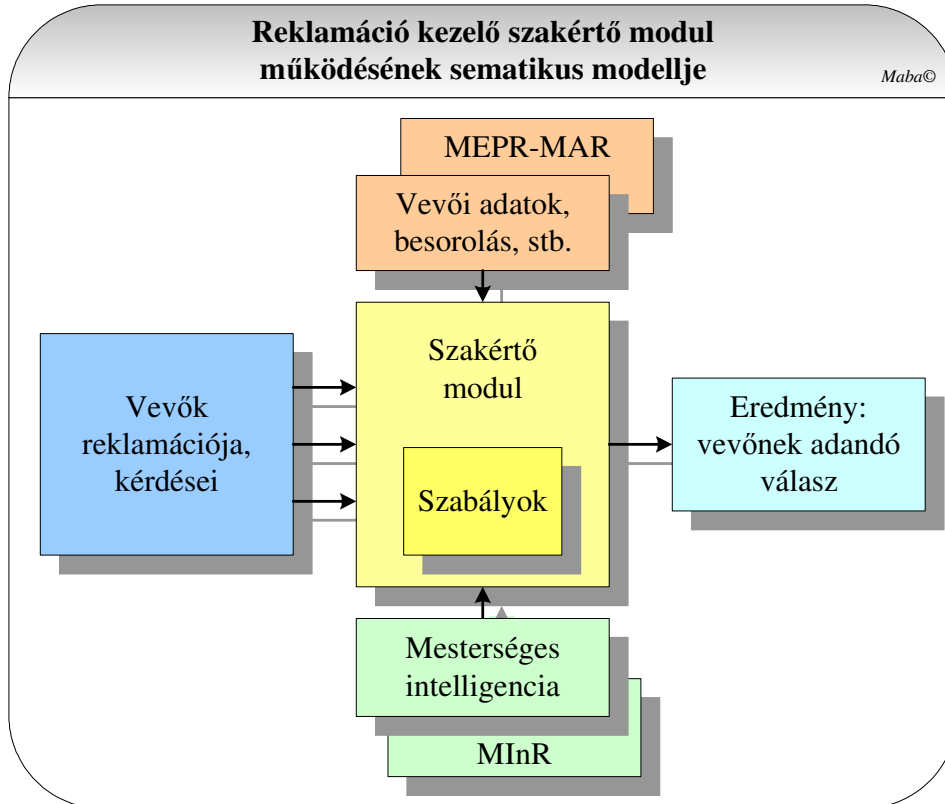
A rendszer működése során folyamatosan kapja az éppen soron következő reklamáló vevő kérdéseit, melyeket tipizálva átad a rendszernek (begépel, vagy menürendszerből kiválasztja a megfelelő kérdéstartalmat), majd mindezeket a rendszer feldolgozva kiírja a képernyőre a vevői panasz tartalmának összefoglalását és az adandó választ.

Eközben értékeli a vevőt, az azonosítása után (ha ez lehetséges) és például fizetési hátralék esetén kéri a vevőt a teljesítésre... .

A rendszer alkalmazása a szabványos válaszok iránti magas követelmények, alacsonyan kvalifikált képviselői illetve kommunikációs rendszer munkatársak, valamint nagyon összetett információ igényű döntések esetén kiemelten indokolt.

A Postabank Betétszámlakönyv szolgáltatásának bevezetésekor mutatkozott meg a végtelenül hosszú sorokban, hogy a postáskisasszonyok betanulási idejét lerövidíthette volna, a közönség elégedettségét pedig jelentősen javíthatta volna egy kis szakértő rendszermodul.

Segítségével a munkatársak betanítási és reakció ideje, töredékére csökken, a válasz szakszerűsége pedig jelentősen nő.



76. ábra: Reklamáció kezelő szakértő modul működésének sematikus modellje (Bernáth, 2004)

### 3.5.2.3. HUMÁN TUDÁSMENEDZSMENT RENDSZER (HTR)

A vállalati humán tudásmenedzsment feladata a vállalat döntéshozóinak döntési helyzetekre felkészítése, személyes szakmai informáltságuk fejlesztését inspirálva és biztosítva. Wilde – Hippner (2004) szerint csak a tudásmenedzsmenthez fűződő következetes viszony és a humán vagyon méltánylása segítheti a vállalatokat a jövő kihívásainak leküzdésére.

A vállalat problémamegoldói azok a munkatársak akik az egyes vezetői és beosztotti szinteken jogosultak a kijelölt, vagy akár csak a napi rutin részeként adódó döntéseket meghozni. A döntések információellátottsága jelentősen csökkenti a döntések kockázatát. A megfelelő döntéshozói információ ellátottságot a vállalaton belüli tudatos **tudásmenedzsment** (knowledge management) hivatott biztosítani.

A tudásmenedzsment (Paprika, 2000)

- \* Érték vezérelt szervezeti folyamat
- \* Új intellektuális vagyona fókuszált üzleti modell
- \* Új technológia az információ menedzsmentben
- \* Tudás bázisú alkalmazása az információ keresésnek, és elosztásnak
- \* Új menedzsment eszköz

Paprika (2000) bemutatja a tudás menedzsmentben szerepet játszó különböző döntési és menedzsment folyamatokat.

<b>A tárgyalt kimenet és kulturális kontextus</b>					
Célok és értékek	Észlelés és meggyőződés		Kollektív tudás	Szervezeti struktúra	
<b>Tervezés és értékelés</b>					
Előrejelzés		Monitoring		Értékelés	
<b>Diagnózis</b>					
<b>Döntéstámogatás módja</b>					
Vészhelyzet akciók	Rutin eljárások	Elemzés központú	Elit testülettel	Konfliktus menedzsment	Együttműködés tanulása
<b>Döntési akciók</b>					
Kimenet csoportosítás	Kritérium összeállítás	Megoldás konstrukciója	Megoldás választás	Döntéshozatal	

A tudásmenedzsment építőkövei, melyek kölcsönhatásban egymással fejtik ki hatásukat Probst-Romhardt-Raub (1999) szerint:

- \* Tudásmenedzsment célok
- \* Tudásértékelés
- \* Tudás azonosítása
- \* Tudás szerzése
- \* Tudás fejlesztése
- \* Tudás felhasználása
- \* Tudás megőrzése
- \* Tudás megosztása

A tudásmenedzsment, mint komplex tudáskezelő rendszer feladatai<sup>1</sup>:

- \* Információt felkutatni, értékelni, dokumentálni
- \* Információkat kontextusba (összefüggésekbe) helyezni: az információkból tudást alkotni, (az elemző és döntéstámogató eszközök feladata)
- \* A tudást tartalmakat megfelelő struktúrában raktározni
- \* A tudáshasznosító munkatárs ellátása a számára szükséges összetételű információval, tudással, fejlesztve képességeit
- \* A tudást tartalmakat másokkal kooperatív módon megosztani és kölcsönösen kiegészíteni
- \* A tudást alkalmazni, cselekedetekbe váltani
- \* A tudásra alapozott cselekvést értékelni
- \* A tudást aktualizálni, tisztítani
- \* Tudástranszfert megszervezni, tudástranszfer-hálózatot létrehozni és működtetni

E feladatokat az információ menedzsment egyéb részrendszereivel összehangoltan célszerű gondozni.

Gyakorlati tudásmenedzsment eszközök vállalatok számára:

- \* Megfelelő vállalati információs és döntéstámogató rendszer
- \* Találkozók szervezése kompetens partnerekkel
- \* Konferenciákon részvétel, konferenciák szervezése
- \* Továbbképzések szervezése, tapasztalatainak átadása
- \* Benchmarking

<sup>1</sup> <http://moodle.ktk.nyme.hu/mod/resource>

- \* Szervezett sajtó és elektronikus adathordozó figyelés
- \* Üzemi újság
- \* Közös kávézásra alkalmas konyhahelyiség
- \* Tudáscserére alkalmas társalgó
- \* Nyílt építészeti megoldások (nyitott ajtók, folyosók)
- \* A munkakörök szervezett rotációja
- \* Személyes tapasztalatcserék szervezése
- \* Lehetőség az informális tapasztalatcserére
- \* Példatár létrehozása

### 3.5.3. MARKETING ELEMZŐ ÉS PROGNÓZIS RENDSZER (MEPR)

A funkció lényege a marketing adatgyűjtő rendszer adatainak feldolgozása, elemzése, prognózisok készítése a marketing tudásmenedzsment rendszer biztosította tudás és módszertan felhasználásával.

#### 3.5.3.1. MARKETING ELEMZŐ RENDSZER (MER)

A marketing elemző rendszer feladata a marketing adatgyűjtő rendszer adatainak matematikai statisztikai, és egyéb módszerekkel feldolgozni.

Az elemzés technikái lehetnek Malhotra (1998, 2001, és Birks 2003) (Scipione (1994), Sándorné (1991), Hoffmann, Kozák, Veres (2000), Kotler (1998, 2003):

- \* Leíró és modellező módszerek
- \* Táblázatos
  - egyváltozós (listák)
  - kereszt táblák, két vagy több változó együttes kezelésére alkalmasak
- \* Egyváltozós leíró statisztikai módszerek
  - minimum, maximum, terjedelem
  - átlag, medián, módusz
  - szórás
  - felosztás (negyedelés, hatodolás, stb.)
  - adatmegoszlás vizsgálata (ferdeség)
  - szignifikancia vizsgálatok (Chi-négyzet, t-teszt, F-próba)
  - nem parametrikus statisztikák, a nem normális eloszlást követő jelenségek elemzésére
  - variancia és kovariancia analízis
- \* Kétváltozós statisztikai módszerek
  - regresszió analízis, kapcsolat jellegét méri
  - korreláció számítás, kapcsolat szorosság mérésére
- \* Multidimenziós statisztikai módszerek
  - többváltozós regresszió
  - klaszter analízis
  - multidimenzionális skálázás
  - conjoint analízis
  - faktor analízis
  - diszkriminancia analízis

### 3.5.3.2. MARKETING PROGNOZIS RENDSZER (MPR)

Marketing prognózis rendszer (MPR) feladata a marketing adatgyűjtő rendszer adatainak, illetve a marketing elemző rendszer által előállított eredmények alapján üzleti előrejelzések (prognózisok) készítése. A prognózis rendszer kiterjedt módszertani aparátusra épül.

A prognózisok időtávját három kategóriába sorolják (Sándorné, 1991):

1. Rövid távú maximum 1-2 éves időtávú,
2. Középtávú, 3-5 éves kitekintéssel,
3. Hosszú távú 10-20 éves periódusokat átfogva.

Eljárás technikai csoportosításban a prognózis módszerek lehetnek:

- \* Matematikai statisztikai,
- \* Intuitív módszerekre épülő,
- \* Modellező,
- \* Összehasonlító módszerek.

A prognózisok időtávjának növekedésével exponenciálisan csökken a statisztikai módszeralkalmazások illetve a modellezések pontossága, és előtérbe kerülnek az intuitív szakértői módszerek.

A marketing prognózis rendszer az előrejelzési módszerek széles tárházát használhatja a prognózis készítésben, Hoffmann, Kozák, Veres (2000), Kotler (1998, 2003), Nováky (1992), Klein (1986) alapján a **prognózis készítés marketing területen alkalmazható módszerei:**

- \* Matematikai statisztikai eljárások.
  - Trendsámítás azaz idősor elemzés, mely a jelenség időbeni alakulását, illetve az ezt kiegyenlítő görbét határozza meg. (lineáris, exponenciális, polinomiális, mozgó átlagolású, stb.)
  - Burkoló görbe módszer, mely a jelensége szélsőértékeit burkoló görbék által kijelölt sávot határozzák meg, mint potenciális mozgásteret.
  - Sztochasztikus kapcsolatok alapján végzett előrejelzés, mely azon a feltételezésen alapul, hogy a jelenleg fennálló kapcsolatok a jövőben is hasonlóak lesznek, Korreláció, regresszió, multidimenzionális módszerek (faktor, klaszter, conjoint, stb.) számítási eredményeit felhasználva.
- \* Szakértői megkérdezésen alapuló előrejelzési (intuitív) módszerek.
  - Szakértői személyes megkérdezések (brain-storming, philips 66, szinektika).
  - Írásos szakértői megkérdezések (Delphi módszer, szakértői interjúkon keresztül több körben vizsgált a jövőre vonatkozó feltevések tovább fejlesztésén alapul. SEER esemény felülvizsgálati módszer, stb.)
  - Szcenárió, vagy forgatókönyv technika, melyben a szakértők a jövőképet ( a jövő forgatókönyvét) vázolják.
- \* Modellezési eljárások.
  - Szimuláció, mely modellrendszerére támaszkodva az input tényezők jövőbeni output következményeit jelzik előre.
  - Komplex ökonometriai modellekkel, melyek a gazdasági rendszer összefüggéseit és a változásokra adott válaszait vizsgálja.
  - Döntési fa, mely a döntési helyzetek egymásutánosságát, a választási lehetőségeket vázolja, illetve az ágakhoz hozzárendelt valószínűség értékek alapján becsli az egyes kimenetek bekövetkezési esélyét.



- Játékelméleti módszerek, melyek a stratégiai magatartások várható következményeit modellezik.
- Célfá és fontossági fa módszer, mely a célrendszer hierarchizálásának módszere.
- Rendszerdinamikai eljárás mesterséges intelligencia támogatással, mely az ismert szabályok több esemény egyidejű érvényesülése melletti hatását képesek szimulálni.
- \* Összehasonlító eljárások
  - Markov lánc modell, mely a márkavásárlási és áttérési mátrix segítségével vizsgálja az elvándorlás tendenciáját.
  - Analógiát hasznosító módszerek, a jelen jellemzőinek, folyamatainak hasonlóságát mutatja meg.
  - Morfológiai elemzés a rendszerek belső struktúráját és elemeit vizsgálja, ebből alakít ki következtetést.
- \* Módszerek együttes használata.

A szakértők kiválasztásában az úgynevezett Grigorov és Helmer mutatók segíthetnek (Klein, 1986):

- \* Grigorov:
  - Szakértői objektív kompetencia
  - Szakértői szubjektív kompetencia
- \* Helmer:
  - Szakértő megbízhatósági foka, melyet a sikeres prognózisainak arányával fejez ki.

### 3.5.4. MARKETING DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZER (MDTR)

Az MDTR-ek feladata egyes konkrét szakmai feladatok döntéseinek formalizálása, a marketing tudásbázis megjelenítése és használata, ezáltal a döntések bizonytalanságának csökkentése. A marketing információs rendszereket követő döntéstámogatási fejlődési fázis, a marketing döntéstámogató rendszerek (MDR, marketing decision systems, DSS) megjelenése. Az MDTR tágabb, átfogóbb kategória a marketing információs rendszerénél, hiszen az információ kezelésén túl annak hasznosításában, értelmezésében is segítségére van felhasználójának.

Egy döntéstámogató (Ahuja – Hanna, 2004) rendszer használja a vállalati információs rendszerekben tárolt adatokat, adatbázisokat, modelleket, tudás és szabály alapú rendszereket speciális problémák megoldási technológiájához, segítve a döntési folyamat hatékonyságjavítását grafikus felületén keresztül.

Az MDR, a menedzserrel folytatott interakció során - módszerek alkalmazásán keresztül - algoritmizált feladatmegoldásokra képes, elérheti a tárgyterület specialistái által megalkotott modelleket és például mesterséges intelligencia alapú döntéstámogató rendszereket, melyeket aztán bevonhat következtetéseinek előkészítésébe. A döntéstámogató rendszer szükségszerűen téma specifikus (például vevőérték alapú döntések támogatására alkalmas), hiszen olyan speciális adatbázisokat, ismereteket kell tartalmaznia melyek 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.

Az információs rendszerek fejlődése az interaktív döntéstámogatási rendszerek irányába mutat. Ezek integrálják a hagyományos marketing információ szolgáltatás, a döntéstámogatási módszertan és a korszerű informatika vívmányait. Az algoritmizált, "robotizált" döntéstámogatás víziója - főleg marketing területen - Verne Gyula remekeivel húzott párhuzamra ragadtathatna bennünket, ha nem tudnánk már a sokadik generációs robotok és az öntanuló, azaz önálló problémamegoldó algoritmusok építésére alkalmas mesterséges intelligencia alapú rendszerek létezéséről.

Jelentős kétségeket ébreszthet azonban a közismerten **intuitív marketing terület algoritmizálhatóságának** problémája. A tudatos marketing tudományápolás még száz éves múltira sem tekint vissza, amely a természettudományok kutatásának néhány ezer éves múltjára tekintve igen csekély idő. A tudatosságnak, szabályokba rendezhetőségnek az állapota véleményem szerint az ismeretek gyarapodásával és éppen az informatikai eszközök rohamos fejlődésével egyre közelebb kerül, amit az is bizonyít, hogy a tipizálás már az alapvető marketing területeken is megindult (például a fogyasztói magatartási modellek nagy számát és jelentős tudományos beágyazódását ha tekintjük).

Az információ szétszétását kezelését a **marketing információ logisztika** funkció valósítja meg, a korszerű információ menedzsment eljárásokkal szemben támasztott, korábban tárgyalt követelményeknek megfelelően.

**Ismeretalapú rendszerek, vagy mesterséges intelligencia rendszerek** használata akkor indokolt egy döntéstámogató rendszeren belül, ha a döntési helyzetben lévő személy számára a döntés során alkalmazandó szabályok száma és összetettsége nagyobb, mint amit a személy egymaga fel tud dolgozni. Ismeretalapú rendszerblokkok használata továbbá akkor is szükségessé válhat, amikor valamilyen bizonytalanságot tartalmazó (lásd korábbiakat), adott ismeretbázisú döntési szituációt próbálunk kezelni és a számítógépes segédlet lehetősége fennáll.

### **3.5.4.1. INTEGRÁLT DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZER: ÜGYFÉLKAPCSOLAT MENEDZSMENT RENDSZER (CRM)**

#### **3.5.4.1.1. A CRM rendszer fogalma, értelmezése**

A vevőérték kezelés formalizált megvalósítója vállalati környezetben a Customer Relationship Management (CRM). A CRM filozófiájában - nevéből is következően - a vevőérték és a kapcsolatmenedzsment elveinek összekapcsolását valósítja meg.

A kezdetek kezdetén a rendszer elődjait CAS-nek (Customer Aided Selling), illetve SFA-nak (Sales Force Automation), később CSS-nek (Customer Support System) nevezték, majd a 90-es évek végétől elterjedt a CRM elnevezés.

Az AMA (2004) szerint: **Customer Relationship Management** (ügyfélkapcsolat menedzsment) egy tudományág a marketingben, mely egyesíti az adatbázis és számítógépes technológiát a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatással és marketing kommunikációval. A CRM törekszik megteremteni több értelmes „egy az egyben” kommunikációt a fogyasztóval, felhasználva a fogyasztói adatokat (demográfiai, iparági, vásárlási előzmények, stb.) minden kommunikációs eszközhöz. A legegyszerűbb szinten ez a névre szóló személyes e-mail-t, vagy más kommunikációt foglal magában. Összetettebb szinten a CRM lehetővé teszi egy cég

számára konzisztens, személyre szabott marketing kommunikáció lefolytatását annak érdekében, hogy a fogyasztó megtekintse és látogassa a Web site-ot, vagy hívja a vevőszolgálatot.”

CRM (Customer Relationship Management) (www.onlinemarketing, 2004), ügyfélkapcsolat-menedzsment, 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. A CRM modulok az ügyfélkezelés hatékonyságát jelentősen javító rendszerek

A CRM rendszerek a tudásmenedzsment (knowledge management, KM) és vevői tudásmenedzsment rendszerek (customer knowledge management systems, CKM) összehasonlításával az alábbi táblázatban összefoglaltak szerint megkülönböztetendők Gibbert, Leibold és Probst (2002) szerint. Álláspontjuk aláhúzza a proaktív marketing információs rendszerek szükségességét, mely szerint többek között a CKM rendszerek vevői siker orientáltak. A vevő sikeréhez hozzájáruláshoz a vevő előtt kell járni és gondolkodni, csupán így teljesíthető a cél. A CKM filozófia ereje a vevővel együttes értékalkotáson és a vevő tudásának fejlesztésén keresztül érvényesül, hiszen így a vevői attitűd és elvárt értékek beszállítói formálása előtt is megnyílik a lehetőség.

	<b>KM</b>	<b>CRM</b>	<b>CKM</b>
<b>A tudás helye</b>	Munkatársak, teamek, vállalat, cégek hálózata	Vevői adatbázis	Vevői tapasztalat, kreativitás, és elégedett(len)ség a termékkel/ szolgáltatással
<b>Axiómák</b>	„Legalább mi tudtuk, amit mi tudunk...”	„A megtartás olcsóbb, mint a megszerzés”	„Legalább mi tudtuk, amit a mi vevőink tudnak”
<b>Alapok</b>	Felnyitni és integrálni a dolgozóink tudását a vevőkről, értékesítésről, és K+F-ről	Kibányászni a tudást a vevőinkről a vállalati adatbázisból	Megszerezni a tudást a vevőinktől, valamint megosztani és fejleszteni ezt a tudást
<b>Célok</b>	Hatékonyság növelése, költség takarékosság, A kerék újra feltalálásának kiküszöbölése	Vevői adatbázis gondozása, fenntartani a vállalati vevőbázist	Együttműködni a vevővel, egy együttes érték előállításban
<b>Mérés</b>	Büdzsével arányos teljesítés	Egyértelműen elérni a vevői elégedettséget és lojalitást	Meghaladnia a versenytársakat az innovációban és növekedésben, hozzájárulás a vevői sikerhez
<b>Előny</b>	Vevői elégedettség	Vevő megtartása	Vevői siker, innováció, szervezeti képzése
<b>Ösztönzés alanya</b>	Munkatársak	Vevő	Vevő
<b>Vevő szerepe</b>	Passzív, termékre fogékonyság	Fogyul ejtés, összekötni a termékkel/szolgáltatással a lojalitáson keresztül	Aktív, partner az érték alkotási folyamatban
<b>Vállalati szabályok</b>	Bátorítani a munkatársakat, osszák meg tudásukat kollégáikkal	Tartós vevői kapcsolatok építése	Egyenjogúsítani a vevőt a passzív termék elfogadásból, aktív együttes érték alkotóvá tenni.

21. táblázat: CKM versus tudásmenedzsment és CRM rendszerek összehasonlítása (Gibbert-Leibold-Probst, 2002)

B2B környezetben a vevő egyenjogúsításának gondolatát kissé merésznek érezhetnénk, ha nem számolnánk azzal, hogy a kínálati oldal szereplője rendelkezhet olyan – menedzsment, technológiai, termék, stb. – speciális tudással, mellyel formálva vevői szemléletét a közös értékalkotás képessége megnő. Ezen keresztül pedig a vevőérték maximalizálódik.

A CKM rendszereket úgy tekinthetjük, mint a tudásmenedzsment és a CRM rendszerek kiterjesztését, szemléletmódja a jövő marketing információs rendszerek meghatározó eleme kell legyen.

A CRM rendszereket forgalmazók rendkívül színes képet állítanak elő a CRM rendszerekről, értelmezik mint egyszerű e-mail levelező programot, vagy akár mint tudásbázisú, multidimenziós elemzésekre és döntéstámogatásra felkészített interaktív rendszert.

Wilde és Hippner (2001) nyomán a CRM rendszerek piaci típusai a következők:

- \* Integrált-globális megoldások
  - Autonóm CRM rendszerek (széles körben alkalmazható megoldások)
  - Bővített CRM rendszerek (ERP integrált rendszerek)
- \* Funkcionális megoldások (kiválasztott tevékenységre koncentráló CRM)
  - Operatív CRM
    - Értékesítés, szolgáltatások
    - Interaktív CRM központ
    - E-CRM
  - Analitikus CRM
    - Adatáruház
    - Adatbányászat, OLAP
- \* Ágazati megoldások

Napjainkban új tartalommal kell feltölteni a korábbi felületes vevői-eladói kapcsolatot. (Payne, 2001) A CRM elsősorban nem technológiai alkalmazás és nem is csak egy informatikai rendszer, hanem egy stratégiai üzleti filozófia és folyamat, a vállalat különböző területein dolgozó emberek együttes tevékenységének az összessége annak érdekében, hogy felismerjék a legjövődélmezőbb ügyfeleiket és kielégítsék igényeiket. A vállalat célja az, hogy a CRM rendszeren belül felismert igényeknek megfelelő szolgáltatást vagy termékeket fejlesszen ki a megfelelő marketing stratégiával kísérve, és ezekről folyamatosan tájékoztatni tudja az ügyfeleket, azaz fel tudja használni azt a tudást, amit a **CRM révén megszerzett információk** biztosítanak.

A **CRM rendszerről, mint filozófiáról** értekeznek Piccoli, O'Connor, Capaccioli, Alvarez (2003) a CRM újdonságtartalmát mutatják be a hagyományos tranzakciós marketing felfogással szemben, melyet a következő táblázat foglal össze:

Tranzakciós marketing		CRM
Tranzakció központú	↔	Vevő központú
Rövid távú gondolkodású	↔	Hosszú távú gondolkodású
Egy tranzakcióra irányul	↔	Sokirányú és sok tranzakcióra irányul
Egy időben egyutas kommunikáció	↔	Egy időben interaktív kommunikáció
Tömegkommunikációt alkalmaz	↔	Célzottan kommunikál
Sok szegmensre szolgál ki	↔	Egy kiválasztott szegmensre irányul

77. ábra: Tranzakciós marketing és CRM összehasonlítása (Piccoli-O'Connor-Capaccioli-Alvarez, 2003)

A CRM többfunkciós marketing rendszerként értelmezhető, hiszen működése során a kapcsolatápoláson túlmenő feladatai is vannak (Winkelmann, 2002):

- \* Kapcsolati marketing megvalósítója
- \* Premisson marketingen (megengedő marketing) keresztül lehetőséget ad a vevőnek a kommunikációs utak meghatározásában
- \* Crossmédia felhasználást követel meg.
- \* CRS (vevőkapcsolati eladás) csatornát az értékesítésre és
- \* CRC (vevőkapcsolati kommunikáció) csatornákat is működtet a célzott kommunikáció lebonyolítására.

Búdy (2000) szerint a CRM rendszerek bevezetésük során több fejlődési és szemléleti fázison mennek keresztül:

1. Kényelmes hozzáférés fázisa, ahol a cél:
  - a. Nyitás az ügyfelek felé
  - b. Az ügyfél kényelme és teljes körű kiszolgálása
2. Szinkronizált interaktív műveletek fázisa
  - a. Konzisztens ügyfélnézet
  - b. Az ügyfél felé egységes arculat kialakítása
  - c. A kapcsolatokból nyert ismeretek felhasználása az üzleti tervezésben
3. Intelligens együttműködés fázisa
  - a. Vevői értékek létrehozása
  - b. Személyre szabott interaktivitás
  - c. Középpontban a hatékonyság
  - d. Átfogó vállalati szemlélet használata az együttműködés tervezésében

Barton (2001) kutatási eredményeként közli a CRM szoftverek felhasználási területeit:

- \* Értékesítés, belső szolgáltatás (84%)
- \* Marketing (84%)
- \* Értékesítés, külső szolgáltatás (78%)
- \* Adatfeldolgozás, adatelemzés (76%)
- \* Telefonos ügyfélszolgálat (Call center, 44%)
- \* Ügyfélszolgálat (42%)
- \* Vevői panaszok kezelése (40%)
- \* E-kereskedelem (24%)

A CRM sikere Barton (2001) kutatása szerint a következő tényezőktől függ:

- \* Nyitott kommunikáció (4,44)
- \* Integrációs képesség (4,4)
- \* Idejében történő bevezetés (4,36)
- \* Szakterületek bevonása (4,36)
- \* Egyértelmű illetékesség/felelősség (4,36)
- \* A cégvezetés elkötelezettsége (4,23)
- \* Teljesítőképes hardver és szoftver (4,22)
- \* Határidők betartása (4,09)
- \* Gyors részsikerek (4,07)
- \* Egyénre szabott oktatás, képzés (4,05)
- \* CRM vállalati filozófiába ágyazódása (3,71)
- \* A végrehajtó szervezet átalakítása (3,45)
- \* Eszközök megválasztása az eredményesség méréséhez (3,44)

- \* Az előkészítő szervezet átalakítása (3,05)
- \* Ösztönző eszközök alkalmazása (2,89)

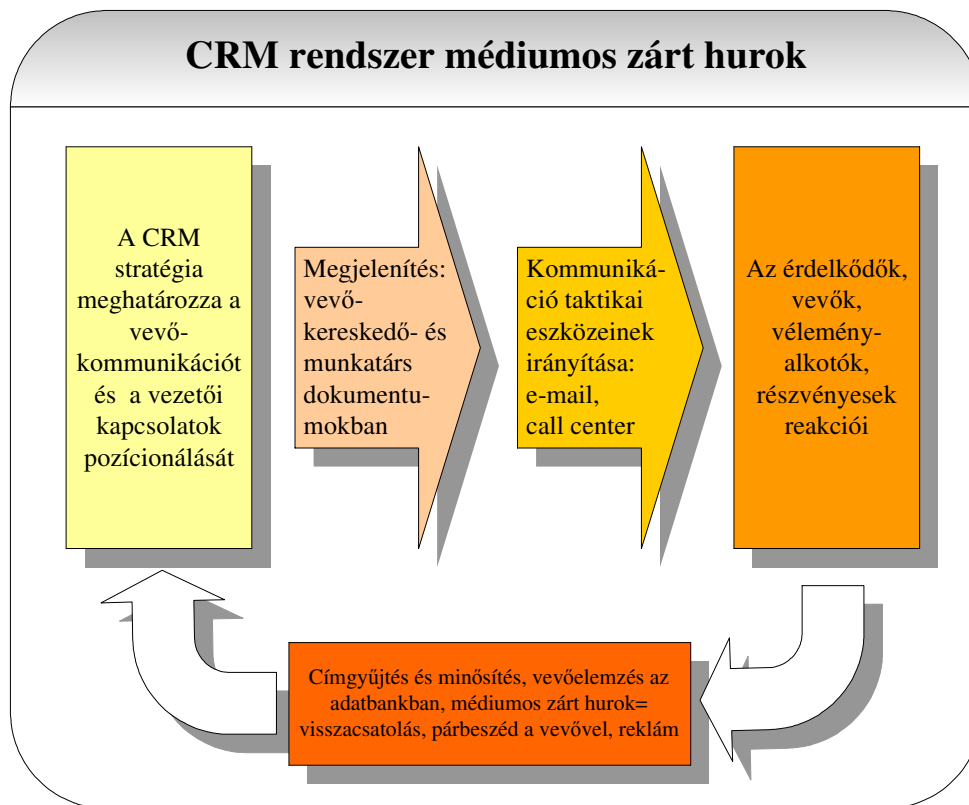
A vállalaton belül akkor alakul ki egységes kép az ügyfelekről, ha az ügyfélkapcsolati folyamatokat úgy alakítják ki, hogy lefedjék a teljes CRM ciklust. A CRM ciklus hasonlóan a más tranzakciókhoz a következő elemekből épül fel:

- kapcsolatfelvétel, marketing, (pre-sales),
- értékesítés (sales),
- ügyfél-(utó)gondozás (after-sales).

Fontos, hogy a kialakított ügyfélkapcsolati folyamatokat támogassák az egyes vállalati területek között aktív belső kommunikáció, az információk rögzítése és feldolgozása egy integrált rendszerben (szemléletben jöjjön létre).

Az ügyfelek szemszögéből akkor tűnhet egységesebbnek egy vállalat, ha, ha minden egyes vállalati alkalmazott, aki az ügyféllel kapcsolatba kerül - az egységes központi ügyfél-adatbázis és folyamatszabályozás eredményeképpen - egységes értékrend és információs alapokon, kompetens módon tudja az ügyfél igényeit kezelni.

A CRM rendszerek stratégiáját zárt médiumos hurokká kell alakítani Winkelmann (2002) szerint, melyet a következő ábra mutat be.



78. ábra: CRM rendszer médiumos zárt hurok (Winkelmann, 2001)

A CRM rendszerek alkalmazása több esetben is kételyeket ébresztett (Forrester Research 2000), helyette adott esetben egyszerűbb, személytelenebb, de akár hatékonyabb ügynevezett elektronikus vevőkapcsolat menedzsment használata. A hannoveri Metro leányvállalat például felhagyott CRM rendszere használatával, s „csupán” ERM rendszert

vezetett be. Ebben a vevők vásárlásait egyedi módon előkészített vásárlói csomagokkal segítik, melyeket összehangolják a készletgazdálkodással.

Davis (2002) folyamatorientált CRM szemlélet bevezetésében látja A CRM megújulási lehetőségét. A CRM rendszereket bevezető vállalatok 70%-a számolt be kutatásában arról, hogy rendszere nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Következtetése: folyamatorientált CRM, még inkább folyamatorientált BPM (Business Process Management) rendszerek bevezetésére van szükség. A folyamatorientációval párhuzamosan az adatbázisos szemlélet integrált adatgazdálkodással felváltására van szükség, azaz a vállalat ERP rendszereihez való minél nagyobb fokú integrációra, átjárhatóságra.

#### 3.5.4.1.2. A CRM rendszerek funkciói, lehetőségei

A CRM rendszerek összetett marketing információs és döntéstámogató rendszerek, melyeknek integrálását megkezdték a vállalatirányítási rendszerekbe

A CRM feladata a kapcsolatmenedzsment eredmények profitra váltása is az értékesítési tevékenységen keresztül. Az elsődleges **CRM funkciók** az értékesítésben Goldenberg (1999) alapján:

- Kapcsolat menedzsment,
- Adatok gyűjtése, nyomon követése,
- Adat menedzsment az értékesítéssel érintett területeken,
- Sorba rendezés,
- Javaslatkészítés,
- Prezentáció támogatás,
- Technikai támogatás és
- Értékesítési folyamat ellenőrzés.

A modern CRM rendszerek **poraktivitásra** törekednek (Steimer, 2000), ennek kapcsán olyan plusz szolgáltatásokat adnak át az ügyfélnek, melyek fokozzák komfortérzetét, elégedettségét. A stratégia révén a fogyasztói kötődés elmélyül.

Shoemaker (2001) és Piskóti (2000) felhasználásával a **CRM rendszerekkel kezelhető kapcsolati szituációkat**, illetve a CRM-hez kapcsolódó információtechnológiai és marketing rendszerek főbb modern fogalmait a következőkben nevezhetjük meg:

#### Alkalmazott marketing stílusok:

- Vevőérték orientált marketing (Customer Value Oriented Marketing)
- Kapcsolati marketing, (Relationships marketing)
- E-kereskedelem, (E-commerce)

#### Kapcsolatmenedzsment területen a funkciók:

- Értékesítési személyzeti kapcsolat informálásra, ügyintézésre, panaszok kezelésére, stb. (Sales Force Relationships), melyet rendszerbe foglal az
- Értékesítési személyzet tevékenységének automatizálása, (Sales Force Automation, SFA), ami a legtöbb CRM rendszer alap gondolata, bár figyelmeztető jel hogy 60% feletti a sikertelen értékesítés automatizálási projektek aránya. (Rasmusson, 1999)
- Partner kapcsolat menedzsment különböző eszközök felhasználásával. (Partner Relationships Management, PRM)

#### CRM modulok:

- Front office, a vevővel közvetlen kommunikációs kapcsolatban álló rendszer.

- Back office, a front office-t kiszolgáló iroda, mely átvállalja a közvetlen kommunikáción túlmutató kapcsolatápolási, előkészítési, problémakezelési feladatokat.
- Adattárház (Data Warehouse), mely a vállalat egyéb rendszereinek adatbázisaival integrált információ tárolás, rendezés, tisztítás helye.
- Adatbányász, saját adatbázisokban információnyerés céljából, illetve külső forrásokra „támaszkodva” sokszor kéretlenül is bepofátlankodik a védelmet nélkülöző számítógépre (Data mining, DM).
- CRM adatelemző és döntéstámogató rendszer. (CRM analyse and decision support systems)

### **Technikai eszközök, rendszerek:**

- Telefonos kapcsolat menedzsment (Telephone Relationships Management, TRM), melynek technikai vonatkozásai.
  - Hívásközpont, (Call Centers) vagy
  - Vevői interakciós központ, ahol dialógus folyik a potenciális fogyasztó vagy fogyasztó és a vállalat között. (Customer Interaction Centers, CICs)
  - Számítógéppel integrált telefon rendszer (Computer-Telephone Integration, CTI), melyben a fogyasztó kommunikálhat a partner számítógéppel, illetve nyitott kérdés esetén a vevőszolgálat visszahívja.
  - Internetes felületeken a kommunikációt elősegítő kontakt kapcsolók rendszere, mely közvetlen e.males kommunikációt indíthat be. (Steimer, 2000)
  - Hangra működő internet protokoll technológia (Voice Over Internet Protocol (VoIP) technology), hasonló az előzőhöz, azonban a hang átvitel a fogyasztó számítógépén történik.
  - Felhasználói telefonillesztő program (Telephony Application Programming Interface, TAP.)
- Web kapcsolat menedzsment (Web Relationships Management, WRM)
  - Tudatos elérési oldalak, melyek a vállalat általános képét mutatják, termékeit, elérhetőségét, filozófiáját, stb. (Awareness Sites)
  - Nyitott piaci katalógus oldalak termék és esetleg árlistákkal, érdeklődők automatikus e-mail kapcsolatot létesíthetnek, feltehetik kérdéseiket, regisztrálhatják magukat. (Open Market Catalog Sites)
  - Kitüntetett (kiválasztott) ügyfelek oldalai, a belépési jogosultságot csak az erre alkalmasnak vélt partnerek nyerik el, például a gyémánttársasági árfolyamokat, csak a rendszerbe lépésre jogosult, szakmai és díjfizetési szempontokkal szűrt vállalkozások érhetik el. (Extranets)
  - Üzleti partner oldalak a már kiépített üzleti kapcsolatrendszerbe tartozók kapcsolati felületei. (Business Partner Portals )
  - Vertikális oldalak speciális üzletágak kapcsolható lánctagjai számára. (Vertical portals) Például a vegyipar egyes reagensei, vagy a sörfőzdék élesztőalapjai csak szűkebb piacon és vertikális kapcsolatrendszerben kell kommunikálni, értékesíteni.
  - Partner típusától függően az oldalak lehetnek:
    - Fogyasztói oldalak (Consumer portals, B2C)
    - Üzleti oldalak (Business portals, B2B)
    - Alkalmazotti oldalak a humán erőforrás menedzsment eszköztár számára. (Employee Portals, B2E)
- Faxszal támogatott kapcsolat menedzsment (Fax-supported Relationships)
- Elektronikus adatfeldolgozás (Electronic Data Processing)



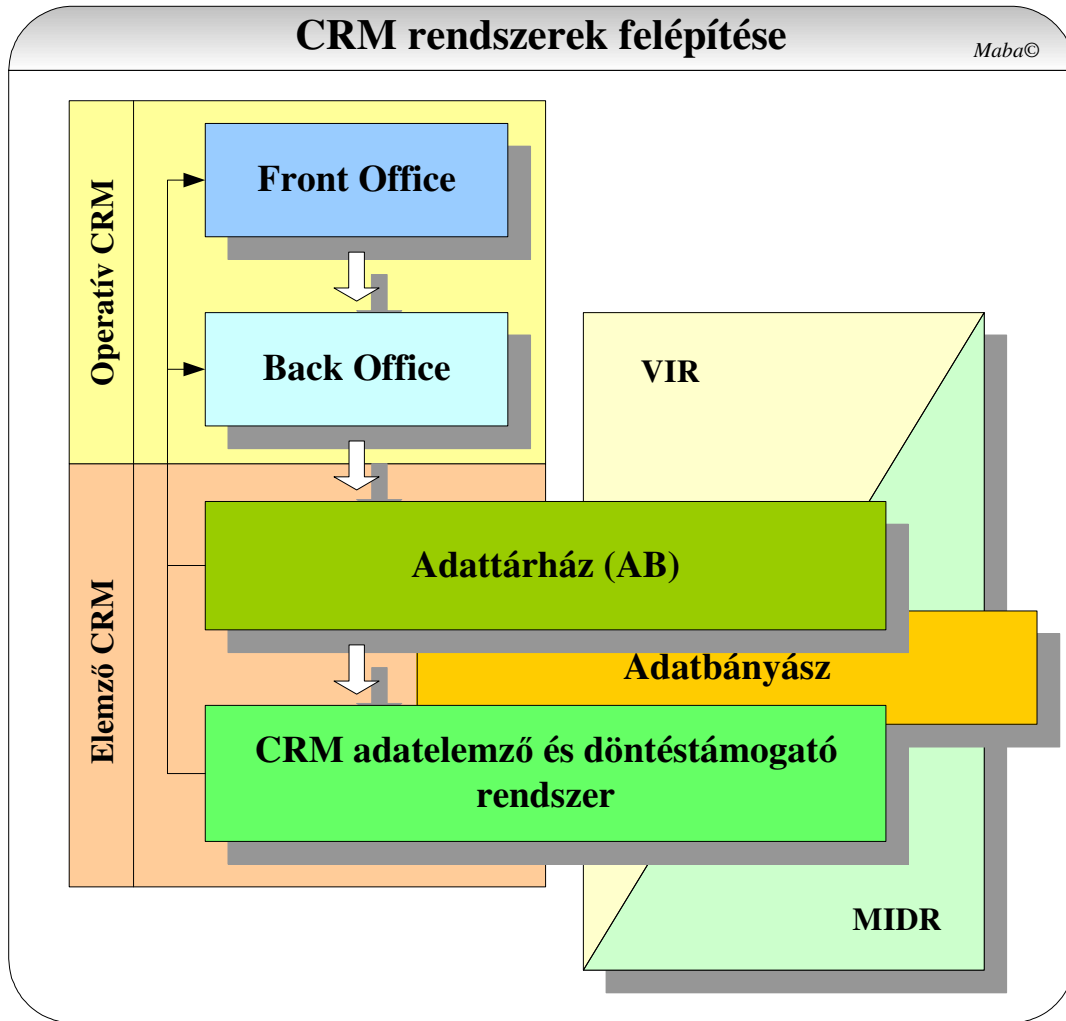
**Kapcsolódó folyamatok, irányítási rendszerek:**

- Lebonyolítási folyamatot támogató tranzakció-feldolgozó rendszerek, támogatva vállalatirányítási rendszer elemekkel (Transaction Processing Systems, TPS)
- Tudásmenedzsment elemek (Knowledge Management, KM)
  - OLAP (Online analytical processing, OLAP) Real-time és online elérésű elemzési eszközök, folyamatok, mely az adatbányászat információbázisán dolgoznak. Az OLAP rendszerek multidimenzionális elemzéseket, eltérésjelentéseket, szimulációkat, adatbontásokat, táblázatokat, stb. állítanak elő. (Drótos, 2001)
  - Relációs OLAP lekérdezési rendszerek (ROLAP), az OLAP rendszerek továbbfejlesztéséből.
  - Sokdimenziós OLAP, mely egyidejűleg többtényezős terek kezelésére alkalmas. (Multidimensional online analytical processing, MOLAP)
  - OLTP (Online Transaction Processing) A marketing információs rendszereknek tranzakció feldolgozási funkcióval célszerű rendelkezniük, amely nagy számú üzleti tranzakciónak gyors, hatékony feldolgozását segítheti elő.
  - Egyéni szakértő modulok fejlesztési lehetősége (Profiling)
- Vevői információs rendszer kétirányú információs funkcióval. (Customer information system)
- Számítógéppel támogatott rendszerfejlesztés (Computer assisted software engineering, CASE)

**Gyűjtött információ tekintetében:**

- Eljárásokat, folyamatokat megalapozó kutatás (Processes Research)
- Kapcsolati folyamatok kutatása (Relationship Processes)
- Lebonyolítási folyamatok kutatása (Research Transaction Processes, ERP))
- Tudásfejlesztő kutatás (Research Knowledge)

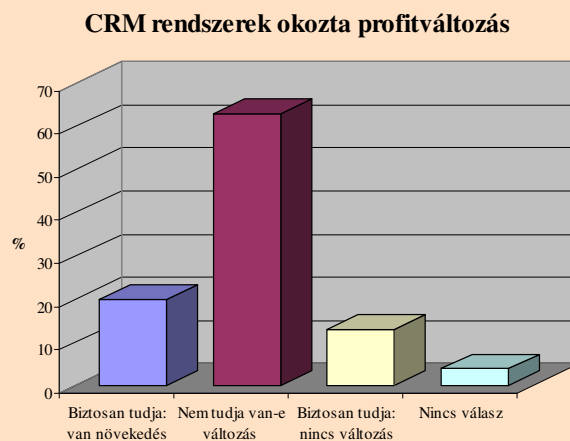
Az integrált CRM rendszerek felépítését mutatja be a következő ábra. Fő elemei és azok rövid funkcióleírása az előzőekben bemutatásra kerültek. Az elemző CRM rendszer elemek természetesen összeépülnek a vállalat vállalatirányítási és marketing információs és döntéstámogatási rendszereivel.



79. ábra: Integrált CRM rendszerek felépítése (Bernáth, 2004)

19. Kutatási eredmények, példák: A CRM üzlet fejlődése az USA-ban

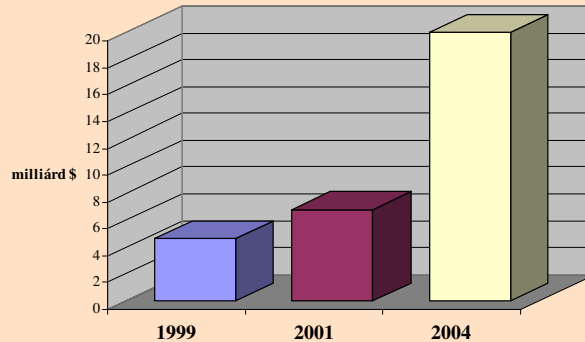
Foster (2002) az USA 50 legjelentősebb bankja körében végzett kutatásában megállapítja, hogy a bankok 63%-a nem tudja, hogy jelentett-e egyáltalán a számára változást, illetve nőtt-e a profit a CRM rendszer bevezetése következtében. A nyilatkozók 13% állította, hogy nem tapasztalt változást, míg 20%-uk növekedésről számolt be. Vajon hatékony eszköz-e a CRM?



80. ábra: CRM rendszerek okozta profitváltozás (Foster, 2002)

Eközben a bankok lassan de fokozatosan növekvő összegeket költenek a CRM fejlesztésekre. A számítástechnikai és automatizációs fejlesztések óta a banki szolgáltatások szektorában a CRM indította el a legnagyobb investíciós hullámot. 1999-ben a CRM szoftverekre és szerviz üzletre hozzávetőleg 4,2 milliárd \$ költöttek világszerte. Ugyanez a szám 2001-ben már 6,8 milliárd \$, 2004-re pedig már 20 milliárd \$-ra becsülik. A legóvatosabb becslések szerint is a 2004-es érték meg fogja haladni a 10 milliárd \$-t.

**CRM rendszerek szoftvereladási és szolgáltatási árbevétel növekedése a világpiacon**



81. ábra: CRM rendszerek szoftvereladási és szolgáltatási árbevétel növekedése az USA-ban (Foster, 2002)

Piskóti (2000) a CRM, azaz vevői kapcsolat menedzsment marketing gyakorlatának fő feladatait a következőkben látja:

1. Vevői igények, viselkedés és jellemzők részletes ismertetése
2. Az ismeretek stratégiákhoz, kampányokhoz hasznosítása
3. Vevői interakciók a „kapcsolódási pontok” felhasználásával
4. Folyamatos javítás, karbantartás
5. Eredmények követése

Keleti (2003) szerint a CRM alkalmazásával elérhető előnyök:

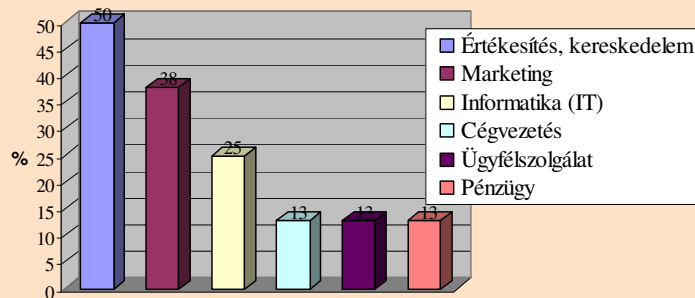
- \* Ügyfél specifikus értékesítés
- \* Ügyfél specifikus termékkínálat létrehozása
- \* Csökkenő marketing költségek
- \* Csökkenő kintlévőségek
- \* Árbevétel növekedés
- \* A sikeres üzletkötés aránya megnő
- \* Az egyes üzletek fedezete megnő
- \* Nő a vevők elégedettsége

Azok a vállalatok, amelyek szeretnék megőrizni a sikerességüket, mára már a termék centrikus marketing szemléletről átálltak egy vevőközpontú szervezeti struktúrára. A rendszer közvetlen és közvetett kommunikációs csatornákat egyaránt használ az ügyfelek reakcióinak optimalizálása érdekében. Így a vállalkozás a CRM életciklus – a kezdeti termék bemutatás és értékeléstől az első és ismételt vásárláson át a lojalitásig – valamennyi szakaszában kapcsolatban marad a vevővel.

20. Kutatási eredmények, példák: A CRM alkalmazások Magyarországon

A CRM rendszerek használatát vizsgálta Bokker (2002) Magyarország vezető nagyvállalatai körében. Az alkalmazó nyilatkozók csupán 13%-a említette az ügyfélszolgálatot, mint CRM alkalmazási területet.

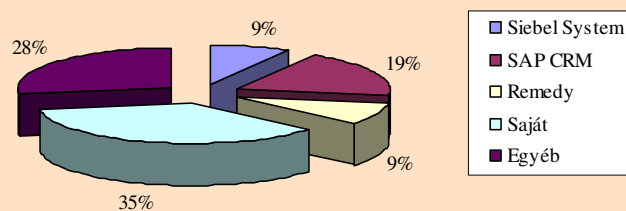
### A CRM rendszereket milyen területeken alkalmazzák?



82. ábra: A CRM alkalmazási területei (Bokker, 2002)

A CRM rendszerek alkalmazási gyakorisága ugyanebben a körben:

### CRM szoftverek használata magyarországi nagyvállalatok körében



83. ábra: CRM szoftverek használata magyarországi nagyvállalatok körében (Bokker, 2002)

A CRM alapja az egységes, integrált ügyfeladatbázis, aminek alkalmazása növeli az ügyfél elégedettséget, csökkenti az ügyfélkapcsolatok költségét, segíti az újraértékesítést, ezáltal növeli a bevételeket. Erre az alapstruktúrára épülnek azután rá a különböző funkciók, mint ügyfélszolgálat, értékesítés, marketing, szerviz, és néha a pénzügy is. A fejlett alkalmazások automatikusan képesek indítani a vevői elégedettség kielégítését szolgáló műveleteket.

A CRM rendszerek alapvetően ügyfélszolgálati, értékesítési és marketing célokra lettek kifejlesztve, de mára már egy stratégiai fontosságú döntés előkészítési rendszerré váltak. Felépített adatbázisát használva jelentések és kimutatások készíthetők, az ügyfélérték mérésével, megjelenítésével pedig jövőbemutató stratégiai döntések meghozatalában segít.

#### A CRM rendszer tehát egyszerre:

- Kommunikációs rendszer
- Operatív kapcsolati rendszer,
- Értékesítési rendszer,
- Operatív információ gyűjtési rendszer,
- Tudásmenedzsment rendszer
- Analitikus képességekkel felruházva.

Kapcsolódik a vállalat egyéb alrendszereihez, például a vállalatirányítási vagy a marketing információs rendszerhez is, egyes elemei ezek részeként is értelmezhetők.

Ideális felépítését a marketing menedzsment környezet illetve a vállalati stratégiai célok határozzák meg egyedileg minden vállalkozás számára.

*21. Kutatási eredmények, példák: CRM rendszerek tudása a gyakorlatban*

A Magyarországon forgalmazott több tucat vállalatirányítási rendszer közül néhány már rendelkezik integrált CRM modullal. Azonban e modulok nem egyensúlyiak, eltérő képességekkel rendelkeznek, legtöbbjük statikus, vevőkkel történő interakciót csak áttételesen támogatja, hívasközpont funkció kevés esetben fordul elő.

Az **SAP** rendszer Magyarországon a legismertebb és legtekintélyesebbnek tartott rendszere. CRM moduljai:

- Customer Engagement (Ügyfél megszerzés)
  - Marketing elemzések
  - Kampány menedzsment
  - Telemarketing
  - E-marketing
  - Vezetés menedzsment
- Business Transaction (Üzleti tranzakciók)
  - Értékesítési elemzések
  - Számla és Szerződés menedzsment
  - Esély/lehetőség menedzsment
  - Telefonos értékesítés (telesales)
  - Területi sales
  - E-árusítás (E-selling)
  - Internet árazás/díjszabás és konfiguráció
  - Rendelés felvétel
- Order Fulfillment (Rendelés teljesítés)
  - Teljesülés - elemzések
  - Logisztikai menedzsment
  - Hitel menedzsment
  - Számlázás
- Customer Service (Ügyfélszolgálat, elemzések)
  - Ügyfélszolgálati elemzések
  - Ügyfélgondozási és belső támogatási rendszer
  - Szerződés és installáció-alapú menedzsment
  - Vállalati intelligencia
  - Területi értékesítési szolgáltatás és jelentés
  - E-szolgáltatások

A **Scala** VIR „Marketing Adatbázis (CRM)” néven kínálja a Microsoft SCALA-val integrált termékét, mely a következő funkciókat látja el:

- CRM értékesítés (ez megfelel a korábbi vevő modulnak)
  - Levelező rendszerrel integrált vevőkommunikáció, World használatával
  - Értékesítési folyamat menedzsment
  - Ügyféltörténet a teljes Scala adatbázis áttekintésével
  - Termék katalógus
  - Értékesítési kvóták menedzselése értékesítőkre lebontva
  - Értékesítési területek speciális szabályainak nyilvántartása
  - Értékesítés előrejelzése, egyéb riportok
  - Értékesítési irodalom elérése elektronikusan, online és offline formában
  - Versenytárs elemzés támogatása, szintén elektronikus könyvtárral
  - Információ elosztás, integrálja az értékesítés és vevőszolgálat modult
- CRM Vevőszolgálat
  - Szerviz események kezelése
  - A vevővel kapcsolatos teljes könyvelés áttekintése

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Automatikus hívásirányítás és sorolás</li> <li>○ Cikkgyűjtemény gyűjtése</li> <li>○ Szolgáltatási szerződés</li> <li>○ Automatikus e-mail menedzsment és generálás</li> </ul> <p>Az <b>AXAPTA VIR</b> rendszer „Partner kapcsolat” modulja öt funkciót kínál CRM néven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vevői adatbázis kezelést</li> <li>○ Front office valamint back office kezelést</li> <li>○ Üzletkötői információ lekérdezést telefonon, interneten</li> <li>○ Az integrált adatkezelés révén a vevői adatok más funkcionális területek számára hozzáférését</li> <li>○ Összekapcsolást a vezetői információs rendszerrel, jelentés készítést több, akár szegmensenkénti bontásban</li> </ul>
---

A CRM integrált rendszerének minőségi kiépítése érdekében jelentős költségeket kell vállalnia a bevezetőnek, melyek jelentősen meghaladják a licence díj egyszeri beruházási költségét. Hibbard, Kumar, Stern (2001) kutatása alapján az európai CRM szoftverek szakértői költségei az alábbiak szerint alakulnak különböző felhasználói méretek esetében:

	20-50 felhasználó esetén a költségek megoszlása	50-200 felhasználó esetén a költségek megoszlása	201-nél több felhasználó esetén a költségek megoszlása
Licence díj	22,65%	24,94%	36,17%
A konfiguráció kialakítása	20,59%	14,96%	8,51%
Kísérleti költség	2,94%	8,73%	6,81%
Integrációs költség	8,82%	7,48%	8,51%
Adattár kialakítása, adatkezelési módszerek átadása	16,18%	13,97%	6,81%
Menedzsment költség	10,59%	8,98%	6,81%
Üzembe helyezési költség	5,88%	5,99%	5,11%
Betanítás	12,35%	14,96%	21,28%
Összes költség	100,00%	100,00%	100,00%

22. táblázat: CRM rendszerek bevezetési költségarányai (Hibbard-Kumar-Stern, 2001)

Láthatóan a méret növekedésével a licence díj és a betanítás költségei nőnek, az adatkezelési és konfigurációs költségek csökkennek, míg egyéb költségek aránya vagy nem változik szignifikánsan, vagy változása nem méretfüggő.

### 3.5.4.1.3. Hívásközpont, Kontaktus Központ, Vevőszolgálati Központ, Vevői Interakciós Központ rendszerek

Hívásközpont, Kontaktus Központ, Vevőszolgálati Központ, Vevői Interakciós Központ rendszerek (Call Center (CaC), Contact Center (CoC), Customer Assistance Center (CAC), Customer Interaction Center (CIC) fejlesztések jellemzőek napjainkban.

A Call Centerek fejlődése főleg a direkt marketing területén haladt előre gyors léptekkel és kialakultak az első CRM (Customer Relationship Management) programrendszerek, amelyek nem csak a direkt marketing során felhívott ügyfél nevét és telefonszámát tartalmazta, hanem különböző egyéb jellemzőt is, mint pl. lakcímét, családi körülményeiről és jövedelmi helyzetéről szóló adatokat és végül olyan üres mezőt is, melyet a marketinges munkatárs a kapott válaszok függvényében töltött ki. Ez a tipikus kifelé irányuló (**outbound**) forgalom, amikor a hívások zöme a hívásközpontból kifelé irányul.

A Mercedes –Bent 1999-ben elnyerte a „CallCenterWorld 99” díjat, a frissen kialakított európai vevőszolgálati központjának minősége elismeréséül. Európa 10 kiemelt országából érkező hívásokat a nap 24 órájában fogadják a hívó fél anyanyelvén, 320 számítógéppel, 600 fős személyzettel, 50 millió vevőadat tárolási képességgel, napi 10.000 hívás fogadására alkalmasan. Kialakítottak egy csoportot CAC menedzserekből és vevőszolgálat egyéb munkatársaiból, melynek feladata a CAC rendszer folyamatos fejlesztése. (... , Absatzwirtschaft, 2000)

Haunschild – Koch (2000) vizsgálja a hívásközpontok kihelyezési lehetőségeit, előnyként állapítják meg az:

- \* Alacsonyabb ügyviteli költségeket,
- \* Költségcsökkentési potenciál, mely rugalmas leépítést, fejlesztést enged meg, az igények rövid távú változása esetén is,
- \* Külső szolgáltató által birtokolt know-how és képzett humán erőforrás felhasználás.

Gyengesége a kihelyezésnek, hogy csak áttételes hatást tud gyakorolni a vállalat a Call Centeres munkatárs attitűdjére, a közvetített tartalmakra és minőségre, így a szervezeten belüli hatalmi kapcsolatok csorbulnak, azaz:

- \* A szakértői tudás nem a szervezeten belül halmozódik fel,
- \* A kommunikáció feletti hatalom gyenge,
- \* Több szintű szervezési szabály használat, melyek konzisztenciája legritkább esetben áll fenn,
- \* Folyamatos bizalmi kapcsolatot kell tudni fenntartani (Montgomery-Yip, 2000).

Az outbound a hívásközpont által automatikusan kezdeményezett **kimenő hívás**. A hívásközpont aktív szerepet játszik, azaz a munkatársak direkt marketing feladatokat vagy akár telefonos értékesítést is végeznek. Ilyenkor a rendszer előre összeállított lista alapján automatikusan tudja tárcsázni az egymást követő ügyfeleket.

Az igazi áttörést a digitális telefónia megjelenése hozta, ugyanis ez teszi lehetővé, hogy beérkező hívás esetén ne csak csörögjön a telefon, hanem ezzel egy időben a telefontársaság telefonközpontja külön vezérlőcsatornán a hívó fél telefonszámát is közli.

Ezt ismerték fel a nagy vevőkörrel rendelkező cégek, mint pl. a csomagküldő szolgáltatók, amelyek észre vették, hogy az a vevő, aki megelégedetten vette kézhez megrendelését, az ismét jelentkező vásárlási igényekkel. Kézenfekvő tehát az a gondolat, hogy mindjárt e telefonszám alapján lehessen kikeresni az erre a célra létesített adatbázisból az ügyfél adatait. A szerviz szolgálat tipikusan befelé irányuló (**inbound**) forgalom, azaz a hívásközpont fogadja a hívásokat.

Ezzel lényegében kialakult a ma szokásos hívásközpont és technikája.

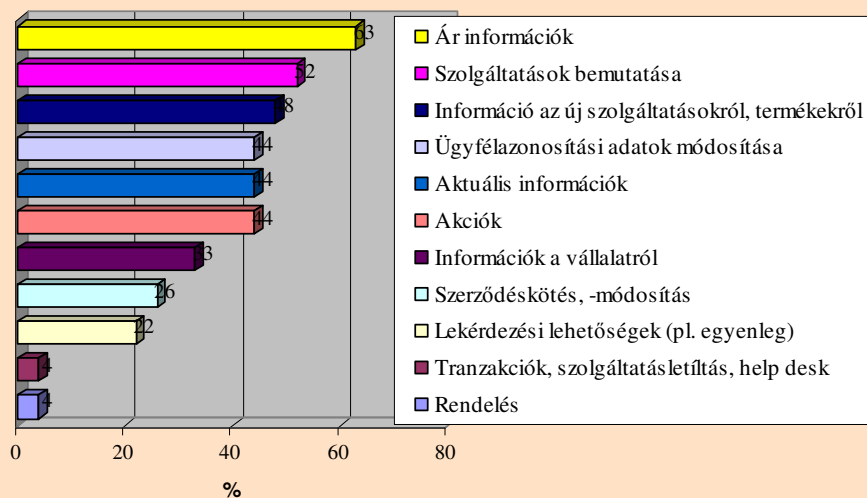
**Hívásközpont (Call Center).** A hívásközpont olyan korszerű technikával felszerelt kommunikációs feladatokat ellátó szervezeti egység, amely lehetővé teszi a professzionális és hatékony kapcsolattartást egy vállalat vevőivel, szállítóival és külső munkatársaival is. A

hívasközpontban dolgozó munkatársak (agents) fogadják a beérkező hívásokat (pl. ügyfélszolgálat) vagy kezdeményeznek hívást (pl. telefonos marketingmunka esetén). Az ügyfelek által felvetett jellegzetes kérdéseknek megfelelően kell kiválasztani a hívasközpontos munkatársakat is, emiatt ügynökként csak megfelelő tulajdonságokkal rendelkező érettségizett, vagy műszaki vevőszolgálat esetén mérnök dolgozhat.

## 22. Kutatási eredmények, példák: A call center alkalmazások Magyarországon

A call centereken keresztül nyújtott szolgáltatásokról kérdezte Bokker (2002) magyarországi vezető nagyvállalatait. Az alkalmazás arányait a következő ábra mutatja be.

### A call centerekben nyújtott szolgáltatások



84. ábra: Call centerekben nyújtott szolgáltatások magyarországi nagyvállalatok körében (Bokker, 2002)

Beérkező hívás esetén a telefonszám alapján, még mielőtt megcsörrenne a telefon, megnyílik a hívasközpont ügynök képernyőjén az ügyfél adatmaszkja. Így a hívasközpontos munkatársnak nem kell megkérdeznie, ki van a vonal másik végén, sőt adott esetben név szerint tudja üdvözölni a hívó felet.

Ma ezt a szoftvert nem csak hívasközpontokban alkalmazzák, hanem akár kis vállalatoknál is, ahol nagyszámú telefonhívásokat kell lebonyolítani, azaz olyan cégeknél, amelyek nagy vevőkörrel és/vagy nagyszámú beszállítóval rendelkeznek. Az automatikus híváselosztás gondoskodik arról, hogy a beérkező hívás a megfelelő munkahelyre kerüljön, a kimenő hívások esetén a tárcsázást gombnyomásra lehet elvégezni. Ezzel a technikával átlagosan napi 20-30 percet lehet megtakarítani. Ezzel nő a termelékenység. A számítógépen megnyíló ablak viszont kényszeríti a dolgozót a telefonhívás lényegének rögzítésére, így kevesebb információ vész el, sőt a munkatárs távollétében más dolgozó is értesülhet az eddigi kapcsolatok lényegéről és megfelelően reagálhat

Egyre gyakrabban fogadják a hívasközpontban a telefon mellett a más csatornán beérkező információkat is (fax, e-mail, levél, WAP stb.). Ennek megfelelően már nem lehet hívasközpontról beszélni, hanem sokkal inkább Communication Centerről, Multimédia Centerről vagy **ügyfél interakciós központról (Customer Interaction Center)**.



**Virtuális hívás központ** (Virtual Call Center), olyan hívásközpont, amely egy nagy hívásközpontként, de egymástól távol, akár nagy területre szétszórt munkahelyekkel működik. A virtuális hívásközpont pl. mozgássérülteknek is lehetővé teszi, hogy részt vegyenek a hívásközpontos munkában, mert nem szükséges, hogy bejárjanak a hívásközpontba, hanem a lakásukon biztosítják a feltételeket a hívások fogadására vagy kezdeményezésére. Ilyenkor vagy közvetlen modemes, vagy internetes összeköttetést lehet létesíteni a központi adatbázissal, de lehetőség van helyi adatbázis (replikáció) létesítésére is, amelyet időközönként össze lehet vetni a központi adatbázissal.

**Replikáció.** A központi adatbázisnak a másolata vagy szűkített változata, amely a hívások fogadását "offline" módon is lehetővé teszi. Mivel a megváltozott adatállomány nem kerül "online" módon a központi adatbázisba, emiatt szükséges bizonyos időközönként a két adatbázis összekapcsolása és az adatok kölcsönös frissítése.

**Hívás utáni munkafolyamat** (Post Call Processing).

A hívás befejezése után sokszor olyan munkát kell elvégezni, amellyel át lehet adni a hívás lényegét, a megoldandó feladatot a back office-nak.

A **front office** az első vonalban lévő irodát jelenti, ahova befutnak a beérkező hívások. Az előfeldolgozott problémát a hívásközpontos munkatárs továbbítja a back office-ba, ahol ennek végleges feldolgozása történik.

**Háttéiroda** (Back Office) A háttéirodában többnyire olyan munkatársak dolgoznak, akik szintén hívásközpontos munkatársak lehetnek. Ennek megfelelően csúcsidőben a háttéirodának egy részét átirányítják a front office-ba, ugyanakkor hívásokat is fogad. Csekélyebb forgalom esetén viszont a hívásközpont munkatársainak egy része segít a felvett ügyek elintézésében.

**Munkafolyamat rendszer.** (Workflow System) A workflow olyan szoftvereszköz, amellyel a vállalat dolgozóira, szervezeteire és feladataira kiterjedő, munkafolyamatokat kezelő és ellenőrző számítógépes hálózati alkalmazások alakíthatóak ki. Alkalmazásával az egyes részfeladatok közötti időszakok lerövidíthetőek, a holtidő eltűnik. A workflow használata olyan feladatok esetében különösen hatásos, ahol egy folyamat több döntési és ellenőrzési fázison megy keresztül.

**Tárcsázó** (Dialer). A tárcsázó átveszi a tárcsázási funkciót és mentesíti a hívásközpontos munkatársat a művelet elvégzése alól.

- A Power-dialing olyan rendszer, amely automatikusan dolgozza fel a híváslistát úgy, hogy foglaltság esetén veszi a következő tételt, a sikertelen tételt viszont lejjebb ismét beilleszti a listába, de ez erőforrás kezelése nélkül történik.
- A predictiv dialing esetén is a lista automatikus feldolgozása történik, de figyelembe lehet venni az összes rendelkezésre álló erőforrást, így a fel nem dolgozott tételeknek egy részét olyan ügynököknek lehet átadni, akik már ledolgozták a feladatlistájukat.
- Preview-dialing a lista kézi úton történő feldolgozását teszi lehetővé, azaz maga az ügynök választja ki a következő ügyfelet és indítja el a tárcsázást, amit a gép helyette végez el.

**Felhasználói telefonillesztő program** (Telephony Application Programming Interface, TAP.) Illesztő program, melyen keresztül felhasználói programok kommunikálhatnak telefonos vonalakkal. Ezen keresztül lehet a számítógéppel tárcsázni, faxot küldeni vagy meglévő telefonösszeköttetést átírányítani más készülékre. Emellett lehetséges a számítógép alapú üzenetrögzítő vezérlése is.

Újabban felvetik a **számítógép-telefon integrált rendszerek** bevezetését (Computer-Telephone Integration, CTI), melyeknél a fogyasztó a hívással real-time kommunikációt folytathat az adatbázissal. (Shoemaker, 2001)

**Válaszidő** (Response Time). Az az idő, ami a hívásközpontban ahhoz szükséges, hogy a beérkezett, az ügyfél által beindított folyamatot teljesen le lehessen zárni.

**A következő elérhető munkatárs.** (Next Available Agent ) A beérkező hívást arra a munkahelyre irányítja, amely elsőként áll rendelkezésre. Amennyiben nincs várakozási sor, azt a munkatársat választja ki, aki a leghosszabb ideje vár beérkező hívásra.

**Otthon dolgozó munkatárs.**(Home Agent)

Olyan hívásközpontos munkatárs, aki a lakásán dolgozik. Elsősorban kimenő hívásokat kezdeményez és dolgoz fel, de lehetőség van arra is, hogy a hívásközpont telefonközpontja átírányítsa a beérkező hívást a home agent lakásába. A feldolgozott hívások anyagát ilyenkor online vagy közvetlen modemes összeköttetésen keresztül vagy internetes, illetve intranetes kapcsolaton keresztül juttatja el a központi adatbázisba, de arra is van lehetőség, hogy az adatbázisnak egy helyi replikációján dolgozzon mellyel időszakonként frissíti a központi adatbázist.

**Interaktív gépi beszéd válaszadás.** (Interactive Voice Response).

Amikor az ügyfél hívja a hívásközpont, akkor először számítógép által generált beszédhanggal találkozik, amely lehetővé teszi a különböző témákra specializált munkatársak előválasztását. Ennek klasszikus példája a bankok által nyújtott pénzügyi szolgáltatás. Az egyik munkatárs ad felvilágosítást hitelnyújtási kondíciókról, a másik a folyószámla állásáról stb. A gépi hang bemondja a választási lehetőségeket, a hívó ügyfél telefonján lévő megfelelő számbillentyű lenyomásával tudja kiválasztani a kívánt témát.

**Valós idejű tranzakció feldolgozás.** (Online-transaction processing OLTP). Valós idejű rendszerfrissítést tesz lehetővé.

**Ügynök** (Agent). Az a call centeres munkatárs, aki fogadja a beérkező hívásokat

**Automatikus híváelosztás** (Automatic Call Distributor, ACD) hívássoroló szoftver megjelenése lehetővé tette nagyszámú bejövő forgalom kezelését. Speciális hardveren vagy szerveren futó szoftvercsomag, amely automatikusan kiválasztja azt a munkahelyet, ahová a beérkező hívást kapcsolni lehet . Az elosztás alapelve elsősorban a beérkező hívás azonosításán, másodsorban a kiválasztott munkahely foglaltságán alapszik. Egyben statisztikát készít a beérkező hívásokról.

**Automatikus számazonosítás.** Automatic Number Identification ANI, A telefontársaság központjából érkező hívás mellett a központ szolgáltatja a hívó fél telefonszámát is. Ezt a TAPI interfész segítségével lehet azonosítani és ennek alapján automatikusan a hívó félhez hozzárendelt adathalmazt megnyitni.

**Hívási statisztika** (Blending). A kezdeményezett és beérkezett hívások statisztikája, amely az egyes munkatársak teljesítményének mérésére is szolgálhat.

**Szkript.** A telefonos marketingben használatos segédprogram. A szkript tartalmazza azt a kérdéscsoportot, amit mindig azonos sorrendben kell feltenni a felhívott interjúalanyaknak. A válaszok is ennek megfelelően azonos sorrendben kerülnek rögzítésre. Fejlettebb szkript programok kérdésenként a lehetséges válaszüzeneteket is megadják, amelyből a hívásközpontos munkatársnak egérkattintással ki kell választania az interjúalany által megadott választ. Ez a módszer lényegesen gyorsítja az egy alannyal folytatott interjút. Sokkal fontosabb azonban az a tény, hogy a válaszok mindig azonos típusúak, ennek megfelelően rekordba szervezhetők, ami lényegesen megkönnyíti a telefonos körkérdések kiértékelését.

#### 3.5.4.1.3.1. CaC, CoC, CAC, CIC rendszerek alkalmazási lehetőségei, területei

A vállalatok legnagyobb értéke ma a kiépített ügyfélkapcsolat. További felméréseken alapuló adat, hogy új ügyfelet szerezni nyolcszor-tízszer annyiba kerül, mint a jelenlegit megtartani. A kérdés az, hogyan tehetünk vevőink kedvére, hogy ne pártoljanak el tőlünk.

A nagyszámú ügyfélkört kiszolgáló cégeknél – a közel azonos konkurens termékek miatt – csak a kiszolgálás minősége tesz egyre inkább különbséget. A modern ügyfélkezelés egyik módja a hívásközpont bevezetése, amely kényelmes és korrekt kiszolgálást biztosít az ügyfeleknek és a cégnek egyaránt. A cég adatbázisával összekapcsolva az ügyfél azonosítására is képes. Az internettel összekapcsolva a call center contact centerré alakul, tovább növelve a hatékonyságot.

Ami a hívásközpontok ágazati megoszlását illeti, külföldön a rendszert elsősorban a kereskedelem és szolgáltatás, míg nálunk főleg a távközlés és pénzügy területén működő vállalatok alkalmazzák. S míg Amerikában és Nyugat-Európában az államigazgatás előszeretettel tartja a kapcsolatot ügyfeleivel ebben a rendszerben, Magyarországon e szférában egyáltalán nem jelenik meg. Az igazi áttörést azonban csak CRM rendszerekkel együtt hozhatják meg számunkra.

#### 3.5.4.1.3.2. A hívásközpontok jövője

Egy szolgáltató vállalat ügyfélforgalmának nagy részét az ügyfelek számlával kapcsolatos problémája jelenti, melyet ma már telefonon is el lehet (el kellene tudni) intézni, ezzel mentesül az ügyfél az ügyfélszolgálati iroda felkeresésétől.

Számlaproblémát azonban nem csak telefonon, hanem levélben, faxon vagy akár e-mailben vagy SMS-sel is lehet továbbítani az ügyfélszolgálati irodába. A probléma megoldása viszont többnyire teljesen azonos folyamaton keresztül valósul meg. Kézenfekvő tehát az a gondolat, hogy akkor a call centerben ne csak telefonhívásokat fogadjunk, hanem minden más, a fent említett csatornán érkező információt is. Ennek az az előnye, hogy az azonos jellegű problémák megoldása egy helyen történik, de arra is van lehetőség, hogy a hívásközpontos munkatársak leterheltsége aránylag folyamatos legyen.

E mellett bevonult a hívásközpontba a multimédiás technika. Most már nem csak hívásközpontokról lehet beszélni. Olyan kifejezéseket használhatunk az újabb call center technológiai megoldások bemutatására, mint **communication center**, **interaktív customer care center** vagy akár **multimédiás interaction center**.

Az e-business, azaz az internetes kereskedelem ugyancsak igényli a hívásközpontos technikát, ugyanis nem elegendő egyszerűen az árut az interneten felkínálni és a megrendeléseket felvenni és kielégíteni, ugyanis mindig akad olyan ügyfél, aki mégsem találja a keresett cikket a katalógusban vagy olyan, aki módosítani szeretné megrendelését.

Ebben az esetben szükséges, hogy telefonon is elérhető legyen az internet áruháznak egy munkatársa, aki segít az eligazodásban. Erre olyan böngésző programokat fejlesztettek ki, amely az úgynevezett cobrowsing-et, azaz a párhuzamos böngészést teszi lehetővé. Az ügyfél ilyenkor kitölt egy olyan visszahívási kérvényt, amelyben kéri, hogy az **internet áruház** munkatársa hívja vissza az ügyfelet (ez vagy ISDN-vonalat vagy mobil készüléket igényel, hisz a fennálló internetes kapcsolat mellett telefonos kapcsolatot is szükséges létesíteni, mert csak úgy lehet szinkronizálni az ügyfél és az internet áruház munkatársának weboldalát). Az ügyfél tehát ugyanarra a weboldalra lép, mint ahol most a munkatárs van, aki átveszi az irányítást és vezérelheti a további lépéseket. (Nem tudunk még olyan magyar internetes áruházról, ahol ezt a technikát alkalmaznának, de biztosra vehető, hogy nemsokára itthon is lehet majd találkozni ezzel a technikával).

Emellett az internetes áruháznak **panaszirodát és szervizt** is üzemeltetnie kell, erre is kiválóan alkalmas a hívásközpontos technika.

### 3.5.4.2. STRATÉGIAI MARKETING TERVEZŐ ÉS TELJESÍTMÉNY ELLENŐRZŐ RENDSZER (MTTR)

Az átfogó elsősorban stratégiai marketing tervezés különböző szintjei (stratégiai, taktikai, operatív) feladatainak listázását, rendszerbe szervezését, mutatószámokká leképezését, az eredmények nyomon követését valósítja meg az MTTR rendszer.

A Balanced ScoreCard típusú marketing területre vonatkozó vállalati célhierarchia lebontása, paraméterezése, a stratégiai teljesítmények ellenőrzése zajlik a marketing tervező és teljesítmény ellenőrző rendszerben.

A teljesítménymérés helyét tekintve szerzők értelmezik a vállalaton kívüli (iparági hatás), és belüli tényezőket (Sajtos 2004, Gross 1981, Bucklin 1978), melyek hatással vannak a marketinghatékonyságra.

A különböző mutatószámok közötti kapcsolat kezelésének három lényegesebb szempontja (Sajtos 2004):

- \* a mutatószámok mértékegysége és jellemzői,
- \* az időeltolódás (time lag) az inputok és az outputok között,
- \* valamint az átváltási arány (trade-off) a mutatószámok között.

A vállalati marketing eredmény vagy teljesítmény mérés modelljének tényezői, melyet három fogalom köré építenek fel (Berács, Sajtos 2004) a következő:

- \* Marketing eredményesség tényezői
  - Vállalti stratégiai célok
  - Marketing stratégiai cél
  - Teljesítmény standard
  - Mérési orientáció
  - Viszonyítási pont
- \* Marketing hatékonyság
  - Marketing eszközök
    - Szövetség alapú

- Elosztási csatorna alapú
- Vevő alapú
- Belső eszközök
- Marketing képességek
  - Kívülről befelé irányuló képességek
  - Belülről kifelé irányuló képességek
  - Átkötő képességek
  - Hálózati képességek
- \* Különböző mutatószámok
  - Társadalmi
  - Piaci
  - Pénzügyi
  - Alkalmazotti
  - Fogyasztói

A fenti modell több ponton megkérdőjelezhető. A marketing teljesítmény mérés mutatói nem a vállalati tervezés minőségéből származtathatóak, hanem a marketing teljesítmény fogyasztói értékelésén keresztül. Nem különbözteti meg a kemény (objektív) és a puha (szubjektív) mutatókat, melyekről pedig dolgozatukban más helyeken beszélnek. Nehezen értelmezhető a társadalmi mutatószámok rendszere, nem egyértelmű milyen forrásból, kik által minősítve lehet ezekhez hozzájuttatni a vállalati felső vezetést. Nem tisztázott továbbá mit érthetünk vállalati teljesítmény mérés esetén a kívülről befelé irányuló képességeken, mint teljesítmény tényezőkön, stb.

Véleményem szerint a gyakorlati alkalmazás számára is felajánlható lehetséges mutatószámok két fő és négy alcsoportját nevezhetjük meg:

- \* Szubjektív (puha) mutatók
  - Külső észlelési mutatók, melyek a vevők, illetve egyéb piaci szereplők a vállalati teljesítmény értékelésében segítenek
    - Vevőelégedettség mutatók
    - Beszállítói értékelések
    - Konkurencia teljesítmény mutatók
    - Stb.
  - Belső észlelési mutatók a dolgozók szubjektív értékítéletét fejezik ki a vállalati teljesítményről
    - Büdzséfelhasználás hatékonysága
    - Menedzsment hatékonysága
    - Információ ellátottsági mutató
- \* Objektív (kemény) mutatók
  - Vállalti eredmény mutatók
    - Értékesítés változása
    - Lefedettségi mutatók
    - Marketing hatékonysága mutató
    - Stb.
  - Piaci mutatók
    - Piacpotenciál
    - Piacméret
    - Piacrészesedés
    - Fogyasztói életmód csoportok mutatói, stb.

A mutatószámok periodikus tervezési, értékelési és ellenőrzési ciklusaival elérhető a vállalat marketing kultúrájának átalakítása, a fontosságok a rendszer által közvetített értékek irányában eltérítése. Ez egyúttal veszélyforrás is, hiszen az adminisztratív mutatószámok szerinti teljesítés nem egyenlő a teljes gondossággal, érzékenységgel eljárással.

## 4. MELLÉKLETEK

### 4.1. KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN VÉGZETT VIR KUTATÁS KÉRDŐÍVE

# Kérdőív

megyekód:   
ssz:

#### SZŰRŐKÉRDÉSEK TELEFONON:

Jó napot kívánok, a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karáról telefonálok, 2 percen szeretnék néhány kérdést feltenni egy kutatás megalapozásához.

1. Rendelkeznek-e vállalatirányítási rendszer szoftverrel? (1: igen, 2:nem) (nem:goto5)
2. Ha igen, mi a neve? .....
3. Kb. hány számítógépen használják a VIR szoftvert? (db felhasználó)
4. Teljesen elégedettek-e vele? (I/N) (I: köszönjük!)
5. Szeretnék Önöket is bevonni a Miskolci Egyetem Marketing Intézet Kommunikációs és Stratégiai Tanszéke által koordinált kutatásba. Fogadják-e a kérdezőbiztost egy kb.25 perces interjúra? (I/N)   
(Ha nem: köszönjük!)

Az első számú vezető (ügyvezető) számára mikor alkalmas a találkozó? Mely időpontokban van itthon a közeljövőben?

.....  
Kivel lesz a találkozó (név): ....., beosztás: .....  
Találkozó helye: .....

Cég neve: .....  
Címe: .....  
Telefonszám: .....  
e-mail: .....  
Kivel beszélt: .....  
Mikor: .....  
Tényleges találkozási időpont: .....

**KÉRDŐÍV SZEMÉLYES MEGKÉRDEZÉSHEZ**megyekód: SSZ: **I. IDEÁLIS VIR RENDSZEREK, A RENDSZEREK ISMERETE ÉS IMAGE-ÉVEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK KÖVETKEZNEK!**

1. Mely vállalati problémák megoldásában várnának egy VIR-től segítséget? Említsen hármat!
- 1.....  
2.....  
3.....
2. Nevezzen meg 3 Ön által ismert vállalatirányítási rendszert (VIR-t) (kód:utólag)
- 1..... 2..... 3.....
3. Hány éve rendelkeznek vállalatirányítási rendszerrel? (0: nincs, .... év) **(Ha 0 goto 7.)**
4. Szóba jöhet a VIR-ük cseréje? (1: igen, 2: nem)
5. Mit hiányolnak belőle, illetve miben lehetne jobb jelenlegi VIR rendszerük? Említsen hármat!
- 1.....  
2.....  
3.....
6. Gyűjtenek, rendszereznek, elemeznek-e számítógépes program (marketing információs rendszer, MkIR) segítségével marketing információkat? (1: igen, 2: nem)
7. Szoktak-e rendszeresen valamilyen előre meghatározott formában információt (akár személyes info-t) rögzíteni a partnerekről? (1: igen, 2: nem)
8. Mit várna el egy marketing információs rendszertől? Említsen három elvárást!
- 1.....  
2.....  
3.....

**II. INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIA ÉS RENDSZEREK KÉRDÉSEK!**

9. Hozzávetőleg hány számítógép üzemel cégüknél?(db)
10. Van-e a cégüknél belső hálózat? (1: igen, 2:nem)
11. Működik-e online adatcsere Önök és vevőik között? (1: igen, 2:nem)
12. A **K1**-es listából mely IT eszközöket használják rendszeresen? (1: i, 2:n)

**III. KÖNYVELÉSI PROGRAM ÉS VIR A CÉGÜKNÉL TÉMAKÖR KÉRDÉSEI!**

13. Jelenleg a könyvelés a cégen belül történik? (1: igen, 2:nem) **(Ha n goto 16)**
14. Melyik könyvelési programot és annak hányas verzióját használják? (kód: utólag)
- Program név:..... Verzió szám:.....
15. A könyvelési programuk modulja-e egy VIR programcsomagnak, vagy önálló progr? (része:1, nem r:2)
16. A felsoroltak közül az Önök cégének melyik megoldás a legmegfelelőbb? **K2**

**IV. ELVÁRT VIR TERMÉK TULAJDONSÁGOK TÉMAKÖR KÉRDÉSEI!**

17. A felsoroltak közül melyek olyan fontosak az Önök számára egy VIR-ben, hogy a közeljövőben pénzt is áldoznának rá? (osztályozza 1-5-ig) **K3**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47																

18. A felsoroltak közül mely VIR modulok használatáért lennének hajlandók fizetni? (1: igen, 2:nem) **K4**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

**V. ÁRKUTATÁS (VAN WESTENDORP MÓDSZERÉVEL): MOST NÉGY ÁRAT FOGOK ÖNTŐL KÉRNI, MELYEK VIR VÁSÁRLÁSA ESETÉN MEGMUTATJÁK, HOGY MILYEN HATÁROK KÖZT GONDOLKODNAK EGY VIR BERUHÁZÁSRÓL.**

19. Melyik az a túl alacsony VIR ár, melynél azt gondolná hogy a VIR minősége megkérdőjelezhető, ezért nem vennék meg? (mFt)



20. Mely árnál gondolnák, hogy az Önöknek megfelelő VIR megvásárlásával jó üzletet csinálnak? (mFt)
21. Mely árnál gondolnák, hogy a VIR kezd olyan drága lenni, hogy el kell gondolkodni rajta, megvegyék-e? (mFt)
22. Mely árnál gondolnák, hogy a VIR túlzottan drága, és ezért biztosan nem vásárolnák meg? (mFt)

## VI. OPTIMÁLIS VIR TERMÉK TÉMAKÖR KÉRDÉSEI!

23. Segítséget jelentene-e az Önök számára, ha a VIR bevezetése kapcsán a tanácsadó javaslatot tenne folyamataik, szervezetük racionalizálására? (1: igen, 2:nem)
24. Véleménye szerint, minimum hány nap oktatásra lenne szüksége cégének egy VIR megism.? (nap)
25. Kérem olvassa el a **K5**-es leírást, majd rakja sorba a kártyákat. Először a legfontosabb tényező megfelelő értékeit viselő kártyákat válassza ki, rangsorolja, és így tovább! *Conjoint*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

## VII. SZERVEZET, BESZERZÉSI DÖNTÉS TÉMAKÖR KÉRDÉSEI!

26. A felsorolt vezetők megtalálhatók önöknél? (1: igen, 2:nem) **K6/a**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----
27. Ki hozná meg egy VIR beszerzéséről a végső döntést? (1-11-ig a döntéshozó sorszáma) **K6/a**
28. Ha VIR-t akarnának venni a döntéshozó kikre milyen mértékben támaszkodna a döntésben? Osztályozzon 1-5-ig! (1-5) **K6/a és K6/b**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----
29. Honnan szerezne be info-t egy VIR vásárlása előtt? (1-5) **K7**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

## VIII. ALKALMAZOTT MARKETING MENEDZSMENT MEGOLDÁSOK TÉMAKÖR KÉRDÉSEI!

30. A **K8** lapon bemutatott marketing stílusok mennyire jellemzők Önökre? (osztályozza 1-5-ig) (kapcsolati térkép korreláció analízissel) 

Fransz	Adat	E	Kapcs	Háló
--------	------	---	-------	------
31. Mennyire jellemzőek az Önök gyakorlatában a felsoroltak! **K9**
- |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |

## IX. CÉGADATOK:

32. A K10 lista tevékenységei közül melyik a legjellemzőbb Önökre? (1-3) **K10**
33. Melyik a felsoroltak közül a legjellemzőbb piacuk? (1-4) **K11**
34. A felsoroltak közül hol értékesítik a legtöbb gyártmányt/szolgáltatást? (1-3) **K12**
35. Hány vevővel állnak kapcsolatban? (1-3) **K13**
36. Milyen gyártásuk/ szolgáltatásuk irányultsága? (1-3) **K14**
37. Ha gyártásban is dolgoznak, elsősorban melyik iparágban a felsoroltak közül? (1-4) **K15**
38. Hányan dolgoznak az Önök cégénél? (fő)
39. Hányan dolgoznak ebből fizikai állományban? (fő)
40. Mekkora volt illetve lesz cégük árbevétele 2001-től 2005-ig? (mFt/év) 

2001	2002	2003	2004	2005
------	------	------	------	------
41. Hány %-a van cégüknek külföldi tulajdonban? (%)
42. Ha vannak külföldi tulajdonosaik, milyen nemzetiségűek, illetve hány %-os a tulajdonrészük?  
1.....   2.....   (1: angol, 2:német, 3: francia, 4: egyéb)
43. Használják-e cégükön belüli kommunikációra a magyaron kívül más nyelvet? (1: igen, 2:nem)   egyéb   
Melyik a legfontosabb idegen nyelv?:..... (1: angol, 2:német, 3: francia, 4: egyéb)
44. A kutatást szponzoráló cég megkeresheti önöket egy VIR tájékoztatóval? (1: igen, 2:nem)

Kit?: ....., beosztás: .....

e-mail: ....., telefon:.....

**Köszönjük a válaszokat!**

## Conjoint kártyák

Card 1	Card 2
Induló kiépítés: <b>5 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Alap kiépítés</b> Finanszírozás: <b>50%-os támogatás mellett</b> Szoftverkövetés: <b>Nem szükséges</b> Az összes modul ára: <b>5600 eFt</b>	Induló kiépítés: <b>5 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Teljes kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Ütemezett fizetéssel (leasing, stb.)</b> Szoftverkövetés: <b>1 év szoftverkövetés</b> Az összes modul ára: <b>800 eFt</b>
Card 3	Card 4
Induló kiépítés: <b>15 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Közepes kiépítés</b> Finanszírozás: <b>50%-os támogatás mellett</b> Szoftverkövetés: <b>Nem szükséges</b> Az összes modul ára: <b>800 eFt</b>	Induló kiépítés: <b>5 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Teljes kiépítés</b> Finanszírozás: <b>50%-os támogatás mellett</b> Szoftverkövetés: <b>2 év szoftverkövetés</b> Az összes modul ára: <b>800 eFt</b>
Card 5	Card 6
Induló kiépítés: <b>15 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Teljes kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Csak saját forrásból</b> Szoftverkövetés: <b>Nem szükséges</b> Az összes modul ára: <b>2400 eFt</b>	Induló kiépítés: <b>15 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Alap kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Ütemezett fizetéssel (leasing, stb.)</b> Szoftverkövetés: <b>2 év szoftverkövetés</b> Az összes modul ára: <b>5600 eFt</b>
Card 7	Card 8
Induló kiépítés: <b>10 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Teljes kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Csak saját forrásból</b> Szoftverkövetés: <b>Nem szükséges</b> Az összes modul ára: <b>5600 eFt</b>	Induló kiépítés: <b>5 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Közepes kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Csak saját forrásból</b> Szoftverkövetés: <b>2 év szoftverkövetés</b> Az összes modul ára: <b>2400 eFt</b>
Card 9	Card 10
Induló kiépítés: <b>10 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Alap kiépítés</b> Finanszírozás: <b>50%-os támogatás mellett</b> Szoftverkövetés: <b>1 év szoftverkövetés</b> Az összes modul ára: <b>2400 eFt</b>	Induló kiépítés: <b>10 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Alap kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Csak saját forrásból</b> Szoftverkövetés: <b>2 év szoftverkövetés</b> Az összes modul ára: <b>800 eFt</b>
Card 11	Card 12
Induló kiépítés: <b>5 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Alap kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Csak saját forrásból</b> Szoftverkövetés: <b>Nem szükséges</b> Az összes modul ára: <b>800 eFt</b>	Induló kiépítés: <b>5 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Alap kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Csak saját forrásból</b> Szoftverkövetés: <b>Nem szükséges</b> Az összes modul ára: <b>800 eFt</b>

<p>Card 13</p> <p>Induló kiépítés: <b>5 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Közepes kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Csak saját forrásból</b> Szoftverkövetés: <b>1 év szoftverkövetés</b> Az összes modul ára: <b>5600 eFt</b></p>	<p>Card 14</p> <p>Induló kiépítés: <b>5 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Alap kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Ütemezett fizetéssel (leasing, stb.)</b> Szoftverkövetés: <b>Nem szükséges</b> Az összes modul ára: <b>2400 eFt</b></p>
<p>Card 15</p> <p>Induló kiépítés: <b>10 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Közepes kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Ütemezett fizetéssel</b> Szoftverkövetés: <b>Nem szükséges</b> Az összes modul ára: <b>800 eFt</b></p>	<p>Card 16</p> <p>Induló kiépítés: <b>15 számítógépes kiépítés</b> Szükséges induló modulok: <b>Alap kiépítés</b> Finanszírozás: <b>Csak saját forrásból</b> Szoftverkövetés: <b>1 év szoftverkövetés</b> Az összes modul ára: <b>800 eFt</b></p>

## 4.2. KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN VÉGZETT VIR KUTATÁS KÁRTYAFÜZETE

# Kártyafüzet

### **K1:**

A listából mely információ technológia (IT) eszközöket használják rendszeresen?

1. Számítógépet adminisztrációs területen
2. Vonalkódos leolvasást bármely területen
3. E-mail-t
4. Az internetet
5. Intranetet a cégen/cégcsoporton belüli belső számítógépes hálózatot
6. Telefon konferenciákat
7. Video konferenciákat
8. Adatbázisokat használunk

### **K2:**

A felsoroltak közül az Önök cégének melyik megoldás a legmegfelelőbb?

1. Nincs és nem lesz szükségünk vállalatirányítási rendszerre (VIR)
2. Önálló könyvelőprogram + ettől független VIR
3. Önálló könyvelőprogram + VIR de a VIR korlátozottan ad át adatokat a könyvelésnek
4. Könyvelési programot is tartalmazó integrált VIR

**K3:**

**Melyek olyan fontosak a felsoroltak közül az Önök Számára egy VIR-ben, hogy a közeljövőben pénzt is áldoznának rá? (osztályozza 1-5-ig)**

Nem fontos .....	1
Kevésbé fontos.....	2
Átlagosan fontos.....	3
Fontos .....	4
Nagyon fontos .....	5

**HUMÁN ERŐFORRÁS**

1. Személyzeti nyilvántartás
2. Dolgozói benntartózkodás, távollét nyilvántartása
3. Vonalkódos blokkolás dolgozói benntartózkodásról
4. Bérszámfejtés/béreköltségek és terhei számítása

**PÉNZÜGY**

5. Várható pénzforgalom, cash-flow elemzés
6. A vállalat egységeinek pénzügyi teljesítmény elemzése

**SZÁMVITEL**

7. Folyószámla és főkönyvi könyvelés
8. Vevők, szállítók, számlák nyilvántartása
9. Számla készítése
10. Házipénztár aktuális állásának figyelése
11. Tárgyi eszközök nyilvántartása, amortizáció elszámolása
12. Kötelezettségek nyilvántartása
13. Költség-, mérleg- és eredménykimutatás készítés
14. ÁFA nyilvántartás

**BESZERZÉS**

15. Beszerzési rendelések elektronikus elkészítése
16. Belső részlegek közötti elektronikus rendelésfeladás

**KÉSZLETNYILVÁNTARTÁS**

17. Raktárkészletről naprakész információk lekérése, leltár támogatása
18. Készletmozgások nyomon követése

**TERMELÉSIRÁNYÍTÁS**

19. Termelésstervezés és kapacitásstervezés
20. Termelés időbeni állásának követése
21. Termelési költségek követése
22. Vonalkódos dolgozói blokkolás az egyes technológiai műveletekre

**ÁRAJÁNLAT**

23. Árajánlat készítés és levelezés támogatása

**TECHNOLÓGIA**

24. Technológiák kidolgozásának támogatása
25. Anyagszükséglet számítás

**MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS**

26. MEO mérőeszköz nyilvántartás
27. Nem megfelelőségek kezelése
28. Minőségfolyamatok és dokumentumok szoftveres tárolása

29. Vállalati dokumentumok verzió követése
CRM (Vevőmenedzsment)
30. Megrendelés kezelés
31. Nagy mennyiségű és minőségű vevői adatok nyilvántartása
32. Vevőkkel való személyre szabott foglalkozás támogatása
<b>ÉRTÉKESÍTÉS</b>
33. Forgalmi adatok lekérdezése tetszőleges időszakra, árura, vevőre, szállítóra
34. Árbevétel, profit számítás vevőnként
<b>PROJEKTIRÁNYÍTÁS</b>
35. Projekt tervezés, ellenőrzés
<b>CONTROLLING</b>
36. Pénzügyi, számviteli controlling
<b>VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZER</b>
37. Adatbányászat, jelentéskészítés, kimutatások, táblázatok, grafikonok készítése
38. Vállalati folyamatok áttekintésének lehetősége
39. Az üzletet sikerét befolyásoló tényezők, összefüggések feltárása
<b>EGYEBEK</b>
40. Az adatok egyszeri rögzítése
41. Rugalmas paraméterezhetőség, cégre szabhatóság
42. Gyors és rugalmas bővítési lehetőség
43. Az adatok megbízható védelme/Védelem a bizalmas információknak
44. Kompatibilitás MS Excel-lel
45. Devizanemek kezelése
46. Több nyelven használhatóság
47. Iratok gyors visszakeresése/Dokumentumok elektronikus tárolása (Iktató rendszer)

**K4:**

A felsoroltak közül mely VIR modulok használatáért lennének hajlandók fizetni?

1. PÉNZÜGY
2. SZÁMVITEL
3. HUMÁN ERŐFORRÁS
4. ÉRTÉKESÍTÉS
5. BESZERZÉS
6. KÉSZLETGAZDÁLKODÁS
7. ESZKÖZGAZDÁLKODÁS
8. ÁRAJÁNLAT KÉSZÍTŐ
9. TECHNOLÓGIA KÉSZÍTŐ
10. MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI
11. CRM (Vevőmenedzsment)
12. PROJEKTIRÁNYÍTÁS
13. TERMELÉSIRÁNYÍTÁS
14. CONTROLLING
15. VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZER
16. EGYEBEK (adatvédelem, excel kapcsolat, stb.)

**K6/a:**

A felsorolt vezetők megtalálhatók önöknél?...

1. ügyvezető/igazgató
2. pénzügyi-számviteli-controlling vezető,
3. kereskedelmi vezető,
4. minőségbiztosítási vezető,
5. fejlesztésekért felelős vezető
6. marketing vezető,
7. termelési/szolgáltatási vezető,
8. informatikai vezető,
9. karbantartási-fenntartási-üzemeltetési vezető,
10. humán erőforrás vezető
11. beszerzési vezető

**K6/b:**

Egyáltalán nem jellemző .....	1
Kevésbé jellemző .....	2
Fele-fele arányban jellemző .....	3
Jellemző.....	4
Nagyon jellemző .....	5

## **K5:**

**Kérem rakja sorba a kártyákat. Először a legfontosabb tényező Önnek legmegfelelőbb értékeit viselő kártyákat válassza ki, rangsorolja, és így tovább!**

### **Tényezők:**

#### **Induló kiépítés:**

- 5 számítógépes felhasználói helyes induló kiépítés
- 10 számítógépes felhasználói helyes induló kiépítés
- 15 számítógépes felhasználói helyes induló kiépítés

#### **Szükséges induló modulok:**

- Alap kiépítés: Pénzügy, számvitel modulok
- Közepes kiépítés: Alap kiépítés + CRM (Vevőmenedzsment), Értékesítés, Árajánlat készítés, Technológia készítés, Beszerzés, Készletgazdálkodás, Eszközgazdálkodás, Minőségbiztosítási modulok)
- Teljes kiépítés: Közepes kiépítés + Projektirányítás, Termelésirányítás, Controlling, Humán erőforrás, Vezetői Információs rendszer, Extrák (adatvédelem, excel kapcsolat, stb.)

#### **Finanszírozás:**

- Csak saját forrásból
- Ütemezett fizetéssel (részletfizetés, hitel, stb.)
- 50%-os támogatás mellett

#### **Szoftverkövetés:**

- Nem szükséges
- 1 év szoftverkövetés
- 2 év szoftverkövetés

#### **Az összes modul ára:**

- 800 eFt
- 2400 eFt
- 5600 eFt



**K7:**

Honnan szerezne be információt egy VIR vásárlása előtt?  
Osztályozzon az alábbi skála segítségével 1-5-ig.

- Konferenciákon
- Kamarától
- Tanácsadóktól
- VIR-ek cégképviselőitől
- Interneten
- Szóróanyagokból
- Szaklapokból
- Hetilapokból
- Más hasonló cégektől, akiknek már van VIR-je
- Vevőinktől
- Beszállítóinktól
- Kiállításokon, vásárokon

Innen nem .....	1
Kevésbé valószínű .....	2
Közepes esélye van .....	3
Valószínű.....	4
Innen biztosan .....	5

**K8:**

A bemutatott marketing stílusok mennyire jellemzők Önökre? (osztályozza 1-5-ig)

- **Tranzakciós marketing** (Eladás orientált, egyszeri, többnyire nem ismétlődő kereskedelmi típusú ügyletekkel, mélyebb személyes kapcsolat kiépítése nélkül, aktív kommunikációval kísérve.)
- **Adatbázis marketing** (az adatbázis technológiát használ, folyamatosan bombázza a felismert, potenciális fogyasztót információval, a kapcsolatok nem személyre szabottak, hatékonysága a nagy számok törvényén alapul.)
- **E-marketing** (Az internetet és más interaktív IT-t használva előállítja a kapcsolatot és összeköti a technológia segítségével a céget az azonosított fogyasztóval, „realtime” interakciót tesz lehetővé.)
- **Kapcsolati marketing** (Közvetlen, személyes, tartós kapcsolatot hoz létre az együttműködő vállaltok, partnerek között. Ezen kapcsolatok kölcsönösen hasznosak, bizalmon, elkötelezettségen alapulnak.)
- **Hálózati marketing** (Összefogás más cégekkel beszerzési, gyártási, beszállítási, stb. Előnyök elérése érdekében, többnyire szerződés keretében, vagy cégcsoporton belül)

Egyáltalán nem jellemző .....	1
Kevésbé jellemző .....	2
Valamennyire jellemző .....	3
Jellemző.....	4
Nagyon jellemző .....	5

**K9:** Értékelje csoportosítással az egyes kijelentéseket. Rakja öt csoportba 1-5-ig, a szerint, hogy mennyire jellemzőek Önökre!

<b>5:</b> Nagyon jellemző vállalatunkra	<b>4:</b> Jellemző vállalatunkra	<b>3:</b> Közepesen jellemző vállalatunkra	<b>2:</b> Kevésbé jellemző vállalatunkra	<b>1:</b> Legkevésbé jellemző vállalatunkra

1. A vevőkről megszerezhető információ fontos Önöknek
2. Vevőkkel személyes, bizalmon alapuló együttműködés jellemző
3. A tartós, cégek közötti szerződéses kapcsolat jellemző
4. A vevő egyedi igényének maradéktalan kiszolgálása fontos
5. A vevői hűség kialakítása, fenntartása fontos
6. A vevő teljes problémájának megoldására törekednek, még ha sok területet érint is
7. Tudják, hogy a vevők hol, mikor és hogyan hasznosítják terméküket/szolg.
8. A termék/szolgáltatás folyamatos kiemelkedő minősége a siker feltétele
9. A versenytársaknál alacsonyabb ár a siker feltétele
10. A gyors reagálás, a minden pillanatban rendelkezésre állás a siker feltétele
11. Ha mindig időben szállítunk, az a siker feltétele
12. A beszerzési áraink folyamatos csökkentése a siker feltétele

13. A marketing tevékenység fejlesztése a siker feltétele
14. Az értékesítési aktivitás növelése a siker feltétele
15. Minőséget biztosító rendszerek fejlesztése a siker feltétele (ISO, TQM, stb.)
16. Kapcsolatépítés a siker feltétele
17. Szoros együttműködés (kooperáció) más cégekkel a siker feltétele
18. Hálózathoz tartozás (beszerzési, értékesítési, gyártási, fejlesztési ) a siker feltétele
19. High-tech gyártás/szolgáltatás technológia alkalmazása a siker feltétele
20. Termékfejlesztés a siker feltétele
21. A versenytársaknál költséghatékonyabb gyártás/szolgáltatás a siker feltétele
22. Beszállítóik megújulásra rábírása a siker feltétele
23. Folyamatszervezés minősége, a folyamatok átláthatósága a siker feltétele
24. Korábbi tapasztalatokra alapozott személyes megérzések alapján döntenek

25. Szoftveres nyomon követési, elemzési képességek fontosak
26. Külső kutatások szükségesek
27. Belső elemzési képességek kialakítása szükséges
28. Ügyleteik egyszerűek, kevés alkalommal ismétlődnek ugyan azzal a vevővel
29. Sok éves, tartós ügyletek jellemzőek
30. Cégük éles versenyben áll a piacokért versenytársaival
31. Közvetlenül a vevőknek adják el termékeiket, szolgáltatásaikat
32. Termékeiket kereskedőknek, viszonteladókknak adják el/oda értékesítésre
33. Egy meghatározó termékük van
34. Termékválasztékuk nagyon sok elemből áll
35. Az ár mindig visszatükrözi a költségeket + az elvárt nyereséget
36. Az árat befolyásolja a vevő hovatartozása, a vevő cégcsoportjának érdekei

37. Egyedileg áraznak attól függően, hogy a vevőnek mennyit ér a termék
38. Sokat költenek marketing-kommunikációra (reklám, PR, értékesítés ösztönzésre)
39. Vevőikkel elektronikusan is kommunikálnak (e-mail, file-k, adatbázis csere, stb.)
40. A folyamatos párbeszéd, az információcsere jellemző a vevőikkel

**K10:**

Az alábbiak közül mely tevékenység a legjellemzőbb Önökre?

- Kereskedelem
- Termelés
- Szolgáltatás

**K11:**

Melyik a felsoroltak közül a legjellemzőbb piacuk?

- Fogyasztók (lakosság)
- Vállalatok
- Kormányzati, önkormányzati
- Egyéb

**K12:**

A felsoroltak közül hol értékesítenek a legtöbb gyártmányt/szolgáltatást?

- Magyarországon
- Európai Unióban
- Egyéb piacokon

**K13:**

Hány vevővel állnak kapcsolatban?

- Egy kulcsvevőre épül a cég
- Néhány (max néhány 10) vevőjük van
- Sok vevőjük van

**K14:**

Milyen gyártásuk/ szolgáltatásuk irányultsága?

- Egyedi, prototípus gyártás/szolgáltatás
- Kis szériás termék gyártás/szolgáltatás
- Tömeggyártás/szolgáltatás

**K15:**

- Mely iparágban tevékenykednek?
- Fémmegmunkálás
- Műanyagipar
- Faipar
- Egyéb

## K9:

Értékelje csoportosítással az egyes kijelentéseket. Rakja öt csoportba 1-5-ig, a szerint, hogy mennyire jellemzőek Önökre!

### VEVŐ

1. A vevőről megszerezhető információ fontos Önöknek
2. Vevőkkel személyes, bizalmon alapuló együttműködés jellemző
3. A tartós cégek közötti szerződéses kapcsolat jellemző
4. A vevő egyedi igényének maradéktalan kiszolgálása fontos
5. A vevői hűség kialakítása, fenntartása fontos
6. A vevő teljes problémájának megoldására törekednek, még ha sok területet érint is
7. Tudják, hogy a vevők hol, mikor milyen célból hasznosítják terméküket/szolgáltatásukat

### A VEZETÉS FÓKUSZA, AKTIVITÁS

8. A termék/szolgáltatás folyamatos kiemelkedő minősége a siker feltétele
9. A versenytársaknál alacsonyabb ár a siker feltétele
10. A gyors reagálás, a minden pillanatban rendelkezésre állás a siker feltétele
11. Ha mindig időben szállítunk, az a siker feltétele
12. A beszerzési áraink folyamatos csökkentése a siker feltétele

### VEZETŐI BEFEKTETÉSI, FEJLESZTÉSI ORIENTÁCIÓK

13. A marketing tevékenység fejlesztése a siker feltétele
14. Az értékesítési aktivitás növelése a siker feltétele
15. Minőséget biztosító rendszerek fejlesztése a siker feltétele (ISO, TQM, stb.)
16. Kapcsolatépítés a siker feltétele
17. Szoros együttműködés (kooperáció) más cégekkel a siker feltétele
18. Hálózatokhoz tartozás (beszerzési, értékesítési, gyártás, fejlesztés stb.) a siker feltétele
19. High-tech gyártás/szolgáltatás technológia alkalmazása a siker feltétele
20. Termékfejlesztés a siker feltétele
21. A versenytársaknál költséghatékonyabb gyártás/szolgáltatás a siker feltétele
22. Beszállítóik megújulásra rábírása a siker feltétele
23. Folyamatszervezés minősége, a folyamatok átláthatósága a siker feltétele

### DÖNTÉSTÁMOGATÁS SZEMLÉLETE

24. Döntéseiket korábbi tapasztalatokra alapozott személyes megérzések alapján hozzák meg
25. Szoftveres nyomon követési, elemzési képességek fontosak
26. Külső kutatások szükségesek
27. Belső elemzési képességek kialakítása szükséges

### ÜGYLETEIK JELLEGE, VEVŐIK SZÁMA

28. Ügyleteik egyszeriék, kevés alkalommal ismétlődnek ugyan azzal a vevővel
29. Sok éves tartós ügyletek jellemzőek

### VERSENY JELLEGE:

30. Cégük éles versenyben áll a piacokért versenytársaival

### ÉRTÉKESÍTÉS:

31. Közvetlenül a vevőiknek adják el termékeiket, szolgáltatásaikat
32. Termékeiket kereskedőknek, viszonteladóknak adják el/oda értékesítésre

**TERMÉKEIK**

33. Egy meghatározó termékük van
34. Termékválasztékuk nagyon sok elemből áll

**MELYIK A CÉLSZERŰ ÁRSTRATÉGIA**

35. Az ár mindig visszatükrözi a költségeket + az elvárt nyereséget
36. Az árat befolyásolja a vevő hovatartozása, a vevő cégcsoportjának érdekei
37. Egyedileg áraznak attól függően, hogy a vevőnek mennyit ér a termék

**KOMMUNIKÁCIÓ:**

38. Sokat költenek marketingkommunikációra (reklám, PR, értékesítés ösztönzés)
39. Vevőikkel elektronikusan is kommunikálnak (e-mail, file-k, adatbázis csere, stb.)
40. A folyamatos párbeszéd, az információcsere jellemző a vevőikkel

### 4.3. FAKTORANALÍZIS EREDMÉNYEKÉNT KIALAKULT FŐBB FAKTOROK VÁLTOZÓI ÉS FAKTORSÚLYAI

Faktor analízis eredménye

#### 1. Kapcsolati marketing

Vevőkkel személyes, bizalmon alapuló együttműködés jellemző	0,568
Sok éves tartós ügyletek jellemzőek	0,557
A folyamatos párbeszéd, az információcsere jellemző a vevőkkel	0,484
A tartós cégek közötti szerződéses kapcsolat jellemző	0,46
Jellemező, hogy a vevő egyedi igényének maradéktalan kiszolgálása fontos	0,435
Vevőkkel elektronikusan is kommunikálnak (e-mail, file-k, adatb csere, stb.)	0,391
Jellemező, hogy a vevői hűség kialakítása, fenntartása fontos	0,316
A gyors reagálás, a minden pillanatban rendelkezésre állás a siker feltétele	0,274
A vevő teljes problémájának megoldására törekednek	0,254
A termék/szolgáltatás folyamatos kiemelkedő minősége a siker feltétele	0,254
A szoros együttműködés (kooperáció) más cégekkel a siker feltétele	0,242
Egyedileg áraznak attól függően, hogy a vevőnek mennyit ér a termék	0,221
A versenytársaknál költséghatékonyabb gyártás a siker feltétele	-0,219
A marketing tevékenység fejlesztése a siker feltétele	-0,226
A versenytársaknál alacsonyabb ár a siker feltétele	-0,229
A külső kutatások szükségesek	-0,245
A termékfejlesztés a siker feltétele	-0,249
Sokat költenek marketingkommunikációra	-0,298
A termékeiket kereskedőknek, viszonteladóknak adják el/oda értékesítésre	-0,326
A belső elemzési képességek kialakítása szükséges	-0,375
Az értékesítési aktivitás növelése a siker feltétele	-0,379
Ügyleteik egyszerűek, kevés alkalommal ismétlődnek ugyan azzal a vevővel	-0,461

#### 2. Professzionista marketing, fejlesztés és rendszer orientált

Sokat költenek marketingkommunikációra	0,469
A marketing tevékenység fejlesztése a siker feltétele	0,439
A termékfejlesztés a siker feltétele	0,416
A high-tech gyártás/szolgáltatás technológia alkalmazása a siker feltétele	0,38
A versenytársaknál költséghatékonyabb gyártás a siker feltétele	0,35
A termék/szolgáltatás folyamatos kiemelkedő minősége a siker feltétele	0,346
A szoftveres nyomon követési, elemzési képességek fontosak	0,345
A folyamatszervezés minősége, a folyamatok átláthatósága a siker feltétele	0,287
Vevőkkel elektronikusan is kommunikálnak (e-mail, file-k, adatb csere, stb.)	0,273
A kapcsolatépítés a siker feltétele	0,256
A tartós cégek közötti szerződéses kapcsolat jellemző	0,217
A minőséget biztosító rendszerek fejlesztése a siker feltétele	0,21
Közvetlenül a vevőknek adják el termékeiket, szolgáltatásaikat	-0,211
Egyedileg áraznak attól függően, hogy a vevőnek mennyit ér a termék	-0,213
Egy meghatározó termékük van	-0,275

A beszerzési áraink folyamatos csökkentése a siker feltétele	-0,295
Ügyleteik egyszeriek, kevés alkalommal ismétlődnek ugyan azzal a vevővel	-0,323
A döntéseiket személyes megérzések alapján hozzák meg	-0,378
Az árat befolyásolja a vevő hovatartozása, a vevő cégcsoportjának érdekei	-0,442

### 3. Verseny és versenytárs orientált marketing

A marketing tevékenység fejlesztése a siker feltétele	0,469
A versenytársaknál költséghatékonyabb gyártás a siker feltétele	0,372
A kapcsolatépítés a siker feltétele	0,369
A gyors reagálás, a minden pillanatban rendelkezésre állás a siker feltétele	0,367
A cégük éles versenyben áll a piacokért versenytársaival	0,343
Az értékesítési aktivitás növelése a siker feltétele	0,324
Sokat költenek marketingkommunikációra	0,308
Jellemező, hogy a vevő egyedi igényének maradéktalan kiszolgálása fontos	0,289
Tudják, hogy a vevők hol, mikor milyen célból hasznosítják terméküket	0,282
A döntéseiket személyes megérzések alapján hozzák meg	0,279
Vevőkkel személyes, bizalmon alapuló együttműködés jellemző	0,26
A versenytársaknál alacsonyabb ár a siker feltétele	0,231
Közvetlenül a vevőknek adják el termékeiket, szolgáltatásaikat	0,215
A beszállítóik megújulásra rábírása a siker feltétele	0,213
A beszerzési áraink folyamatos csökkentése a siker feltétele	-0,208
A high-tech gyártás/szolgáltatás technológia alkalmazása a siker feltétele	-0,304
A minőséget biztosító rendszerek fejlesztése a siker feltétele	-0,329
Vevőkkel elektronikusan is kommunikálnak (e-mail, file-k, adatb csere, stb.)	-0,393
A szoftveres nyomon követési, elemzési képességek fontosak	-0,402

### 4. Tranzakciós marketing

Közvetlenül a vevőknek adják el termékeiket, szolgáltatásaikat	0,494
Jellemező, hogy a vevő egyedi igényének maradéktalan kiszolgálása fontos	0,457
Ha mindig időben szállítunk, az a siker feltétele	0,448
Ügyleteik egyszeriek, kevés alkalommal ismétlődnek ugyan azzal a vevővel	0,354
Az ár mindig visszatükrözi a költségeket + az elvárt nyereséget	0,342
A gyors reagálás, a minden pillanatban rendelkezésre állás a siker feltétele	0,336
A minőséget biztosító rendszerek fejlesztése a siker feltétele	0,311
A termék/szolgáltatás folyamatos kiemelkedő minősége a siker feltétele	0,282
A high-tech gyártás/szolgáltatás technológia alkalmazása a siker feltétele	0,261
A vevő teljes problémájának megoldására törekednek	0,229
A beszerzési áraink folyamatos csökkentése a siker feltétele	0,21
A tartós cégek közötti szerződéses kapcsolat jellemző	-0,227
A kapcsolatépítés a siker feltétele	-0,269
Sok éves tartós ügyletek jellemzőek	-0,316
A termékeiket kereskedőknek, viszonteladóknak adják el/oda értékesítésre	-0,429



**5. Hálózati marketing**

A hálózatokhoz tartozás a siker feltétele	0,507
A versenytársaknál alacsonyabb ár a siker feltétele	0,403
Ha mindig időben szállítunk, az a siker feltétele	0,388
A beszerzési áraink folyamatos csökkentése a siker feltétele	0,383
A szoros együttműködés (kooperáció) más cégekkel a siker feltétele	0,379
A belső elemzési képességek kialakítása szükséges	0,3
Az ár mindig visszatükrözi a költségeket + az elvárt nyereséget	0,271
A minőséget biztosító rendszerek fejlesztése a siker feltétele	0,256
A beszállítóik megújulásra rábírása a siker feltétele	0,249
A termékeiket kereskedőknek, viszonteladóknak adják el/oda értékesítésre	0,249
A szoftveres nyomon követési, elemzési képességek fontosak	0,246
A folyamatszervezés minősége, a folyamatok átláthatósága a siker feltétele	0,243
Egy meghatározó termékük van	0,233
A versenytársaknál költséghatékonyabb gyártás a siker feltétele	0,21
Jellemező, hogy a vevői hűség kialakítása, fenntartása fontos	0,206
A termékfejlesztés a siker feltétele	-0,207
A high-tech gyártás/szolgáltatás technológia alkalmazása a siker feltétele	-0,225
Közvetlenül a vevőknek adják el termékeiket, szolgáltatásaikat	-0,257

**6. Külső erőforrás orientált közvetítők**

A beszállítóik megújulásra rábírása a siker feltétele	0,417
A külső kutatások szükségesek	0,385
A vevő teljes problémájának megoldására törekednek	0,351
Termékválasztékuk nagyon sok elemből áll	0,297
A szoros együttműködés (kooperáció) más cégekkel a siker feltétele	0,268
Jellemező, hogy a vevői hűség kialakítása, fenntartása fontos	0,236
A termékfejlesztés a siker feltétele	0,234
Vevőkkel személyes, bizalmon alapuló együttműködés jellemző	0,227
A belső elemzési képességek kialakítása szükséges	0,201
A folyamatszervezés minősége, a folyamatok átláthatósága a siker feltétele	-0,216
Az árat befolyásolja a vevő hovatarozása, a vevő cégcsoportjának érdekei	-0,219
A marketing tevékenység fejlesztése a siker feltétele	-0,23
A versenytársaknál alacsonyabb ár a siker feltétele	-0,259
Egyedileg áraznak attól függően, hogy a vevőnek mennyit ér a termék	-0,331
A cégük éles versenyben áll a piacokért versenytársaival	-0,447

**7. Vevőérték orientált marketing**

Jellemező, hogy a vevőről megszerezhető információ fontos Önöknek	0,534
A szoftveres nyomon követési, elemzési képességek fontosak	0,446
Jellemező, hogy a vevői hűség kialakítása, fenntartása fontos	0,4
Az árat befolyásolja a vevő hovatartozása, a vevő cégcsoportjának érdekei	0,377
A folyamatszervezés minősége, a folyamatok átláthatósága a siker feltétele	0,309
Tudják, hogy a vevők hol, mikor milyen célból hasznosítják termékeiket	0,233
Az értékesítési aktivitás növelése a siker feltétele	0,206
A tartós cégek közötti szerződéses kapcsolat jellemző	-0,206
A hálózatokhoz tartozás a siker feltétele	-0,207
A szoros együttműködés (kooperáció) más cégekkel a siker feltétele	-0,217
Az ár mindig visszatükrözi a költségeket + az elvárt nyereséget	-0,242
A versenytársaknál alacsonyabb ár a siker feltétele	-0,275

**8. Választék és kereskedelem orientált**

Termékválasztékuk nagyon sok elemből áll	0,535
Az értékesítési aktivitás növelése a siker feltétele	0,308
Az ár mindig visszatükrözi a költségeket + az elvárt nyereséget	0,306
A termékeiket kereskedőknek, viszonteladóknak adják el/oda értékesítésre	0,275
A termék/szolgáltatás folyamatos kiemelkedő minősége a siker feltétele	0,217
A vevő teljes problémájának megoldására törekednek	-0,201
A high-tech gyártás/szolgáltatás technológia alkalmazása a siker feltétele	-0,208
Egy meghatározó termékük van	-0,27
A beszállítóik megújulásra rábírása a siker feltétele	-0,319
A belső elemzési képességek kialakítása szükséges	-0,37

**ÁBRAJEGYZÉK TARTALOMJEGYZÉKE**

1. ábra:	Marketing jelentősége, súlya a szervezeten belül, különböző kapcsolati relációkban (Bernáth, 2004) .....	14
2. ábra:	Vevőérték kontra versenytárs orientáció (Bernáth, 2004).....	22
3. ábra:	A vállalati marketing orientációt meghatározó elemek (Bernáth, 2004) .....	25
4. ábra:	Preferált, vállalati orientációra utaló kijelentések (Bernáth, 2004) .....	27
5. ábra:	Marketing integráló szerepe (Kotler, 1998. nyomán, Bernáth, 2004).....	28
6. ábra:	Piaci innováció keletkezési típusai (Bernáth, 2004).....	29
7. ábra:	Piacorientáció mátrixa (Heins, 2000).....	30
8. ábra:	Kapcsolat központú marketing szemléletek kapcsolat szorossága (Coviello-Brodie-Brookes-Palmer, 2003).....	33
9. ábra:	Kapcsolatmenedzsment alapú marketing stílusok pozíciója, multidimenzionális skálázással (Bernáth, 2004).....	35
10. ábra:	Marketing stílusok jelenléte kis és középvállalatoknál (Bernáth, 2004).....	36
11. ábra:	Kapcsolatmenedzsment alapú marketing stílusok kapcsolatszorossága (Bernáth, 2004) .....	38
12. ábra:	Marketing orientációk összesített kapcsolatszorossága a többi orientációval (Bernáth, 2004).....	38
13. ábra:	Marketing orientációk összesített kapcsolatszorossága a többi orientációval két kutatás összehasonlításában (Bernáth, 2004).....	39
14. ábra:	Tranzakciós és kapcsolati marketing jellemzése (Bernáth, 2004) .....	40
15. ábra:	A kapcsolati marketing "6 piac" modellje (Hollensen, 2003) .....	41
16. ábra:	Hálózati stratégiai szövetség a KAMPF cégnél (Bernáth, 2004) .....	46
17. ábra:	Direkt marketing ráfordítások 1995-ben (UK) (DMA, 1995).....	47
18. ábra:	Honnan szerezne be információt VIR beszerzés előtt? (Bernáth, 2004) .....	57
19. ábra:	Érték homokóra modell (Bernáth, 2004).....	58
20. ábra:	Teljesítmény-fontosság mátrix (Bernáth, 2004).....	63
21. ábra:	Mínőség értékítélet kialakulásának folyamata (Parasuraman-Zeithaml-Berry, 1988).....	64
22. ábra:	Generátor, indítómotor felújítás értéklánca (Péhl, 2000. nyomán).....	67
23. ábra:	Vásárlási szempontok átlagos helyezései, húskészítmények vásárlásnál (Bernáth, 2004) .....	72

24. ábra:	A frissesség átlagos fontossága pozíciója függvényében (Bernáth, 2004) .....	74
25. ábra:	Az íz átlagos fontossága pozíciója függvényében (Bernáth, 2004) .....	74
26. ábra:	Az ár átlagos fontossága pozíciója függvényében (Bernáth, 2004) .....	75
27. ábra:	Hiba %-a a vásárlási szempontonkénti trendfüggvény meredeksége alapján, (Bernáth, 2004).....	77
28. ábra:	Lista pozíciók átagos helyezése (Bernáth, 2004) .....	78
29. ábra:	A conjoint analízis folyamata (Bernáth-Szabó, 1997).....	83
30. ábra:	Páronkénti összehasonlítás conjointban (Bernáth, 1997).....	85
31. ábra:	Teljes profilú összehasonlítás kártyája (Bernát, 1997).....	85
32. ábra:	Árszintek sáv szélessége (Bernáth, 1994).....	90
33. ábra:	Árszintek hasznosságának lefutása (Bernáth, 2004).....	93
34. ábra:	Termékváltozatok hasznosság értékei (Bernáth – Serfőző –Szabó, 1997).....	95
35. ábra:	Termékhasznosság-önköltség modell (Bernáth, 2000).....	97
36. ábra:	Optimális termékváltozat kiválasztását segítő függvény (Bernáth, 2000).....	99
37. ábra:	Marketing külső környezeti elemei (Bernáth, 2004) ....	102
38. ábra:	Marketing menedzsment külső és vállalati belső környezete (Bernáth, 2004) .....	104
39. ábra:	Marketing döntések a Howard-féle problématerben (Bernáth, 2004) .....	107
40. ábra:	Kiterjesztett marketing menedzsment folyamata (Bernáth, 2004) .....	110
41. ábra:	A stratégiai információelemzés hatásai (Fricke – Neumann, 1994) .....	113
42. ábra:	Az információ biztosítás folyamata (Bernáth, 2004)....	115
43. ábra:	Információ tipizálási lehetőségek (Mitchell – Volking, 1993).....	116
44. ábra:	Vállalati információ menedzsment kiterjedtség és rugalmasság mátrix (Evgeniou, 2002).....	116
45. ábra:	EIRMA kibővített tudáspiramis (EIRMA piramist felhasználva Bernáth, 2004).....	120
46. ábra:	A döntéstámogatás technológia fejlődési szintjei (Bernáth, 2004) .....	121
47. ábra:	Vállalati információ menedzsment és döntéstámogatás szintjei (Bernáth, 2004).....	126
48. ábra:	EIS szervezési módszerek használata (Watson – Frolich, 1994).....	132
49. ábra:	Felsővezetői információs rendszerek bevezetésének előnyei (Watson – Frolich, 1994).....	132
50. ábra:	BSC vevői nézőpont mutatói (Kaplan és Norton, 2000).....	136

51. ábra:	BSC alkalmazási területei Magyarország vezető nagyvállalatainál (Bokker, 2002).....	138
52. ábra:	Renделkeзnek VIR rendszerrel? (Bernáth, 2004).....	139
53. ábra:	Hány éve rendelkeznek VIR rendszerrel? (Bernáth, 2004).....	140
54. ábra:	Cégek fejlődése 2001-től 2003-ig (Bernáth, 2004).....	140
55. ábra:	VIR-ek ismertsége (Bernáth, 2004).....	141
56. ábra:	Hány éve rendelkeznek VIR rendszerrel? (Bernáth, 2004).....	141
57. ábra:	VIR termék/szolgáltatás elemek fontosság és hasznosság értékei, conjoint analízissel (Bernáth, 2004).....	143
58. ábra:	VIR rendszerek használata magyarországi nagyvállalatok körében (Bernáth, 2004).....	144
59. ábra:	VIR alkalmazás területek előfordulása (Bernáth, 2004).....	144
60. ábra:	Marketing információ menedzsment folyamata (Bernáth, 2004).....	145
61. ábra:	Mit várna egy marketing információs rendszertől? (Bernáth, 2004).....	148
62. ábra:	Marketing menedzsment tartalmak az MkIS alkalmazásokban Finnországban, (Talvinen és Saarinen, 1995).....	150
63. ábra:	MkIS támogatott marketing menedzsment folyamatok Finnországban, (Talvinen és Saarinen, 1995).....	151
64. ábra:	MkIS operatív alrendszerek használati intenzitása Finnországban, (Talvinen és Saarinen, 1995).....	151
65. ábra:	MkIS modellek használata és támogatási erejük megítélése az USA-ban, (Li - McLeod - Rogers, 2001).....	152
66. ábra:	Marketing információ menedzsment és marketing menedzsment viszonya (Bernáth, 2004).....	154
67. ábra:	Marketing információs rendszerek (Bernáth, 2004)....	156
68. ábra:	Marketing információ menedzsment eszközök a cég-vevő kapcsolatokban (Bernáth, 2004).....	157
69. ábra:	Döntéstámogató eszközök kapcsolata (Bernáth, 2004).....	165
70. ábra:	Hány éve rendelkeznek VIR rendszerrel? (Bernáth, 2004).....	167
71. ábra:	Marketing hatékonyság Portfólió (Bernáth, 2004).....	169
72. ábra:	Tény-terv portfóliók (Bernáth, 2004).....	169
73. ábra:	Vevő értéke – vevőérték portfólió mátrix (Bernáth, 2004).....	170
74. ábra:	Fizetés ideje – tartozás átfutási idő portfólió mátrix (Bernáth, 2004).....	171
75. ábra:	Megkeresés hatékonyság portfólió mátrix (Bernáth, 2004).....	172
76. ábra:	Reklamáció kezelő szakértő modul működésének sematikus modellje (Bernáth, 2004).....	173

77. ábra:	Tranzakciós marketing és CRM összehasonlítása (Piccoli-O'Connor-Capaccioli-Alvarez, 2003).....	180
78. ábra:	CRM rendszer médiumos zárt hurok (Winkelmann, 2001).....	182
79. ábra:	Integrált CRM rendszerek felépítése (Bernáth, 2004).....	186
80. ábra:	CRM rendszerek okozta profitváltozás (Foster, 2002).....	186
81. ábra:	CRM rendszerek szoftvereladási és szolgáltatási árbevétel növekedése az USA-ban (Foster, 2002) .....	187
82. ábra:	A CRM alkalmazási területei (Bokker, 2002).....	188
83. ábra:	CRM szoftverek használata magyarországi nagyvállalatok körében (Bokker, 2002) .....	188
84. ábra:	Call centerekben nyújtott szolgáltatások magyarországi nagyvállalatok körében (Bokker, 2002).....	192

## TÁBLÁZATOK TARTALOMJEGYZÉKE

1. táblázat:	Piacorientáció változói magyar vállalavezetők körében (Sajtos, 2004).....	16
2. táblázat:	Faktoranalízis eredményei táblázatok (Bernáth, 2004).....	27
3. táblázat:	Kapcsolat menedzsment alapú marketing szemléletek korrelációja (Coviello-Brodie-Brookes-Palmer, 2003).....	33
4. táblázat:	A marketing menedzsment öt típusa az ügylet és menedzselés dimenziók szerint (Coviello-Brodie-Brookes-Palmer, 2003) .....	34
5. táblázat:	Kapcsolatmenedzsment marketing stílusok kapcsolatszorossága Magyarországon (Bernáth, 2004).....	37
6. táblázat:	két kutatás marketing stílus kapcsolatszorosságai (Bernáth, 2004) .....	37
7. táblázat:	Nyugateurópai és kínai kapcsolati marketing sajátosságai (Yau – Lee, 2000) .....	43
8. táblázat:	Vevő értékének megállapítása mutatószámokkal (Garver, 2003).....	55
9. táblázat:	A rangsorolt tényezők pozíciójának függvényében kialakult sorrendváltozatok (Bernáth, 2004) .....	73
10. táblázat:	Vásárlási szempontok pozíciófüggő helyezései (Bernáth, 2004) .....	75
11. táblázat:	Az egyes szempontok kutatás szerinti átlagos helyezés értékei közötti különbség (Bernáth, 2004) .....	76
12. táblázat:	Helyezések korrelációja a változók elfoglalt pozíciójának függvényében (Bernáth, 2004).....	78
13. táblázat:	Kártyafüzetek átlagos Kendal és Pearson korrelációja (Bernáth, 2004).....	79

14. táblázat:	Termékjellemzők és szintjei (Bernáth – Serfőző – Szabó, 1997).....	94
15. táblázat:	Potenciális értékvtást okozó környezeti tényezők (Bernáth, 2004) .....	103
16. táblázat:	Döntési szinteket jellemző tételek (Medley, 1987) .....	109
17. táblázat:	Az információs rendszerek marketinget élénkítő hatása (Füstös, 2000).....	118
18. táblázat:	Szakértő rendszerek típusai (Mertens – Allgemeye, 1987).....	130
19. táblázat:	Marketing információs és döntéstámogató rendszerek fejlődése (Talvinen 1994 felhasználásával, Bernáth 2004).....	149
20. táblázat:	A CKM öt stílusának karakterisztikája (Gibbert-Leibold-Probst, 2002) .....	164
21. táblázat:	CKM versus tudásmenedzsment és CRM rendszerek összehasonlítása (Gibbert-Leibold-Probst, 2002) .....	179
22. táblázat:	CRM rendszerek bevezetési költségárányai (Hibbard-Kumar-Stern, 2001) .....	190

## KUTATÁSI EREDMÉNYEK, PÉLDÁK TARTALOMJEGYZÉKE

1. Kutatási eredmények, példák:	Vállalti piacorientáció tényezőinek vizsgálata magyarországi vállalatvezetők körében.....	16
2. Kutatási eredmények, példák:	Kis és Kisközép vállalkozások üzleti orientációinak kutatása faktoranalízissel.....	26
3. Kutatási eredmények, példák:	Kis és Kisközép vállalkozások kapcsolatmenedzsment alapú marketing stílusai .....	35
4. Kutatási eredmények, példák:	Kapcsolati marketing négy eleme Nyugat-Európában és Kínában.....	43
5. Kutatási eredmények, példák:	Hálózati marketing megoldás a gyakorlatban .....	45
6. Kutatási eredmények, példák:	Direkt marketing ráfordítások 1995-ben az Egyesült királyságban.....	47
7. Kutatási eredmények, példák:	Erdei (2001) szerint Magyarországon a szolgáltatásokkal kapcsolatos a teljes vevőértéket eredményező vevői elvárások, és sorrendjük a következő: .....	54
8. Kutatási eredmények, példák:	A vevő értékének számítása a Shell-nél.....	55
9. Kutatási eredmények, példák:	Honnan szerezne be információt egy VIR vásárlása előtt?.....	57
10. Kutatási eredmények, példák:	Vevőérték fogyasztói termékek piacain: Generátor és indítómotor felújítás érték-lánca.....	67
11. Kutatási eredmények, példák:	Húskészítmények vásárlási szempontjainak kutatása rangsorolással.....	72
12. Kutatási eredmények, példák:	Pizza piaci kutatás termék jellemzői és ezek szintjei.....	94
13. Kutatási eredmények, példák:	A BSC-k alkalmazási területei a gyakorlatban .....	138
14. Kutatási eredmények, példák:	VIR rendszerek használata és a velük szemben támasztott követelmények magyarországi kis és közép vállalatok körében.....	139

15. Kutatási eredmények, példák:	VIR rendszerek használata magyarországi nagyvállalatok körében .....	144
16. Kutatási eredmények, példák:	Mit várna egy marketing információs rendszertől egy kis és közép vállalkozás Magyarországon? .....	147
17. Kutatási eredmények, példák:	Vállalati menedzsment folyamatok támogatása MkIS segítségével .....	150
18. Kutatási eredmények, példák:	VIR-ek árelfogadásának vizsgálata van Westendorp modellje segítségével.....	166
19. Kutatási eredmények, példák:	A CRM üzlet fejlődése az USA-ban.....	186
20. Kutatási eredmények, példák:	A CRM alkalmazások Magyarországon.....	187
21. Kutatási eredmények, példák:	CRM rendszerek tudása a gyakorlatban .....	189
22. Kutatási eredmények, példák:	A call center alkalmazások Magyarországon.....	192



**IRODALOMJEGYZÉK**

- [1] Ahituv N. –Zif J. - Machlin I.: Environmental scanning and information systems in relation to success in introducing new products, *Information & Management*, Volume 33/ 4, 1998. március
- [2] Ahuja R. K. – Hanna M. M.: Decision-support systems development: an essential part of OR education, *OR/MS Today*, 2004. április
- [3] Alexouda G.: A user-friendly marketing decision support system for the product line design using evolutionary algorithms, *Decision Support Systems*, 2003. október
- [4] AMA dictionary, <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php>, 2004.
- [5] Amand T. – Kahn G.: Focusing Knowledge-based Techniques on Market Analysis, *IEEE Expert*, USA, 1993/8.
- [6] Amit R. - Zott CH.: Value Creation in E-Business, *Strategic Management Journal*, 2001. 22.
- [7] Anderson J. C. – Moreno K. K. – Mueller J. M.: The effect of client vs. decision aid as a source of explanations upon auditors' sufficiency judgments: a research note, *Behavioral Research in Accounting*, 2003/1.
- [8] Anderson P. F. - Chambers T. M.: A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 1985. tavasz
- [9] Armstrong G. – Kotler Ph.: *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 2004.
- [10] Babbie E.: *A Társadalomtudományi Kutatás Gyakorlata*, Balassi Kiadó, Bp. 1996.
- [11] Balogh F. : *Az Információs Rendszer Szerepe a Menedzsment Fejlesztésében, Ipargazdaság* 1993/7.
- [12] Barakonyi K. – Lorange P.: *Stratégiai Management*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1991.
- [13] Barton R.: *Customer Relationship Management (CRM)*, APO News, 2001. december
- [14] Bauer A. – Berács J.: *Marketing*, Aula, Bp. 1998.
- [15] Bayer J. :*Piac, Verseny, Stratégia*, Vinton kft, Bp. 1991.
- [16] Becker M.: *Számítógépes Döntéstámogató Eszköz a Vállalatvezetés Számára, Korszerű Vezetés*, 1991/1.
- [17] Belz Ch.: *Wie Marketing in neuen Geschäftssystemen gewinnt*, *Absatzwirtschaft*, 42. k. 10. 1999., *Nemzetközi Marketing*, OMIKK, 2000/4.
- [18] Benedek Z. - Bógel Gy.: *Nyakkendős bányászok*, *CEO Magazin*, 2002. 5.
- [19] Benett P. D.: *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago 1995.
- [20] Bensaou, M. *Portfolios of buyer-supplier relationships*, *Sloan Management Review*, 1999. 40/4
- [21] Berács J. – Lehota J. – Piskóti I. – Rekettye G.: *Marketing Elmélet a Gyakorlatban*, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Bp. 2004.

- [22] Bernáth A - Szabó T.: Új lehetőségek a marketing-információ elemzésben: A conjoint analízis, Marketing & Menedzsment, XXXI. Évf. 1997/4., 1997. szeptember
- [23] Bernáth A. - Eszes L. - Gyetvai A. - Péhl T. Veresné Somosi M. - Vállalati döntések támogatására szolgáló szakértő rendszer kifejlesztése I-III. rész., OMFB pályázat zárójelentések, 1989-1990.
- [24] Bernáth A. - Piskóti i. - Borsi K. - Büdi L. - Kiss E. - Kovács Zs. - Kozma B. - Pálfi G. - Schupler H.: Regionális üzleti stratégia termék-piaci megközelítésben, Összefoglaló tanulmány kötetben kiadva, 1996. április
- [25] Bernáth A. - Szabó T.: Kinyilvánított preferenciák elemzése conjoint analízissel, „Elméleti és gyakorlati kihívások az ezredforduló gazdaságában” Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Konferenciája, előadás, kiadványban kiadva, 1997. június 12-13.
- [26] Bernáth A. - Szintay I. - Szakály D. – Péhl T. – Eszes L.- Bíró Z. - Gyetvai A. - Veresné Somosi M. - Illyés Cs.: Szakértő rendszerekkel támogatott projektek informatikai mintarendszerének kialakítása, Ipari Minisztériumi megbízás, szakértői jelentés, 1991. január
- [27] Bernáth A. - Vladár A. - Szabó Á.: Reklámhatékonysági és fogyasztói attitűdkutatás a Falco húsipari vállalat számára, Miskolc, 1997.
- [28] Bernáth A. Péhl T.: Conjoint analízis alkalmazása generátorok és indítomotorok after market piacán, Magyar Marketing Műhelyek VIII. Kerekasztal Konferenciája, előadás, kiadványban kiadva, 2002. június 5-7.
- [29] Bernáth A. –Serfőző O. –Szabó T.: Conjoint analízis alkalmazása gyakorlatban: Fogyasztói pizza választási attitűdök vizsgálata, Magyar Marketing Műhelyek Harmadik Kerekasztal Konferenciája, Keszthely 1997. június 4-6.
- [30] Bernáth A.: A portfólió módszerek alkalmazási lehetőségei a stratégiai tervezésben, Borsodi Műszaki Hetek, előadás, 1989. május 17.
- [31] Bernáth A.: A Toolstyle Kft vállalatirányítási rendszerének telepítését előkészítő folyamat-funkció rendszer kialakítása, szakértői jelentés, 2001. december
- [32] Bernáth A.: A vállalati stratégiai tervezés és marketing menedzsment egyes metodikáinak feldolgozása, támogatása korszerű informatikai eszközök segítségével, egyéni OTKA pályázat, részjelentés, 1993. február
- [33] Bernáth A.: A vállalati stratégiai tervezés és marketing menedzsment egyes metodikáinak feldolgozása, támogatása korszerű informatikai eszközök segítségével, egyéni OTKA pályázat, zárójelentés, 1994. április
- [34] Bernáth A.: A vállalati stratégiai tervezés és marketing menedzsment egyes metodikái, BKE marketing-szakközgazdász szakdolgozat, 1994. szeptember
- [35] Bernáth A.: Döntéstámogatás a marketingben, Stratégiai termék-bevezetési döntések támogatása korszerű informatikai eszközök segítségével, doktori értekezés, 1995. március
- [36] Bernáth A.: Döntéstámogatás a marketingben, stratégiai termék-bevezetési döntések támogatási kérdései, Miskolc, ME Gazdaságtudományi Kar, Marketing tanulmányok c. kötetében kiadva, 1995. szeptember
- [37] Bernáth A.: Az AKZO Nobel Rt. Supralux termékcsaládja csomagolási design váltásának előkészítése, marketingkutatás, szakértői jelentés, 1995. április

- [38] Bernáth A.: Döntéstámogató rendszerek a marketingben microCAD'97 Konferencia, Miskolc, előadás, kiadványban kiadva, 1997. február 26-27.
- [39] Bernáth A.: Fogyasztói vevőérték a termékváltozat optimum kutatásban, microCAD 2004, International Scientific Conference, előadás, kiadványban kiadva, 2004. március 18-19.
- [40] Bernáth A.: Gépipari kis-közép vállalkozások fejlődése során tapasztalható vevőérték változások és következménye a marketing menedzsmentre, Tanszéki kiadvány (előkészületben), 2005. február
- [41] Bernáth A.: Korszerű informatikai eszközök a termékbevezetés szolgálatában, microCAD'95 Konferenciák, Poszter előadás, kiadványban kiadva, 1995. március
- [42] Bernáth A.: Marketing szimuláció alkalmazása az oktatásban, Tudományos kutatás, marketing, Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Második Találkozója Konferencia, előadás, kiadványban kiadva, 1996. szeptember 5-6.
- [43] Bernáth A.: Marketingkutatás a Miskolci Egyetem Marketing Tanszékének gyakorlatában, Balatonfüred, Magyar Marketing Műhelyek Első Kerekasztal Konferenciája, előadás, 1995. június
- [44] Bernáth A.: Marketingkutatási módszerek, technikák, Miskolc, Marketing Szimpózium'96-Miskolc, előadás, 1996. november
- [45] Bernáth A.: Rangsorolási technikák alkalmazásának buktatói a marketingkutatásban, Kari kiadvány (kiadás alatt), 2004. november
- [46] Bernáth A.: Stratégiai döntések: termékfejlesztés és bevezetés, Marketing & Menedzsment, XXX. Évf. 1996/1., 1996. március,
- [47] Bernáth A.: Stratégiai szemléletű marketing információ management, Marketing Szimpózium '96, Miskolc, előadás, kiadványban kiadva, 1996. december 3.
- [48] Bernáth A.: Stratégiai termékfejlesztési, bevezetési döntések, Miskolc, Publications of the University of Miskolc, Economics Sciencis, kiadványban kiadva, 1995. augusztus
- [49] Bernáth A.: Stratégiai tervezés Portfólió módszerrel, MicroCAD'89 Konferencia, Előadás, kiadványban kiadva, 1989. február 22-25.
- [50] Bernáth A.: Stratégiai tervezés Portfóliókkal, TDK dolgozat, Országos I. Díj., 1988. szeptember
- [51] Bernáth A.: Stratégiai tervezési módszerek szakértő rendszer orientált megközelítésben, Borsodi Műszaki Hetek, előadás, 1990. május 23.
- [52] Bernáth A.: Szakértő rendszerek alkalmazása a termék-piac stratégiai tervezésnél, mérnök-közgazdász diplomatervezés, 1990. szeptember
- [53] Bernáth A.: Termékbevezetési döntések optimalizálása, conjoint analízis segítségével, Magyar Marketing Műhelyek Hatodik Kerekasztal Konferenciája, előadás, kiadványban kiadva, 2000. május 31-június 2.
- [54] Bernáth A.: Termék-piac irányultságú stratégiai tervezés, microCAD'90 Konferenciák, Előadás, kiadványban kiadva, 1990. február 27. - március 3.
- [55] Bernáth A.: Termék-piac stratégia tervezését segítő keretmetódika támogatása szakértő rendszerrel, microCAD'91 Konferenciák, előadás, 1991. február 26 - március 2.

- [56] Bernáth A.: Vállalati információs rendszerek használata magyarországi, elsősorban gyártással foglalkozó kis- és középvállalkozások körében, Marketing és megoldásai szimpózium, Miskolc, 2004. december, előadás, kiadványban kiadva
- [57] Bernáth A.: Vevőérték és marketing menedzsment orientációk, Marketing és megoldásai szimpózium, Miskolc, 2004. december, kiadványban kiadva
- [58] Bernskötter H.: Multi-Level-Marketing – Network-Marketing, Marketing Journal 29/1., 1996. február
- [59] Bessenyei – Gidai – Nováki : Jövőkutatás előrejelzés a gyakorlatban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1977.
- [60] Blaskovits L.: Kérdés, kérdőív-megkérdezés a piackutatás gyakorlatában, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1975.
- [61] Bleicher K.: Az információtechnika szerepe az új vezetési és szervezési koncepciókban, Vállalati Szervezés, 1994/2.
- [62] Bóc I. : Vállalati véleménykutatás a stratégiai tervezés megalapozására, Marketing, 1991/3-4.
- [63] Bock W. H. - Senné J. N: Internet-kalauz üzletembereknek, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 2000.
- [64] Bognár É., Németh M., Olach Z., Streit M., Törzsök É., Veres Z.: Nemzetközi Marketing, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1995.
- [65] Bohonné Keleti Katalin: CRM mikor, mit, hogyan?- A sikeres alkalmazás tézisei, MMM IX. Konferencia, Keszthely, 2003. június
- [66] Bokker S.: Informatikai rendszerek a sikeres vállalkozásokért, Marketing & Menedzsment, 2002/2.
- [67] Bolton R. N. and Drew J. H.: A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. Journal of Consumer Research, 1991. március
- [68] Bowonder B. – Miyake T.: A model of corporate innovation management, R and D Management, U.K., 1992/10.
- [69] Boyd H. – Westfall R. – Stasch S.: Marketing Research, IRWIN, Homewood, USA Illionis, 1985.
- [70] Bradely T. Gale. Managing Customer Value, Free Press, New York, 1994.
- [71] Bradley U.: Applied Marketing and Social Research, Wiley & Sons, INC., Canada, 1987.
- [72] Brady M., Saren M., Tzokas N.: Integrating information technology into marketing practice – The IT reality of contemporary marketing practice, Journal of Marketing, 2002. július
- [73] Brassington F. – Pettitt S.: Principles of Marketing, Prentice Hall, Essex 2003.
- [74] Bronder C. – Pritzl R.: A stratégiai szövetségek kialakítása: a sikeres együttműködés koncepcionális útmutatója, Globális Marketing, Műszaki Könyvkiadó, 1999.
- [75] Gerrit H. van Bruggen - Ale Smidts, Berend Wierenga: The impact of the quality of a marketing decision support system: An experimental study, Intern. J. of Research in Marketing, 1996/13.

- [76] Bruhn M.: Customer Relationship Management, die personellen und organisatorischen Anforderungen, Zeitschrift für Führung und Organisation, 2002. május, Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2002/9.
- [77] Bucklin L. P.: Productivity in marketing, American Marketing Association, Chicago, 1978.
- [78] Bullinger H. J – K. P. Fahrnich – J. Niemeier : Információs és kommunikációs rendszerek a „karcsúsított” vállalatok számára, Vállalati Szervezés 1993/6.
- [79] Burns A. C. – Bush R. F.: Marketing Research Online Research Applications, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- [80] Busch P. – Houston M.: Marketing, strategic foundations, IRWIN, Homewood, USA Illionis, 1985.
- [81] Buschor E.: Informatikai stratégia svájci közigazgatásban, Vállalati Szervezés, 1987/8.
- [82] Búdy L.: Gondolatok a CRM-ről, a CRM bevezetéséről, Magyar Marketing Műhelyek Hatodik Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000. május
- [83] Camp R. C.: Üzleti folyamat benchmarking, Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1998.
- [84] Carter D.: Perspectives – The Future of Interactive Marketing, Harvard Business Review, 1996. Vol. 74/ 6
- [85] Cattin P. - Wittink R. R.: Commercial Use of Conjoint Analysis: a Survey. Journal of Marketing, Fall 1982.
- [86] Changchien S. W. - Lin M. Ch.: Design and implementation of a case-based reasoning system for marketing plans, Expert Systems with Applications, In Press, 2004. október
- [87] Cheung W. - Kwok J. T. - Law M. H. - Tsui K.-Ch.: Mining customer product ratings for personalized marketing, Decision Support Systems, Volume 35/2, 2003 május
- [88] Chikán A. : Vállalatgazdaságtan, BKE, 1990.
- [89] Chisnall P.: Marketing research, McGraw-Hill Book C., London 1992.
- [90] Churchill G. A. – Surprenant C.: An investigation into the determinants of customer satisfaction, Journal of marketing Researc, 19. 1982. november
- [91] Churchill G. A.: Marketing research, The Dryden Press, Orlando 1995.
- [92] Colgate M.: Marketing and marketing information system sophistication in retail banking, Service Industries Journal, 20 (1), 2000. január
- [93] Coviello N. E. - Milley R. - Marcolin B.: “Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing”, Journal of Interactive Marketing, Vol. 15, 2001.
- [94] Coviello N. E.- Brodie R. B.- Brookes R. W. - Palmer R. A.: Assessing the Role of e-Marketing in Contemporary Marketing Practice,, Journal of Marketing Management 2003.
- [95] Crimp M.: The Marketing Research Process, Prentice Hall, Cambridge, 1990.
- [96] Czakó E. : Vállalati stratégia, stratégiai menedzsment, Vezetéstudomány, 1994/3.
- [97] Davenport T. H. – Klahr P.: Managing customer knowledge, California Management Review, 1998. 40/3.
- [98] David F. R.: The strategic planning matrix – a quantitative approach, Long Range Planning, U.K., 1986/10.

- [99] Davis J. G. –Sundaram D.: PETAPS • A prototype decision support system for consumer product marketing and promotion, *European Journal of Operational Research*, 1995/87.
- [100] Davis R.: The wizard of Oz in CRMLand: CRM's need for process management, *Information Systems Management*, 2002/4.
- [101] Day J. –Dean A. A. – Reynolds P. L.: Relationship marketing: Its key role in entrepreneurship, *Long Range Planning*, 31/6., 1998 december
- [102] de Ruyter K., Wetzels M., Lemmicnk J. and Mattsson J.: The Dynamics of the Service Delivery Process: A Value-Based Approach. *International Journal of Research in Marketing* 1997. 14.
- [103] Deighton J.: Commentary on Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997. Vol. 25/ 4
- [104] Desouza K. – Evaristo R.: Global knowledge management strategies, *European Management Journal*, Vol. 21/1., 2003. február
- [105] Dieter M.K. – Rovents P.: A Portfolió elemzés változatainak felülvizsgálata, *Zeitschrift Führung Organization*, 1982. április.
- [106] Dietz A.: A számítógép sokoldalú felhasználása a vezetés szolgálatában, *Korszerű Vezetés*, 1992/10..
- [107] Dowdy S. – Wearden S.: *Statistics for research*, Wiley & Sons, INC., Canada 1983.
- [108] Doyle P.: *Érték-vezérelt marketing*, Panem-Kiadó- John Wiely & Sons, Bp. 2002.
- [109] Dreyfuss H.: Irányzatok és eredmények a mesterséges intelligencia kutatásában, *Korszerű Vezetés*, 1993/1.,
- [110] Drótos L.: *Információs rendszerek perspektívái*, Ph.D értekezés, BKE, 2001.
- [111] Drummond H.: A helyes döntés feltételei, *Korszerű Vezetés*, 1992/11.
- [112] Dunajszki A. – Horváth Gy. – Nyikos L.: *Információ, tervezés és döntés a vállalati gyakorlatban*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1970.
- [113] Edward C. - Ward J. - Bytheway A.: *Az információs rendszerek alapjai*, Panem – Prentice Hall, Budapest, 1999.
- [114] EIRMA(European Industrial Research Management Association): *The Management of Corporate Knowledge*, Working Group Reports 54, Paris, 1999.
- [115] Ellenrieder J.: *Adatbank és adatbankrendszer*, Vállalati Szervezés, 1987/8.
- [116] Elofson G. – Robinson W. N.: *Creating a Custom Mass-Production Channel on the Internet*, *Communications and the ACM*, 1998. Vol. 41/ 3.
- [117] Erdei M.: *Öfelsége az Ügyfél*, CRM a gyakorlatban, Bagolyvár Könyvkiadó, Bp. 2001.
- [118] Eszes I. – Szabóné Streit M. – Szántó Sz. – Veres Z.: *Globális Marketing*, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1999.
- [119] *European Journal of Marketing: Marketing információs rendszer tervezésének módszerei*, *Marketing*, 1991/5-6.
- [120] Evgeniou Th.: *Information Integration and Information Strategies for Adaptive Enterprises*, *European Management Journal*, Vol. 20., 2002. október

- [121] Everett M.: Know why they buy, Sales and Marketing Mangement, 1994. december
- [122] Falus I. – Ollé J.: Statisztikai módszerek pedagógusok számára, Okker Kiadói Kft. 2000.
- [123] Faulkner D. –Bowman C.: Versenystratégia, Panem-Prentice Hall, Budapest 1999.
- [124] Fehérvári E. : Bankmarketing, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1994.
- [125] Felber M. – Szentpéteriné – Varjas P. : Piaci döntések matematikai megalapozása, Tankönyvkiadó, Bp. 1986.
- [126] Felber M.: Piaci prognózisok módszertana és alkalmazási területei, Tankönyvkiadó, Bp. 1986.
- [127] Felber-Bauer-Kürty: Piaci prognózisok módszertana és alkalmazási területei, Tankönyvkiadó, Budapest, 1991.
- [128] Ferrell P.: Marketing, Houghton Mifflin Company, Boston 1989.
- [129] Flint J. D. – Woodruff R. B. – Gardial S. F.: Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships, A Call for New Strategies and Research, Industrial Marketing Management, 1997/ 26.
- [130] Flint J. D. – Woodruff R. B. – Gardial S. F.: Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context, Journal of Marketing, 2002. október
- [131] Flint J. D. – Woodruff R. B.: The Initiators of Changes in Customers' Desired Value Results from a Theory Building Study, Industrial Marketing Management, 2001. Vol. 30/4., május
- [132] Fogel Chr. – Wagner H. P.: A felső vezetői információs rendszerek alkalmazásának problémái, Vállalati Szervezés, 1993/6.
- [133] Forgácsné – Törökné: A Gazdasági Elemzések Sztochasztikus Módszerei, Tankönyvkiadó, Bp. 1990.
- [134] Forkel M. – Müller M.: Az emberi problémamegoldás informatikai támogatása, Vállalati Szervezés, 1994/1.
- [135] Forrester Research: CRM helyett eRM: elektronikus vevőkapcsolat menedzsment, Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2000/3.
- [136] Foster R.: Customer relationship management: Has Customer Understanding Finally Become an Attainable Commodity?, Financial Services Marketing 2002. Január-Február.
- [137] Fournier S. – Dobscha S. – Mick D. G.: Preventing the premature death of relationship marketing, Harward Business Review, 76/1., 1998. január – február
- [138] Franke W. – Rieder H. – Schwab J.: Az informatika szerepe a korszerű mutatószámrendszerek kiszámításában és értékelésében, Vállalati Szervezés, 1993/6.
- [139] Fricke J. – Neumann T.: A stratégiai információtervezés szerepe az információgazdálkodásban, Korszerű Vezetés, 1994/1.
- [140] Froschle H. P. F – Abele K.: Üzleti folyamatokra és több értékű szolgáltatások kialakítására összpontosító vállalati és piaci információtechnikai fejlesztések, Korszerű Vezetés, 1994/1.

- [141] Fröhling O.: Az információs rendszer szerepe a vállalati stratégia támogatásában, Vállalati Szervezés, 1992/12-20.
- [142] Füstös J.: Marketing döntések információs támogatása – CRM, Magyar Marketing Műhelyek Hatodik Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000. május
- [143] Füstös L. – Kovács E. : A számítógépes adatelemzés statisztikai módszerei, Tankönyvkiadó, Bp. 1989.
- [144] Gábor A. ( szerkesztésében ): Szakértő rendszerek `88, SZÁMALK, Bp. 1988.
- [145] Gabriel R. – Frick D.: Számítógépes szakértői rendszerek üzemgazdasági alkalmazása, Korszerű Vezetés, 1991/12.
- [146] Gardial S. F. - Flint D. J., és Woodruff R. B.: Trigger Events: Exploring the Relationships between Critical Events and Consumers' Evaluations, Standards, Emotions, Values and Behavior. Journal of Consumer Satisfaction/ Dissatisfaction and Complaining Behavior, 1996. 9.
- [147] Garver M.: Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities, Industrial Marketing Management, 2003 augusztus.
- [148] Ghosh Sh.: Making Business Sense of the Internet, Harvard Business Review, 1998. Vol. 76/2.
- [149] Gibbert M. – Leibold M. – Probst G.: Five styles of customer knowledge management, ang how smart companies use them to create value, European Management journal, Vol. 20/5., 2002. október
- [150] Gilligan C. – Wilson R. M. S.: Strategic Marketing Planing, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003.
- [151] Goldenberg B.: The Marketing Automation Explosion, Sales and Field Force Automation, 1999. Augusztus
- [152] Gordon W. – Langmaid R.: Kvalitatív Piackutatás, HVG Kiadói Kft., Bp. 1998.
- [153] Green P. E. - Srinivasan V.: Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook. Journal of Consumer Research. September 1978.
- [154] Green P. E.: On the Design Choice Experiments Involving Multifactor Alternatives. Journal of Consumer Research, September 1974.
- [155] Green P.E. – Tull D.S.: Döntés-előkészítés a marketingben, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1971.
- [156] Gregory A.: CRM customers focus on you, Works Management, 2000. június, 53/6.
- [157] Grieser J. V.: Experts among us, Business Horizons, USA, 1992/5-6.
- [158] Gross I.: 1981. Advertising Productivity, Advertising Age, vol 52., 1981.
- [159] Grosse-Oetringhaus W. F.: Value Marketing – Den Kundengewinn gestalten, Absatzwirtschaft, 39/2., 1996., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 1996/7.
- [160] Grover V. – Jeong S. R.: The chief information officer: a study of managerial roles, Journal of Management Information System, USA, 1993/2.
- [161] Gruen T. W.: Relationship marketing: The route to marketing efficiency and effectiveness, Business Horizons 40/6., 1997. november, december



- [162] Gulati R. - Garino J.: Getting the Right Mix of Bricks and Clicks, Harvard Business Review, 2000. Vol. 78/ 3.
- [163] Guo W. - Wei K. C. - Li X. - Wang F.: A decision support system for automotive product planning and competitive market analysis, International Transactions in Operational Research, Volume 7/6, 2000. November
- [164] Gutknecht H.: Kundenorientierung im Verkauf neu definieren, io Management, 66/10. 1997.
- [165] Haas R. W.: Industrial Marketing Management, PWS-Kent, Belmont 1986.
- [166] Haeckel S. H.: About the Nature and Future of Interactive Marketing, Journal of Interactive Marketing, 1998. Vol. 12/ 1.
- [167] Haines B.: Bevezetés a kvantitatív közgazdaságtanba, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1980.
- [168] Halassy B.: Információmenedzselés, Marketing & Menedzsment, 1997/2.
- [169] Hallen L. – Johanson J.: Ipari Marketingstratégiák és az egyes országokra jellemző gazdasági környezet, Globális Marketing, Műszaki Könyvkiadó, 1999.
- [170] Hallensleben J.: Kundenbindung bei generischen Produkten, Absatzwirtschaft, 42. k. 10., 1999., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2000/3.
- [171] Hammer M. – Chapy J.: a vállalati folyamatok újrászervezése, Panem-McGraw-Hill, Bp. 1996.
- [172] Hanyecz L.: Döntéshozatal, döntési modellek, JPTE, Pécs, 1994.
- [173] Hargitai M.: Vezetői információs rendszerek gyakorlati megvalósítása, Ipargazdaság 1993/6.
- [174] Harrison F. G.: Strategic control at the CEO level, Long Range Planning, U.K., 1991/12.
- [175] Haunschild A. – Koch C.: Call Center – Make or Buy?, Zeitschrift Führung + Organizations, 1999. április, Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2000/1.
- [176] Heins R.: Market orientation: Toward an Integrated Framework, Academy of Marketing Science Review, online 2000.
- [177] Herbig P. - O'Hara B.: International Procurement Practices: A Matter of Relationships. Management Decision, 1996. április
- [178] Hess R. L., - Rubin R. S. - West L. A., Jr.: Geographic information systems as a marketing information system technology, Decision Support Systems, Volume 38/2, 2004. November
- [179] Heteyi J.: ERP rendszerek Magyarországon a 21. században, Computer Books, Bp. 2004.
- [180] Heteyi J.: Vállaltirányítási rendszerek Magyarországon, Computer Books, Bp. 1999.
- [181] Heteyi J.: Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon, Computer Books, Bp. 2001.
- [182] Hibbard J. - Kumar N. – Stern L.: Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships, Journal of Marketing Research, 2001 február

- [183] Hippe Z. S.: Data Mining and Knowledge Discovery in Business: Past, Present, and Future, Springer Verlag London Ltd, 7th International Conference BIS, 2004.
- [184] Hoffman D. L. - Novak Th. P.: A New Paradigm for Electronic Commerce, The Information Society, 1997. Vol. 13. január-március
- [185] Hoffmann I, - Berács J. – Keszei T.- Kardos J. – Tóth T.: Marketing menedzsment tevékenységet támogató információrendszerek és a piaci tudás felhasználása Magyarországon, marketing.bke.hu/kutatas/mis.htm
- [186] Hoffmann I.: Direkt és interaktív marketing, Bagolyvár könyvkiadó, Bp. 2002.
- [187] Hoffmann M. – Kozák Á. – Veres Z.: PIAC-kutatás, Műszaki Kiadó, Bp. 2000.
- [188] Hofmeister T. Á. – Simon J. – Sajtos L.: Fogyasztói elégedettség, Alinea Kiadó, Bp. 2003.
- [189] Hofmeister Tóth Á. – Töröcsik M.: Fogyasztói magatartás, Nemzeti tankönyvkiadó, Bp. 1996.
- [190] Hofmeister Tóth Á.: Fogyasztói magatartás, Aula, Bp. 2003.
- [191] Hollensen S.: Marketing menedzsment a relationship approach, Prentice Hall, Essex 2003.
- [192] Homburg Ch. – Giering A.: Kundenfriedenheit: Ein garant für Kundenloyalität, Absatzwirtschaft, 43., 2000., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2000/4.
- [193] Homburg Ch. – Stock R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. k. 7., 2001.
- [194] Hoós J.: Konjunktúra és piackutatás, Aula Kiadó, Bp. 2003.
- [195] Hosszú M. : Matematikai programozás, Tankönyvkiadó, Bp. 1969.
- [196] Höfner K. – Winterling K.: Stratégiai tervezés Portfóliókkal, Marketing Journal, 1982. június-július.
- [197] Hummel Th. R. : Az adatbankok alkalmazása és költségei, Vállalati Szervezés, 1992/17-18.
- [198] Hunt, S.D., Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science, Irwin, Homewood, IL, 1983.
- [199] Hunt, S.D.,: Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1991.
- [200] Hunziker A.: Az irodai információs rendszer szerepe a stratégiai sikerben, Korszerű Vezetés, 1994/1.
- [201] Hunyadi L. : Robosztus és nemparaméteres módszerek I-II., Marketing, 1990/5-6., 1991/1.
- [202] Jahn W. – Vahle H.: A faktoranalízis alkalmazása, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1974.
- [203] JAMS: Special issue on relationship marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 4, 1995.
- [204] Janal D. S.: Online marketing kézikönyv, Bagolyvár Könyvkiadó, Bp. 1998.

- [205] Jiang J. J. –Klein G. - Pick R. A.: A marketing category management system: a decision support system using scanner data, *Decision Support Systems*, Volume 23/ 3, 1998. július
- [206] Jiao J. –Zhang Y.: Product portfolio identification based on association rule mining, *Computer-Aided Design*, Volume 37/ 2, 2004 február
- [207] Jobber D.: *Európai Marketing*, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1999.
- [208] Johnston W. J. and Bonoma T. V.: The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. *Journal of Marketing* 45, 1981. nyár
- [209] Józsa L. – Kiss L.: *A marketing alapjai*, RÁCIÓ Kutatási és Szervezési GMK, Veszprém 1992.
- [210] Józsa L.: *Marketing*, Veszprémi Egyetemi Kiadó, Bp. 2000.
- [211] Józsa L.: *Marketing-stratégia*, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 2000.
- [212] Kahle L. R. - Beatty Sh. E. –Homer P.: Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Style (VALS). *Journal of Consumer Research*, 1986/13, December
- [213] Kaplan S. R. – Norton D. P.: *Ballanced ScoreCard*, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Bp., 2000.
- [214] Kara A. – Kaynak E.: Markets of a Single Customer: Exploiting Conceptual Developments in Market Segmentation, *European Journal of Marketing*, 1997. Vol. 31/ 11/12
- [215] Karl W. W.: Information supply in tourism management by marketing decision support systems, *Tourism Management*, Volume 24/ 3, 2003. június
- [216] Kaufmann A.: *A döntés tudománya*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1982.
- [217] Kent R.: *Marketing research in action*, Routledge, London 1993.
- [218] Kerékygyártóné – Mudruczó Gy.: *Bevezetés a statisztika módszertanába*, Tankönyvkiadó, Bp. 1986.
- [219] Kerin R. A.: “ In pursuit of an ideal The editorial and literary history of the *Journal of Marketing*, “ *Journal of Marketing* ,1996. (January), 60,1-13.
- [220] Keszey T.: *Hogyan hasznosulnak a piackutatásból származó információk a vállalatok marketing menedzsment gyakorlatában?*, [www.gdf-ri.hu/Targy/MarkelI](http://www.gdf-ri.hu/Targy/MarkelI)
- [221] Kindler J. – Papp O.: *Komplex rendszerek vizsgálata*, Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1977.
- [222] Kindler J. : *Döntéelméleti innovációk diffúziója*, *Vezetéstudomány*, 1994/3.
- [223] Kindler J.: *A csoportos döntések korszerű módszerei, különös tekintettel a nominális csoportmódszere*, MKKE. 448. sz., *Kutatási jelentés*, 1992.
- [224] King W. R.: *Marketing Management Information Systems*, Petrochelli/Charter, New York, 1977.
- [225] Kippes S.: *Networking. Nur bewusstes Marketing bringt den Erfolg*, *Absatzwirtschaft*, 44. k.8., 2001.
- [226] Kiss M.: *Marketing Mérnököknek*, AKG Kiadó, Bp. 1996.

- [227] Klebert S.: Die Selektion von Schlüsselkunden, Absatzwirtschaft, 42/4., 1999., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 1999/10.
- [228] Klein L. R.: Mérés és prognózis a gazdaságban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, BP. 1986.
- [229] Koory J. L. – Medly D. B.: Management Information Systems, Suth-western Publishing CO., Cincinatti 1987.
- [230] Kotler P.: A Design for the Firm's Marketing NerveCenter, Business Horizons, Vol. 9, Ősz, 1966.
- [231] Kotler Ph.: Kotler a Marketingről, Park könyvkiadó, Bp. 2000.
- [232] Kotler Ph.: Marketing Management, Prentice Hall, New Jersey 2003.
- [233] Kotler Ph.: Marketing Menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1988.
- [234] Kotler Ph.: Marketing Menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1998.
- [235] Kőrösi G. – Mátyás L. – Székely I.: Gyakorlati ökonometria, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1990.
- [236] Köves-Párniczki: Általános statisztika, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1994.
- [237] Krulis-Randa J. S.: Marketingwissenschaft: Stand und Entwicklung, Die Unternehmung, 1993. április
- [238] Krüger W. – Pfeiffer P.: Vállalti információs stratégiák és információgazdálkodás, Korszerű Vezetés, 1991/6.
- [239] Krüger W.: A vállalatok átalakulásának következményei az információ és a kommunikáció szervezetére, Vállalati Szervezés, 1994/2.
- [240] Kuhn H. – Nussbaum R.: Stratégiai kommunikációs és információs rendszer kialakítása fiókhálózatos vállalatoknál, Vállalati Szervezés, 1987/6.
- [241] Kuo R. J. - Xue K. C.: A decision support system for sales forecasting through fuzzy neural networks with asymmetric fuzzy weights, Decision Support Systems, Volume 24/ 2, 1998. December
- [242] Kuo R. J. - Xue K. C.: An intelligent sales forecasting system through integration of artificial neural network and fuzzy neural network, Computers in Industry, Volume 37, Issue 1, 1998. június
- [243] Lai A. W.: Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: A Consumption Behavior Approach. Advances in Consumer Research 22, 1995.
- [244] Lawrence M. - Goodwin P. - Fildes R.: Influence of user participation on DSS use and decision accuracy. Omega, 2002. Oct v30/5.
- [245] Lawrence M. - O'Connor M. J. - Edmundson R.: A field study of sales forecasting accuracy and processes, European Journal of Operations Research 2000., 122/1.
- [246] Lee W. J. - Lee K. Ch.: PROMISE: a distributed DSS approach to coordinating production and marketing decisions, Computers & Operations Research, Volume 26/ 9, 1999. Augusztus
- [247] Lee W. J. - Lee K. Ch.: A meta decision support system approach to coordinating production/marketing decisions, Decision Support Systems, Volume 25/ 3, 1999. április

- [248] Leidner D. E. – Carlsson S. – Elam J. – Corrales M.: A multicultural perspective of the impact of EIS on organizational intelligence, decision making and structure, Insead, Fontainebleau 1998.
- [249] Leidner D. E.: A multicultural perspective of the impact of EIS on organizational intelligence, decision making and structure, Insead R&D, Fontainebleu, France, 1998.
- [250] Leidner D. E.: The transition to open markets and modern management: The success of EIS in Mexican organizations, Insead, Fontainebleau 1998.
- [251] Leonidou L. C. and Theodosiou M.: The export marketing information system: an integration of the extant knowledge, Journal of World Business, Volume 39/1, 2004. február
- [252] Lesca H.: A vállalati információk típusai és felhasználásuk gondjai, Vállalati Szervezés, 1993/8.
- [253] Levin N. –Zahavi J. - Olitsky M.: AMOS - A probability-driven, customer-oriented decision support system for target marketing of solo mailings, European Journal of Operational Research, 1995/87.
- [254] Levin M.: Perspectives – The Future of Interactive Marketing, Harvard Business Review, 1996. Vol. 74, No. 6, pp. 154-155
- [255] Li E. Y. - McLeod R. Jr. - Rogers J. C.: Marketing information systems in Fortune 500 companies: a longitudinal analysis of 1980, 1990, and 2000, Information & Management, Volume 38/5, 2001. április
- [256] Li E. Y.: Marketing information systems in the top U.S. companies: A longitudinal analysis, Information & Management, Volume 28/1, 1995. január
- [257] Li Sh.:The development of a hybrid intelligent system for developing marketing strategy, Decision Support Systems, Volume 27/ 4, 2000. január
- [258] Lockemann P. C.: Information Systems in Customer-Oriented, Dynamic Environments: The Marketplace as a Metaphor, Springer Verlag London Ltd, 7th International Conference BIS, 2004.
- [259] Ludmánné Bayer E.: Az információ, mint a sikeres marketing kulcsa, Marketing, 1993/5-6.
- [260] Magyar K. M.: A marketingé a jövő!, LSI Alkalmazástechnikai Tanácsadó Szolgálat, Bp. 1990.
- [261] Majlát L.: Termelési Eszközök Piacának Kutatása, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1976.
- [262] Malhotra N. K.: Marketingkutató. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 2001.
- [263] Malhotra N. K.: Multidimensional Scaling and Conjoint Analysis. Marketing Research - Prentice Hall International, 1996.
- [264] Malhotra N. K. – Birks D. F.: Marketing Research: An Applied Approach, Prentice Hall, UK, 2003.
- [265] Malhotra Y.: Knowledge Management for the New World of Business, <http://www.brint.com/km/whatis.htm>, 2004.
- [266] Maloney Group: <http://www.maloneygroup.com/inside-outmarketing.html>, 2004.

- [267] Maltz E. – Srivastara R. K.: Consider Uncertainty and Implementation in Evaluating Market Information Systems, Marketing Science Institute, Cambridge, 1994.
- [268] Mandel M. J. - Hof R. D.: Rethinking the Internet (Special Report), Business Week, 26 2001. március
- [269] Mandják T.: Az üzleti kapcsolatok marketing értelmezése, Marketing elmélet a gyakorlatban, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Bp. 2004.
- [270] Mangen D. J.: An Alternate Method for Collecting Conjoint Data Mangen Research Associates, 1996. Internet: [www.mrainc.com/title.htm](http://www.mrainc.com/title.htm)
- [271] March J. G.: Bevezetés a döntéshozatalba, Panem Kiadó, Bp. 2000.
- [272] Marshall K. P.: Marketing Information Systems, Creating Competitive Advantage in the Information Age, Boyd and Fraser Publishing Company, USA, 1996.
- [273] Martinsons M. G.: A bajnok szerepe a stratégiai információs rendszerek létesítésében, Korszerű Vezetés, 1993/11.
- [274] Marton I.: Vezetés stratégiai gazdasági egységekkel tőkés országokban, Műszaki Gazdasági Tájékoztató, 1984 október.
- [275] Marzian S.: Der Vertrieb ist tot ... es lebe das Market-Engineering, Absatzwirtschaft, 42. k. 10. 1999., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2000/4.
- [276] Maslow A. H.: Motivation and Personality, Harper, New York, 1954.
- [277] Mason J. B- Ezell H. F.: Perspectives in Marketing, Business Publications Inc., Plano 1987.
- [278] Liberatore M. J. –Stylianou A. C.: Toward a Framework for Developing Knowledge-Based Decision Support Systems for Customer Satisfaction Assessment: An Application in New Product Development, Expert Systems With Applications, 1995. Vol. 8/1
- [279] Mayhuber M.: A stratégiák sikeresebbek., Marketing, 1990/1.
- [280] McKenna R.: Marketing is Everything, Harvard Business Review, 1991. január-február
- [281] Medley K.: Management information system, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1987.
- [282] Meffert H.: Globális versenysztratégiák kialakítása és alkalmazása. Korszerű Vezetés, 1992/1.
- [283] Meffert H.: Marketing, Gabler Verlag, 2000.
- [284] Megyeri K.: Információtechnológia, mint stratégia. Ipargazdaság 1993/6.
- [285] Mertens P. – Allegeyer K. – Das H.: Vállalati szakértőrendszerek a német nyelvterületen, Vállalati Szervezés, 1987/6.
- [286] Meyer C. B.: Az informatika szerepe a stratégiai vállalati tervezésben, Vállalati Szervezés, 1987/6.
- [287] Michelberger P.: Vállalati Információs Rendszerek Jövője, [www.gdf-ri.hu/UjsagInfo/10/Michelberger.htm](http://www.gdf-ri.hu/UjsagInfo/10/Michelberger.htm)
- [288] Mira S.: Az információs rendszer valóságos szerepe az iparvállalatokban, Korszerű Vezetés, 1993/9-10.

- [289] Mitchell V. W. – Volking Y. E.: Analysing the quality of management information: a suggested framework, *Management Decision*, USA, 1993/8.
- [290] Montgomery D. – Yip G.: The challenge of global customer management, *Marketing Management*, 2000. Winter.
- [291] Morgan L. O. –Daniels R. L.: Integrating product mix and technology adoption decisions: a portfolio approach for evaluating advanced technologies in the automobile industry, *Journal of Operations Management*, Volume 19/ 2, 2001. február
- [292] Morgan R. E.: Conceptual foundations of marketing and marketing theory, <http://www.mfmaustralia.com>, 1996.
- [293] Muther A.: Radikale Kundenzentrierung im Informationszeitalter, *io Management*, 1999., *Nemzetközi Marketing*, OMIKK, 2000/4-5.
- [294] Myers J. H.: *Marketing*, Mc Graw-Hill, New York 1996.
- [295] Naumann E. – Jackson D. W.: One more time: How do you satisfy customers?, *Business Horizons*, 42., 1999.
- [296] Németh P. – Sziray J. : Az információtechnológia, mint az innováció tárgya és eszköze, *Ipargazdaság* 1993/6.
- [297] Nolan, RL.: Managing the crises in data processing, *Harvard Business Review* , vol. 57, no. 2, 1979.
- [298] Nonaka, I.: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 1994. 5/1.
- [299] Nordberg M., Campbell A., Verbeke A.: Using customer relationships to acquire technological innovation: A value-chain analysis of supplier contracts with scientific research institutions, *Journal of Business Research*, 3003. szeptember.
- [300] Norman B.: More Evidence Of Marketing Paradigm Shift?: The Evolution Of Marketing Information Systems Examined, *The Fourth International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organisations*, University of Greenwich in London, 2004. augusztus 3-6.
- [301] Noszkay E. : A menedzsmentet támogató információ- és ismerettechnológiai rendszerek és a jövő tudásalapú szervezete, *Ipargazdaság* 1993/6.
- [302] Noszkay E. : A vállalkozási informatika és a menedzsment, *Ipargazdaság*, 1994/4.
- [303] Nováky E.: *Jövő kutatás*, BKE jegyzet, Bp. 1992.
- [304] Oblój K.: A döntéshozatal csapdái, *Korszerű Vezetés*, 1994/1.
- [305] Oliff M. D. – Marchand D. A.: Strategic information management in global manufacturing, *European Management Journal*, U.K., 1991/4.
- [306] Oppelt U. – Nippa M.: Az elektronikus adatcsere (EDI) meghonosítása a vállalati gyakorlatban, *Vállalati Szervezés*, 1992/9-10.
- [307] Ormsby J. G. – Tinsley D. B.: The role of marketing in material requirements planning systems, *Marketing Management*, Hollandia, 1991/2.
- [308] Osterloh M.: Az új információs technológiák befolyása a vezetés folyamatára, *Korszerű Vezetés*, 1992/8.
- [309] Otten K. W.: Az információgazdálkodás eszközei az USA-ban, *Korszerű Vezetés*, 1994/2.

- [310] Ottinger J.: A vállalati információrendszerek, Korszerű Vezetés, 1991/1.
- [311] Paprika Z.: Döntéelmélet, Alinea Kiadó, Bp. 2002.
- [312] Paprika Z.: Döntéstámogatás, Vezetéstudomány, 1994/3.
- [313] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry L. L.: SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing* 64, 1988.
- [314] Payne A.: Building better business strategies, Future, 2001
- [315] Péhl T.: Felújított indítomotorok és generátorok piaci bevezetésének stratégiája Magyarországon, 2000., szakedolgozat
- [316] Peppers D. - Rogers M. – Dorf B.: Is your company ready for one-one marketing?, *Harward Business Review*, 1999. január-február
- [317] Peppers D. – Rogers M.: Enterprise One to One, New York, Currency Doubleday, 1997.
- [318] Perdue B. C. - Summers J. O.: Purchasing Agents' Use of Negotiation Strategies. *Journal of Marketing Research* 28. 1991. május
- [319] Perrien J. - Paradis S. és Banting P. M.: Dissolution of a Relationship: The Salesforce Perception. *Industrial Marketing Management* 1995. 24.
- [320] Peterson R. A. - Balasubramanian S. - Bronnenberg B. J.: Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997. Vol. 25/ 4.
- [321] Petres, Tóth: 2001
- [322] Petrof J. V.: Relationship marketing: The wheel reinvented?, *Business Horizons*, 40/6, 1997. november, december
- [323] Pfanzagl J.: Theory of Measurement, New York: Wiley, 1968.
- [324] Piccoli G., O'Connor P., Capaccioli C., Alvarez R.: Customer relationship management--a driver for change in the structure of the U.S. lodging industry, *Cornell University, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 2003. August
- [325] Picot A. – Mayer M.: Az információmodellezés módszerei és üzemgazdasági jelentősége, *Vállalati Szervezés*, 1994/9.
- [326] Piercy N.: Behavioural Constraints on Marketing Information Systems, *European Journal of Marketing*, 1979. 13/8.
- [327] Piercy N. – Evans M.: Managing Marketing Information, Croon-Helm, 1983.
- [328] Pine B. J.: Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, Boston, Harvard Business Press, 1993.
- [329] Pinson S. D. - Louq J. A. - Moraitis P.: A distributed decision support system for strategic planning, *Decision Support Systems*, 1997. 20
- [330] Pinsonneault A. – Kraemer K. L.: The impact of information technology in middle managers, *MIS Quarterly*, 1993/9.
- [331] Piskóti I.: A B2B fejlődése, kapcsolati marketing és/vagy CRM, *Marketing Tanulmányok* 6., ME, 2000.
- [332] Piskóti I.: A totális marketing víziója– az új évezred üzleti sikerének kulcsa, *CEO Magazin* 2001/2. *CEO Magazin* 2001/2.



- [333] Piskóti I.: Területmarketing a marketingelméleti iskolák fejlődésében, Marketing elmélet a gyakorlatban, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Bp. 2004.
- [334] Porter M.: Competitiv Advantage Creating and Sustaning Superior Performance, Free Press, New York, 1985.
- [335] Pride W. M. – Ferrell O. C.: Marketing Concepts and Strategies, Houghton Mifflin Co., Boston 1989.
- [336] Probst G. - Romhardt K. – Raub S.: Wissen managen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999.
- [337] Rapcsák T.: Többszemponútú döntési problémák, MTA-SZTAKI, BKÁE, egyetemi oktatási segédanyag, 2004.
- [338] Rappaport A.: Creating shareholder value, The Free Press, New York, 1986
- [339] Rasmussen, E.: The 5 Steps to Successful Sales Force Automation, Sales and Marketing Management, 1999. March
- [340] Rédey P.: Hétköznapi Marketing, Intertrade Kft., Bp. 1990.
- [341] Reichardt I.: Die Organisation der Kundenorientierung, Absatzwirtschaft, 39/3., 1996., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 1997/3.
- [342] Reichheld F. F. – Scheffer P.: E-loyalty, Your secret weapon ont he Web, Harvard Business Review, 78/4., 2000. július-augusztus
- [343] Reichheld, F. F.: Learning from customer defections. Harward Businness Review, 1996. márc-ápr
- [344] Rekettye G.: A marketing új korszaka – az értékorientáció, Vezetéstudomány, XXX. évfolyam. 6. szám 1999. június
- [345] Rekettye G.: A piaci struktúra és a marketing helyzetének alakulása Magyarországon – avagy: kinek képezzük ki a marketingeseket, előadás, Marketing Oktatók Konferenciája, Sopron 2004.
- [346] Rekettye G.: Az ár a marketingben, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1999.
- [347] Rekettye G.: Értékteremtés a marketingben, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1997.
- [348] Rekettye G.: Paradigma váltás a marketingkoncepcióban a XXI. Század elején, Marketing elmélet a gyakorlatban, KJK Kerszöv, 2004.
- [349] Rensmann F. J.: Az informatika szerepe a marketingben és a vevőkör menedzselésében, Korszerű Vezetés, 1994/1.
- [350] Reponen T.: Information management strategy – an evolutionary process, Scandinavian Journal of Management, U.K., 1993/3.
- [351] Rice M.: Understanding Conjoint Analysis Schulich School of Business, York University., Internet: [www.yorku.ca/faculty/academic/mrice/index/docs/conjoint.htm](http://www.yorku.ca/faculty/academic/mrice/index/docs/conjoint.htm)
- [352] Rich E.: - Knight K.: Artificial Intelligence, McGraw Hill, New York, 1991.
- [353] Ritchie R. J. B. and Ritchie J. R. B.: A framework for an industry supported destination marketing information system, Tourism Management, Volume 23/ 5, 2002, október
- [354] Rokeach M.: The Nature of Human Values, Free Press, New York, 1973.

- [355] Róth A.: Minőségbiztosítás és irányítás az ISO 9000 alapján, Verlag Dashöffer, Bp. 1999.
- [356] Rubio P. – Wenzel P.: Az információs rendszerek stratégiai jelentősége a szolgáltató vállalatokban, *Korszerű Vezetés*, 1994/6.
- [357] Russo J. E. – Schoemaker P. J. H.: Döntési csapdák és elkerülésük módjai, *Korszerű Vezetés*, 1992/2.
- [358] Rust R. T. - Varki S.: Rising from the Ashes of Advertising, *Journal of Business Research*, 1996. Vol. 37/3.
- [359] Ryals L. –Knox S.: Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management, *European Management Journal*, Volume 19/5, 2001. október
- [360] Rygielski Ch., Wang J.-Ch. - Yen David C.: Data mining techniques for customer relationship management, *Technology in Society*, Volume 24/4, 2002. november
- [361] Sabherwal R.: A stratégiai információrendszerek fejlesztése, *Korszerű Vezetés*, 1994/2.
- [362] Sajtos L.: A vállalati marketingteljesítmény mérésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében, Ph.D dolgozat, 2004.
- [363] Salamon K. : Stratégiai információs rendszerek hazai alkalmazásai, *Vezetéstudomány*, 1995/1.
- [364] Samuelson P. A.- Nordhaus W. D.: *Közgazdaságtan, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987*
- [365] Sándorné Sz. J. : A piackutatás elmélete és módszertana, Tankönyvkiadó, Bp. 1991.
- [366] Sándorné Sz. J. : A piackutatás kézikönyve, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1978.
- [367] Sándorné Sz. J. : Marketing-, piac- és reklámkutatás, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Vállalat, Bp. 1991.
- [368] Sántáné-Tóth E.: Tudásalapú technológia, szakértő rendszerek, ME Dunaújvárosi Főiskolai Kar Kiadó Hivatala, Dunaújváros, 1998.
- [369] Schaffer H.: A jó specifikációk jelentősége a hatékony informatikai megoldások számára, *Vállalati Szervezés*, 1994/4.
- [370] Schewe C.: *Marketing Principles and Strategies*, Random House Inc., New York 1987.
- [371] Schiefer J. - Min T. A.: *Generating Sample Data for Mining and Warehousing*, Springer Verlag London Ltd, 7th International Conference BIS, 2004.
- [372] Schinabeck D.: Sie mehr Kunden-Orientierung wollen, *Marketing Journal*, 30/6., 1997. december, *Nemzetközi Marketing*, OMIKK, 1998/9.
- [373] Scholten H.: Kundenorientiert statt produktorientiert, *Absatzwirtschaft*, 41/3., 1998., *Nemzetközi Marketing*, OMIKK, 1998/8.
- [374] Schröter G. – Dusch M.: „euroShell Deutschland” Customer Relationship Management einmal nicht IT-driven, *Marketing Journal*, 34., 2001. ápr/máj.
- [375] Schumann M. – Schmidt A.: Zielgerichtetes Erkennen von Kundenpotentialen durch Geographische Informationssysteme, *Information Management*, 1997. december, *Nemzetközi Marketing*, OMIKK, 1997/9.

- [376] Scipione P. A.: A piackutatás gyakorlata, Springer Hungarica Kiadó, Bp. 1994.
- [377] Seitz W. L.: A karcsúsított vállalat informatikai támogatása, Vállalati Szervezés, 1994/2.
- [378] Shaw M. J. - Subramaniam Ch. - Tan G. W. –Welge M. E.: Knowledge management and data mining for marketing, Decision Support Systems, Volume 31/ 1, 2001. május
- [379] Shaw R. - Stone M.: Database Marketing, Gower, Aldershot, 1988.
- [380] Shoemaker M. E.: A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships. (information technology), Journal of Personal Selling & Sales Management Spring 2001 v21
- [381] Simon G. L: Szakértői rendszerek és mikrók, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1987.
- [382] Staudt E. – Bock J. – Mühlemeyer P. : A kis és középvállalatok információs és innovációs magatartása, Vállalati Szervezés, 1992/12-20.
- [383] Steimer F.: CRM im Aufwind, Absatzwirtschaft, 43., 5., 2000., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2000/7.
- [384] Stephens Ch. S.: Producing the information systems product: can IS learn from manufacturing, Journal of System Management, USA, 1993/7.
- [385] Stone M. – Woodcock N. – Wilson M.: Managing the change from marketing planning to customer relationship management, Long Range Planning, 1996. október
- [386] Stone M.: Managing customer value in practice, Customer management, 2001. március/április
- [387] Studt T.: Integrated decision support tool accelerates product development, R & D, 2002 November v44/11.
- [388] Suomi R: Ont he concept of interorganizational information systems, Journal of Strategic Informatins Systems, 1992. március
- [389] Susánszky J. : Adalékok a döntési rendszerek kialakításához és fejlesztéséhez, Felsőoktatási Jegyzetellátó, Bp., 1969.
- [390] Susánszky J. : Ipari szervezetek információrendszerének módszertani alapjai, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1971.
- [391] Szabadkai A. – Szidarovszky F.: Döntéselőkészítési módszerek alkalmazása, Mezőgazdasági Kiadó, Bp., 1983.
- [392] Szabó L. – Kelemen Z. : Piackutatás, Tankönyvkiadó, Bp. 1981.
- [393] Szabó L. (szerkesztésében): Marketing és marketingkutató a külföldi piacokon, OMIKK, Bp. 1987.
- [394] Szabó L.: Iparvállalati marketingkutató, Aula, Bp. 1991.
- [395] Szabó L.: Marketingkutató-piackutató, OMIKK, Bp., 1984.
- [396] Szabó L.: Piacprognózis és marketingstratégia a nyugati országokban, OMIKK, Bp., 1989.
- [397] Szakály D.: Döntési modellek a műszaki fejlesztésben I-II., Marketing, 1989/5,6.
- [398] Szalai Zs.: Marketing-információs rendszer, Marketing, 1989/5.
- [399] Számítógépek alkalmazása a marketing területén, Vállalati Szervezés, 1994/5.

- [400] Szennyesi J.: A marketing szinergia, Marketing elmélet a gyakorlatban, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Bp. 2004.
- [401] Talvinen J. M. - Saarinen T.: MkIS support for the marketing management process: perceived improvements for marketing management, Marketing Intelligence & Planning, 1995.Vol. 13/1.
- [402] Talvinen J. M.: Information Systems in Marketing – Identifying Opportunities for New Applications, European Journal of Marketing, 1994. június, vol 29.
- [403] Tapp A.: Direkt & adatbázis marketing, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1999.
- [404] Tedeschi L. O. - Fox D. G. - Guiroy P. J.: A decision support system to improve individual cattle management. 1. A mechanistic, dynamic model for animal growth, Agricultural Systems, Volume 79/2, 2004. Február
- [405] Temesi J.: A döntéselmélet alapja, Aula, Budapest, 2002.
- [406] Tenner A. R. – DeToro I. J.: BPR vállalati folyamatok újraformálása, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1998.
- [407] Thomas F.: A mesterséges intelligencia funkciója és meghonosodásának feltételei, Korszerű Vezetés, 1991/8.
- [408] Thomke S. - Hippel E.: Customers as innovators, Harvard Business Review, 2002. április
- [409] Tinsley D. B: Relationship marketing's strategic array, Business Horizons 2002. Január-Február
- [410] Tompson W.: Marketing information systems and management information systems, Journal of Educational Technology, USA, 1991-92/2.
- [411] Töpfer A.: Kundenbindung gezielt messen und steigern, io Management 69. k. 4., 2000., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2001/10.
- [412] Töröcsik M.: Ipari Marketing, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1996.
- [413] Travella R. – Anderegg Th.: Warum braucht der Mittelstand „Moskito-Marketing“? Absatzwirtschaft, 42/5., 1999., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 1999/12.
- [414] Treton F. : Az innovatív termékfejlesztés, a marketing és a vevőközpontúság közötti kölcsönhatás, Ipargazdaság, 1993/7.
- [415] Turban E. Decision support and expert systems: management support systems, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- [416] Unold J.: The Strategic Role of Marketing Information Systems in Modern Business, Springer Verlag London Ltd, 7th International Conference BIS, 2004.
- [417] Urban G. L. –S. H. Star : Advanced marketing strategy: Phenomena, analysis and decisions, Prentice-Hall, UK., 1991.
- [418] Vágási M.: Újtermék-marketing, Nemzeti tankönyvkiadó, Bp. 2001.
- [419] van Bruggen G. - Wierenga B.: Matching management support systems and managerial problem-solving modes:: The key to effective decision support, European Management Journal, Volume 19/ 3, 2001. június
- [420] van Bruggen G. H. –Wierenga B.: Broadening the perspective on marketing decision models, International Journal of Research in Marketing, Volume 17/ 2-3, 2000. szeptember

- [421] Varga I: Mérési alapfogalmak, BKÁE, [www.bke.hu/szoc/doc/tananyag/varga](http://www.bke.hu/szoc/doc/tananyag/varga), 2004.
- [422] Vári A. – Vecsenyi J.: Döntéselemzés vezetőkkel, Számítástechnika-Alkalmazási Vállalat, Bp. 1989.
- [423] Varian H. L.: Mikroökonómia Középfokon, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.
- [424] Varsányi J.: Stratégiai pozíciómátrix és szerepe a marketingakciók megfogalmazásában, Marketing, 1988/1-2.
- [425] Veres Z.: Marketingkutató „Light”, Külkereskedelmi Főiskola jegyzet, Bp. 1999.
- [426] Wagner P.: Der Kunde bestimmt die Aussendienst-Prämie, Marketing Journal, 31/2., 1998. április-május, Nemzetközi Marketing, OMIKK, 1998/11.
- [427] Wang H.: Intelligent Agent-Assisted Decision Support Systems: Integration of Knowledge Discovery, Knowledge Analysis and Group Decision Support, Erperi Systems with Applications, 1977. Vol. 12/3.
- [428] Ward J.: Principles of information systems management, Routledge, London, 1995.
- [429] Wartofsky M. W.: A tudományos gondolkodás fogalmi alapjai, Gondolat, Bp. 1977.
- [430] Watson H. J. – Frolich M. N. : Az információ igények meghatározása a csúcsvezetői információrendszerek részére, Korszerű Vezetés, 1994/2.
- [431] Weber M.: Gazdaság és társadalom, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1990.
- [432] Webster F. Jr.: Perspectives - The Future of Interactive Marketing, Harvard Business Review, 1996. Vol. 74/ 6
- [433] Wheeler P. R. – Jones D. R.: The effects of exclusive user choice of decision aid features on decision making. Journal of Information Systems, 2003. ,Spring v17
- [434] Wierenga B. - Oude Ophuis P. A. M.: Marketing decision support systems: Adoption, use, and satisfaction, International J. of Research in Marketing, 1997. 14.
- [435] Wilde K, Hippner H.: Der Markt für CRM-Systeme bereinigt sich, Absatzwirtschaft, 44/12., 2001., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2002/9.
- [436] Wilhelm Sch. – Markus U.: Knowledge Management: Life Cycle and Implementation Techniques, Springer Verlag London Ltd, 7th International Conference BIS, 2004.
- [437] Wilson A.: Marketing Research, Prentice Hall, Essex 2003.
- [438] Winkelmann P.: Kundenbindung – richtig dosiert, Marketing Journal, 2002. szeptember-október, Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2003/5.
- [439] Winsted K. F.: Service behaviors that lead to satisfied customers, European Journal of Marketing, 34., 3 / 4., 2000.
- [440] Wittink R. R. - Cattin P.: Commercial Use of Conjoint Analysis: an Update. Journal of Marketing July 1989.
- [441] Woerner J.: Marketing mindenkinek, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1991.
- [442] Woodruff R. B - Gardial S. F.. Know Your Customer: New Approaches to Customer Value and Satisfaction, Blackwell Publishers, Cambridge, 1996.
- [443] Woodruff R. B. - Schumann D. W. és Gardial – S. F.: Understanding Value and Satisfaction from the Consumer's Point of View. Survey of Business 1993. 28.

- [444] Woodruff R. B.: Customer value: the next source for competitív advantage, *Journal of the Academy Marketing Science*, 1997. 25/2.
- [445] Worboys C. - Vink M.: Solving the CRM conundrum, *Direct Response*, 2001/3.
- [446] Wright G. - Donaldson B.: Sales information systems in the UK financial services industry: an analysis of sophistication of use and perceived barriers to adoption, Graduate School of Business, University of Strathclyde, Glasgow, UK, Available online, 2002. november
- [447] [www.contactcomputer.hu/akademia](http://www.contactcomputer.hu/akademia), 2004.
- [448] [www.onlinemarketing.hu/om-lexikon.php](http://www.onlinemarketing.hu/om-lexikon.php), 2004.
- [449] Yau O. H. M. – Lee J. S. Y.: Relationship marketing the Chinese way, *Business Horizons*, 43. 1., 2000.
- [450] Zahay D. – Griffin A.: Are Customer Information Systems Worts It? Results from B2B Services, Marketing Science Institute, Cambridge, 2002.
- [451] Zalai E. : Bevezetés a matematikai közgazdaságtanba, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1989.
- [452] Zbinden R.: Az információgazdálkodás gyakorlati kihívásai, *Vállalati Szervezés*, 1993/10.
- [453] Zeithaml V.: Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 1988. július
- [454] Zelewski S.: A szakértő rendszerek sikeres alkalmazásának döntő fontosságú tényezői, *Korszerű Vezetés*, 1991/9.
- [455] Zopounidis C. - Doumpos M.: PREFDIS: a multicriteria decision support system for sorting decision problems, *Computers & Operations Research*, Volume 27/ 7-8, 2000. június
- [456] Zwicker H. R.: Példa az informatikai funkció jövőorientált tervezésére, *Vállalati Szervezés*, 1992/21-22.
- [457] ... Customer Care Unter einem Dach, Europäischer Kundencentrum rund um die Mobilität, *Absatzwirtschaft*, 43/12., 2000., Nemzetközi Marketing, OMIKK, 2001/2.